

Менеджмент

УДК 005.32:331

**Новікова Марина Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Novikova Maryna**

*Doctor of Economics, Professor  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-5939-0926*

**Боровик Марина Вікторівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Borovyk Maryna**

*Doctor of Economics, Associate Professor  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0001-7362-7830*

**Писаревський Ілля Матвійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Pysarevskyi Illia**

*Doctor of Economics, Professor  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-3999-0860*

**Волкова Мілиця В'ячеславівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Volkova Militsa**

*PhD in Economics, Associate Professor  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-5218-5321*

**Догадіна Валентина Юріївна**

*PhD з менеджменту, директор,  
Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ  
«Міжрегіональна академія управління персоналом»*

**Dohadina Valentyna**

*PhD in Management  
Kharkiv Institute of PJSC «Higher Educational Institution  
«Interregional Academy of Personnel Management»  
ORCID: 0000-0003-4364-8555*

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  
FEATURES OF THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL  
MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF  
LABOR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

*Анотація. В статті проведено дослідження особливостей формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що ефективне функціонування*

системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства повинно здійснюватися на основі організаційного механізму, який визначає порядок взаємодії складових системи управління в процесі формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства. На основі проведеного аналізу дано визначення організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Визначено, що формування організаційного механізму має певні особливості такі як: складність та динамічність взаємозв'язків між складовими елементами механізму, наявність людського чинника та вплив фізіологічних та психологічних особливостей індивідів на процес розробки та реалізації управлінських рішень, а також ієрархічність складових (підсистем) системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що врахування виявлених особливостей дозволить сформувати дієвий організаційний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Запропоновано основні етапи формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства (постановка цілей, формування системи показників, реалізація функцій та процесу управління розвитком трудового потенціалу, оцінка досягнення встановлених цілей). Визначені принципи та методи побудови організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства на кожному з розглянутих етапів. Обґрунтовано, що реалізація кожного етапу організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає використання значного обсягу ресурсів та має здійснюватися на основі відповідної технології прийняття управлінських рішень. Визначено, що формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає реалізацію запропонованих етапів, які органічно поєднані між собою.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, управління, розвиток,

підприємство, організаційний механізм

**Summary.** *The article examines the peculiarities of the formation of the organizational mechanism for managing the development of the enterprise's labor potential. It is substantiated that the effective functioning of the management system for the development of the enterprise's labor potential should be carried out on the basis of an organizational mechanism that determines the order of interaction of the components of the management system in the process of formation, use and development of the enterprise's labor potential. On the basis of the conducted analysis, the definition of the organizational mechanism for managing the development of the labor potential of the enterprise is given. It was determined that the formation of the organizational mechanism has certain features, such as: the complexity and dynamics of relationships between the constituent elements of the mechanism, the presence of the human factor and the influence of the physiological and psychological characteristics of individuals on the process of development and implementation of management decisions, as well as the hierarchy of the components (subsystems) of the management system development of the labor potential of the enterprise. It is substantiated that taking into account the identified features will allow the formation of an effective organizational mechanism for managing the development of the enterprise's labor potential. The main stages of the formation of the organizational mechanism for managing the development of the labor potential of the enterprise are proposed (setting goals, forming a system of indicators, implementing functions and the process of managing the development of labor potential, evaluating the achievement of the established goals). The principles and methods of building an organizational mechanism for managing the development of the enterprise's labor potential at each of the considered stages are determined. It is substantiated that the implementation of each stage of the organizational mechanism for managing the development of the enterprise's labor potential involves the use of a significant amount of resources and should be carried out on the basis of the appropriate*

*management decision-making technology. It was determined that the formation of the organizational mechanism for managing the development of the enterprise's labor potential involves the implementation of the proposed stages, which are organically connected.*

**Key words:** *labor potential, management, development, enterprise, organizational mechanism.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств вимагають розробки та застосування нових підходів до управління їх діяльністю за рахунок ефективного використання наявного потенціалу, зокрема трудового з метою реалізації їх потенційних можливостей. Саме це дозволить забезпечити досягнення сталого розвитку підприємств та отримати конкурентні переваги на вітчизняному на світовому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем управління розвитком трудового потенціалу суб'єктів господарювання присвячені праці вітчизняних та закордонних дослідників таких як О. Гончар [1], Г. Гребенюк [2], С. Єлецьких [4], Я. Зубрицька [3], З. Каїра [4], А. Линенко [5], Н. Михайленко [6], М. Новікова [7], Т. Руденко [1], Т. Свинаренко [4], О. Шевченко [4] та багатьох інших. Однак питання удосконалення управління розвитком трудового потенціалу підприємств залишаються актуальними. Особливої уваги заслуговує дослідження питань формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу та його впровадження в діяльність вітчизняних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства та визначення його основних етапів.

**Виклад основного матеріалу.** На основі проведеного аналізу

теоретичних аспектів управління розвитком трудового потенціалу підприємства [1–7] та дослідження механізмів його формування було визначено, що організаційний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства являє собою внутрішню організацію, яка визначає порядок взаємодії складових системи управління в процесі формування, використання та розвитку трудового потенціалу. При цьому організаційний механізм має забезпечувати ефективне функціонування системи управління, що передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на усунення існуючих проблем в діяльності підприємства та їх реалізацію за умовами допустимої мінімізації сукупних ресурсів підприємства та максимізації якості кінцевого результату.

Формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства має певні особливості серед яких перш за все слід виділити наступні:

– складність і динамічність взаємозв'язків між складовими елементами механізму, які визначаються в процесі розробки варіантів організації функціонування системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства, а також визначення їх змісту та наповнення;

– наявність людського чиннику, що є одним з основних ресурсів функціонування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства, якому властиві фізіологічні та психологічні особливості, та їх вплив на процес розробки та реалізації управлінських рішень;

– ієрархічність складових (підсистем) системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

При формуванні організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства визначені особливості потребують певного обґрунтування.

Формування організаційного механізму управління розвитком

трудового потенціалу підприємства передбачає реалізацію певних етапів наведених на рис. 1. Розглянемо більш детально кожен з етапів більш детально.



**Рис. 1. Основні етапи організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства**

*Джерело:* розроблено на основі [7]

На першому етапі організаційного механізму здійснюється постановка цілей функціонування системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі побудови «дерева-цілей». При цьому треба враховувати, що цілі управління розвитком трудового потенціалу підприємства повинні бути обґрунтованими, структурованими, взаємопов'язаними та узгодженими зі стратегічними цілями розвитку всього підприємства. Для реалізації цього етапу пропонується використовувати відповідні методи, а саме: композиції (для поєднання головної мети діяльності підприємства з цілями нижчих рівнів, або з цілями розвитку трудового потенціалу підприємства) та декомпозиції (для



розчленовування загальної мети розвитку трудового потенціалу підприємства на підцілі нижчого рівня); структуризації поставлених цілей (для конкретизації цілей та їх обґрунтування); експертних оцінок (для ранжирування усієї сукупності цілей розвитку трудового потенціалу підприємства) тощо.

На другому етапі організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємств пропонується здійснити формування системи показників, які характеризують розвиток трудового потенціалу підприємства. В систему показників повинні входити як кількісні так і якісні показники, які повинні бути погоджені між собою. В процесі формалізації показників розвитку трудового потенціалу підприємства обов'язковою умовою є наявність об'єктивної, достовірної, своєчасної інформації щодо поточного стану діяльності підприємства. Формування сукупності показників та їх формалізацію пропонується здійснювати на основі принципів погодженості, ієрархічності, групування тощо. Також на цьому етапі може бути здійснена оцінка узагальнюючого показника управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Реалізації цього етапу повинна здійснюватися на основі використання методів композиції та декомпозиції (для визначення частинних показників оцінки трудового потенціалу підприємства та узагальнюючого показника), експертної оцінки (для визначення певних характеристик трудового потенціалу персоналу), дисперсійний аналізу (для дослідження результатів спостережень щодо стану трудового потенціалу підприємства) тощо.

На третьому етапі організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства пропонується здійснювати реалізацію функцій управління розвитком трудового потенціалу підприємства. До зазначених функцій відноситься: аналіз трудового потенціалу підприємства та оцінка результатів цього аналізу з подальшою його інтерпретацією; розробку прогнозу розвитку трудового потенціалу підприємства; розробку



поточних та оперативних планів розвитку трудового потенціалу підприємства, заснованих на попередньо здійсненому прогнозі; організацію управління розвитком трудового потенціалу підприємства; мотивацію трудового потенціалу підприємства до розвитку; контроль ефективності управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Реалізація третього етапу організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає використання всіх запропонованих методів і принципів, що обумовлено функціональною важливістю даного етапу для управління розвитком трудового потенціалу підприємства в традиційному розумінні його сутності та змісту.

На четвертому етапі організаційного механізму пропонується здійснювати реалізацію процесу управління розвитком трудового потенціалу підприємства яка передбачає вплив суб'єкта управління (керівництво/адміністрація підприємства) на об'єкт управління (трудова потенціал підприємства), що здійснюється шляхом прийняття суб'єктом управління та реалізацією об'єктом ефективних управлінських рішень, реалізація яких забезпечить досягнення сталого розвитку трудового потенціалу підприємства. Реалізація цього етапу потребує застосування відповідних інформаційно-комунікаційних технологій за допомогою яких буде здійснено передачу необхідної управлінської інформації від суб'єкта до об'єкта управління (прямий зв'язок) та у зворотному напрямку (від об'єкта управління до суб'єкта). При цьому по каналу прямого зв'язку передається інформація про поточний стан об'єкта управління, а по каналу зворотного зв'язку – інформація щодо рівня виконання управлінських рішень. Реалізація цього етапу організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає використання таких принципів управління як: обґрунтованості прийнятих управлінських рішень; використання якісної, достовірної та своєчасної управлінської інформації; максимізації результату реалізації управлінських рішень при

допустимій мінімізації сукупних ресурсних витрат, оптимізації та раціоналізації управління тощо. Методами реалізації цього етапу є: соціально-економічні (для забезпечення сприятливих умов реалізації управлінських рішень в процесі розвитку трудового потенціалу підприємства; алгоритмічні (для виконання певної послідовності дій в процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень); організаційно-розпорядницькі для організації відповідного документообігу, щодо узгодження та реалізації управлінських рішень; морально-психологічні (для здійснення впливу на персонал, який забезпечує розробку та реалізацію управлінських рішень) тощо.

П'ятий етап організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає здійснення оцінки досягнення цілей функціонування зазначеної системи управління. Реалізація цього етапу передбачає перевірку ефективності функціонування системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі порівняння критеріїв досягнення поставлених цілей, та яка може бути здійснена шляхом порівняння поставлених цілей (через сукупність показників) на першому етапі з досягнутим рівнем відповідних показників, які характеризують досягнення цілей функціонування системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства, що отримані в результаті реалізації організаційного механізму. Здійснення даного етапу організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства ґрунтується на наступних принципах: забезпеченості досягнення поставлених цілей при раціональному використанні усіх видів ресурсів; узгодженості елементів системи показників оцінки управління розвитком трудового потенціалу підприємства; використання якісної, достовірної та своєчасної управлінської інформації; ієрархічності побудови системи перевірки відповідності рівня запланованих показників оцінки управління розвитком трудового потенціалу підприємств рівню фактично

отриманих результатів. Методами оцінки досягнення поставлених цілей функціонування системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства є: порівняльний аналіз (для визначення відхилення отриманих результатів оцінки від запланованих); експертних оцінок (для інтерпретації отриманих результатів); алгоритмічний (для формування алгоритмів послідовної реалізації дій щодо усунення відхилень, в разі їх виявлення); структурний (для структуризації отриманих результатів оцінки відповідно до структури побудованого на першому етапі «дерева-цілей»); комплексний (для узагальнення усієї сукупності методів для оцінки досягнення запланованих цілей управління розвитком трудового потенціалу підприємства).

Слід зазначити, що представлений організаційний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства є замкнутим, що підтверджується переходом після отримання результатів оцінки розвитку трудового потенціалу підприємства до постановки цілей, узгодженими з досягнутими результатами. Реалізація кожного етапу організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає використання значного обсягу матеріальних, фінансових, технічних, інформаційних, часових, трудових та інших видів ресурсів та має здійснюватися на основі відповідної технології прийняття управлінських рішень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне функціонування системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства повинно здійснюватися на основі організаційного механізму, який визначає порядок взаємодії складових системи управління в процесі формування, використання та розвитку трудового потенціалу. Формування організаційного механізму повинно враховувати його особливості серед яких особливу увагу слід приділити складності та динамічності

взаємозв'язків між складовими елементами механізму, наявність людського чиннику та вплив фізіологічних та психологічних особливостей індивідів на процес розробки та реалізації управлінських рішень, а також ієрархічність складових (підсистем) системи управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Врахування цих особливостей дозволить сформувати дієвий організаційний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Отже, формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає реалізацію певних етапів, які органічно поєднані між собою, та їх формування реалізація будується на використанні певних принципів та методів управління. Реалізація кожного етапу організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства передбачає використання значного обсягу ресурсів та має здійснюватися на основі відповідної технології прийняття управлінських рішень. Подальші дослідження проблем управління розвитком трудового потенціалу доцільно спрямувати на розробку методичного забезпечення реалізації механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

### **Література**

1. Гончар О.І., Руденко Т.В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 91–94.
2. Гребенюк Г. М. Компетенції в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 64–72.
3. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172–182.
4. Каїра З. С., Єлецьких С. Я., Свинаренко Т. І. Системи управління

трудо́вим потенціалом в логістичних операціях промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 95–99.

5. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держави та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
6. Михайленко Н. О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 18, Ч. 2. 2018. С. 90–94.
7. Новікова М.М. Організаційний механізм забезпечення функціонування системи управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Коммунальное хозяйство городов : научно-технич. сб. : экономические науки*. 2010. № 92. С. 234–239.

### References

1. Ghonchar O.I., Rudenko T.V. (2014) Metody upravlinnja trudovym potencialom suchasnogho pidpryjemstva [Methods of managing the labor potential of a modern enterprise]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences.] Vol. 3(3). P. 91–94. (in Ukrainian)
2. Ghrebenjuk Gh. M. (2018) Kompetenciji v upravlinni rozvytkom trudovogho potencialu pidpryjemstv zaliznychnogho transport [Competences in managing the development of the labor potential of railway transport enterprises]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. Vol.15. P. 64–72. (in Ukrainian)
3. Zubrycjka Ja.O. (2015) Ocinka systemy upravlinnja trudovym

potencialom pidpryjemstva [Assessment of the labor potential management system of the enterprise]. *Visnyk Zaporizkogo nacionaljnogo universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences.]. Vol.1. P. 172–182. (in Ukrainian)

4. Kajira Z. S., Jelecjkyykh S. Ja., Svyntarenko T. I. (2018) Systemy upravlinnja trudovym potencialom v loghistrychnykh operacijakh promyslovogho pidpryjemstva [Labor potential management systems in logistics operations of an industrial enterprise]. *Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrainy* [Herald of economic science of Ukraine]. Vol. 2. P. 95–99. (in Ukrainian)
5. Lynenko A. V., Shevchenko O. L. (2008) Sutnistj j analiz trudovogho potencialu pidpryjemstva za pokaznykamy efektyvnosti jogho vykorystannja [The essence and analysis of the labor potential of the enterprise according to the indicators of the efficiency of its use]. *Derzhavy ta rehiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo* [States and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. Vol. 4. P. 111–116. (in Ukrainian)
6. Mykhajlenko N. O. (2018) Osoblyvosti upravlinnja rozvytkom trudovogho potencialu pidpryjemstva na osnovi baghatovymirnogho ocinjuvannja [Peculiarities of managing the development of the enterprise's labor potential on the basis of multidimensional assessment]. *Naukovyj visnyk Uzhhorodskogho nacionaljnogo universytetu* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University]. Vol. 18, Ch. 2. P. 90–94. (in Ukrainian)
7. Novikova M.M. (2010) Orghanizacijnyj mekhanizm zabezpechennja funkcionuvannja systemy upravlinnja trudovym potencialom promyslovykh pidpryjemstv [The organizational mechanism for ensuring the functioning of the labor potential management system of industrial

enterprises]. *Kommunaljnoe khozjajstvo ghorodov : nauchno-tekhnych. sb. : ekonomycheskye nauky* [Communal economy of cities: scientific and technical. Sat. : economic sciences]. Vol. 92. P. 234–239. (in Ukrainian)