

УДК 331.101.3:339.732

## СУЧАСНІ ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

*Живко З. Б.*, д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна*Була Н. Я.*, менеджер ТзОВ "Термобуд"*Фостяк Н. С.*, менеджер ТзОВ "Термобуд"**Живко З.Б., Була Н.Я., Фостяк Н.С. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки**

В статті досліджено основні аспекти формування та розвитку трудового потенціалу підприємства через призму його кадрової безпеки та впровадження інноваційного підходу до його формування і розвитку. Акцентовано увагу на відсутність єдиного підходу до трактування сутності трудового потенціалу як соціально-економічної категорії. Зазначено, що існує низка прогалин стосовно висвітлення основних аспектів формування трудового потенціалу на рівні підприємства; слабким і недосконалим є прогнозування шляхів його розвитку. Автори вказують на недостатність уваги для подальшого збагачення та формування трудового потенціалу вищого рівня якості; відсутність обґрунтованої методики оцінювання трудового потенціалу.

Зазначено, що першочерговими завданнями будь-якого підприємства в ринкових умовах є підвищення конкурентоспроможності продукції, бізнесу загалом та збільшення отриманого прибутку за рахунок підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів. Відповідно, що в таких умовах саме персонал стане основним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен працівник сучасного підприємства, а не лише його менеджери, повинні володіти стратегічним мисленням, ерудицією, вмінням працювати в команді, високою культурою, здатністю адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та управління змінами на підприємствах, вмінням та бажанням найбільш повніше реалізувати свій трудовий потенціал, прагненням до його постійного розвитку.

Автори тісно пов'язують з розвитком трудового потенціалу стан кадрової безпеки на підприємстві, механізми її забезпечення. Кадрова безпека є поняттям складним і багатограним. Складність процесу управління кадровою безпекою на підприємстві обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, але й комплексністю даної проблеми та значною кількістю складових безпеки. Отже, кадрову безпеку підприємства слід розглядати як проблему комплексну і при її дослідженні потрібно застосовувати системний підхід.

Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінювання кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

Визначено, що слід орієнтуватися в першу чергу на ключові фактори формування трудового потенціалу: розвиток освіти, підвищення кваліфікації, самоорганізація персоналу, що включає в себе якість та доступність середньої та професійної освіти, професійної орієнтації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів, розвитку персоналу підприємства тощо. Адже саме така детермінанта зумовлює якість і можливості трудового потенціалу як на макро-, так і мікрорівні.

**Ключові слова:** синергетичний ефект, конкурентоспроможність, стратегічне управління, кадровий потенціал, специфікація, кадрова безпека.

**Живко З.Б., Була Н.Я., Фостяк Н.С. Современные императивы формирования и развития трудового потенциала как развития кадровой безопасности**

В статье исследованы основные аспекты формирования и развития трудового потенциала предприятия через призму его кадровой безопасности и внедрения инновационного подхода к его формированию и развитию. Акцентируется внимание на отсутствие единого подхода к трактовке сущности трудового потенциала как социально-экономической категории. Отмечено, что существует ряд пробелов относительно освещения основных аспектов формирования трудового потенциала на уровне предприятия; слабым и несовершенным является прогнозирование путей его развития. Авторы указывают на недостаточность внимания для дальнейшего обогащения и формирования трудового потенциала высшего уровня качества; отсутствие обоснованной методики оценки трудового потенциала.

Указано, что первоочередными задачами любого предприятия в рыночных условиях является повышение конкурентоспособности бизнеса в целом и увеличение полученной прибыли за счет повышения эффективности использования всех имеющихся ресурсов. Соответственно, что в таких условиях именно персонал становится основным фактором повышения эффективности деятельности предприятия. Каждый работник современного предприятия, а не только его менеджеры, должен обладать стратегическим мышлением, эрудицией, умением работать в команде, высокой культурой, способностью адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и управления изменениями на предприятиях, умением и желанием наиболее полно реализовывать свой трудовой потенциал, стремлением к его постоянному развитию.

Авторы тесно связывают с развитием трудового потенциала состояние кадровой безопасности на предприятии, механизмы ее обеспечения. Кадровая безопасность является понятием сложным и многогранным. Сложность процесса управления кадровой безопасностью на предприятии обусловлена не только развитием теоретической базы исследования, но и комплексностью данной проблемы и большим количеством составляющих безопасности. Итак, кадровую безопасность предприятия следует рассматривать как проблему комплексную и при ее исследовании нужно применять системный подход.

Как объект управления кадровая безопасность предприятия обладает специфическими, присущими только ей особенностями. Ее содержание и постоянная поддержка является достаточно сложным процессом в управлении предприятием. Поэтому необходим индивидуальный подход к оценке кадровой безопасности, учитывая видовые особенности, а также для формирования наиболее полной информации о кадровой безопасности предприятия следует соблюдать комплексность комбинированных решений, касается это и критерия кадровой безопасности, который может рассматриваться как показатель уровня реализации трудового потенциала.

Определено, что следует ориентироваться, в первую очередь, на ключевые факторы формирования трудового потенциала: развитие образования, повышение квалификации, самоорганизация персонала, включающая в себя качество и доступность среднего и профессионального образования, профессиональная ориентация, профессиональная подготовка и переподготовка кадров, развитие персонала предприятия и тому подобное. Ведь именно такая детермінанта подтверждает качество и возможности трудового потенциала как на макро-, так и микроуровне.

**Ключевые слова:** синергетический эффект, конкурентоспособность, стратегическое управление, кадровый потенциал, спецификация, кадровая безопасность.

**Zhyvko Z., Bula N., Fostyak N. Imperatives of formation and development of employment Potential as a Basis for Personnel Security**

The article examines the main aspects of the formation and development of labor potential of the enterprise through the prism of his personnel security and implementation of an innovative approach to its formation and development. The attention is focused on the lack of a unified approach to the interpretation of the essence of labor potential as a socio-economic category. It is noted that there are a number of gaps regarding the coverage of the main aspects of the formation of labor potential at the enterprise level; weak and imperfect is to predict the ways of its development. The authors

point to the lack of attention for further enrichment and formation of labor potential of a higher level of quality; the absence of a reasonable methodology for assessing the labor potential.

Stated that the first priority of any enterprise in market conditions is to increase the competitiveness of the business as a whole and increase the profits at the expense of more efficient use of all available resources. Accordingly, in such circumstances, it becomes a major factor in staff performance improvement company. Every employee of the modern enterprise, and not just its managers must possess strategic thinking, knowledge, ability to work in a team, high culture, the ability to adapt to changing environmental conditions and change management in enterprises, the ability and the desire to more fully realize their labor potential, desire to its continued development.

The authors are closely associated with the development of labor potential of the status of human security in the enterprise, the mechanisms of its software. Personnel security is a complex and multifaceted concept. The complexity of management personnel security in the enterprise due to not only the development of a theoretical framework of research, but also the complexity of the problem and a large number of components of security. So, personnel security company should be considered as a complex problem and its study is necessary to apply a systematic approach.

As an object of management personnel security company has specific, unique to her features. Its maintenance and ongoing support is somewhat complicated in enterprise management. Therefore, an individual approach to the assessment of personnel security, especially given species, as well as to form the most complete information on the personnel security companies should comply with the complexity of combined solutions, and it concerns the criterion of personnel security, which can be considered as an indicator of the level of implementation of the labor potential.

Determined that should focus primarily on the key factors of the labor potential: the development of education, training, self-organization of staff, including the quality and availability of secondary and vocational education, vocational guidance, training and retraining, staff development and enterprise like. After all, such a determinant confirms the quality and performance of the labor potential at both the macro and micro level.

**Keywords:** synergistic effect, competitiveness, strategic management, human resources, specification, personnel security.

**Вступ.** В наш час глобальні зміни парадигм, які призвели до побудови нового уявлення про працю та освіту, про соціальні відносини, про їх суть та особливості, про те, як їх слід розуміти та ставитися до них. Сьогодні для розвитку підприємства необхідна креативність професійних знань та навичок, захищеність підприємства та кадрова безпека. Існують багато підходів до вивчення проблеми формування і розвитку трудового потенціалу з боку інноваційних досліджень і безпекознавства. В основі інноваційного типу управління організацією праці лежить розроблення і впровадження організаційних нововведень; корінного вдосконалення організації праці; створення безпечних умов праці; забезпечення повнішої її відповідності вимогам науково-технологічного прогресу; гуманістичного підходу до трудового персоналу тощо. Персонал перестали сприймати як сіру масу, що беззаперечно виконує свої функціональні обов'язки, тепер у кожному працівнику слід розглядати його індивідуальність та специфіку. Такого підходу вимагає ринок. Актуальність вивчення інноваційного підходу в управлінні підкріплюється тим, що вони є необхідним інструментом успішної конкурентної позиції підприємства і забезпечення його кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства.

Застосування нововведень на підприємстві є одним з основних кроків його успіху та захищеності в ринкових умовах. Тобто, відбувається підвищення рівня успішності підприємства, його конкурентоспроможності, надання більших можливостей для розвитку потенціалу персоналу та його лояльності, делегування колективу частини управлінських функцій і убезпечення підприємства. Трудовий колектив підприємства є ключовим елементом у реалізації та постійному вдосконаленню інноваційного розвитку підприємства [1]. Тому побудова ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві, розвитку трудового потенціалу підприємства залишається актуальною проблемою української економіки.

**Актуальність теми.** Сьогодні є досить велика кількість наукових напрацювань і досліджень щодо формування та розвитку трудового потенціалу, однак, залишається низка невирішених проблемних питань з даного напрямку. Зокрема, в економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності трудового потенціалу як соціально-економічної категорії; стосовно висвітлення основних аспектів формування трудового потенціалу на рівні підприємства існує низка прогалин; слабким і недосконалим є прогнозування шляхів його розвитку; недостатньо уваги приділяється подальшому збагаченню та формуванню трудового потенціалу вищого рівня якості; відсутня єдина обґрунтована методика оцінювання трудового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Даною проблематикою займалися, як закордонні науковці, так і вітчизняні. Зокрема, Е.К. Дрезен, Дж.М. Кейнс, А. Маршалл, Д. Рікардо, А. Сміт. Їх ідеї щодо дослідження трудового потенціалу стали основною ланкою наступних наукових досліджень. На думку Б.М. Генкіна [2, с. 362], трудовий потенціал людини виражається через його особистісні характеристики, освіту, професіоналізм. На нашу думку, такий підхід є дещо поверхневим і не в повному обсязі розкриває сутність трудового потенціалу. Як приклад, оцінювання результатів праці, оцінювання і прогнозування використання трудового потенціалу на короткостроковий чи довгостроковий період. Саме тому, досліджуючи процес формування, розвитку, оцінювання та ефективності використання трудового потенціалу, краще зробити акцент на професіоналізмі працівника [3, 239].

Розглядаючи дослідження вчених, варто звернути увагу також на різноманітні групування та класифікації факторів (зовнішніх і внутрішніх) формування та розвитку трудового потенціалу. Ми можемо погодитись з тим фактором, що на трудовий потенціал впливають три підсистеми факторів:

- 1) демографічна (стать, вік, сімейний стан, кількість дітей);
  - 2) професійно-кваліфікаційна (професійна структура трудового потенціалу, рівень кваліфікації, трудова мобільність, структура зайнятості за ознаками як галузевими, так і територіальними);
  - 3) соціально-культурна підсистема (соціальний склад, освітній рівень, тривалість життя, стан здоров'я, міграційна рухливість).
- Але слід зазначити, що така класифікація відображає тільки персоніфікований підхід до розуміння сутності поняття «трудовий потенціал» [4, с. 392].

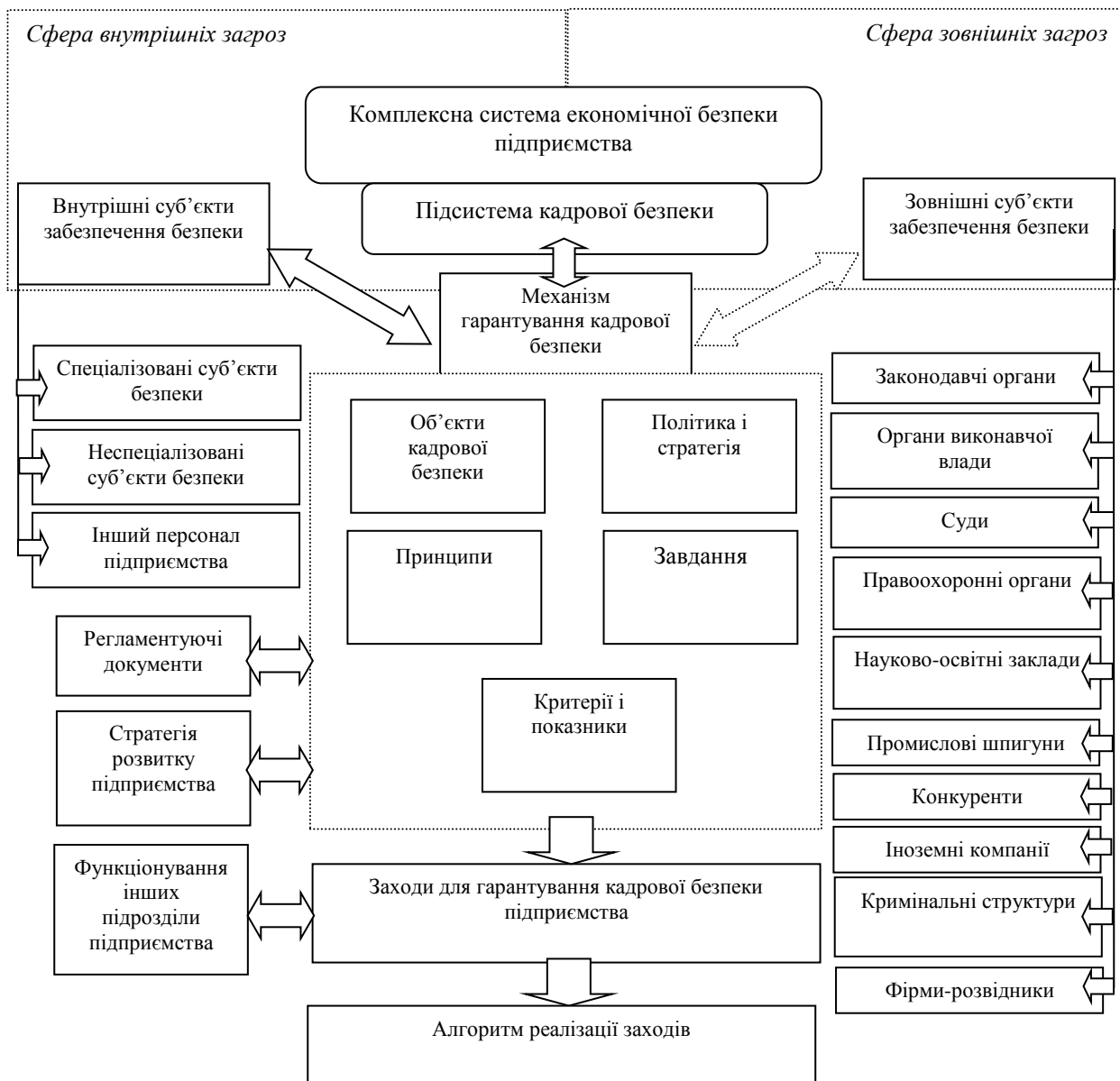
Вважаємо, що трудовий потенціал підприємства можна визначити як наявні, так перспективні можливості розвитку трудового колективу, його здатність кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства, реалізовувати його мету, і саме ці чинники, ми б хотіли розглянути у своїй роботі. При цьому трудовий потенціал окремо взятого працівника слід розглядати як складовий елемент трудового потенціалу підприємства, який у складі трудового колективу даватиме синергетичний ефект. Важливим фактором є сфера діяльності підприємства, що позначається на складових його трудового потенціалу. Тому вважаємо, що компоненти трудового потенціалу підприємства та працівника є взаємозв'язані і взаємозалежні, тому їх можна розглядати у поєднанні з процесом формування суб'єктів.

Як резюме, - функціонування трудового потенціалу проходить на певних етапах його відтворювального циклу – формування, реалізація, використання, збереження та розвиток, які є взаємопов'язаними і взаємообумовленими. Отже, ознакою кожного етапу відтворювального циклу є розвиток трудового потенціалу та удосконалення його кількісно-якісних характеристик. Так, за твердженням автора [5]: етап формування трудового потенціалу характерний своїми підвалинами, коли закладаються можливості людини в перспективі як суб'єкта трудової діяльності, тобто формуються основні риси людини, необхідні для майбутньої праці. Саме тому формування трудового потенціалу є важливим і потребує більш детального дослідження. За своєю суттю цей процес є запорукою ефективної реалізації трудового потенціалу [5].

На нашу думку, для формування трудового потенціалу, спочатку потрібно визначити його складові елементи, проаналізувати особливості його використання, провести моніторинг факторів впливу на трудовий потенціал та можливі ризики, а вже потім шукати способи та методи впливу на нього. Тому вважаємо, що логічно буде дослідити складові компоненти трудового потенціалу на рівні держави, галузі, регіону, підприємства та окремого працівника, деталізувати і визначити узгодження компонентів трудових ресурсів від макрорівня рівня до рівня окремого працівника.

Першочерговими завданнями для будь-якого підприємства в ринкових умовах є підвищення конкурентоспроможності продукції, бізнесу загалом та збільшення отриманого прибутку за рахунок підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів. На нашу думку, в таких умовах саме персонал підприємства стає основним чинником підвищення ефективності діяльності. Кожен працівник сучасного підприємства, а не лише його менеджери, повинні володіти стратегічним мисленням, ерудицією, вмінням працювати в команді, високою культурою, здатністю адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та управління змінами на підприємствах, вмінням та бажанням найбільш повніше реалізувати свій трудовий потенціал, прагненням до його постійного розвитку. Повнота і ефективність використання трудового потенціалу стають пріоритетом на всіх рівнях: підприємства, регіону, держави [6].

Оцінка трудового потенціалу персоналу підприємства не є самоціллю, а необхідна для подальшого визначення ступеня задоволення наявного трудового потенціалу по величині та структурі вимогам підприємства. Для здійснення розвитку трудового потенціалу слід оцінити наявний трудовий потенціал, зіставити його з необхідним і розробити стратегію розвитку трудового потенціалу персоналу у відповідності зі стратегією розвитку підприємства. Напрямки розвитку трудового потенціалу залежать від того, на зміну яких структурних компонентів трудового потенціалу персоналу підприємства вони спрямовані [7]. Розвиток кадрового потенціалу включає удосконалення відбору персоналу, управління кар'єрою, роботу з кадровим резервом, адаптацію персоналу, управління трудовою мобільністю персоналу. Управління змінами на підприємствах, процес розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства необхідно розглядати як процес розвитку системи компетенцій, необхідних для здійснення конкурентоспроможної діяльності. Відправною точкою для вирішення завдання формування трудового потенціалу на основі компетентнісного підходу є здійснення аналізу, що базується на використанні такої інформації: специфікації (тобто опис робіт), що дозволяє встановити пропоновані даним видом діяльності вимоги до знань і вмінь працівників; особистісної специфікації, що відбиває вимоги до особистісних і ділових якостей працівника. Перший вид інформації формує професійний блок, другий - особистісний блок [8].



**Рис. 1. Концепція управління кадровою безпекою підприємства**

Ключовим моментом є дослідження так званого розриву компетенцій, тобто невідповідності наявних на підприємстві компетенцій поточним або перспективним потребам. Основне завдання полягає у визначенні зовнішніх і внутрішніх джерел подолання розриву компетенцій. Найважливішою частиною внутрішніх джерел є розвиток трудового потенціалу за рахунок безперервної освіти. Прогнозування і планування компетенцій має здійснюватися на двох основних рівнях: індивідуальному та організаційному, фокусуючись

на діяльності з розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства [9]. Таким чином, розвиток трудового потенціалу передбачає насамперед розвиток і вдосконалення системи компетенцій відповідно до чинної стратегії розвитку підприємства, з урахуванням основних ринкових вимог. В даний час назріла потреба в здійсненні неперервної освіти, тобто постійного оновлення та поглиблення знань протягом усього періоду професійної діяльності для постійного вдосконалення системи компетенцій, що дозволить здійснювати безперервний розвиток трудового потенціалу персоналу підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності та забезпечення кадрової безпеки.

Кадрова безпека є поняттям складним і багатограним, тому вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до його трактування. Складність процесу управління кадровою безпекою на підприємстві обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, але й комплексністю даної проблеми та значною кількістю складових безпеки. Отже, кадрову безпеку підприємства слід розглядати як проблему комплексну і при її дослідженні потрібно застосовувати системний підхід.

Щоб сформулювати концептуальні основи управління кадровою безпекою на мікрорівні потрібно взяти до уваги ті положення, які коротко можна викласти наступним чином:

- кадрова безпека є однією із функціональних складових економічної безпеки підприємства, тобто підсистемою в комплексній системі економічної безпеки підприємства;

- мету кадрової безпеки можна визначити як створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання трудового потенціалу, зниження ризиків, нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз;

- на рівень кадрової безпеки впливають різноманітні фактори, джерелом походження яких є внутрішнє і зовнішнє середовище;

- об'єктом підсистеми кадрової безпеки на підприємстві є працівник як індивідуум, колектив, людський капітал, система управління персоналом;

- суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні.

Спираючись на вище подані позиції, нами сформовано концепцію управління кадровою безпекою підприємства (рис. 1), інші складові якої будуть охарактеризовані нижче.

Завдання кадрової безпеки визначаються, по-перше, залежно від рівнів управління організацією, по-друге, залежно від типів загроз, і, по-третє, залежно від груп ризику. При формуванні завдань важливо врахувати, що кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками.

Основні загальні завдання кадрової безпеки підприємств можна окреслити наступним чином:

- участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесів планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку і оцінці персоналу;

- формування вимог до співробітників підприємства щодо безпеки;

- складання відповідної нормативної документації для співробітників служби управління кадрами;

- складання нормативної документації для інших співробітників підприємства з метою дотримання кадрової безпеки;

- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед співробітників підприємства;

- виявлення, попередження і припинення небажаних дій з боку співробітників підприємства, що можуть спричинити завдання шкоди його інтересам;

- проведення заходів, спрямованих на унеможливлення заняття певними особами посад, зловживаючи якими, вони можуть завдати своїми діями шкоди підприємству;

- моніторинг напрямків забезпечення кадрової безпеки.

Досягнення кожного із вище поданих завдань є можливим лише за умови дій відповідно до чітко визначених принципів. Поруч із загальною сукупністю принципів, які застосовуються стосовно процесу гарантування економічної безпеки і були нами розглянуті у першому розділі, кадрова безпека має деякі відмінні, притаманні виключно для цієї функціональної складової [11]:

1. Взаємозалежність та взаємообумовленість між функціональною стратегією кадрової безпеки та загальною стратегією розвитку підприємства. У такому контексті політика кадрової безпеки спрямована на кадрове забезпечення реалізації загальної стратегії.

2. Стабільність та гнучкість. Політика кадрової безпеки повинна поєднувати в собі дві протилежні засади — бути досить стабільною (оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника) та водночас бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, політичної й економічної ситуації). Стабільними мають бути цінності, переконання й норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу, а це саме ті сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу й мають відношення до організаційної культури підприємства. З огляду на цю вимогу політика кадрової безпеки має бути зваженою та заснованою на врахуванні того, як її реалізація позначиться на поведінці працівників, до яких соціально-психологічних втрат вона може призвести. У протилежному випадку, якщо політика кадрової безпеки не буде відповідати названій вимозі, вона може бути занадто рішучою, можливо, навіть на початку негуманною до працівників з використанням формального підходу, з чітким вираженням лише інтересів підприємства.

3. Економічна обґрунтованість. Формування політики менеджменту кадрової безпеки має спиратися на економічні розрахунки, які виходять з реальних можливостей певного підприємства [12].

4. Індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів підприємства.

5. Орієнтація на довготривале планування забезпечення безпеки підприємства.

6. Соціальна спрямованість. Політика кадрової безпеки має орієнтуватися на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників.

7. Активність. Політика менеджменту кадрової безпеки сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення [13]. Наприклад, у фазі формування робочої сили будь-яка організація не може обмежуватися роллю пасивного споживача робочої сили, а має розширювати межі власної діяльності в напрямі пошуку й залучення кваліфікованих працівників, забезпечувати подальший їхній розвиток у межах організації, а також закріплення на робочих місцях для тривалої зайнятості тощо.

Показники для оцінки поточного рівня кадрової безпеки можна об'єднати у певні головні групи критеріїв кадрової безпеки:

- 1) показники чисельного складу персоналу і його динаміки;

- 2) показники кваліфікації та інтелектуального потенціалу;

- 3) показники ефективності використання персоналу;

- 4) показники якості мотиваційної системи.

Як об'єкт управління кадрова безпека підприємства володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки, на новизну даного чинника для більшості українських підприємств, кадрова безпека підприємств є тим новим елементом сучасного менеджменту підприємств, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток підприємств. Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінювання кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

Для забезпечення захищеності та подальшого розвитку підприємства, для визначення ступеню задоволення наявного трудового потенціалу вимогам підприємств за величиною, так і за структурою необхідно провести обґрунтоване оцінювання трудового потенціалу підприємства. Для цього слід оцінити наявний трудовий потенціал, використовуючи комплексний підхід до оцінювання, зіставити його з

необхідним шляхом порівняння і розробити стратегію розвитку трудового потенціалу у відповідності до стратегії розвитку самого підприємства. Напрямки розвитку трудового потенціалу залежать від того, на зміну яких структурних компонентів трудового потенціалу підприємства вони спрямовані [7]. Розвиток кадрового потенціалу, на нашу думку, необхідно планувати через комплекс заходів, а саме: удосконалення процесу відбору персоналу, управління кар'єрою, робота з кадровим резервом, адаптація персоналу, менеджмент безпеки персоналу, мотивація і стимулювання персоналу, управління його трудовою мобільністю. Ми думаємо, що для того щоб вирішити завдання формування трудового потенціалу на основі компетентнісного підходу потрібно здійснити повний моніторинг інформації та аналіз, що базується на використанні таких джерел даних:

- специфікації (тобто опис робіт), що дозволяє встановити пропоновані даним видом діяльності вимоги до знань і вмінь працівників;

- особистісні специфікації, що відображають вимоги до особистісних і ділових якостей працівника.

Кожен вид джерел інформації містить відомості, які використовуються для формування трудового потенціалу: перший - формує професійний блок, другий - особистісний блок[8].

Формування та розвиток трудового потенціалу підлягає оперативному (поточному) та стратегічному (перспективному) плануванню. В практичній діяльності підприємств ми зустрічаємо факти невідповідності наявних на підприємстві компетенцій поточним або перспективним потребам, тобто розрив компетенцій. Тому діяльність кадрового менеджменту має бути направлена на визначення зовнішніх і внутрішніх джерел подолання розриву компетенцій. Звичайно, що основними для підприємства є внутрішні джерела подолання компетенцій. Внутрішні джерела – це, зазвичай, розвиток трудового потенціалу за рахунок навчання, підвищення кваліфікації, самоорганізування.

Підтримуємо автора, що прогнозування і планування компетенцій має здійснюватися на двох основних рівнях: індивідуальному та організаційному, фокусуючись на діяльності з розвитку трудового потенціалу підприємства [9]. Як результат, розвиток трудового потенціалу передбачає розвиток і вдосконалення системи компетенцій, їх відповідність оперативному та стратегічному плануванню, чинній стратегії розвитку підприємства.

**Висновок.** Управління трудовим потенціалом підприємств розглядається через призму трьох підходів: економічного, організаційного та гуманістичного. Кожний з них характеризується певним ускладненням уявлень про людину як особистість, уточненням компетенцій, розширенням функцій менеджера, зміною його ролі в системі управління трудовим потенціалом підприємства.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що сучасні соціально-економічні умови в нашій державі об'єктивно вимагають переходу до використання гуманістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Саме цей підхід передбачає створення менеджментом підприємства відповідних умов для поєднання окремого потенціалу персоналу, зайнятого інтелектуальною, творчою працею з працівниками всіх ланок підприємства шляхом формування позитивної взаємодії між членами колективу та керівником. Цей факт дозволить вирішити нагальні проблеми нарощення інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств[10].

На нашу думку, слід орієнтуватися в першу чергу на ключові фактори формування трудового потенціалу. Такими чинниками вважаємо розвиток освіти, підвищення кваліфікації, самоорганізація персоналу, що включає в себе якість та доступність середньої та професійної освіти, професійної орієнтації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів, розвитку персоналу підприємства тощо. Адже саме така детермінанта зумовлює якість і можливості трудового потенціалу як на макро-, так і мікрорівні.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. / Гриньова В.М., Козирева О.В. – Х.: ВД «НЖЕК», 2006. – 192 с.
2. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. / А. В. Линенко. – К.: Знання, 2008. – 362 с.
3. Бажан І. І. Сутність категорій «трудова потенціал» та її економічна природа. / І. І. Бажан. – К.: КНЕУ, 2009. – 239 с.
4. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. / Т. В. Давидюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 392 с.
5. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ. – 2004. – 316 с.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
7. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
8. Головова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємств / Л.С. Головова, О.О. Лукашов, А.С. Головова. // Держава та регіони : науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 5. – С. 33–38.
9. Даниленко Т. П. Трудовий потенціал України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://web.znu.edu.ua>
10. Корчевська В. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>
11. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петух, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петуха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
12. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках : навч. посібник / Н. М. Сушко. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 146 с.
13. Криничин О. Чотакое кадровая безопасность компании? / О. Криничин // Антикризисный менеджмент. — 2007. — № 2. — С. 23–27.

УДК: 336.71

#### РОЗВИТОК ПРІОРИТЕТНИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ ЯК ЗАПОРУКА ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ

*Заборовець Ю. О., к. е. н., доцент кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Україна).*

##### **Заборовець Ю. О. Розвиток пріоритетних галузей економіки як запорука покращення інвестиційного клімату в Україні**

В статті розглянуто пріоритетні галузі економіки, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній конкурентоспроможній екологічно чистій продукції, високоякісних послугах, які реалізують державну політику щодо розвитку виробничого та експортного потенціалу, створення нових робочих місць. Визначено причини низької інвестиційної привабливості української економіки для системних іноземних інвесторів, серед яких політичні, економічні та соціальні складові. Для подальшого розвитку економіки та покращення інвестиційного клімату в Україні запропоновано напрями розвитку пріоритетних галузей економіки, зазначено переваги інвестування, а саме високий рівень науково-дослідних розробок у багатьох галузях науки і техніки та наявність значного науково-технічного потенціалу, добре розвинену інфраструктуру, вигідне географічне розташування, значні запаси багатьох видів сировинних ресурсів. З метою підвищення дієздатності механізмів забезпечення сприятливого інвестиційного клімату запропоновано