

## **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

У статті подано характеристику підходів до управління трудовим потенціалом підприємства, таким як управлінський, процесний, ситуаційний і системний. Також на основі цих підходів розроблено та запропоновано до використання комплексний підхід до управління трудовим потенціалом підприємства в умовах кризи.

В статтє дається характеристика подходам к управлению трудовым потенциалом предприятия, таким как управленческий, процессный, ситуационный и системный. Также на основе этих подходов разработан и предложен к использованию комплексный подход к управлению трудовым потенциалом предприятия в условиях кризиса.

The article goes about management approaches of organization labor potential, such as managerial, process, situational and systemic. The integrated approach to management of the organization labor potential, which is based on above-mentioned approaches, is worked out and offered for using.

*Ключові слова:* трудовий потенціал підприємства, управління, управління трудовим потенціалом підприємства підхід, комплексний підхід.

За оцінками закордонних аналітиків, у ХХІ ст. проблема управління трудовим потенціалом підприємства здобуває силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачених і нерідко хаотичних змін у ринковому середовищі може тільки високо мобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал. Але ця обставина різко підвищує вимоги до всієї кадрової роботи і до управління трудовим потенціалом підприємства зокрема.

Дослідження проблем управління трудовим потенціалом підприємства з огляду основних управлінських категорій проведено в роботах як вітчизняних, так і закордонних вчених, таких як Д.Богиня, О.Грішнова, Т.Злупко, А.Данілюк, А.Лизанець, В.Смолюк, С.Шекшня, І.Ансофф, Дж.Грейсон, Ф.Тейлор, Р.Уотерман, Г.Форд, Й.Шумпетер, М.Грачев, Г.Зайцев, Н.Маусов, Ф.Михайлов, А.Панкратов, В.Пронников, Ю.Одегов та ін.

Однак, незважаючи на значне коло наукових досліджень, визначена сьогодні проблема управління трудовим потенціалом підприємства є недостатньо дослідженою та потребує уточнення і розвитку, особливо в сучасних кризових умовах.

Метою статті є розробка та розкриття сутності комплексного підходу до управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних кризових умовах.

У сучасній науковій літературі виділяють чотири найважливіших підходи, які використовуються при визначенні таких економічних категорій, як «управління» і «управління трудовим потенціалом» [6]:

1. Управлінський підхід, який заснований на виділенні різних шкіл в управлінні. Наприклад, школа наукового управління; адміністративного управління; людських стосунків і науки про поведінку; науки управління чи кількісних методів.

2. Процесний підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

3. Системний підхід, за яким організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів: люди, структура, завдання й технології, які

## МЕНЕДЖМЕНТ

орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. Ситуаційний підхід, у якому через надмір внутрішніх і зовнішніх факторів придатність різних методів управління визначається відповідністю їх даній ситуації.

Трансформація управлінських категорій в рамках зазначених підходів у сфері управління трудовим потенціалом наведена в табл. 1.

Таблиця 1

*Трансформація управлінських категорій в рамках основних підходів*

Категорія	Наукові підходи			
	Управлінський підхід	Процесний підхід	Ситуаційний підхід	Системний підхід
Управління	Управлінська орієнтація на ріст обсягів виробництва, економію витрат	Процесна орієнтація на ріст обсягів реалізованої продукції, пошук ефективних каналів збуту	Ситуаційна орієнтація на більш повне задоволення потреб споживачів	Системна орієнтація на соціальний розвиток
Управління персоналом	Ставлення до персоналу як до одного з ресурсів досягнення мети управління	Орієнтація на вплив «людського фактора»		Розвиток працівника, ріст людського капіталу
Управління трудовим потенціалом підприємства	Ставлення до можливостей персоналу як одного з ресурсів досягнення мети управління	Орієнтація на трудові можливості від розрізаних і не пов'язаних між собою локальних процесів роботи з персоналом у різних ситуаціях до системного підходу	Управління системою якостей конкретного трудового колективу, пов'язане з обов'язковим взаємодоповненням, взаємозалежністю і взаємодією його членів	

Як видно з табл. 1 між управлінням взагалі й управлінням трудовим потенціалом існує довготривалий взаємозв'язок. Вважається, що розвиток людини є кінцевою метою, а економічне зростання – лише засобом досягнення цієї мети. Мірилом розвитку служить не достаток товарів і послуг, а ступінь збагачення матеріального і духовного життя людини.

У розумінні предмету наших досліджень недоцільно відмовитися від установки наведених підходів до управління трудовим потенціалом. Використання напрацювань школи наукового управління спирається на ідею моделювання складних ситуацій і високий рівень комп'ютерної техніки, що дозволяє проаналізувати усі змінні й вибрати найпридатніший варіант для виходу з кризової ситуації. Однак існує й низка аспектів, що знижують можливості застосування управлінського підходу різноманітних шкіл у кризових ситуаціях. По-перше, це їх орієнтація на певну методіку управління як єдино правильну. По-друге, практично всі вони розглядали управлінські дії як окремі реакції на виправлення чи врегулювання становища без врахування структури трудового потенціалу.

Процесний підхід до управління дає можливість реагувати на зміни і використовувати інформацію для управління в кризовій ситуації. Але цей підхід недостатньо відображає взаємозв'язок між елементами управління, зміни в організації загалом, в реалізації її мети у зв'язку з трансформаціями в якомусь елементі організації.

Системний підхід, будучи нерозривно пов'язаним з фундаментальними ідеями

діалектики і діалектичного підходу, водночас має свою суть і виступає як окремий методологічний підхід. Він припускає, що управління досліджується як цілісна сукупність складових його підсистем, елементів у всьому різноманітті виявлених властивостей і зв'язків усередині об'єкта, а також між об'єктом і зовнішнім середовищем.

Проте слід зауважити, що управління має бути динамічним, залежати від конкретної ситуації, а не бути раз і на завжди даним особливо в умовах кризи. Ситуаційний підхід, як подальший розвиток системного підходу, надає можливість прямо використовувати досягнення науки в конкретних ситуаціях і умовах. Його центральним моментом є ситуація, тобто конкретний комплекс обставин, що впливають на об'єкт дослідження в певний час. Але ситуаційний підхід використовує значною мірою конкретні фахові знання для розв'язання конкретних проблем, а в умовах кризи на різних підприємствах, в різних сферах діяльності виникають різні кризові ситуації, що ускладнює його застосування для управління підприємства загалом, тому обмежуватися тільки ситуаційним підходом вважаємо недоцільно.

На нашу думку, всі вищезазначені підходи можуть бути застосовані до управління трудовим потенціалом, але з обов'язковим висуненням на перший план не виконавчих, адаптивних, репродуктивних механізмів управління діяльності, а її мотиваційних і дослідницьких структурних компонентів, що можуть призвести до актуалізації власного досвіду працівника, підвищення його лояльності до підприємства в умовах кризи, що у свою чергу робить регулюючий вплив на керівника, змінюючи міру його активності до самовизначення результату діяльності.

Вважаємо, що в умовах кризи найбільш оптимальним та дієвим є комплексний підхід до управління трудовим потенціалом, в основі якого лежить система, котра складається із структури взаємопов'язаних частин, управління якими є як окремим процесом, так і обов'язковою частиною управління підприємством у певних умовах.

В узагальненому вигляді комплексний підхід передбачає:

1. Організація як певна цілісність – це система, що складається з дещо відособлених взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів і підсистем з особливими специфічними властивостями – стосовно системного підходу.

2. З точки зору управлінського підходу, то організація розглядається як відкрита багатocільова система, що має певні «рамки» взаємодіючих керуючої і керованої підсистем, зовнішні і внутрішні цілі, підцілі кожної з підсистем, стратегії досягнення цілей і т.п. При цьому зміна в одному з елементів будь-якої системи викликає зміни в інших елементах і підсистемах, що ґрунтується на процесному підході до взаємозв'язку і ситуаційному підході до взаємообумовленості всіх явищ на підприємстві.

3. Всебічне вивчення не тільки окремих властивостей взаємодіючих і взаємопов'язаних компонентів системи, її внутрішнього і зовнішнього середовища, але і нових синергетичних властивостей, що генеруються при протіканні окремих процесів та володіють новими якостями – все це базується на системному та ситуаційному підходах.

4. Вивчення всієї сукупності параметрів і показників функціонування системи в динаміці, що вимагає дослідження внутрішньоорганізаційних процесів адаптації, саморегулювання, самоорганізації, прогнозування і планування, координації, ухвалення рішень тощо. Це положення ґрунтується на процесному та управлінському підходах.

Дотримання кожного з наведених положень має велике значення для реалізації комплексного підходу до дослідження управління трудовим потенціалом підприємства. Отже, аналіз існуючих підходів показав, що застосування тільки одного якого-небудь підходу в його класичному вигляді для цілей дослідження управління трудовим потенціалом підприємства в умовах кризи не тільки практично неможливо, але і не дає істотного ефекту. Звідси об'єктивно випливає необхідність збалансованого використання різних методологічних підходів стосовно дослідження управління трудовим потенціалом підприємства – комплексного підходу.

Сформований нами комплексний підхід володіє істотними перевагами в порівнянні з іншими, наприклад:

- ✓ можливості комплексного підходу значно ширші для пізнання об'єкта дослідження, зокрема його синергетичних властивостей;
- ✓ створення досконалішої схеми обґрунтування і виявлення характеру та достовірності зв'язків і стосунків в досліджуваному об'єкті, при цьому формуються передумови для пошуку нових механізмів ефективного функціонування об'єкта;
- ✓ можливості структурувати будь-який об'єкт управління, з необхідною глибиною для досягнення мети дослідження, що забезпечує вивчення всіх складових елементів трудового потенціалу підприємства в процесі управління;
- ✓ визначення тісного зв'язку між всіма використовуваними методологічними підходами, що обумовлює можливість сумісного інтеграційного застосування усіх методологічних підходів, яке приведе до підвищення результативності дослідження.

Це означає, що в процесі дослідження управління трудовим потенціалом залежно від цілей, вигляду й об'єкта дослідження можуть включатися елементи і системного, і цільового, і ситуаційного, і процесного підходів (табл. 2) .

Таблиця 2

*Структура формування комплексного підходу до управління трудовим потенціалом підприємства*

Авторський підхід	Базовий підхід	Складова комплексного підходу
Комплексний підхід	Управлінський підхід	Використовуємо основу теорії управління для обґрунтування класифікаційних ознак, що характеризують об'єкт та предмет управління трудовим потенціалом
	Процесний підхід	Використовуємо для вивчення всієї сукупності параметрів і показників управління трудовим потенціалом у динаміці та за окремими процесами: формування, функціонування та розвиток
	Системний підхід	Використовуємо для розробки системи управління трудовим потенціалом, що відповідає загальній системі управління підприємством в умовах кризи
	Ситуаційний підхід	Використовуємо для управління трудовим потенціалом залежно від ступеня кризовості ситуації на підприємстві, тобто вивчення комплексу обставин, що впливають на об'єкт управління в певний час

Для управління трудовим потенціалом характерні дуже високі значення такої характеристики, як різноманітність. Тому комплексний підхід з нашої точки зору будується на різноманітних принципах управління із застосуванням їх до

управління трудовим потенціалом підприємства (табл. 3).

Комплекс використання наведених принципів може бути досягнуто структуризацією управління трудовим потенціалом. Стосовно діяльності підприємства це означає формування взаємодіючих підсистем управління, кожна з яких вирішує певне завдання в умовах відносної самостійності. При цьому в системі управління підприємством необхідно створити центральний орган управління, функцією якого була б координація дій підсистем управління трудовим потенціалом, тобто стимулювання і регламентація їхньої діяльності. Це забезпечило б узгодження власних інтересів підсистем з метою (інтересами) всієї системи.

Необхідність комплексного за своїм характером підходу зумовлена тим, що окремі види діяльності в рамках управління трудовим потенціалом здійснюються не самі собою, а у взаємозв'язку з цілями управління підприємством.

Таблиця 3

*Застосування принципів управління щодо трудового потенціалу підприємства*

Найменування принципу	Застосування відносно управління трудовим потенціалом
Принцип системного аналізу	Усвідомлення необхідності формування системи управління трудовим потенціалом; системний аналіз у розв'язанні проблеми усунення недовикористання трудового потенціалу; виявлення і аналіз чинників, що негативно впливають на використання і нарощування трудового потенціалу підприємства.
Принцип пріоритетної реалізації потенціалу підприємства	Виявлення, аналіз, оцінка і визначення напрямів використання трудового потенціалу підприємства; обґрунтування місця і ролі управління трудовим потенціалом підприємства в системі його загального управління; орієнтація потенціалу підприємства на реалізацію його стратегічних цілей.
Принцип адаптивності	Можливість адаптації системи управління трудовим потенціалом до змін в системі загального управління підприємства; прогнозування потенційних можливостей в зниженні ризиків при управлінні трудовим потенціалом.
Принцип ефективності	Застосування критеріїв і методів оцінки трудового потенціалу підприємства й ефективності його управління; розв'язання проблеми ефективного управління підприємством у комплексі заходів ефективного використання і нарощування трудового потенціалу; застосування методів оцінки ефективності управління трудовим потенціалом підприємства.
Принцип цільової спрямованості	Взаємозв'язок стратегічних і тактичних цілей загального управління підприємства з використанням його трудового потенціалу; досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства.
Принцип балансу інтересів	Узгодження інтересів управління трудовим потенціалом з метою (інтересами) всієї системи управління підприємством.

Обґрунтовані принципи формування дослідження управління на основі комплексного підходу орієнтують менеджмент підприємства на ефективне управління трудовим потенціалом.

Таким чином, ключовим об'єктом дослідження в нашому підході до управління трудовим потенціалом підприємства опинилася не стільки власне діяльність управлінця або працівника, скільки модель зміни соціально-економічних аспектів управління підприємством з висуненням на перший план не виконавчих, адаптивних, репродуктивних механізмів управління, а її активних, мотиваційно-лояльних і дослідницьких елементів. Це призведе до актуалізації власного бажання працівника до розвитку свого трудового потенціалу, що, у свою чергу, справить регулюючий вплив на оптимізацію взаємодії між персоналом та керівництвом підприємства, узгодженості і впорядкованості виробничої діяльності працівників.

**Список використаних джерел:**

1. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами / Д.П. Богиня // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. - К.: КНЕУ, 2001. - 628 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально трудові відносини / О. Грішнова. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. - 559 с.

## *МЕНЕДЖМЕНТ*

---

3. Данилюк А.И. Эволюция концепции управления трудовым ресурсами / А.И. Данилюк // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Випуск 20: 36.наук.праць. – Львів: ЛКА, 2006. – С.334-342.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 384 с.
5. Лизанець А.Г., Поп І.І. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи / Економічний простір № 24. 2009 С. 121-130
6. Бухалков М. И. Управление трудовым потенциалом на предприятии : монография / М. И. Бухалков, М. П. Гаранина, О. А. Баборина .-М.: Экономика и финансы, 2005.-224с.
7. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика) / Долішній М.І., Злупко С.М., Злупко Т.С., Токарський Т.Б. та ін. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 1997. – 342 с.
8. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд.економ. наук: спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / В.Л. Смолюк. - Харків, 2008. – 20 с.