

**Харун О. А.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

**Kharun O. A.**  
PhD in Economics, Assistant Professor,  
Associate Professor of International Economic Relations  
Khmelnytsky National University

## КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### CLASSIFICATION MANAGEMENT LABOR POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розглянуто методи управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Визначено переваги та недоліки традиційних методів управління трудовим потенціалом підприємств. Виокремлено інноваційні методи управління трудовим потенціалом підприємств.

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

**Постановка проблеми.** За умов євроінтеграції промислові підприємства змушені знаходити та ретельно добирати найбільш сучасні та ефективні управлінські інструменти. Особливої уваги заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн. Застосовані методи управління мають удосконалювати як господарську діяльність промислових підприємств загалом, так і процес управління трудовим потенціалом підприємств зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку трудового потенціалу та методи управління ним постійно знаходяться в полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, слід назвати таких, як М. Акулов, О. Амоша, М. Армстронг, Л. Балабанова, Б. Бачевський, Д. Богиня, І. Бондар, В. Васильченко, М. Гончаренко, А. Гриненко, В.Гриньова, О. Грішнова, І. Должанський, М. Долішній, А. Єгоршін, Л. Керб, А. Кібанова, М. Мурашко, М. Недашківський, Г. Ососька, П. Саблук, О. Сардак, Г. Харченко.

Незважаючи на значний внесок вчених у формування теоретичних, методичних основ з цієї проблеми, ряд питань щодо ефективності використання методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств не повною мірою розглянуто і представлено в літературних джерелах.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо визначення і використання різних методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств за умов розвитку євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління трудовим потенціалом – це система взаємозалежних заходів, що забезпечують спрямовуючий, координуючий і стимулюючий вплив менеджменту на працівників, а також орієнтовані на інтенсивні фактори використання робочої сили [1]. Процес управління трудовим потенціалом необхідний для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства, своєчасного виявлення та реалізації наявних резервів, внесення відповідних змін до умов використання трудо-

вого потенціалу, які будуть відповідати новим вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Модель управління складається із узагальнюючої характеристики методів управління. Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства [2]. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління й усієї виробничо-економічної діяльності підприємства [3].

Методи управління трудовим потенціалом підприємств можна класифікувати за різними ознаками. За характером етапів управлінської діяльності їх поділяють на методи підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень. За характером етапів здійснення впливу на виконавців методи поділяються на економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні [4, с. 38]. За характером впливу на виконавців розрізняють методи прямого і непрямого впливу, формальні та неформальні [5]. На думку А. Кібанова [6, с. 116], методи також можна класифікувати за ознакою належності до функцій управління: нормування, організації, планування, координації, контролю, аналізу, обліку.

А. Єгоршін вважає, що ефективна реалізація трудового потенціалу персоналу також багато в чому залежить від тих способів і методів впливу на працівників, які застосовує керівник [7]. Залежно від характеру впливу вони поділяються на такі методи: методи інформування, пов'язані з передачею відомостей працівнику, що дають змогу йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи стимулювання, пов'язані із задоволенням різних потреб персоналу; методи переконання, спрямовані на внутрішній світ і систему цінностей персоналу; методи адміністративного примусу, які базуються на застосуванні санкцій.

На нашу думку, найбільш розповсюдженою є класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства на адміністративні, економічні й соціально-психологічні.

Так, адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов’язкову силу виконання [8, с. 472]. Основними складовими під час реалізації цих методів є організаційний вплив (організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування) та розпорядчий вплив.

Практичну реалізацію організаційного регламентування в рамках адміністративних методів представлено положеннями про підрозділи, в яких встановлюються задачі, функції, права, обов’язки та відповідальність служб підприємства та керівників підрозділів. Це дає змогу потім оцінювати результати діяльності служб і підрозділів, приймати рішення про матеріальне та моральне стимулювання працівників.

Організаційне нормування передбачає велику кількість нормативів: якісно-технічні нормативи, технологічні нормативи у вигляді маршрутних і технологічних карт, експлуатаційно-ремонтні нормативи, трудові нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання), фінансово-кредитні нормативи (розмір власних оборотних коштів, план погашення банківських кредитів), матеріально-постачальницькі та транспортні нормативи, організаційно-управлінські нормативи.

Організаційне інструктування втілюється в багатьох інструкціях і вказівках, до яких відносять посадові інструкції, методичні рекомендації з виконання комплексів робіт, методичні інструкції (порядок, форми й методи виконання окремих техніко-економічних завдань), робочі інструкції, які визначають порядок дій процесу управління організацією.

Розпорядчий вплив виражається у правових актах ненормативного характеру для надання юридичної сили управлінським рішенням. Процес реалізації саме цього впливу потребує постійного контролю та перевірки вико-

нання у поєднанні з чіткою реєстрацією та контролем [9].

Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин [10, с. 96].

На відміну від адміністративних методів, економічні передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени націлені на ефективну роботу не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління трудовим потенціалом розвиваються й стають ефективнішими адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування [11, с. 205].

Відзначимо, що у сучасній концепції управління трудовим потенціалом підприємств на перший план почали виходити соціально-психологічні методи. Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв’язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві [12].

В результаті дослідження виявлено, що за сферою використання соціально-психологічні методи поділяються на соціальні і психологічні. Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства. Ці методи ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. За їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між

Таблиця 1

Методи управління трудовим потенціалом підприємств [5; 12; 16; 18]

Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Адміністративні методи</b>		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.	– придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
<b>Економічні методи</b>		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне-планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	– стимулюється прояв ініціативи; – реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	– залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.
<b>Соціально-психологічні методи</b>		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	– включаються механізми трудової мотивації, не пов’язані із задоволенням матеріальних потреб; – практично не потрібні матеріальні витрати.	– не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо [12; 13].

До соціальних методів відносяться:

1) методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичай і традиції, обмін досвідом);

2) методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);

3) методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ) [15, с. 179–180].

А психологічні методи управління (психологічний вплив) є методами регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств [4; 12].

До психологічних методів управління науковці відносять:

1) методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

2) методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо;

3) методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

4) методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [15, с. 180–181].

Отже, проблема визначення основних методів управління трудовим потенціалом та найбільш успішного їх поєднання є вкрай важливою для будь-якого сучасного підприємства. Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу, тобто вони обов'язкові для виконання, не припускають свободи вибору працівників і

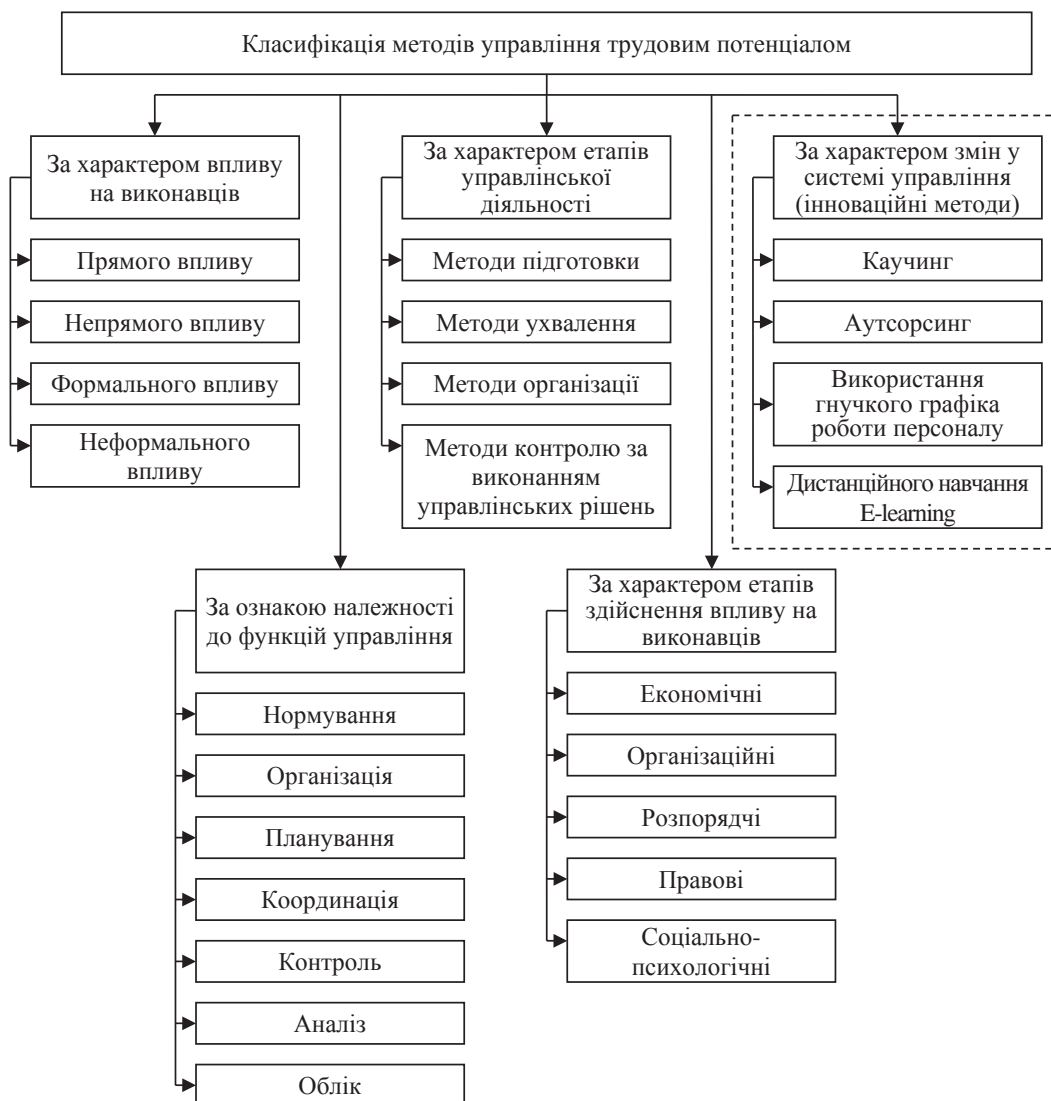


Рис. 3. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств

передбачають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам притаманні непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й чітко означеного впливу [16; 17].

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених виокремлено переваги та недоліки методів ефективного управління трудовим потенціалом підприємств (табл. 1).

Відзначимо, що усталені традиційні методи управління трудовим потенціалом підприємств варто доповнити інноваційними методами.

На нашу думку, інноваційні методи управління трудовим потенціалом підприємств мають будуватись на таких трьох принципах, як самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже передбачає інші відносини між керівником і підлеглим.

До найбільш перспективних новаторських методів та інструментів ефективного управління трудовим потенціалом підприємств можна віднести:

1) коучинг – це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємства, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників [19, с. 52], тобто це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва, а зосереджує свою увагу на вміннях підвести людину до самостійного правильного рішення;

2) аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявності у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів; недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас він створює умови зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів [20, с. 144];

3) метод використання гнучкого графіка роботи персоналу – фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет; водночас для ефективності виробництва від працівника доцільно вимагати лише

результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну;

4) масовий метод дистанційного навчання E-learning, який виявляється в передачі знань великій кількості осіб [21, с. 143]; зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму, адже досить складно плідно працювати вдома, тому зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (водночас у США такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь самоорганізованості працівників).

Застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємств може провокувати конфліктні ситуації через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Тому перш ніж проводити зміни у системі управління трудовим потенціалом, необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впровадження нових методів управління з метою досягнення загальних цілей підприємства та цілей кожного окремого працівника.

Систематизувавши вищенаведену інформацію, можна навести таку класифікацію методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств: за характером впливу на виконавців; за ознакою належності до функцій управління; за характером етапів управлінської діяльності; за характером етапів здійснення впливу на виконавців; за характером змін у системі управління (інноваційні методи) (рис. 1).

На нашу думку, всі методи управління трудовим потенціалом, незалежно від критеріїв класифікації, є специфічним видом діяльності зі здійснення впливу на працівників. Варіюватися вони можуть залежно від поточних завдань підприємства, його організаційної структури, стилю керівництва тощо.

**Висновки.** Отже, управління трудовим потенціалом підприємства – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання трудового потенціалу підприємства. У практиці управління трудовим потенціалом найчастіше застосовують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Лише оптимальне сполучення методів управління трудовим потенціалом дає змогу підвищити результативність управління персоналом і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Лазанець А. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи / А. Лазанець, І. Поп // Економічний простір. – 2009. – № 24. – С. 121–130.
2. Должанський І. Управління потенціалом підприємства : [навч. посібник] / І. Должанський. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 362 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
4. Мурашко М. Менеджмент персоналу / М. Мурашко. – К. : Знання, КОО, 2002. – 311 с.
5. Управління трудовим потенціалом / [В. Васильченко, А. Гриненко, О. Грішнова, Л. Керб]. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
6. Управление персоналом организации : [учебник] / под. ред. А. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
7. Егоршин А. Основы менеджмента : [учебник для вузов] / А. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2010. – 320 с.
8. Економічна енциклопедія / за ред. Б. Гаврилишина. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 951 с.
9. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації / М. Гончаренко, В. Бугай // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 186–189.
10. Жданов С. Механизмы экономического управления предприятием : [учебн. пос.] / С. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 305 с.
11. Осовська Г. Основы менеджмента : [навч. посібник] / Г. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 281 с.
12. Егоршин А. Управление персоналом / А. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с.
13. Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Свтушенко, Л. Гацька]. – Ірпінь, 2002. – 252 с.
14. Управління персоналом : [навчальний посібник] / [В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостянська]. – К. : Кондор, 2012 – 310 с.
15. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством / Г. Харченко, Ю. Боровий // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – № 53 (1026). – С. 178–181.

16. Балабанова Л. Управління персоналом : [навч. посібник] / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
17. Хміль Ф. Управління персоналом : [підруч. для студентів вищих навч. закл.] / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
18. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства / Н. Гураль // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. – № 6. – С. 223–228.
19. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / [С. Короленко, Р. Короленко, Ю. Судакова] // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53–60.
20. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1 (6). – Т. 1. – С. 143–147.
21. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / ред. М. Зверяков. – Вип. 34. – О. : Одеський держ. екон. ун-т, 2008. – С. 140–147.

**Аннотация.** В статье рассмотрены методы управления трудовым потенциалом промышленных предприятий. Определены преимущества и недостатки традиционных методов управления трудовым потенциалом предприятий. Выделены инновационные методы управления трудовым потенциалом предприятий.

**Ключевые слова:** метод, управление, предприятие, трудовой потенциал, персонал.

**Summary.** The article deals with methods of labor potential of industrial enterprises. Advantages and disadvantages of traditional methods of labor potential management companies. Thesis there is determined innovative methods of labor potential management companies.

**Key words:** method, management, enterprise, employment potential, staff.

УДК 338.4

**Хижняк В. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Інститут законодавства Верховної Ради України*

**Khyzhniak V. O.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІМПОРТОВАНИХ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ ВІДПОВІДНО ДО СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ

### ENSURING OF STATE CONTROL OVER THE SALES OF IMPORTED CONSUMER GOODS IN ACCORDANCE WITH THE WORLD PRACTICE

Анотація. У статті розглянуто міжнародну практику та підходи до організації та здійснення нагляду (контролю) за реалізацією імпортованих споживчих товарів. Проаналізовано основні проблеми сфери державного нагляду та захисту прав споживачів в Україні в контексті необхідності досягнення завдань модернізації української економіки, підвищення якості та безпечності продукції кінцевого споживання.

Ключові слова: ринковий нагляд, захист прав споживачів, реформування, державна споживча політика.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку українського суспільства, коли державна система управління стоїть на порозі нового етапу адміністративних реформ, та враховуючи те, що наша країна прагне до повноцінної інтеграції до європейського співтовариства, питання вивчення світового досвіду країн щодо контролю за реалізацією імпортованих споживчих товарів є досить актуальним.

На даному етапі державна політика України у сфері технічного регулювання та захисту прав споживачів базується на удосконаленні чинного законодавства, впровадженні європейських директив, гармонізації національних стандартів з міжнародними та європейськими, які є доказовою базою відповідності продукції технічним регламентам, забезпеченні діяльності інституцій у сфері оцінки відповідності та ринкового нагляду відповідно до

європейської і світової практик, а також удосконаленні системи захисту прав споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню цієї проблеми в напрямку удосконалення державного ринкового нагляду за безпечністю та якістю продукції та захисту прав споживачів приділяли увагу українські науковці: Мандибур В.О., Захожай В.Б., Віткін Л.М., Гришова І.Ю., Пritульська Н.В., Язвінська О.М., Негоденко В.С., Митяй О.В., Стоянова-Коваль С.С., Малик М.Й., Пасхавер Б.Й., Саблук П.Т. [7-13]. Проте, незважаючи на це, багато науково-теоретичних та організаційно-економічних питань цієї теми потребують подальшого дослідження.

Так, на думку Віткіна Л.М. необхідними складовими ефективною системи державного нагляду (контролю) є: