

## ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто сутність поняття «управління трудовим потенціалом підприємства». Розглянуто принципи класичної школи управління. Визначено групи загальних та специфічних принципів формування трудового потенціалу підприємства. Охарактеризовано принципи розвитку трудового потенціалу підприємства.*

*Ключові слова: трудовий потенціал, персонал, управління, принципи, підприємство.*

О. А. KHARUN

Khmelnytskyi National University

## PRINCIPLES MANAGEMENT LABOUR POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*In the article the essence of the concept of «management labour potential of enterprise» is defined as a system of interdependent measures providing guiding, coordinating and stimulating effect on the management of employees and focused on intensive use of labour factors. The principles of the classical school of management. Defined group overall (systemic, equal opportunities, respect for human unity of command, legal and social protection, science, economy, continuity, flexibility, coordination, mass, completeness, accuracy) and specific (principle of optimization potential of the company (or the principle of targeting core professional staff potential), the principle of complementarity managerial roles, the principle of formation of the unique human capacity). The characteristic principles of labour potential of the enterprise.*

*Keywords: working capacity, personnel, management principles, the company.*

**Постановка проблеми.** За умов розвитку євроінтеграційних процесів все більшої актуальності набуває питання управління трудовим потенціалом підприємства. Така динаміка пов'язана з тим, що трудовий потенціал промислового підприємства являє собою його найбільш динамічну складову, а тому в сучасних ринкових умовах досягнення бажаного рівня ефективності управління нею вимагає все більше зусиль.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління трудовим потенціалом розглянуто в працях учених-економістів: Д. Рікардо, А. Маршала, О. Філіпса, К. Маркса, М. Фрідмана, Дж. М. Кейнса, Д. Робінзона, Л. Лазінетті, С. Г. Струмиліна, Дж. Перрі, М. І. Туган- Барановського, П. Самюельсона; багатьох вітчизняних учених нашого часу: В. В. Онікієнко, А. М. Лібанової, Д. П. Богині, С. І. Бандура, А. М. Колота, В. М. Петюха, В. М. Данюка, І. Д. Крижко, О. А. Грішнкової, В. А. Савченка та інших.

Значну увагу дослідженню принципів формування трудового потенціалу присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені: О.К. Абесінова, М.С. Авраменко, Є.А. Апіларіна, П.В. Журавльов, Ю.І. Кондратева, Н.М. Корольова, А.Г. Лизанець, П.Л. Маренков, Г. Мартін, О. Ю. Мінченкова, В.О. Москаленко, Ю.Г. Одегов, Д.О. Побережний, Н. Померанцева, В.І. Притула, М.В. Прохорова, Н. В. Федорова, С. Хетрик, І.І. Цветкова та ін. Проте це питання потребує подальшого дослідження та обговорення.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей та значення основних принципів управління трудовим потенціалом підприємств з метою підвищення їх ефективності діяльності за умов євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Найскладніші процеси управління – в суспільстві, оскільки потребують цілеспрямованого впливу на діяльність людей, груп, колективів, класів з різноманітними інтересами. Сукупність цих інтересів стосується трьох сфер: економічної, соціальної та політичної. Управління в суспільстві здійснюється в межах певних соціально-економічних систем: в національній економіці – у цілому, за видами економічної діяльності, на певній території, на підприємстві.

Отже, система управління трудовим потенціалом суспільства є системою впливу на процеси формування, розподілу і використання його відповідно до поточних і стратегічних цілей соціально-економічної політики держави [1].

А.Г. Лизанець та І.І. Поп управління трудовим потенціалом підприємства визначають як систему взаємозалежних заходів, що забезпечують направляючий, координуючий і стимулюючий вплив менеджменту на працівників, і орієнтованих на інтенсивні фактори використання робочої сили [2, с. 122].

Будь-яке управління, зокрема і трудовим потенціалом, неможливе, якщо не поставлено його мету, не визначені завдання, функції, методи та всебічне забезпечення (кадрове, інформаційне, ресурсне, фінансове, законодавче). Управління є неможливим без таких функцій, як аналіз стану справ, прогнозування, планування заходів стосовно управління процесами, контролю їх виконання та відповідальності. Також при управлінні трудовим потенціалом підприємства необхідно керуватися відповідними принципами.

Під принципами Л.М. Іванова-Швець та А.О. Корсакова розуміють основні правила, положення та норми, яким мають слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління трудовим потенціалом підприємства [3, с. 45]. Науковці стверджують, що, пізнаючи принципи, люди відкривають закономірності. Розглядаючи природу даного поняття, вони висловлюють думку, що принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей, а тому і самі по собі можуть бути визнані об'єктивними.

На нашу думку, принципи управління безпосередньо пов'язані із закономірностями функціонування даної системи наукового знання і при цьому відображають об'єктивну реальність та суб'єктивну складову людського фактора, що й визначає формування принципів управління трудовим потенціалом.

Зауважимо, що загальносистемні закони та принципи управління були сформульовані в першій половині ХХ століття відомими науковцями – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем, пізніше були доповнені та розвинені в ході подальшої науково-практичної діяльності.

Принципи управління, розроблені представниками класичної школи стали базовими та отримали свій подальший розвиток у сучасних системах управління (табл. 1) [4, с. 123].

Таблиця 1

## Принципи класичної школи управління

Принципи наукового управління Ф.Тейлора	Принципи управління ефективністю Г.Емерсона	Принципи ефективного функціонування управлінського механізму А. Файоля
Адміністрація бере на себе розробку наукового фундаменту для кожної дії, що здійснюються на підприємстві	Точно визначені мета та ідеали	Розподіл праці
	Здоровий глузд	Повноваження та відповідальність
Адміністрація проводить ретельний відбір працівників, а потім тренує, навчає та розвиває кожного окремо взятого працівника	Компетентна консультація	Дисципліна
	Дисципліна	Єдиноначальство
	Справедливе ставлення	Єдність цілей
Співробітництво з працівниками у всіх сферах виробництва у відповідності до наукових принципів, розроблених адміністрацією	Точний і налагоджений облік	Винагорода
	Диспетчування	Централізація
	Норми та розклад	Скалярний ланцюг
Рівномірний розподіл праці та відповідальності між адміністрацією та працівниками	Нормалізація умов	Порядок
	Нормування операцій	Справедливість
		Стабільність робочого місця
Розробка чисельних правил, законів і формул з метою нівелювання особистих суб'єктивних суджень працівника	Стандартні інструкції	Ініціатива
	Стимулювання	Корпоративний дух
		Привалювання загальних інтересів над особистими

На думку О.К. Абесінова, необхідно враховувати такі принципи управління трудовим потенціалом, як [5, с. 7]: орієнтація на зовнішні умови; існування стратегії; зворотного зв'язку; верховенства ієрархії управління над кадровими інтересами; поєднання централізації стратегії і децентралізації функцій комплексності повноважень; координації; адаптивності планування; комплексного підходу до управління трудовим потенціалом; мотивації персоналу; цільової орієнтації; єдності технології та організації праці; активної взаємодії сторін.

Н. В. Федорова і О. Ю. Мінченкова, визначають принципи управління трудовим потенціалом наступним складом принципів: урахування соціальної сутності людини, єдності особистості та її поведінки, єдності поведінки й самореалізації, єдності самореалізації та розвитку, випередження розвитку трудового потенціалу по відношенню до міри його використання, єдності трудового потенціалу й потенціалу предметної діяльності, динамічності [6, с. 370–371].

Відповідно до відтворювальних стадій управління персоналом підприємства, принципи управління трудовим потенціалом Н.М. Корольова поділяє на [7]:

- формування (науковість; системність; комплексність; економічність; формалізованість; плановість; нормативність; прозорість; співвідношення централізації та децентралізації; індивідуалізація; організація зворотного зв'язку; урахування корпоративної специфіки);

- використання (ієрархічність; автономність; спеціалізація; інформатизація; оперативність прийняття рішень; дотримання управлінської вертикалі; фіксація об'єму управлінського контролю; забезпечення балансу між владою та відповідальністю; чітке дотримання трудової дисципліни; підпорядкування індивідуальних завдань та інтересів трудової діяльності персоналу завданням та інтересам підприємства; підпорядкування матеріальних та моральних стимулів; справедливість винагороди за результати трудової діяльності);

- розвиток (спадкоємність; еволюціонізм; перспективність; адаптивність; ситуативність; ефективність; соціальна відповідальність; демократизація; саморегулювання).

Аналіз праць теоретиків [8; 9] дав нам можливість визначити ряд принципів формування трудового потенціалу, що доцільно розподілити на загальні (базисні) та специфічні принципи.

Групу загальних (базисних) принципів формування трудового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [10].

Так, принцип системності формування трудового потенціалу базується на сприйнятті трудового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою під час підбору та розстановки кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп [11].

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси персоналу є першочерговими серед пріоритетів підприємства. Цей принцип виражається у тому, що всі працівники підприємства мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності, мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно працівники зберігають свою самостійність і самобутність [12].

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування трудового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації трудового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального трудового потенціалу [13].

Принцип оптимізації трудового потенціалу підприємства заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників підприємства, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують підприємству стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра трудового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості [14].

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

В свою чергу, принципи, за якими формується система управління трудовим потенціалом підприємства, поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування трудового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу [15]. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Дотримання принципу формування унікального трудового потенціалу підприємства підвищує конкурентоспроможність підприємства. При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу підприємства зростає залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду.

Загалом принципи формування трудового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами формування трудового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання трудового потенціалу на підприємстві [16].

М.С. Авраменко перелік загальновідомих принципів формування трудового потенціалу доповнює наступними принципами [17]:

- гуманізму – трактує людину як найвищу цінність, як особистість, визнає права особистості і вільний і всебічний розвиток, що виявляється в піклуванні про людину і реалізації людського достоїнства, особистості;
- довіри – породжує злагоду в роботі колективу, порядність у взаєминах, прискорює процес прийняття та реалізації рішень, підсилює конкурентоспроможність підприємства;
- зацікавленості – визначається основною метою діяльності працівника – одержання оплати праці не тільки у вигляді заробітної плати, але й у виплаті премій, винагород за підсумками роботи за рік, матеріальної допомоги і т.д., а також самостійністю прийняття рішень;
- єдності – полягає у єдності прав, обов'язків, відповідальності, ієрархії; управління;
- ініціативності – передбачає впровадження нових підходів і реалізації певних дій, спрямовані на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво;
- комплексності – передбачає врахування всіх факторів, що впливають на систему формування трудового потенціалу підприємства;
- мотивації і стимулювання – полягає в тому, що чим ретельніше працівники апарату управління здійснюють систему заохочень та покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують підприємства, по елементах тим ефективнішою буде програма мотивації та стимулювання працівників;

- організації умов праці – працівник на своєму робочому місці повинен бути впевнений у відсутності загрози для його здоров'я, у рівні доходу, забезпеченості роботою в майбутньому тощо
- поваги до людини і турботи про неї – потреби та інтереси працівників є першочерговими серед пріоритетів підприємства, вони мають рівні умови, несуть колективну відповідальність;
- розвитку – полягає в тому, що праця повинна бути організована таким чином, щоб могли розвиватися індивідуальні та професійні якості кожної людини і всі її потенційні можливості були затребувані;
- психологічної поведінки – припускає уникнення міжособистісних конфліктів, що викликають плинність кадрів, порушення морально-психологічного клімату підприємства, трудової дисципліни, зниження продуктивності праці, демотивації праці працівників;
- психологічної сумісності – визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності працівників;
- самоорганізації – передбачає організацію свого робочого місця, робочої зони, раціональний режим праці, послідовність та ін.; закріплення набутих знань, умінь; створення оптимальних умов для високопродуктивної праці;
- самооцінки – являє собою оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу і місця серед інших працівників від якої залежать взаємовідносини людини з оточуючими, її критичність, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач, що впливає на ефективність діяльності людини і подальший її розвиток;
- стабільності – являє собою головний стимул в роботі за рахунок збереження службового становища; постійного розвитку здібностей кожним працівником для більш інтенсивної і продуктивної праці, що сприяє вихованню у працівників почуття відданості підприємству.

І.І. Цветкова стверджує, що розвиток трудового потенціалу в динамічних умовах сучасної економіки вимагає нових підходів, адекватних соціально-економічним трансформаціям. Грамотно здійснити цей процес можливо ґрунтуючись на наступних принципах [18]: продуктивність; рівність; розширення можливостей; якісна визначеність трудового потенціалу; облік соціальної сутності працівників; єдність самореалізації та розвитку; випередження розвитку трудового потенціалу по відношенню до міри його використання; соціальне замовлення підприємств; єдність трудового потенціалу та потенціалу предметної діяльності; динамічність; детальний опис умов формування трудового потенціалу; інформатизації; універсальність, доступність і порівнюваність даних; науковість; комплексність.

Зміст та особливості принципів розвитку трудового потенціалу підприємства представлено в табл. 2.

У процесі вивчення літературних джерел нами виявлено, що більшість дослідників при визначенні складу принципів управління трудовим потенціалом підприємства ототожнюють їх з персоналом і пропонують системи принципів управління з їхнім поділом на базові (основні, основоположні) і приватні (специфічні).

Розглянуті методологічні принципи діалектично взаємопов'язані, взаємообумовлені та взаємодоповнюють один одного і повинні діяти всі разом. Невиконання чи бездіяльність одного може деструктивно позначитись на трудовому потенціалі, їх діалектична взаємодія дозволить вдосконалити формування кадрового забезпечення промислових підприємств.

Таблиця 2

### Принципи розвитку трудового потенціалу підприємств

Назва принципу	Зміст та особливості принципу
Продуктивність	Персонал підприємства повинен мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності, повноцінно брати участь у процесі формування доходу і працювати за грошову винагороду.
Рівність	Персонал підприємства повинен мати рівні можливості. Всі обмеження, пов'язані зі статтю, расою, національністю, класовою приналежністю, походженням, місцем проживання, рівнем життя і ін., що перешкоджають отриманню можливостей в економічному і політичному житті, повинні бути ліквідовані з тим, щоб люди могли брати участь в реалізації цих можливостей і користуватися їх благами.
Універсальність	Доступ до можливостей повинен бути забезпечений не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням. Необхідно забезпечити відтворення всіх видів капіталу – матеріального, людського, екологічного.
Розширення можливостей	Працівники повинні всіляко брати участь у процесі прийняття рішень і в усіх інших процесах, що впливають на їхнє життя. Розширення можливостей означає підвищення відповідальності працівника за свою родину, суспільству, державу і людство в цілому, особливо враховуючи сучасні здібності персоналу і можливості технологій привести середовище життєдіяльності до незворотних руйнувань.
Якісна визначеність трудового потенціалу	Якість трудового потенціалу необхідно розглядати комплексно, як сукупність характеристик робочої сили, які з якісної сторони характеризують трудові можливості людини, персоналу підприємства, населення регіону, країни і виявляються в трудовому процесі. Складовими елементами якісної структури трудового потенціалу є: інтелектуально-професійний потенціал (кваліфікаційно-освітній рівень, рівень самоосвіти); творчий (здатність до генерації нових ідей, методів, образів, уявлень); фізичний (рівень здоров'я і фізичні здібності індивідів); мотиваційний (визначає бажання індивіда реалізувати весь має потенціал в даній зоні прикладання праці); адаптаційний (здатність пристосовуватися до мінливих умов)

Назва принципу	Зміст та особливості принципу
Облік соціальної сутності персоналу	Сутністю людини є її особистість, тобто стабільні особливості або риси людини, що визначають його мислення і поведінку.
Єдність самореалізації та розвитку	Прагнення до самореалізації працівника є джерелом його розвитку. Тому виявлення цієї потреби та створення умов для її задоволення – ключове завдання в управлінні трудовим потенціалом.
Випередження розвитку трудового потенціалу по відношенню до міри його використання	Міра розвитку трудового потенціалу – це його якість, в якій фіксуються резерви і можливості. Міра використання трудового потенціалу відображає відповідність результатів праці цих можливостей, показує, що необхідно зробити, щоб повніше використовувати трудовий потенціал працівників. Співвідношення напрямів розвитку і напрямів використання характеризує ефективність цілеспрямованого впливу на об'єкт праці і виражає ступінь розкриття трудового потенціалу персоналу в трудовій діяльності.
Соціальне замовлення підприємств по відношенню до трудового потенціалу	Соціальне замовлення повинно відображати протиріччя між станом трудового потенціалу та новими потребами виробництва. Виконання цього замовлення – не тільки формування трудового потенціалу певної якості, а й створення умов і можливостей для його розвитку та адекватного застосування.
Єдність трудового потенціалу та потенціалу предметної діяльності	Цей принцип пов'язаний з техніко-організаційною стороною трудової діяльності. Розвиток трудового потенціалу тягне за собою розвиток потенціалу предметної діяльності, будучи основою інноваційного процесу на підприємстві, і навпаки, зміни в предметному середовищі стимулюють розвиток трудового потенціалу працівника.
Динамічність	Передбачас, щоб вивчення трудового потенціалу зводилося не лише до його разової або часткової оцінки, але і до вивчення тенденцій його подальшого розвитку.
Детальний опис умов формування трудового потенціалу	Розробка рекомендацій щодо збереження і розвитку трудового потенціалу неможлива без урахування ролі факторів, під впливом яких створюється, використовується і отримує подальший розвиток трудовий потенціал підприємства.
Інформатизація	Широта використовуваної інформації, що має визначити об'єктивність і достатність тих характеристик, які будуть пред'являтися до якості трудових ресурсів підприємства.
Універсальність, доступність і порівнянність даних	Використовуються при розрахунках, з метою максимального зниження суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку трудового потенціалу підприємства.
Науковість	Використання при розвитку трудового потенціалу науково обґрунтованих методик. На сьогодні для кожного виду потенціалу розроблено безліч методик оцінки, але не приділено уваги методам розвитку.
Комплексність	Вимагає вибору такої методики розвитку конкретного потенціалу, яка дозволяла б пов'язати в єдиний комплекс отримані результати розвитку всіх потенціалів, властивих конкретній території, а також вивести узагальнюючу оцінку трудового потенціалу

**Висновки.** Отже, одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення його керівництва до персоналу. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники мають використовувати систему управління трудовим потенціалом. Сучасні тенденції розвитку трудових відносин та управлінської науки характеризуються високим динамізмом, появою нових закономірностей, їх систематичною повторюваністю, що в сукупності обумовлює розробку й обґрунтування нових принципів управління трудовим потенціалом підприємства, які повинні бути адекватні сформованій системі управління підприємства й реально реалізованими в управлінській практиці. Безумовно, що багатомірність процесу управління трудовим потенціалом не вичерпується розглянутими принципами, але цим зроблено спробу окреслити основні аспекти вирішення даної проблеми. У подальших дослідженнях планується визначення методів формування трудового потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції та інтеграційного розвитку.

### Література

1. Побережний Д.О. Система управління трудовим потенціалом: поняття та сутність [Електронний ресурс] / Д.О. Побережний. – Режим доступу : [http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/Наукова\\_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2010/64/7\\_14.pdf](http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/Наукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2010/64/7_14.pdf)
2. Лизанець А.Г. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи / А.Г. Лизанець, І.І. Поп // Економічний простір. – 2009. – № 24. – С. 121–130.
3. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : ЕАОИ, 2008. – 200 с.
4. Притула В.І. Принципи формування та функціонування інтегрованої системи управління персоналом [Електронний ресурс] / В.І. Притула. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/120.pdf>
5. Абесінова О.К. Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу в системі управління підприємством / О.К. Абесінова // Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. – 2013. – С. 5–10.
6. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
7. Корольова Н.М. Система принципів управління трудовими ресурсами по стадіях їх відтворення на підприємстві [Електронний ресурс] / Н.М. Корольова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 216–219. –

Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_11\\_55.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_11_55.pdf)

8. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
9. Сухоставець А.І. Кадровий потенціал села: проблеми кваліфікації / А.І. Сухоставець // Збірник наукових праць Між нар. наук.-практ. конференції Луганського НАУ. – Луганск, 2002. – Вип. 14 I-II. – С. 225–228.
10. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала : учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : изд-во «Экзамен», 2004. – 244 с.
11. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; [пер. с англ. Е.И. Титова ; науч. ред. М.А. Беликова]. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2008. – 336 с.
12. Мартиросян А. Какие таланты нужны руководителю / А. Мартиросян // Человек и труд. – 1999. – № 3. – С. 84–86.
13. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение / Е. Померанцева. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
14. Маренков П.Л. Управление трудовыми ресурсами / П.Л. Маренков, Е.А. Апиларина. – М. : Издательство «Фенекс», 2004. – 448 с.
15. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М. : Эссимо, 2009. – 623 с.
16. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – № 3(20) – С. 165–170.
17. Авраменко М.С. Основні методологічні принципи формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / М.С. Авраменко. – Режим доступу : <http://pismoref.ru/1185929602.html>
18. Цветкова И.И. Основные принципы развития трудового потенциала региона [Электронный ресурс] / И.И. Цветкова // Региональная экономика. – 2012. – № 3. – С. 41–46. – Режим доступа : [http://pk.napks.ru/library/compilations\\_vak/eiu/2012/3/p\\_41\\_46.pdf](http://pk.napks.ru/library/compilations_vak/eiu/2012/3/p_41_46.pdf)

#### References

1. Poberezhnyy D.O. Systema upravlinnya trudovym potentsialom: ponyattya ta sutnist. URL: [http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/Naukova\\_periodyka/vestnik/Tekhnichnyy%20prohres%20ta%20efektyvnist%20vyrobnytstva/2010/64/7\\_14.pdf](http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/Naukova_periodyka/vestnik/Tekhnichnyy%20prohres%20ta%20efektyvnist%20vyrobnytstva/2010/64/7_14.pdf)
2. Lyzanets' A.H. Upravlinnya trudovym potentsialom v umovakh kryzy / A.H. Lyzanets', I.I. Pop // Ekonomichnyy prostir. – 2009. – № 24. – S. 121-130.
3. Yvanova-Shvets L. N. Upravlyenye personalom / L. N. Yvanova-Shvets, A. A. Korsakova, S. L. Tarasova. – М. : ЕАОУ, 2008. – 200 s.
4. Prytula V.I. Pryntsypy formuvannya ta funktsionuvannya intehrovanoyi systemy upravlinnya personalom / V.I. Prytula. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/120.pdf>
5. Abesinova O.K. Analiz efektyvnosti vykorystannya kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom / O.K. Abesinova // Zbirnyk naukovykh prats' z aktual'nykh problem ekonomichnykh nauk. – 2013. – S. 5-10.
6. Fedorova N. V. Upravlyenye personalom orhanyzatsyy / N. V. Fedorova, O. Yu. Mynchenkova. – М. : KNORUS, 2005. – 416 s.
7. Korol'ova N.M. Systema pryntsypiv upravlinnya trudovymy resursamy po stadiyakh yikh vidtvorennya na pidpryyemstvi / N.M. Korol'ova // Biznes Inform. – 2012. – № 11. – S. 216-219. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_11\\_55.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_11_55.pdf)
8. Odehov Yu.H. Upravlyenye personalom / Yu.H. Odehov, P.V. Zhurav'ov. – М.: Fynstatynform, 1997. – 878 s.
9. Sukhostavets' A.I. Kadrovyy potentsial sela: problemy kvalifikatsiyi / A.I. Sukhostavets' // Zbirnyk naukovykh prats' : Mizh nar. nauk.-prakt. konferentsiyi Luhans'koho NAU. Vyp.14 I-II. – Luhansk.-2002. –S. 225-228.
10. Odehov Yu.H. Audyt y kontrolynh personala: ucheb. posobyе / Yu.H. Odehov, T.V. Nykonova. – 2-e yzd., pererab. y dop. – М. : yzd-vo «Ekzamen», 2004. – 244 s.
11. Martyn H. Stratehycheskyy podkhod k upravlenyyu chelovecheskymy resursamy / H. Martyn, S. Khetryk; [per. s anhl. E.Y. Tytova; nauch. red. M.A. Belykova]. – М.: ООО «Hruppa YDT», 2008. – 336 s.
12. Martyrosyan A. Kakyе таланты nuzhny rukovodytelyu / A. Martyrosyan // Chelovek y trud. – 1999. – № 3. – S. 84–86.
13. Pomerantseva E. Modely upravlyenyya personalom, yssledovannya, razrabotka, vnedrenye. / E. Pomerantseva. – М. : Vershyna, 2006. – 256 s.
14. Marenkov P.L. Upravlyenye trudovimy resursamy / P.L. Marenkov, E.A. Apylaryna. – М. : Yzdatel'stvo «Feneks», 2004. – 448 s.
15. Prokhorova M.V. Personal prynosyashchyy prybil'. Tekhnolohyy ratsyonal'noho upravlyenyya personalom / M.V. Prokhorova, Yu.Y. Kondrat'eva. – М.: Essymo, 2009. – 623 s.
16. Moskalenko V.O. Osnovni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryyemstva / V.O. Moskalenko // Biznes-Navihator. – 2010. – №3(20) – S. 165 – 170.
17. Avramenko M.S. Osnovni metodolohichni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu systemy spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrainy. URL: <http://pismoref.ru/1185929602.html>
18. Tsvetkova Y.Y. Osnovnie pryntsypi razvytyya trudovoho potentsyala rehyona, Rehyonal'naya ekonomyka. № 3. 2012. S. 41-46. URL: [http://pk.napks.ru/library/compilations\\_vak/eiu/2012/3/p\\_41\\_46.pdf](http://pk.napks.ru/library/compilations_vak/eiu/2012/3/p_41_46.pdf)

Надійшла 13.08.2015; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.