

УДК 65.014.1:331.522.4(045)

**Полоус О.В.***аспірант кафедри фінансів, обліку та аудиту  
Інституту економіки та менеджменту  
Національного авіаційного університету***УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
НА СТАДІЯХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджуються питання управління формуванням трудового потенціалу на різних стадіях розвитку підприємства. Розглядається взаємозв'язок виконання робітником норм виробітку та його психологічного стану від тривалості виробничої діяльності на робочих місцях. Аналізується практична площина формування трудового потенціалу в залежності від стадії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, формування, розвиток, підприємство, стадія, управління.

**Полоус О.В. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследуются вопросы управления формированием трудового потенциала на разных стадиях развития предприятия. Рассматривается взаимосвязь исполнения работником норм выработки и его психологического состояния от продолжительности производственной деятельности на рабочих местах. Анализируется практическая плоскость формирования трудового потенциала в зависимости от стадии развития предприятия.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, формирование, развитие, предприятие, стадия, управление.

**Polous O.V. MANAGEMENT OF THE FORMATION OF WORK POTENTIAL ON THE STAGES OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

This paper examines the management of work potential formation at different stages of company development. Correlation between worker performance of the standards and his psychological condition on the length of productive activities on the workplace are considered. The practical plane of formation of work potential, depending on the stage of development of the enterprise are analyzed.

**Keywords:** work potential, formation, development, enterprise, stage, management.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови соціально-економічного розвитку України потребують комплексного підходу до формування трудового потенціалу колективів підприємств. Вітчизняний досвід формування виробничих колективів в значній мірі спирався на державну систему підготовки кадрів, при якій підприємства та організації в плановому порядку забезпечувалися робітниками, професійно-кваліфікаційні якості яких формувалися під реальні потреби виробництва вже безпосередньо в процесі праці. Кадрові служби підприємств в цих умовах вирішували більш вузьке коло питань: реєстрація заяв про прийом на роботу, оформлення. На етапі ринкових реформ основні задачі професійно-кваліфікаційної та соціально-психологічної підготовки делегуються підприємствам та організаціям, тим самим сьогодні підприємства самі формують свій трудовий потенціал, але стадіям розвитку підприємства при цьому рідко приділяється увага. Тому питання відповідності стандартів управління формування трудового потенціалу стадії розвитку конкретного підприємства є актуальним в умовах сучасної економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань управління формування трудового потенціалу на різних стадіях розвитку підприємства присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Юдіна Л.Н., Андреев С.В., Одегов Ю.Г., Журавльов П.В., Бичин В.Б., Андреев К.Л., Скаржинський М.І., Баландін І.Ю., Тяжов А.І та ін. Роботи даних авторів створюють сприятливу основу для подальших наукових досліджень в сфері управління трудовим потенціалом при розгляді даного процесу на різних стадіях розвитку підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Огляд та аналіз економічної літератури та управлінської практики в сфері формування трудового потенціалу підприємств вказує на наявність достатньої кількості невирішених питань, які впливають на ефективність управління формуванням тру-

дового потенціалу та загальний розвиток підприємства. Враховуючи постійну динаміку зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємств, а також зростання значення та уваги до проблем управління та розвитку трудового потенціалу, зазначені питання управління формуванням трудового потенціалу потребують постійного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження управління формуванням трудового потенціалу на різних стадіях розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Формування трудового потенціалу підприємства – особлива стадія, в процесі якої закладаються основа діяльності підприємства та перспективи подальшого його розвитку. Ця стадія являється виключно важливою в життєвому циклі підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить його ефективна робота. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства як в менший, так і в більший бік негативно впливає на рівень трудового потенціалу. Так, нехватка персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу та надмірного навантаження на робітників, утримання надлишкової кількості веде до недовикористання їх індивідуального потенціалу. Як значне перевищення робітником рівня трудового потенціалу, що вимагається виробництвом, так і його нехватка можуть сприяти росту незадоволення працею та плинності кадрів. Для одних робота нецікава, так як не дає можливості використати наявні знання, навички, досвід, а для інших занадто складна через недостачу останніх. Таким чином, ціль формування трудового потенціалу – звести до мінімуму втрати, обумовлені розбіжністю здібностей до праці, що формуються в процесі навчання та особистих якостей людини з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної та фактичної зайнятості в кількісному та якісному відношенні [1, с. 169].

Для забезпечення наукової обґрунтованості формування трудового потенціалу необхідно враховувати, що розвиток будь-якого підприємства має свій «життєвий» цикл, тобто проходить стадії створення, освоєння, використання, модернізації, повторного використання та ліквідації. Крім того, протягом двох-трьох десятиліть світ сильно змінився. З'являються нові структури попиту та пропозиції, з'являються абсолютно нові товари, що складають конкуренцію старим і, природно, що підприємство не може швидко адаптуватися до цих змін. При цьому строк життя підприємства в сучасному світі має тенденцію до скорочення [2, с. 55]. Крім того, необхідно враховувати не тільки життєвий цикл підприємства, але й життєвий цикл виробу чи послуги і вчасно переходити на освоєння та випуск нових.

Структура виробництва розвивається та змінюється за стадіями життєвого циклу підприємства під впливом циклів життя виробу. Доцільність використання поняття «життєвий цикл виробу» в рамках дослідження трудового потенціалу полягає в тому, що, по-перше, послідовність фаз циклу можна використати як своєрідну шкалу розвитку за допомогою якої визначаються вимоги нової техніки до виробництва та трудового потенціалу підприємства. По-друге, передбачити перехід на випуск нової продукції та вчасно підготувати технологію, техніку, організацію виробництва та людей. По-третє, явно перенавантажена система критеріїв та методів оцінки на фоні поняття «життєвий цикл» розподіляється за його фазами та конкретизується, звільнюючи систему від навантаження.

Формування трудового потенціалу підприємства залежить від циклів життя виробу та полягає у встановленні та математичній формалізації стійко діючих в часі тенденцій зміни: об'єму випуску виробу по рокам циклу життя; набір параметрів, що характеризують якісний склад матеріально-речового та особистісного факторів виробництва, а також показників повної трудоемності по рокам циклу. Між виробництвом продукції та формуванням трудового потенціалу існує складний причинно-наслідковий взаємозв'язок.

Стосовно до тривалості циклу виробництва продукції ( $T$ ) співвідношення питомих показників нових виробів ( $P_n$ ) та вже освоєної продукції ( $P$ ) можна представити стосовно до затрат живої праці ( $t$ ) наступним чином. Якщо  $P_n(t) > P(t)$ , при  $t \in T$ , то виробництво нової продукції потребує додаткових ресурсів живої праці [3, с. 114]. При співвідношенні  $P_n(t) < P(t)$ , коли  $t \in T$  – спостерігається вивільнення ресурсів. Як показали дослідження, найбільш типовим є співвідношення  $P_n(t) > P(t)$  при  $0 < t < p$ , де  $p$  – тривалість періоду освоєння. Економічний зміст даного співвідношення полягає в тому, що протягом періоду освоєння ( $p$ ) нова продукція вимагає додатковий затрат живої праці, а в інтервалі  $p < t < m$ , де  $m$  – період повного освоєння проектних показників, вони компенсуються та з моменту  $m$  до моменту зняття з виробництва нової продукції підвищується рентабельність виробництва. Врахування цих особливостей протікання процесів освоєння нової продукції дозволить одночасно з розробкою плану технічного розвитку підприємства формувати цільові установки в області вимог до трудового потенціалу та його структури. Так, наприклад, перехід до широкого використання нових методів обробки веде не тільки до морального знецінення ряду традиційних професій, але й визначає необхідність в робітниках, що володіють новими технологіями. Масштаби передбачених

в цьому відношенні заходів служать основою, що визначає склад та розмір дій в області перепідготовки кадрів та формуванні нової структури трудового потенціалу підприємства.

Накопичення банку даних про тривалість циклів життя виробів та їх родин, про життєвий цикл підприємства дозволить пропорційно розподіляти ресурси під час циклу та оптимальним чином формувати трудовий потенціал підприємства.

Формування трудового потенціалу підприємства тісно пов'язане також з проблемою трудової мобільності його робітників. Це одна із актуальних проблем в області дослідження формування трудового потенціалу підприємства. Для її вирішення необхідно знайти таке співвідношення між стабільністю та мобільністю, при якому підприємство буде повністю укомплектоване необхідним трудовим потенціалом.

В процесі трудових переміщень в формі кваліфікаційного росту, посадового підвищення, переходу до виконання більш складних робіт та ін. мобільність протистоїть стабільності кадрів відносно підприємства. Це пояснюється тим, що чим повніше використовується трудовий потенціал робітника, тим менший відтік робочих за межі підприємства взагалі та за причиною плинності, зокрема. Відносна стабільність в рамках трудового колективу полягає в здатності робочих кадрів до руху з цілю забезпеченню постійної відповідності між організаційно-технічним рівнем виробництва та структурою трудового потенціалу колективу.

Забезпечення відповідності трудового потенціалу засобам виробництва, його цілям та задачам потребує від колективу формування нових властивостей, однією із яких є стійкість [4, с. 67]. Якщо стабільність відображає тільки кількісну сторону явища, то стійкість характеризує якісний стан виробничого колективу та кількісних змін, що в ньому відбуваються.

Розглядаючи «стійкість колективу» необхідно виходити з того, що головна його складова – не постійність складу робітників протягом певного відрізка часу, а постійність розвитку трудового потенціалу колективу. Таким чином, стійким є такий колектив, який при динамічному русі робітників як всередині, так і зовні підприємства, зберігає та навіть підвищує свій трудовий потенціал.

До нестійких слід віднести колективи, в яких рух тягне за собою зниження трудового потенціалу, а також ті колективи, в яких при зовнішньому незмінному складі (стабільності) трудовий потенціал понижується в результаті дії внутрішніх процесів. Таким чином, стійкість можна розглядати як розвиток трудових потенціалів його робітників в процесі виробництва.

При цьому розвиток трудової мобільності робітників не виключає збереження відносної стійкості їх трудового потенціалу по відношенню до обраної професії, робочого місця, що вони займають та трудового колективу.

Формування відносно стабільних трудових колективів прямо пов'язане з наявністю економічно обґрунтованих строків роботи на даному робочому місці, підприємстві, тобто періоду з моменту початку роботи на новому робочому місці до досягнення робітником найвищого рівня продуктивності праці. Підвищення даного строку веде до ряду негативних моментів: призупиняється ріст трудового потенціалу робітника, формується негативне відношення до нових форм та методів праці.

На наявність даних тенденцій вказується також і

в низці соціологічних досліджень, коли відмічається, що кадрові робітники, що досягли високого розряду, втрачають стимул до подальшого росту. Таким чином, тривала робота на одному підприємстві і на одному робочому місці у робітників понижуює інтерес до підвищення свого потенціалу. В певних умовах дана обставина може призвести до зниження трудового потенціалу підприємства в цілому.

Таким чином, важливою, такою, що відображає межу підвищення трудового потенціалу робітника характеристикою є економічно доцільний строк (ЕДС) його роботи на одному робочому місці.

Дослідженню даного питання присвячені роботи Тяжова А.І. та Скаржинського М.І. [5, с. 45]. Аналіз взаємозв'язку виконання робітником норм виробітку та психологічного стану робітників від тривалості виробничої діяльності на робочих місцях дозволив визначити економічно доцільний строк, тобто період від початку роботи на новому місці та до досягнення робітником найвищого рівня норм виробітку чи продуктивності праці, представлений на рисунку 1.

Як видно з рисунку, з моменту початку роботи на новому робочому місці протягом 4,5 року (період адаптації) постійно відбувається нарощення трудового потенціалу та спостерігається покращення психологічного стану робітників.

З плином часу виробничі діяльність стає не цікавою, не дає можливості для подальшого кваліфікаційного росту, так дослідження показують, що в період 4,5 до 6,5 року у робітників часто виникають конфлікти в колективі, вони відчувають велику незадоволеність. Продовження виробничої діяльності понад економічно доцільний строк стримує наростання трудового потенціалу внаслідок вичерпання технічних можливостей праці, стає економічно та соціально-психологічно неоптимальним.

За межами економічно доцільного строку роботи на одному робочому місці (ЕДС) значно падає продуктивність праці, крім цього продовження роботи супроводжується також рядом негативних наслідків: призупиняється розвиток, формується так звана професійна обмеженість робітників, яка в процесі виробництва знаходить прояв в негативному відношенні робітників до нових форм та методів роботи, зняряд-

ням та засобам виробництва. Прояви негативу особливо характерні для робітників, що тривалий час зайняті некваліфікованою або малокваліфікованою працею, але й кваліфіковані робітники можуть здійснювати певний супротив в освоєнні нової техніки та технологій.

Коли робітник «руками та ногами» незалежно від усвідомлення цього приростає до даного робочого місця, даної техніки та технологій, перетворення його наявних здібностей у відповідно до потреб виробництва, що змінюються стає практично неможливим, які б зусилля не робилися в напрямку професійного перенавчання та підготовки.

Починаючи з 6,5 року роботи без зміни виробничої діяльності на одному й тому ж робочому місці продуктивність праці знову починає рости, але вкрай повільно. В результаті рівень індивідуальної продуктивності праці не досягає максимуму. З деяким запізнілим часовим лагом аналогічні зміни відмічаються і у відношенні психологічного стану робітників [6, с. 123].

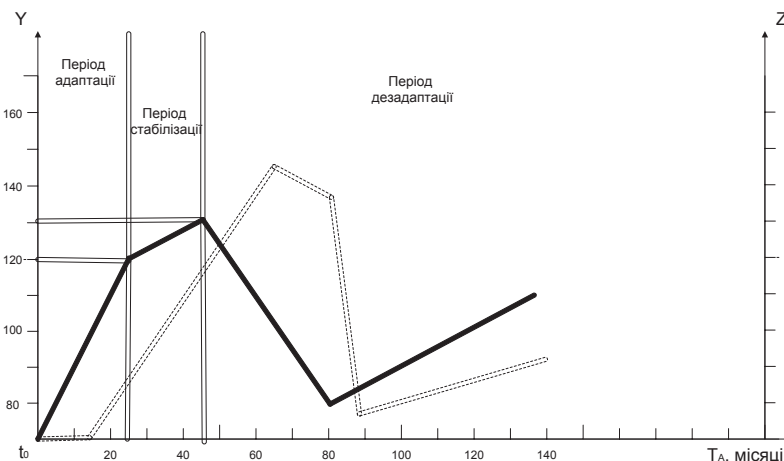
Економічно доцільний строк, взятий як середньозукупний показник, характеризує технічну складність того чи іншого виробничого процесу. Звідси слідує, що чим вище технічна складність та змістовність виробничого процесу, тим при інших рівних умовах довшим є ЕДС.

В цілях забезпечення безперервного розвитку трудового потенціалу в певний момент часу виникає необхідність переходу робітника до нового виду праці. Даний перехід являється важливою умовою розвитку трудового потенціалу робітника. Але й передчасний перехід робітника до іншого виду праці не завжди сприяє створенню безперервного здійснення даного процесу.

При цьому, якщо зміна праці супроводжується збагаченням її змісту та розширенням сфери прикладення праці робітниками своїх професійних здібностей, то об'єктивно подовжується економічно доцільний строк розвитку трудового потенціалу, і в конкретних умовах виробництва необхідність переходу робітників на нове місце роботи настає дещо пізніше, ніж в менш змістовних видах праці.

Перехід робітників від одного виду праці до іншого повинен забезпечуватися адміністрацією підприємства, оскільки обов'язковою умовою успішного функціонування системи професійного просування є наявність постійної інформації про запити робітників та об'єктивних показників їх виробничої діяльності, тобто необхідним є введення моніторингу розвитку трудового потенціалу робітника.

Доведена залежність між строком роботи на одному робочому місці та ефективністю виробничої діяльності говорить про необхідність визначення середніх строків перебування на одному робочому місці або посаді. Знання цих строків дозволить більш чітко планувати підвищення кваліфікації робітників, здійснювати планомірну ротацію та просування персоналу по робочим місцям та посадам. Економічно доцільний строк роботи на одному робочому місці – це умова розвитку трудового потенціалу робітника та, відповідно, росту ефективності виробництва. Встановлення цих строків для різних кате-



**Рис. 1. Залежність рівня використання трудового потенціалу від тривалості роботи на одному робочому місці**

P – рівень виконання норм виробітку в залежності від тривалості роботи на робочому місці;

PS – оцінка психологічного стану особистості;

TA – середня тривалість роботи на даному робочому місці, міс.;

Y – середній рівень виконання норм виробітку на робочому місці, %;

Z – оцінка психологічного стану особистості на робочому місці, бал.

горій посад суттєво підвищить ефективність роботи з розвитку трудового потенціалу підприємства.

Використання ротації для робітників зрілого віку доцільно для подолання застою кадрів, зайвої професійної «прив'язаності» робітника, і в даному випадку необхідно враховувати його можливості адаптуватися до нових умов та ефективно навчатися. Крім цього, треба враховувати, щоб робітник був не тільки морально, але й матеріально зацікавлений в просуванні по службі, зміні посади.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, формування трудового потенціалу на підприємстві з урахуванням економічно доцільного строку роботи на одному робочому місці та узгодження його зі стратегією виробництва, дозволять управляти процесом розвитку трудового потенціалу, націленим на ріст ефективності діяльності підприємства. Процес формування та функціонування колективу повинен розглядатися як складна соціально система, що включає сукупність наступних елементів: комплектність кадрів, виробничу адаптацію, потенційна мобільність кадрів, внутрішньовиробниче просування, і все це повинно відбуватися з урахуванням трудового потенціалу кожного робітника.

На практиці недовикористання трудового потенціалу (невідповідність між потенційними можливостями робітника та їх реалізацією) проявляється у невідповідності між потребами виробництва та професійною структурою кадрів, між наявним та фактично необхідним рівнем кваліфікації робітників; в нерациональному розподілі трудових функцій; в роботі не за спеціальністю; в незадоволеності працею, її організацією та умовами; в недостатньо розвинутому відчутті відповідальності робітника та ін. Оцінка трудового потенціалу робітника повинна передбачати визначення кількості, якості, відповідності та міри

використання його потенціалу в цілях організації.

З плином часу трудовий потенціал робітника піддається змінам. Ці зміни можуть бути як прогресивними (впровадження нової техніки, заміна застарілого обладнання, ліквідація мало завантажених робочих місць та робочих місць, що не відповідають сучасним вимогам, покращення умов праці та ін.), так і регресивними. Ця обставина вказує на необхідність врахування при плануванні та впровадженні нововведень не тільки характеристики та ступеня їх впливу на трудовий потенціал робітника, але й можливих наслідків, що випливають із цих впливів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Юдина Л.Н., Яцко В.А. Оптимизация трудового потенциала предприятия как фактор повышения конкурентоспособности / Л.Н. Юдина, В.А. Яцко // Тезисы докладов VI Международной научно-технической конференции «Актуальные проблемы электронного приборостроения», АПЭП-2002. – Новосибирск : НГТУ, 2002. – С. 168-173.
2. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям / С.В. Андреев. – М. : Ин-т социологии, 1997. – 360 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. : Финстатинформ., 1997. – 878 с.
4. Одегов Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия. Пути эффективного использования / Ю.Г. Одегов, В.Б. Бычин, К.Л. Андреев. – Саратов : Изд-во Саратов. университета. 1991. – Ч. 1. – 176 с, Ч. 2. – 122 с.
5. Скаржинский М.И. Трудовой потенциал социалистического общества / М.И. Скаржинский, И.Ю. Баландин, А.И. Тяжов. – М. : Экономика, 1987. – 100с.
6. Тяжов А.И. Индивидуальный трудовой потенциал и политико-экономическая концепция человеческих способностей / А.И. Тяжов. – Кострома : Изд-во Костромского гос. университета им. Н.А. Некрасова, 1999. – 320 с.

УДК 005.2:005.412

**Полянська А.С.**

*доктор економічних наук,*

*завідувач кафедри менеджменту і адміністрування*

*Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

## СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дано характеристику сучасним механізмам розвитку промислових підприємств. Обґрунтовано практичні засади їх реалізації, які дозволить створити передумови для кардинальних перетворень у діяльності промислових підприємств. Запропоновано напрями та шляхи реалізації змін у межах дії механізмів розвитку підприємств.

**Ключові слова:** розвиток, механізми розвитку, підприємство, трансформація, адаптація.

### **Полянская А.С. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Охарактеризованы современные механизмы развития промышленных предприятий. Обоснованы практические аспекты их реализации, позволяющие создать предпосылки для кардинальных изменений в деятельности промышленных предприятий. Предложены направления и пути реализации изменений в пределах действия механизмов развития промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** развитие, механизмы развития, предприятие, трансформация, адаптация.

### **Polyanska A.S. MECHANISMS OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The characteristic of modern development mechanisms of industry enterprises are generalized. The practical aspects of its implementation that will create the preconditions for radical changes in the industrial sector are grounded. Directions and ways of changes implement within the acting of existing development mechanisms of industry enterprises are proposed.

**Keywords:** development, mechanisms of development, enterprise, transformation, adaptation.

**Постановка проблеми.** Кризові явища в економіці торкнулися майже усіх країн світу. Швидкість та якість їх подолання залежить від соціально-еконо-

мічних особливостей розвитку окремої країни, від потенціалу розвитку, сформованого окремими підприємствами. Очевидним є те, що ситуація у вітчиз-