

УДК 65.01:658

Кара Наталія Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»*

Kara Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-7000-2931*

Ярмус Тарас Богданович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Yarmus Taras

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-5419-8329*

Стецьків Андрій Романович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Stetskiv Andrii

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-1752-3231*

Бутельський Ян Юрійович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Butelskyu Yan

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-8873-0620*

Садов'як Микола Богданович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Sadoviak Mykola

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-0214-1320*

П'ятночка Борис Володимирович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Piatnochka Borys

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0000-9865-4712*

**КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
CLASSIFICATION OF LABOR POTENTIAL MANAGEMENT
METHODS OF ENTERPRISES**

Анотація. У статті досліджуються методи управління трудовим потенціалом підприємства. Виділено ряд негативних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу на національному рівні. Визначено, що ефективність управління трудовим потенціалом необхідно

розглядати з урахуванням функції соціальної інклюзії, яка перерозподіляє соціальні можливості між усіма групами населення, зміцнює зв'язок між принципами рівності та недискримінації та розширює можливості. Визначено функції управління трудовим потенціалом підприємства. З'ясовано, що метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Розкрито основні завдання управління трудовим потенціалом. Виділено основні методи управління трудовим потенціалом. Визначено, що сучасні методи управління трудовим потенціалом – це інструменти, які базуються на особистості, інтелекті та працездатності кожного окремого працівника. Встановлено, що управління трудовим потенціалом на підприємстві покликане забезпечити раціональну зайнятість працівників та ефективне використання їх кваліфікації шляхом регулювання та систематичної організації бажаних змін трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства. Визначено, що механізм проектування системи управління трудовим потенціалом підприємства повинен здійснюватися поетапно з урахуванням сучасного стану економічного розвитку. Встановлено, що трудовий потенціал підприємства – це комплексне поняття, яке включає не тільки соціально-психологічні характеристики, а й особливості поведінки, що визначають формування, реалізацію та розвиток якісних характеристик людей, залучених у процес праці. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики трудового потенціалу підприємства.

Ключові слова: *підприємство, бізнес-цілі підприємства, бізнес-процеси, потенціал, трудовий потенціал, управлінські рішення, працівники, розвиток бізнесу.*

Summary. *The article examines the methods of managing the labor potential of the enterprise. A number of negative factors affecting the development of labor potential at the national level have been identified. It has been determined that the effectiveness of labor potential management should be considered taking into account the function of social inclusion, which redistributes social opportunities among all groups of the population, strengthens the connection between the principles of equality and non-discrimination, and expands opportunities. The functions of managing the labor potential of an enterprise are defined. It has been established that the goal of managing the labor potential of an enterprise is to ensure and promote continuous development by combining existing human resources, qualifications, experience, knowledge and subpotentials with the main strategies and goals of the enterprise. The main tasks of labor potential management are revealed. The main methods of managing labor potential are identified. It has been determined that modern methods of managing labor potential are tools that are based on the personality, intelligence and performance of each individual employee. It has been established that labor potential management is designed to ensure rational employment of workers and the effective use of their qualifications by regulating and systematically organizing the desired changes in labor potential in accordance with the needs of the enterprise. It has been established that the mechanism for designing a system for managing the labor potential of an enterprise should be carried out in stages, taking into account the current state of economic development. It has been established that the labor potential of an enterprise is a complex concept that includes not only socio-psychological characteristics, but also behavioral characteristics that determine the formation, implementation and development of the qualitative characteristics of people involved in the labor process. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system and tools for diagnosing the labor potential of an enterprise.*

Key words: *enterprise, business goals of the enterprise, business processes, potential, labor potential, management decisions, employees, business development.*

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграції підприємства повинні шукати та ретельно обирати найсучасніші та ефективні інструменти управління. На особливу увагу заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе в практиці провідних закордонних підприємств. Використовувані методи управління спрямовані на вдосконалення як господарської діяльності підприємства в цілому, так і процесів управління її трудовим потенціалом зокрема.

Ефективна діяльність підприємств багато в чому залежить від високого рівня освіти, кваліфікації та відкритості до навчання та розвитку персоналу підприємства. Такого підвищення ефективності можна досягти шляхом ефективного управління трудовим потенціалом. Тому що злагоджений і правильно поставлений процес управління дозволяє ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства, що приносить безпосередню користь підприємству та його співробітникам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються управління трудовим потенціалом підприємства здійснили такі вчені та практики: Л. Ганіч [1], О. Гончар [2], Л. Дончак [3], Н. Кубіній [4], І. Ладунка [5], М. Новікова [6], І. Продан [7], В. Смачило [8], А. Ткаченко [9], І. Токмакова [10], О. Харун [11; 12] та інші [13–28]. Водночас з'ясовано, що описані науковцями і практиками проблеми у сфері управління трудовим потенціалом підприємства ще не до кінця вивчені і потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити методи управління трудовим потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна робота підприємства залежить не тільки від високої конкурентоспроможності та достатнього майнового потенціалу, але й від кваліфікації його працівників та ефективності внутрішньої організації. Успішне формування та реалізація всіх елементів потенціалу вимагає, перш за все, правильно підбраного персоналу, якісної підготовки, організаційної культури, тісної співпраці, можливостей для ініціативи, бази знань, матеріальних і нематеріальних пропозицій.

До негативних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу на національному рівні, належать:

- 1) несприятливі соціально-економічні умови для формування трудового потенціалу до досягнення працездатного віку;
- 2) проблеми соціально-економічного забезпечення працівників;
- 3) незавершеність законів у соціально-трудої сфері, неузгодженість їх положень із сферами економіки, міграції, податків, фінансів і бюджету, цивільним кодексом тощо;
- 4) встановлення небезпечних тіньових відносин між працівниками та роботодавцями; значний відтік економічно активного та професійно освіченого населення з України [1].

Серед інших проблем у розвитку трудового потенціалу можна виділити: відсутність правових, економічних та соціальних гарантій підвищення трудової активності, самозайнятості, розвитку підприємництва населення, недосконалість системи підготовки та перепідготовки кадрів, слабкий моніторинг економічних потреб, розвитку трудового потенціалу в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, відсутність спеціальних програм формування нової трудової свідомості населення [1].

Ефективність управління трудовим потенціалом необхідно розглядати з урахуванням функції соціальної інклюзії, яка перерозподіляє

соціальні можливості між усіма групами населення, зміцнює зв'язок між принципами рівності та недискримінації та розширює можливості. Формування ефективної політики системи управління трудовим потенціалом вимагає участі всіх інституцій ринку праці (інституційної держави, інституційної організації, органів управління з питань праці та інституцій сприяння зайнятості з урахуванням попиту на робочу силу).

Процес управління трудовим потенціалом необхідний для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства, своєчасного виявлення та використання наявних резервів, внесення відповідних змін в умови використання трудового потенціалу [11].

Як і всі процеси управління, управління трудовим потенціалом включає загальні функції управління, такі як планування, прогнозування, організація, координація, контроль і мотивація. Крім того, виділяють спеціальні функції управління трудовим потенціалом, який є своєрідним економічним ресурсом підприємства. До функцій управління трудовим потенціалом підприємства належать: забезпечення розвитку трудового потенціалу; відтворення та розвиток моделей організаційної поведінки; інтеграція співробітників в організаційне середовище, координація поведінки суб'єктів праці; оптимізація взаємодії між співробітниками та організаційним середовищем [10].

Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Це визначає, що підприємству потрібна певна кількість працівників з необхідними навичками у контексті досягнення відповідного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу [2].

Доцільно вибрати наступні завдання управління трудовим потенціалом: розподіл персоналу підприємства відповідно до виробничих операцій, включаючи довгострокові та короткострокові стратегії розвитку та прогностичні фінансові показники; створення системи підготовки управлінських кадрів; вжиття відповідних заходів до керівників, які не виконують поставлених завдань.

Основними завданнями управління трудовим потенціалом на підприємстві є:

- 1) виявлення основних структурних змін у професійному складі та кваліфікаційному рівні працівників, зумовлених технологічними змінами та постійним оновленням асортименту товарів і послуг;
- 2) визначення розміру проекту та складу вивільнюваної робочої сили, виходячи з трудового потенціалу колективу за рахунок зміни структури надання послуг, впровадження комплексної комп'ютеризації та автоматизації процесів;
- 3) оптимізація та визначення додаткових вимог підприємства до кваліфікованих працівників за основними професійними групами (на кожне робоче місце закріплюється відібраний персонал відповідно до трудового потенціалу працівників);
- 4) організація та розробка систем, які сприяють підвищенню мобільності персоналу та збільшенню трудового потенціалу команди;
- 5) створення умов, що сприяють більш повному і продуктивному використанню потенційних можливостей кожного члена команди в системі корпоративного навчання і в різних зв'язках професійно-технічного навчання; визначення найбільш обґрунтованих джерел додаткових потреб у персоналі та навчанні [5].

Система управління трудовим потенціалом підприємства включає комплекс специфічних прийомів, способів, процедур і технологій роботи з людьми. Зміст системи управління трудовим потенціалом підприємства

відображається в таких характеристиках: 1) організація – штатний розклад, поінформованість населення про кількість кадрів, обсяг коштів на навчання тощо; 2) соціально-економічні – сукупність умов і факторів, що зумовлюють використання та утримання робочої сили; 3) створення навчально-матеріальної бази та відтворення, що забезпечує розвиток робочої сили [10].

Основними методами управління трудовим потенціалом є:

1) економічні, які передбачають порівняння витрачених матеріальних і трудових ресурсів і кінцевих результатів (наприклад, заробітна плата мінус виробіток), окрім того, проводиться техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічне планування, фінансування, мотивація праці; встановлення матеріальних санкцій і заохочень;

2) організаційні, які мають владний характер і ґрунтуються на створенні документації трудових обов'язків, дисципліни, примусу, відповідальності. Ці методи характеризуються формуванням структури органів управління, затвердження адміністративних норм і стандартів, виданням наказів, розпоряджень, затвердженням рекомендацій, розробкою положень, практичних вказівок, стандартів та інших нормативних документів, визначенням адміністративних стягнень і заохочень тощо;

3) психологічні методи, які характеризують мотивацію, підвищення статусу, соціальне планування, а також передбачають соціально-психологічний аналіз, психосоціальне планування, формування творчої атмосфери, участь працівників в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб, створення нормальної психологічної атмосфери, встановлення соціальних норм поведінки, розвиток ініціативи та відповідальність співробітників, створення моральних санкцій та стимулів [3; 7].

Для будь-якого сучасного підприємства велике значення має

проблема визначення основних методів управління трудовим потенціалом та їх найбільш вдалих поєднань. Адміністративні методи відрізняються за прямим характером дії. Тобто вони є обов'язковими, не дають працівникам свободи вибору та передбачають санкції за невиконання наказу. Економічні та соціально-психологічні методи характеризуються характером опосередкованого впливу, відсутністю чітко визначеного моменту часу та чітко визначеного ефекту. Тільки оптимальне поєднання методів управління трудовим потенціалом може підвищити ефективність управління персоналом, а отже і ефективність підприємства.

Сучасні методи управління трудовим потенціалом – це інструменти, які базуються на особистості, інтелекті та працездатності кожного окремого працівника. Традиційні методи управління давно застаріли, але в деяких випадках вони незамінні.

Застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємства може призвести до конфліктних ситуацій через опір працівників інноваціям. Тому перед зміною системи управління трудовим потенціалом необхідно з'ясувати доцільність запроваджених нових методів управління в досягненні загальних цілей підприємства та цілей окремих працівників [11].

Інноваційна система управління трудовим потенціалом підприємства буде гнучкою системою управління, яка враховує та формує потреби робочої сили, здатної розробляти, впроваджувати та повноцінно використовувати інновації. Передумовою інноваційного шляху розвитку є, перш за все, наявність спеціалістів, здатних генерувати нові ідеї. Проте всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані лише в розвиненому конкурентному ринковому середовищі [9].

Особливості інноваційного управління трудовим потенціалом підприємства включають: орієнтацію на висококваліфікований персонал, спеціальні вимоги до психологічних особливостей працівників, високу

плинність кадрів, наявність творчих здібностей співробітників, відповідну систему підбору кадрів, можливість реалізації потреб вищого рівня [7].

Управління трудовим потенціалом на підприємстві покликане забезпечити раціональну зайнятість працівників та ефективне використання їх кваліфікації шляхом регулювання та систематичної організації бажаних змін трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства. З методологічної точки зору існує два підходи до управління трудовим потенціалом. Перший підкреслює збалансованість системи, коли джерела розвитку лежать поза системою, а сам трудовий потенціал вважається незмінним. Другий підхід припускає, що різні елементи існують одночасно всередині та поза системою і що співіснування та боротьба між цими елементами є основою динаміки трудового потенціалу. Такий підхід значною мірою відповідає вимогам етапу розвитку сучасного виробництва і дає змогу не дивитися на трудовий потенціал статично, а враховувати зміни, зумовлені позитивними та негативними тенденціями розвитку.

З огляду на те, основним фактором розвитку трудового потенціалу особистості є підвищення рівня освіти та постійне оновлення знань. Кожен, незалежно від займаної посади, повинен мати можливість для навчання та кар'єрного зростання. Тому дуже важливо створити умови, які спонукатимуть підприємство витратити кошти на підвищення кваліфікації та освітнього рівня своїх працівників. Закон частково вирішує цю проблему, дозволяючи включати загальну вартість оплати за підготовку та перепідготовку працівників ЗВО України залежно від профілю діяльності підприємства.

Інноваційні методи управління трудовим потенціалом допоможуть визначити та розвинути приховані навички та потенціал співробітників підприємства. Тому їх впровадження має стати невід'ємною частиною стратегії економічного розвитку кожного підприємства [4].

Важливе місце в інноваційній структурі управління персоналом займає ресурсне забезпечення цього процесу. Йдеться насамперед не про фінансові ресурси, а про наявність відповідних менеджерів зі схильністю до ризику та аналізу, які можуть допомогти підлеглим правильно сприймати зміни зовнішнього середовища, переконати їх у необхідності інновацій і створити належні рамкові умови для їхнього розвитку [7].

Механізм проектування системи управління трудовим потенціалом підприємства повинен здійснюватися поетапно з урахуванням сучасного стану економічного розвитку. Тому основними послідовними етапами реалізації цих механізмів є: вибір та обґрунтування концепції системи управління персоналом підприємства; підбір і навчання персоналу; контроль за роботою персоналу; розвиток персоналу; оцінка та заохочення роботи співробітників. Ефективність функціонування системи управління персоналом безпосередньо залежить від основних принципів, які описують вимоги до її проектування та визначають напрямок розвитку системи управління персоналом. Слід зазначити, що кількість таких принципів залежить від розміру, структури та займаної частки ринку самим підприємством [3].

Сучасна модель управління персоналом з механізмами ефективного управління трудовим потенціалом підприємства повинна містити ефективні механізми мотивації. Стратегічні цілі підприємства пов'язані з потребами та інтересами співробітників підприємства, різноманітні імпульси забезпечуються через складність і ефективність роботи, об'єктивно оцінюються трудові навички, знання, досвід і можливості співробітників підприємства і реалізується та розвивається трудовий потенціал. Створення умов для системи гнучкої адаптації працівників до умов ринку, наближення інтересів підприємства до інтересів працівників і навпаки дозволить підвищити ефективність механізму управління трудовим потенціалом підприємства. При розробці систем мотивації в

сучасних підприємствах часто враховується тільки матеріальна мотивація, а точніше фінансові фактори. Оскільки оплата праці працівників є частиною витрат виробництва, керівники при побудові системи мотивації повинні надавати великого значення нематеріальним способам мотивації працівників [2].

Трудовий потенціал підприємства – це комплексне поняття, яке включає не тільки соціально-психологічні характеристики, а й особливості поведінки, що визначають формування, реалізацію та розвиток якісних характеристик людей, залучених у процес праці. Основною метою адміністративного управління щодо адміністративно-управлінського персоналу є цілеспрямоване використання трудового потенціалу працівників для досягнення запланованих результатів діяльності підприємства. Це можливо завдяки їх ефективному використанню, заснованому на прийнятті та реалізації обґрунтованих управлінських рішень щодо найму та відбору персоналу, його інтеграції в трудовий процес, підготовки та перепідготовки персоналу, сприяння творчій діяльності працівників. Такий підхід до адміністративного управління трудовим потенціалом підприємства вимагає формування, ретельного вивчення та формулювання комплексу кількісних і якісних показників, що характеризують трудовий потенціал, а також вибору відповідної методики узагальнення субпоказників для інтегральної оцінки. Крім того, необхідно виділити інтегральні показники, які характеризують результати діяльності підприємства, враховуючи, що це також узагальнюючий показник, який повинен поєднувати часткові показники результатів виробництва та господарської діяльності підприємства [6].

В даний час для співробітників, які втілюють потенціал підприємства, використовуються внутрішні методи управління, які, в свою чергу, можна розділити на методи навчання талантів, методи розгортання та методи розвитку потенціалу персоналу. Сфера застосування цих методів

може відрізнятися залежно від класифікації, що розглядається. В основу цієї класифікації покладено принцип приналежності компанії. Іншими словами: процес управління трудовим потенціалом починається ще до того, як цей потенціал існує. Якщо підприємство знаходиться на стадії старту та не має інших працівників, окрім засновників, то необхідно заздалегідь вжити заходів щодо пошуку, відбору та найму працівників. І ці заходи мають бути спрямовані на людей, які ще не є працівниками підприємства, але мають потенціал стати працівниками в майбутньому. Водночас засновники бізнесу можуть вирішити, які бізнес-функції чи бізнес-завдання вони хочуть передати на, що, у свою чергу, тягне за собою прийняття певних управлінських рішень, які визначають майбутній склад трудового потенціалу [8].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, підсумовуючи, розкрито методи управління трудовим потенціалом підприємства, виділено ряд негативних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу на національному рівні, визначено функції управління трудовим потенціалом підприємства, розкрито основні завдання управління трудовим потенціалом, виділено основні методи управління трудовим потенціалом. Трудовий потенціал підприємства – це комплексне поняття, яке включає не тільки соціально-психологічні характеристики, а й особливості поведінки, що визначають формування, реалізацію та розвиток якісних характеристик людей, залучених у процес праці. Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Сучасні методи управління трудовим потенціалом – це інструменти, які базуються на особистості, інтелекті та працездатності кожного окремого працівника. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті

удосконалення системи та інструментарію діагностики трудового потенціалу підприємства.

Література

1. Ганіч Л. В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 8–12.
2. Гончар О. І., Руденко Т. В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 91–94.
3. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві // *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>
4. Кубіній Н. Ю., Нечипорук А. О., Бабяк М. Ю., Косовілка А. В. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2(52). С. 119–123. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).119-123](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).119-123)
5. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 421–425.
6. Новікова М. М. Адміністративні методи управління трудовим потенціалом, орієнтовані на сталий розвиток промислових підприємств // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17, Ч. 3. С. 64–67.
7. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та*

- підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 776. С. 61–66.
8. Смачило В. В., Халіна В. Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства // *Соціальна економіка.* 2018. Вип. 56. С. 222–232.
 9. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 1(1). С. 53–59.
 10. Токмакова І. В., Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств // *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 63. С. 179–186.
 11. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств // *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(2). С. 121–125.
 12. Харун О. А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 19(2). С. 102–105.
 13. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки.* 2015. № 1. С. 249–254.
 14. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки.* 2015. № 2. С. 186–193.
 15. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості

- підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
16. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
17. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
18. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
19. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
20. *Науково-практичний коментар Кодексу законів про працю України. Станом на 5 жовтня 2023 року* / Авт. колектив: Ануфрієв М. І., Армаш Н. О., Беззубов Д. О., Боднарчук О. Г., Вітвіцький С. С., Гудима В. В., Данилевська Ю. О., Дрозд О. Ю., Дрофич Ю. В., Дубенко О. І., Журавель Я. В., Журавльов Д. В., Золотарьова М. К., Козяр Р. Я., Кондратенко В. М., Копотун І. М., Коропатнік І. М., Лошицький М. В., Макарова Т. П., Манжула А. А., Микитюк М. А., Міненко С. І., Назимко Є. С., Пасіка С. П., Петков В. П., Петков С. В., Пономарьова Т. І., Скриньковський Р. М., Соболь Є. Ю., Сопільник Л. І., Стародубов І. В., Теремецький В. І., Топчій В. В., Хмиз М. В., Чубенко А. Г.; За заг. ред. Теремецького В. І. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2023. 420 с.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M.,

- Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
23. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
24. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
25. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
26. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
27. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.

doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.

References

1. Hanich L. V. Formuvannia suchasnoi systemy upravlinnia trudovym potentsialom v Ukraini // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2014. Vyp. 1. S. 8–12.
2. Honchar O. I., Rudenko T. V. Metody upravlinnia trudovym potentsialom suchasnoho pidpriemstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 3(3). S. 91–94.
3. Donchak L. H., Dobizha V. V., Shkvaruk D. H. Mekhanizm formuvannia systemy upravlinnia personalom na torhovelnomu pidpriemstvi // *Ekonomichniy prostir*. 2020. № 154. S. 104–108. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>
4. Kubinii N. Y., Nechyporuk A. O., Babiak M. Y., Kosovilka A. V. Subiektno-obiektnyi pidkhid v systemi upravlinnia trudovym potentsialom // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2018. Vyp. 2(52). S. 119–123. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).119-123](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).119-123)
5. Ladunka I. S., Burkova M. S. Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstv // *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 14. S. 421–425.
6. Novikova M. M. Administratyvni metody upravlinnia trudovym potentsialom, oriientovani na stalyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 17, Ch. 3. S. 64–67.
7. Prodan I. O. Stanovlennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva

- na innovatsiinykh zasadakh // *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 2013. № 776. S. 61–66.
8. Smachylo V. V., Khalina V. Y. Dyferentsiatsiia metodiv upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva // *Sotsialna ekonomika*. 2018. Vyp. 56. S. 222–232.
 9. Tkachenko A. M., Sylenko S. A. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia trudovym potentsialom subiekta hospodariuvannia – osnova formuvannia antykrizovoho menedzhmentu // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2015. Vyp. 1(1). S. 53–59.
 10. Tokmakova I. V., Voitov I. M., Shtefan K. I. Rozvytok tekhnolohii upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstv // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 63. S. 179–186.
 11. Kharun O. A. Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2016. Vyp. 10(2). S. 121–125.
 12. Kharun O. A. Funktsii upravlinnia trudovym potentsialom promyslovoho pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 19(2). S. 102–105.
 13. Skrynkovskyy R. M. Diahnastyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
 14. Skrynkovskyy R. M. Diahnastyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
 15. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovi potentsial personalu: sutnist i rol u

- formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
16. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpryiemstva z urakhuvanniam naukovo-tekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava.* 2015. № 5. S. 51–53.
17. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Semchuk Z. V., Koropetskyi O. O. Diahnostryka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
18. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky.* 2016. № 3. S. 199–205.
19. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostryka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo.* 2016. № 8. S. 52–57.
20. *Naukovo-praktychnyi komentar Kodeksu zakoniv pro pratsiu Ukrainy. Stanom na 5 zhovtnia 2023 roku /* Avt. kolektyv: Anufriiev M. I., Armash N. O., Bezzubov D. O., Bodnarchuk O. H., Vitvitskyi S. S., Hudyma V. V., Danylevska Yu. O., Drozd O. Yu., Drofych Yu. V., Dubenko O. I., Zhuravel Ya. V., Zhuravlov D. V., Zolotarova M. K., Koziar R. Ya., Kondratenko V. M., Kopotun I. M., Koropatnik I. M., Loshytskyi M. V., Makarova T. P., Manzhula A. A., Mykytiuk M. A., Mینenko S. I., Nazymko Ye. S., Pasika S. P., Petkov V. P., Petkov S. V., Ponomarova T. I., Skrynkovskyy R. M., Sobol Ye. Yu., Sopilnyk L. I., Starodubov I. V., Teremetskyi V. I., Topchii V. V., Khmyz M. V., Chubenko A. H.; Za zah. red. Teremetskoho V. I. Kyiv: Vydavnychiy dim «Profesional», 2023. 420 s.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M.,

- Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
23. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
24. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
25. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
26. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
27. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214.

doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.