

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЛЕВЧЕНКО Аліна Віталіївна**

УДК 316.334.2

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ  
ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Суми – 2021

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Державному біотехнологічному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор,  
**Власенко Тетяна Анатоліївна,**  
Державний біотехнологічний університет,  
проректор з наукової роботи

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
**Охріменко Ігор Віталійович,**  
Київський кооперативний інститут  
бізнесу і права, в.о. ректора;

доктор економічних наук, професор,  
**Ажаман Ірина Анатоліївна,**  
Одеська державна академія будівництва та  
архітектури, завідувач кафедри менеджменту і  
маркетингу.

Захист відбудеться «23» грудня 2021 р. о 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.859.01 у Сумському національному аграрному університеті за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського національного аграрного університету за адресою: 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, читальний зал.

Автореферат розісланий «22» листопада 2021 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

В. М. Жмайлов

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Трудовий потенціал являє собою складну систему тісно взаємопов'язаних відносин між співробітниками підприємства та його підсистемами, ефективність формування та використання якого вирішальним чином впливає на досягнення бажаних результатів розвитку суб'єкта економічних відносин. Працівники, залучені до виконання різноманітних функцій у ході виробничої та управлінської діяльності на підприємстві, реалізують власні здібності, компетенції, навички, знання, вміння та досвід, залучаючи свій психофізичний, соціально-комунікативний і поведінковий потенціал, створюючи таким чином додану вартість та забезпечуючи досягання суб'єктами економічних відносин бажаних цілей розвитку. Підприємство зі свого боку може забезпечити найсприятливіші умови для накопичення та ефективного використання трудового потенціалу, а самі співробітники – його активно формувати та застосовувати в поточну діяльність. Відповідно, пошук ефективних «шляхів взаємодії» між людиною як основного джерела нововведень, інновацій і вдосконалень та сучасними техноструктурами, які становлять основу діяльності більшості підприємств, здатен забезпечити розвиток як суб'єкт економічних відносин, так і людини не тільки як працівника, але й особистості та члена суспільства.

Незважаючи на стрімкий розвиток аграрної сфери в Україні, підприємства сільськогосподарського машинобудування переживають не найкращі часи: порівняно сприятливою динамікою розвитку характеризуються виробництва лише окремих видів (сіялки, борони тощо), а принципові види продукції (комбайни і трактори) давно стало імпортуються провідними світовими виробниками, що ставить аграрний сектор в безпосередню залежність від їх торгової політики. Підвищення конкурентоспроможності підприємства цієї галузі можливе лише шляхом широкомасштабного інноваційного оновлення всіх ключових процесів діяльності, що актуалізує роль кадрів і підвищує увагу до необхідності накопичення та розвитку трудового потенціалу, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Різні аспекти управління розвитком трудового потенціалу висвітлені в роботах багатьох зарубіжних вчених. Основи аналізу трудового потенціалу та трудової діяльності людини закладено у роботах таких відомих закордонних вчених як: А. Сміт, А. Шопенгауер, Дж. Мілль, А. Маслоу.

Вагомий внесок у дослідження проблем управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин внесли багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них: І.А. Ажаман, С.І. Бандур, В.С. Васильченко, О.А. Грішнова, О.І. Здоровцова, А.М. Колот, І.С. Кравченко, Л.С. Лісогор, Л.І. Михайлова, В.М. Новікова, Т.І. Олійник, І. В. Охріменко, П.Т. Саблук, М.В. Семикіна, С.Ю. Трубич, К.С. Шапошникова та інші.

Теоретичні засади управління трудовим потенціалом на основі методів стимулювання та мотивації, а також використання на підприємстві широко представлені у працях зарубіжних авторів, як: Р. Альтхаузера, М. Альберта, Д. Біллса, Д. Грімшоу, М. Дорінгера, М. А. Маслоу, М. Мескона та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок в аналізованій галузі, теоретичні та методичні засади управління трудовим потенціалом сучасної організації мають недостатню опрацьованість і вимагають подальшого дослідження, що зумовило вибір теми дисертаційної роботи, постановку її мети та завдань.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Дисертаційна робота виконана в межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка згідно з темами «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.) та «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації 0119U001387, 2019-2021 рр.), де автором розроблено методичний підхід до оцінювання об'єктної складової трудового потенціалу та здійснено розрахунок таксономічного інтегрального коефіцієнту рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, що дозволило розробити конкретні рекомендації для окремих підсистем функціонування суб'єктів економічних відносин.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета дослідження* полягає в обґрунтуванні та розробці теоретичних засад, методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- уточнити розуміння поняття «трудоий потенціал» суб'єктів економічних відносин в системі наукових категорій;
- класифікувати фактори, які впливають на формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин;
- визначити основоположні засади методичного підходу до управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин;
- розробити методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин;
- запропонувати розрахунок інтегральної оцінки трудового потенціалу як його суб'єктної складової;
- запропонувати систему заходів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- розробити механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин;
- надати розуміння маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-міксу;
- сформулювати організаційне забезпечення реалізації HR-стратегії.

*Об'єктом* дослідження є процес управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

*Предмет* дослідження складає множина теоретичних, методичних і прикладних засад формування та впровадження механізмів управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

*Методи* дослідження. Поставлена мета і завдання дослідження досягається використанням системи загальнонаукових і спеціальних методів: *діалектичного* – розуміння поняття «трудоий потенціал» суб'єктів економічних відносин в системі наукових категорій; *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – класифікації факторів, що впливають на формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин; *декомпозиції* – для визначення складових інтегральної оцінки трудового потенціалу як його суб'єктної компоненти; *таксономічного аналізу* – для розрахунку інтегрального коефіцієнту в межах методичного підходу до оцінювання рівня формування та використання об'єктної складової трудового потенціалу; *методу формалізації* – для розробки механізму управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин; *наукової абстракції* – для визначення маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-міксу; *кваліметричного методу* – для встановлення якісного рівня ефективності формування та використання об'єктною складовою трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин на основі кількісних значень; *управління змінами* – для розробки організаційного забезпечення реалізації HR-стратегії як портфелю проектів організаційних змін.

*Інформаційною базою* дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з економічної теорії, теорії систем, управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин, управління персоналом, управління інтелектуальним та соціальним капіталом, маркетингу, управління змінами, проектного підходу; чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України; офіційні матеріали Державної служби статистики України та органів статистики Харківської області; інформаційно-аналітичні матеріали щодо діяльності досліджуваних підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні нового розв'язання складної проблеми формування та впровадження механізмів та систем управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

*вперше:*

обґрунтовано методичний підхід оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин, який ґрунтується на виокремленні суб'єктної та об'єктної компоненти, де перша відображає риси, що відносяться безпосередньо до персоналу, а друга – до підсистем реалізації трудових функцій підприємства, що дозволяє комплексно врахувати складну природу досліджуваного явища;

*удосконалено:*

методичний підхід до управління трудовим потенціалом як складним багатогранним явищем, що, на відміну від існуючих, вимагає застосування різних підходів до його дослідження для абсолютного емпіричного та наукового розкриття закономірностей його формування, що дозволяє завдяки системному використанню методичного інструментарію визначення умов та величин щодо його формування розраховувати рівень його відповідності стратегії підприємства,

аналізувати ефективність використання трудових ресурсів, досліджувати залежність умов формування трудового потенціалу та результатів його використання від комплексу факторів і дослідити залежність від умов середовища та орієнтирів підприємства;

процедури виконання інтегральної оцінки трудового потенціалу на критерії його суб'єктної складової, що, на відміну від існуючих, представляє собою функціональну залежність індексів, детермінованих системою часткових показників, що характеризують психофізіологічний, освітній, професійно-кваліфікаційний, лідерський, соціально-психологічний, статевіковий потенціал, потенціал робочого часу, скоригованих на синергетичний ефект від взаємодії персоналу підприємства;

механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин, який, на відміну від існуючих, представляє собою управлінський вплив керуючої підсистеми на керовану шляхом забезпечення відповідності реалізації трудових функцій за рахунок використання елементів трудового потенціалу, який включає множину функції управління трудовим потенціалом, методів управління, принципів і внутрішніх механізмів, що дозволяє ефективно реалізовувати HR-стратегію і через конкретні заходи досягати цілі розвитку підприємства та персоналу;

розуміння маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-міксу, що, на відміну від існуючих, системно поєднує три компоненти: мету, що полягає у створенні стратегії накопичення людського потенціалу; метод дослідження; засіб створення привабливого іміджу підприємства як роботодавця, що дозволяє визначити класичні складові таким чином: товар (product) – робоче місце; просування (place) – добір альтернативних варіантів залучення посередників; стимулювання (promotion) – формування привабливого бренду роботодавця; ціна (price) – заробітна плата та вигоди нематеріального характеру;

*дістало подальшого розвитку:*

розуміння «трудоного потенціалу», яке, на відміну від існуючих, вбачається як комплексне поєднання фізичних і моральних здібностей працівників, наявних і перспективних, максимальне використання яких у трудовій діяльності в ході реалізації відповідних функцій підсистем суб'єктів економічних відносин забезпечить досягнення визначених бажаних результатів підприємства;

класифікація факторів впливу на формування трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин, що відрізняється виокремленням множини факторів зовнішнього середовища, представлених безпосередньо виділеними групами та державним регулюванням та множинами внутрішнього середовища, до яких віднесено групу формування трудового потенціалу та групу використання, оцінювання яких дозволяє розробляти ефективні шляхи накопичення трудового потенціалу та підвищення ефективності його застосування;

систему заходів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств сільськогосподарського машинобудування на основі

впливу менеджменту на складові, яка, на відміну від існуючих, має потенціал оптимізації взаємовідносин з зовнішнім середовищем на основі врахування особливостей ринку праці, а також створення механізму вдосконалення соціально-економічних умов праці на мікрорівні за допомогою заходів, спрямованих на активізацію організаційних і мотиваційних аспектів підвищення продуктивності праці персоналу, де ключовим моментом залишається формування внутрішньокорпоративної культури для отримання синергетичного ефекту взаємодії робітників в процесі реалізації цілей різних часових горизонтів; організаційне забезпечення реалізації HR-стратегії, яке відрізняється поєднанням інструментарію управління організаційними змінами з проектним підходом щодо реалізації заходів впровадження HR-стратегії як портфелю проектів, з врахуванням рівня готовності персоналу до змін, що дозволяє значно знижувати рівень опору кадрів та успішно реалізувати поставлені цілі формування та ефективного використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо розробки та впровадження механізмів та систем управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

Результати дослідження використовуються у практичній діяльності підприємств: ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 17 від 16.02.2021 р.), ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 42 від 17.03.2021 р.), ТОВ «Крупи України» (довідка № 12/15 від 11.03.2021 р.) і в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 03-57 від 25.02.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею та містить отримані автором нові результати в економічній науці, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання впровадження механізмів і систем вдосконалення формування та ефективного використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин, що апробовані на підприємствах сільськогосподарського машинобудування і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором в роботі та матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, а саме: Міжвузівської науково-практичної конференції «Наукові досягнення молодих – шлях до професії» (м Миколаїв, 20 грудня 2018 р.); V Науково-практичної конференції «Шляхи підвищення конкурентоспроможності соціально-економічної системи країни» (м Миколаїв, 29 листопада 2019 р.); IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 8 жовтня 2020 р.); II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю з дня заснування Харківського національного

технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка «Перспективи розвитку обліку, контролю та фінансів в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів» (м. Харків, 30 жовтня 2020 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць (8 одноосібних) загальним обсягом 4,7 друк. арк., в тому числі: 5 наукових статей у вітчизняних фахових виданнях з економіки; 1 у зарубіжному періодичному вивчанні, 4 публікації в матеріалах конференцій.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 225 сторінок, із них 175 сторінок основного тексту. Робота містить 23 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 225 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні та методичні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин**» висвітлено зміст поняття «**трудоий потенціал**» в системі управління підприємств сільськогосподарського машинобудування; класифіковано фактори, які впливають на формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин; визначено основоположні засади методичного підходу до управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

В роботі проаналізовано основні наукові підходи щодо роз'яснення таких економічних понять як трудові ресурси, трудовий потенціал; досліджено структуру трудового потенціалу за розмірами та носіями; здійснена систематизація термінів, близьких по значенню до поняття «**трудоий потенціал**», виокремлено компоненти трудового потенціалу за групами, що формують методичний апарат для системного розкриття сутності та змісту трудового потенціалу.

Фактори, які безпосередньо впливають на формування трудового потенціалу, згадані на рис. 1. При цьому класифікація факторів впливу на формування трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин відрізняється виокремленням множини факторів зовнішнього середовища, представлених безпосередньо виділеними групами та державним регулюванням та множинами внутрішнього середовища, до яких віднесено групу формування трудового потенціалу та групу використання, оцінювання яких дозволяє розробляти ефективні шляхи накопичення трудового потенціалу та підвищення ефективності його застосування.

Встановлено що формування трудового потенціалу є найважливішим елементом у системі управління персоналом, і відбувається під впливом безлічі факторів, що визначають тенденції його відтворення та результативність використання. Проаналізовано різноманітні класифікації факторів, що впливають на формування трудового потенціалу організації.

Здійснено структурну класифікацію факторів, що впливають на процес управління трудовим потенціалом, з виділенням різних рівнів управління: державне управління, регіональне управління, фактори внутрішнього



середовища, що використовуються в організації, які включають фактори формування та фактори використання трудового потенціалу.



**Рис. 1. Фактори, які безпосередньо впливають на формування трудового потенціалу**

Доведено, що особливе значення в системі управління трудовим потенціалом відіграють фактори, що мають безпосереднє відношення до організації. Доповнити дану групу факторів можливо факторами формування трудового потенціалу безпосередньо самого працівника, тобто індивідуальними (професійні, соціально-демографічні, особистісні). Склад якостей, які можна порівняти з кожним з факторів трудового потенціалу, практично завжди відрізняється між собою і безпосередньо залежить від особливостей конкретного робочого середовища, в якому перебуває співробітник. Визначення та аналіз цих якостей за допомогою експертної оцінки дає можливість перейти безпосередньо до оцінювання трудового потенціалу, враховуючи як трудову поведінку працівників підприємства, так і їх результат роботи.

Визначено що одним із головних факторів зростання ефективності підприємства, підвищення його адаптаційного рівня до нестійкого динамічного зовнішнього середовища та забезпечення конкурентних переваг виступає вирішення основних завдань розвитку та використання трудового потенціалу.

Інформаційна економіка, за умов якої результати діяльності підприємств залежать від якості здійснюваної професійної діяльності працівників всіх рівнях управління, сприяє актуалізації цього питання. В роботі пріоритетним є розроблення системного методичного підходу до оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства. Як вимірвальний інструмент для оцінки людського капіталу виступає реалізований трудовий потенціал, що є інтегральним показником компетентності та продуктивної активності працівників

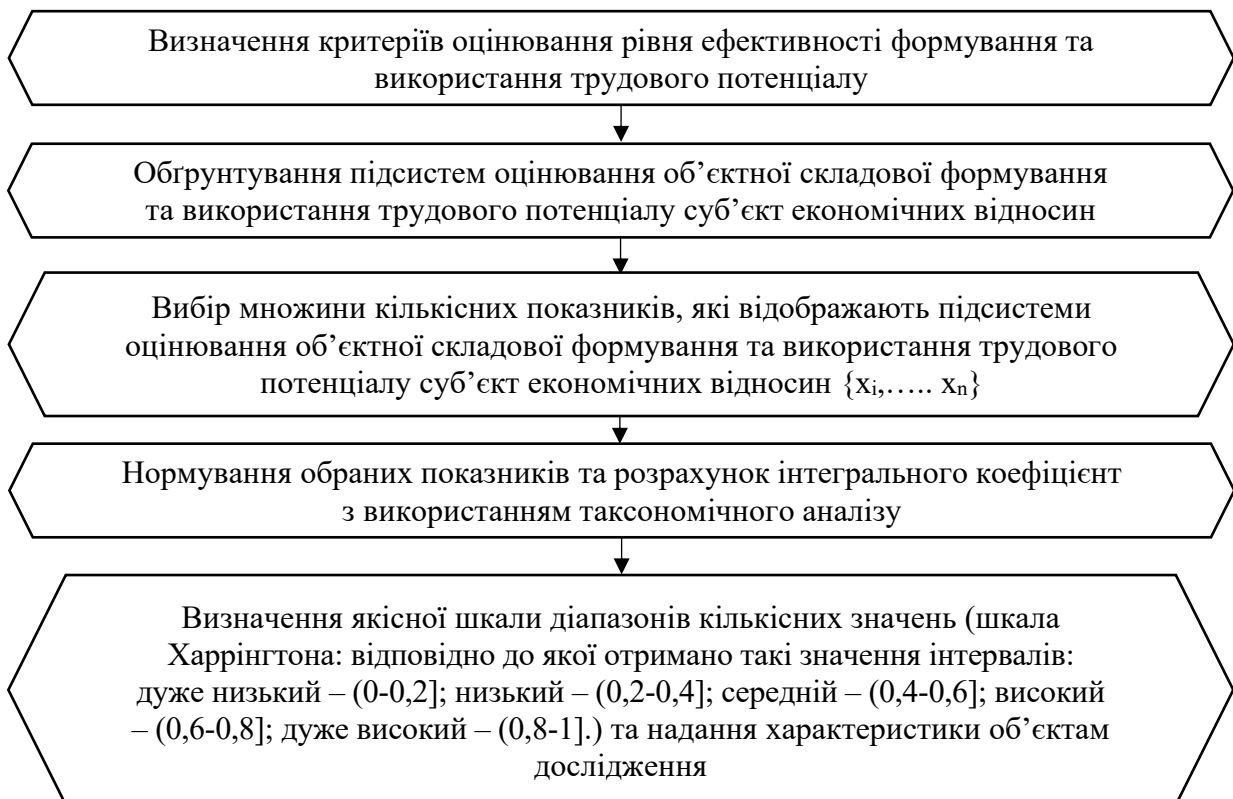
Запропоновано проведення дослідження трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин шляхом використання комплексу підходів, завдяки чому поняття «трудоий потенціал» можливо дослідити всебічно, тобто ідентифікувати трудові можливості підприємства виходячи з мети його функціонування та відповідно сформованих вимог до компетентностей працівників. Розроблено послідовність дій, для створення системи оцінювання досліджуваного поняття. Проведена систематизація методів дослідження трудового потенціалу, кожен з яких можна використати для досягнення кінцевої цілі – створення цілісного механізму формування та використання трудового потенціалу підприємств сільськогосподарського машинобудування.

З'ясовано, що трудовий потенціал суб'єктів економічних відносин, з точки зору методики його вивчення, є складним багатограним явищем, що вимагає застосування різних підходів його дослідження для абсолютного емпіричного та наукового розкриття закономірностей його формування. Завдяки системному використанню методичних підходів, можливо виокремити умови та величини щодо формування трудового потенціалу, розрахувати рівень його відповідності стратегії підприємства, проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів, дослідити залежність умов формування трудового потенціалу та результатів його використання від комплексу факторів, дослідити залежність від умов середовища та орієнтирів підприємства.

У другому розділі **«Методи оцінювання ефективності формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин»** надано методичний підхід до оцінювання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин в розрізі його суб'єктної та об'єктної складових; обґрунтовані напрями підвищення ефективності управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

Проведене узагальнення існуючих підходів до оцінювання трудового потенціалу дозволило визначити найбільш розповсюджені з них: вартісний метод відображає спроможність генерувати додаткові доходи за рахунок ефективного використання здібностей, компетентностей та інших суб'єктивних рис кадрів; витратний підхід базується на оцінюванні понесених витрат на персонал, його підготовку та підвищення кваліфікації; результативний підхід робить акцент на корисності праці персоналу; факторний підхід досліджує вплив окремих чинників на формування та використання трудового потенціалу. Класифікація відображає варіативність підходів в розрізі об'єкта оцінювання. Іншим аспектом визначення трудового потенціалу є розгляд множини показників його оцінювання та безпосередньо методології оцінювання. Показники оцінювання традиційно бувають кількісними та якісними: кількісні

передбачають використання фактичних даних у кількісному вимірі, які відображають процеси формування та використання трудового потенціалу в різних підсистемах управління кадрами суб'єктів економічних відносин, які використовуються як безпосередньо, так і для розрахунків відповідних коефіцієнтів; якісне оцінювання передбачає отримання експортних суджень відносно рівня реалізації окремих процесів формування та використання трудового потенціалу. Методологія оцінювання передбачає ряд варіацій: рахунок інтегрального коефіцієнту на основі окремих часткових як кількісних так і якісних; порівняння параметрів об'єкта оцінювання із еталонними значеннями; реалізація функціонально-вартісного аналізу як прямого відображення зв'язку між трудовими функціями, цілями підприємства та функціями управління трудовим потенціалом. Узагальнюючи проведений аналіз варто наголосити, що сутність оцінювання трудового потенціалу передбачає 2 принципово різних розрізи: один стосується аналізу кадрів – їх фізіологічних, психофізичних, соціально-комунікативних, інтелектуальних, компетентісних рис тощо, які відносяться до людини як суб'єкта трудових відносин; другий відображає об'єктну складову формування та використання трудового потенціалу, яка опосередковується у внутрішньому середовищі підприємства та відображає підсистеми управління персоналом, взаємозв'язки між ними та зв'язки із зовнішнім середовищем. Очевидно, що суб'єктна складова має оцінюватися експертними методами, а об'єктна – кількісними. Алгоритм оцінювання об'єктної складової надано на рис. 2.



**Рис. 2. Алгоритм оцінювання рівня формування та використання об'єктної складової трудового потенціалу**

Специфіка управління трудовим потенціалом зумовлена його унікальними властивостями, що проявляються в ряді факторів. По-перше, системний характер

трудового потенціалу, неможливість простого зведення знань, умінь і компетенцій для його адекватної оцінки. По-друге, наявність прихованих властивостей, що проявляються лише за наявності певних умов. По-третє, зовнішня обумовленість.

Зазначені вище характерні риси трудового потенціалу зумовили вибір методологічного підходу, що було сформульовано для його оцінки. Запропоновано інтегральний показник, який представляє собою функціональну залежність компонентів індексу трудового потенціалу людини, скориговану на синергетичний ефект від взаємодії носіїв робочої сили:

$$I_{т.п.} = f(I_{п.ф.} \times I_{ос.} \times I_{п.к.} \times I_{р.р.ч.} \times I_{тв.} \times I_{л.} \times I_{с.п.} \times I_{п.с.}) \pm Syn \quad (1)$$

де  $I_{т.п.}$  – індекс трудового потенціалу підприємства;

$I_{п.ф.}$  – індекс психофізіологічного потенціалу;

$I_{ос.}$  – індекс освітнього потенціалу;

$I_{п.к.}$  – індекс професійно-кваліфікаційного потенціалу;

$I_{р.р.ч.}$  – індекс потенціалу робочого часу;

$I_{тв.}$  – індекс творчого потенціалу;

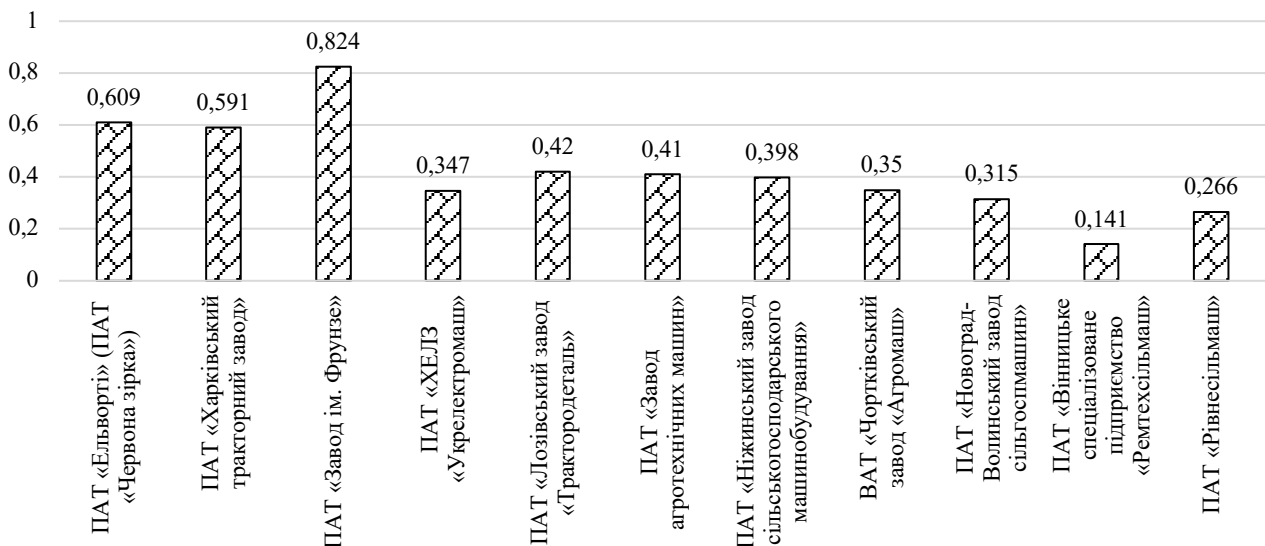
$I_{л.}$  – індекс лідерського потенціалу;

$I_{с.п.}$  – індекс соціально-психологічного потенціалу;

$I_{п.с.}$  – індекс статево-вікового потенціалу;

$Syn$  – синергетичний ефект від взаємодії робітників всередині організації.

Проведений аналіз за запропонованим алгоритмом дозволив отримати дані, представлені на рис. 3.



**Рис. 3. Рівень інтегрального коефіцієнту трудового потенціалу досліджуваних підприємств**

Розрахунок кожного з включених до формули індексів ґрунтується на системі показників. Як приклад, індекс соціально-психологічного потенціалу враховує взаємодію між співробітниками, втрати від конфліктів, рівень задоволеності працею, розмір заробітної плати та структуру нематеріального стимулювання, коефіцієнт плинності кадрів. Синергетичний ефект взаємодії

робітників пов'язаний з продуктивністю сумісної роботи групи осіб, що пов'язані єдиною метою.

Напрями підвищення ефективності управління трудовим потенціалом детерміновано у відповідності до ключових характеристик трудового потенціалу підприємства аграрного машинобудування, виділених в роботі. Мова йде про позитивний вплив менеджменту на складові, що включені до авторської методики оцінки трудового потенціалу. Систематизоване викладення перспективних аспектів управлінської діяльності в сегменті кадрового забезпечення представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Перспективні напрями підвищення ефективності управління трудовим потенціалом**

<i>Компонент трудового потенціалу</i>	<i>Напрями управлінського впливу</i>
Психофізіологічний потенціал	Розробка і впровадження дієвої системи охорони праці на виробництві; формування сукупності заходів для забезпечення оптимального режиму праці і відпочинку, пропагування здорового способу життя, проведення регулярних медичних оглядів
Освітній потенціал	Створення системи підвищення кваліфікації, співробітництво з профільними навчальними закладами, що є джерелом залучення кваліфікованих кадрів
Професійно-кваліфікаційний потенціал	Активність кадрової служби підприємства щодо виходу на ринок праці з метою формування оптимального для виконання стратегічних та тактичних завдань колективу за ознакою кваліфікації і ціни (заробітної плати і запропонованих нематеріальних вигід), здійснення ефективного кадрового аудиту.
Потенціал ресурсів робочого часу	Формування ефективних графіків використання робочого часу, вдосконалення нормування праці
Творчий потенціал	Розробка мотиваційних механізмів щодо стимулювання збільшення кількості винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій тощо
Лідерський потенціал	Підвищення показників ділової активності на основі дієвої системи мотивації
Соціально-психологічний потенціал	Формування сприятливої атмосфери і унікальної корпоративної культури підприємства
Стате-віковий потенціал	Оптимізація стате-вікової структури з метою знаходження оптимального співвідношення досвіду та креативності

Спрямованість синергетичного ефекту може бути позитивною, а також носити від'ємний характер. Аналіз практики господарювання в секторі аграрного машинобудування дозволяє стверджувати, що ефективність взаємодії персоналу лежить в площині впливу зовнішніх факторів, а саме соціально-економічних умов праці, які, в свою чергу, детермінуються механізмами управління трудовим потенціалом як елементом загального менеджменту підприємства. При цьому, ключовими факторами впливу на ефективність використання трудового потенціалу працюючих є стан нормування праці та організація виробництва (врахування трудових витрат на досягнення результату праці дозволяє оптимізувати використання робочого часу), система мотивації

(підвищення зацікавленості власників робочої сили в забезпеченні максимальної продуктивності), фондоозброєність праці (формування умов, необхідних для реалізації трудового потенціалу працівників). Управлінський вплив на систему організації праці за напрямками створення «зовнішніх» соціально-економічних рамок здійснення трудової діяльності є дієвим інструментом підвищення ефективності використання трудового потенціалу шляхом надання синергетичному ефекту групової взаємодії позитивного спрямування.

У *третьому розділі* «**Механізми та системи управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин**» надано механізм управління трудовим потенціалом підприємства; надано маркетинг персоналу як трикомпонентне поняття; запропоновано шляхи вдосконалення управління трудовим потенціалом підприємства як методологію управління змінами.

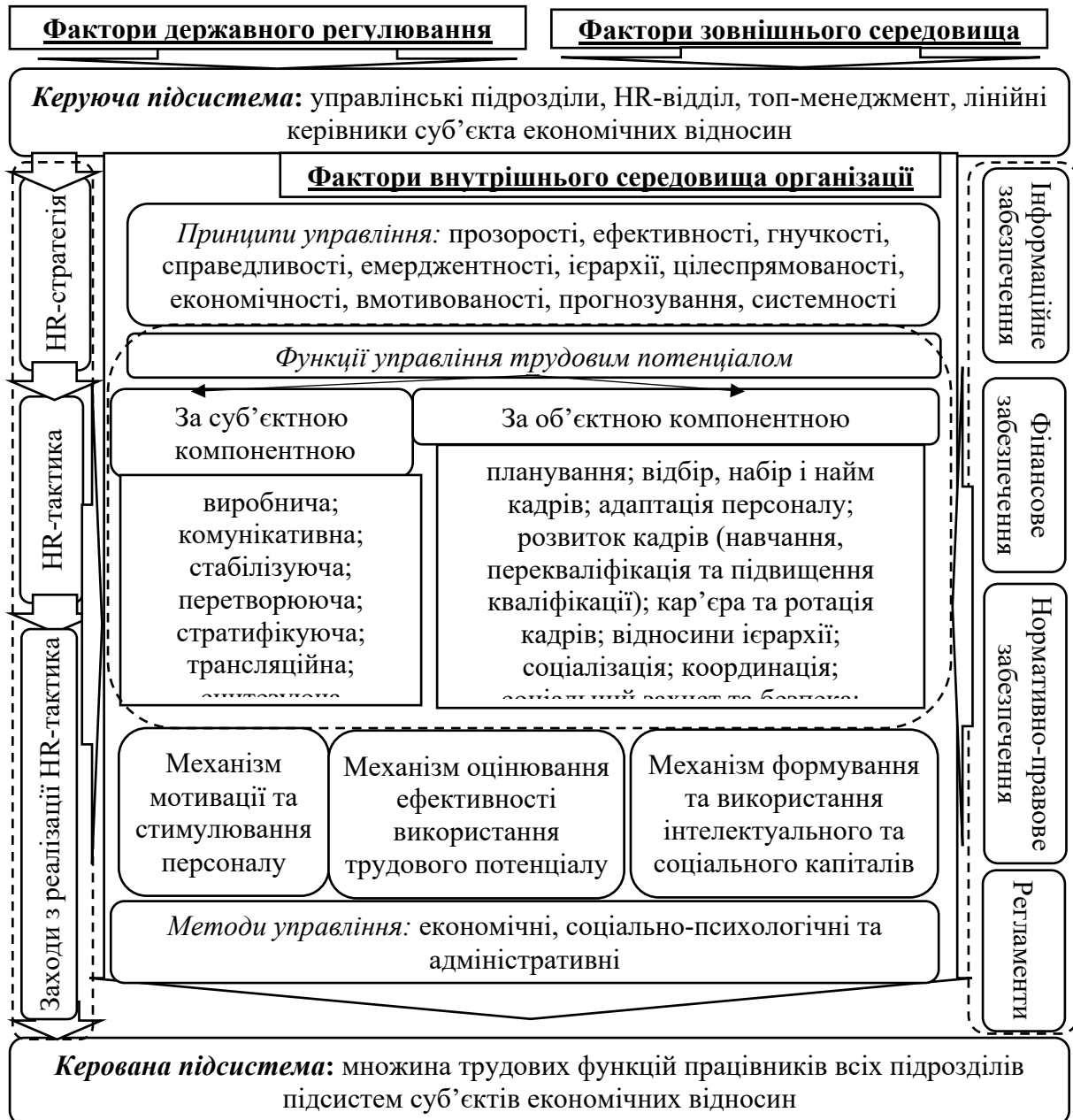
Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин представляє собою взаємодію складових, де керуюча підсистема є множиною керівних посад та підрозділів, які впливають на реалізацію трудових функцій всіх підсистем підприємства, а керована система – множиною трудових функцій працівників всіх підрозділів і підсистем суб'єктів економічних відносин. Сам управлінський вплив представлений множиною складових: принципи управління, функції управління трудовим потенціалом, які класифіковано за суб'єктної та об'єктною компонентами, групою методів управління та взаємодією механізмів мотивації та стимулювання персоналу, оцінювання ефективності використання трудового потенціалу та формування і використання інтелектуального та соціального капіталів. Реалізація управлінського впливу здійснюється шляхом декомпозиції HR-стратегії на відповідні тактики та конкретні заходи з її впровадження. Ефективна реалізація запропонованого механізму можливо за умови достатнього фінансового забезпечення, відповідного інформаційного забезпечення, включаючи елементи безпеки, дотримання вимог нормативно-правового забезпечення, а також існування на підприємстві дієвих регламентів його функціонування (рис. 4).

Для підприємств сільськогосподарського машинобудування, що відносяться до високоінтелектуального сектору суспільного виробництва, ключовим завданням є формування людського капіталу. Зазначений вектор відповідає сучасному історичному етапу переходу від суто кадрового сприйняття персоналу до його розуміння як центрального елемента в структурі капіталу фірми, що визначає загальну результативність бізнесу.

Маркетинг персоналу розуміється нами як триєдине поняття, що системно поєднує в собі мету (створення довгострокових перспектив накопичення людського потенціалу), метод (надання інформації для роботи з персоналом на основі його дослідження), засіб (створення привабливого іміджу підприємства як роботодавця шляхом диференціації комунікацій).

Зовнішній фактор конкуренції на ринку праці зумовлює актуалізацію такої управлінської функції як маркетинг персоналу. Нами застосовано класичну теорію маркетинг – міксу «4Р» для аналізу маркетингових змінних, призначених для досягнення конкурентних переваг через вплив на ринок робочої сили.

Комплекс маркетингу включає наступні складові: товар (product), просування (place), ціна (price), стимулювання (promotion).



**Рис. 4. Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин**

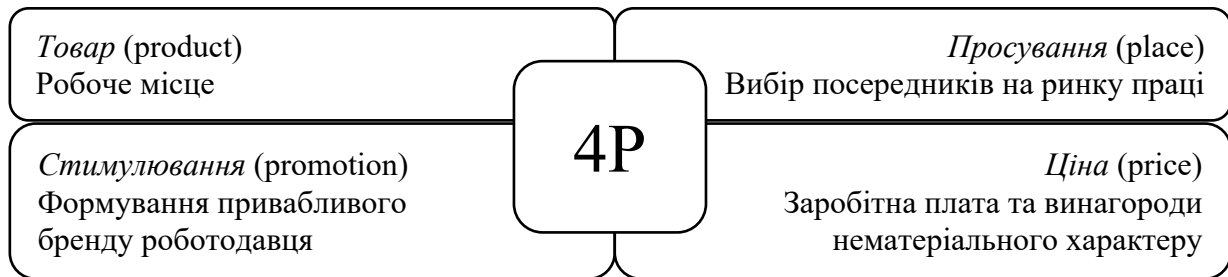
Розглянемо їх детермінацію для сегменту маркетингу персоналу (рис. 5):

1. Товар. Об'єктом купівлі – продажу в умовах реалізації кадрової політики виступає робоче місце. Умови праці співробітників компанії мають бути такими, щоб їх можна було вигідно продати висококваліфікованим працівникам.

2. Просування. Вибір альтернативних варіантів залучення посередників, що функціонують на ринку праці, серед яких: державна служба зайнятості, агентства з працевлаштування, агентства із тимчасової зайнятості, агентства з лізингу персоналу, консалтингові фірми, тренінгові фірми тощо.

3. Стимулювання. Створення переваг на основі надання інформації шляхом застосування реклами, суспільних зв'язків, прямого контакту з цільовою аудиторією. Стратегічною метою є формування привабливого бренду роботодавця, що, зокрема, забезпечується інструментами внутрішнього маркетингу персоналу, в процесі управління командою на основі формування корпоративної культури.

4. Ціна. Під ціною в маркетингу персоналу розуміється заробітна плата та вигоди нематеріального характеру як то: особистісні перспективи, система навчання та підвищення кваліфікації, наявність пільг, престижність.



**Рис. 5. Детермінація комплекс маркетингу для сегменту маркетингу персоналу**

Реалізація HR-стратегії передбачає розробку відповідних тактичних заходів, які декомпонуються до конкретних операційних завдань. Управління комплексом даних дій доцільно розглядати крізь призму методології управління портфелями проектів, де в якості проектів варто розглядати заходи підвищення ефективності використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. Портфельний підхід дозволяє найкращим способом компоувати окремі проекти, які за рахунок синергетичної взаємодії сприяють досягненню HR-стратегії, мінімізуючи при цьому ризики портфелю, представлені можливим опором персоналу як сталим атрибутом будь-яких організаційних змін. Основними складовими компетенції персоналу в розрізі сприйняття організаційних змін було визнано професійну, управлінську та організаційну, аналіз яких за експертними судженнями дав можливість порівняти рівень готовності кадрів досліджуваних підприємства сільськогосподарського машинобудування до впровадження організаційних змін як портфелю проектів реалізації HR-стратегії.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин, що дозволило зробити такі основні висновки:

1 Трудовий потенціал підприємства є найважливішим елементом потенціалу компанії через унікальну роль економічної діяльності, який може легко сприяти збільшенню прибутку або призвести компанію до банкрутства. Це залежить від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів, які включають особисті



характеристики працівників та їх здатність співпрацювати та тісно пов'язані з наданням матеріалів та інформації. Багато компонентів можуть бути покращені без зміни складу персоналу шляхом навчання та самовдосконалення. В даний час серед дослідників існує кілька підходів до трактування наукового поняття «трудова потенція», основними з яких є: ототожнення даної категорії з поняттями «робоча сила» або «трудова ресурси», уявлення про трудову потенція як про форму особистого чи людського фактору, облік впливу на трудову потенція економічних відносин або ускладнюються форми суспільної життя. Порівняльна характеристика категорій у галузі економіки праці та управління персоналом допомогла визначити серед них місце категорії «трудова потенція».

2. Проведений аналіз існуючих підходів до класифікації факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин, дав можливість запропонувати такі групи чинників. Фактори зовнішнього середовища об'єднують такі: глобалізація, політичні, економічні, демографічні фактори, міграція кадрів, орієнтація на інновації. Фактори державного регулювання включають: державне замовлення і державне субсидювання, підготовку кадрів, рівень оплати праці в регіоні, рівень життя та інфраструктуру ринку праці. Фактори внутрішнього середовища розподілено на такі множини: фактори використання трудового потенціалу організації (формування корпоративної культури персоналу; нормування праці; винагорода персоналу; оплата праці та стимулювання праці) та фактори формування трудового потенціалу організації (стиль управління організацією; умови праці; організаційна структура управління; умови праці).

3. В роботі визначено поняття повноцінного застосування трудового потенціалу, який успішно впливає на розвиток як співробітників, так і самої організації. Склад якостей, порівнянних з кожним з факторів трудового потенціалу, практично завжди відрізняється між собою і безпосередньо залежить від особливостей конкретного робочого середовища, в якому перебуває співробітник. Аналіз різноманітних підходів дослідження трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин показав що чітко розробленої та загальноприйнятої методики та системи показників не існує на сьогодні. Сучасне управління трудовим потенціалом є стратегічною концепцією, що ґрунтується на його оцінці, на основі сучасних методів та підходів, внаслідок чого впливає на результативність розвитку трудового потенціалу

4. Враховуючи складність досліджуваного об'єкта було запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин як синтезу суб'єктної та об'єктної складової, де перша характеризує безпосередньо кадри підприємства в розрізі їх особистісних, психофізичних, компетентнісних, мотиваційних та інших якостей, а друга відображає підприємство як множину взаємозв'язаних підсистем, де опосередковується реалізація трудового потенціалу для виконання трудових функцій, до яких віднесено планування; відбір, набір і прийом кадрів; адаптацію персоналу; розвиток кадрів (навчання, перекваліфікація та

підвищення кваліфікації); кар'єру та ротацію кадрів; відносини ієрархії; соціалізацію; координацію; соціальний захист та безпеку).

5. Запропоновано інтегральний показник оцінки трудового потенціалу, що представляє собою функціональну залежність індексів, детермінованих системою приватних показників, що характеризують психофізіологічний, освітній, професійно-кваліфікаційний, лідерський, соціально-психологічний, статеві-віковий потенціал, потенціал робочого часу, скоригованих на синергетичний ефект від взаємодії персоналу підприємства. Останній може мати позитивний або від'ємний характер, що залежить від ефективності механізму управління трудовим потенціалом як елементу загального менеджменту підприємства, результатом функціонування якого є формування «зовнішніх» факторів, а саме нормування праці та організація виробництва, система мотивації, фондоозброєність праці.

6. Запропоновано систему заходів щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств аграрного машинобудування на основі впливу менеджменту на складові, що включено до авторської методики оцінки трудового потенціалу. Представлений підхід має потенціал оптимізації взаємовідносин з зовнішнім середовищем на основі врахування особливостей ринку праці, а також створення механізму вдосконалення соціально-економічних умов праці на мікрорівні за допомогою заходів, спрямованих на активізацію організаційних та мотиваційних аспектів підвищення продуктивності праці персоналу. При цьому, ключовим моментом залишається формування внутрішньокорпоративної культури, що забезпечує синергетичний ефект взаємодії робітників в процесі реалізації цілей різних часових горизонтів.

7. Враховуючи складність об'єкта дослідження було розроблено комплексний механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин якою взаємодію складових, де керуюча підсистема є множиною керівних посад та підрозділів, які впливають на реалізацію трудових функцій всіх підсистем підприємства, а керована система – множиною трудових функцій працівників всіх підрозділів і підсистем суб'єктів економічних відносин. Сам управлінський вплив об'єднує: принципи, функції та методи управління трудовим потенціалом та взаємодією механізмів мотивації та стимулювання персоналу, оцінювання ефективності використання трудового потенціалу та формування і використання інтелектуального та соціального капіталів. Реалізація управлінського впливу здійснюється шляхом декомпозиції HR-стратегії на відповідні тактики та конкретні заходи з її впровадження, що досягається за умови достатнього фінансового забезпечення, відповідного інформаційного забезпечення, включаючи елементи безпеки, дотримання вимог нормативно-правового забезпечення, а також існування на підприємстві дієвих регламентів його функціонування.

8. Запропоновано розуміння маркетингу персоналу як поняття, що системно поєднує три компоненти: мету, що полягає в створенні стратегії накопичення людського потенціалу; методу дослідження; засіб створення привабливого іміджу підприємства як роботодавця. Модифіковано теорію маркетинг – міксу «4P» з урахуванням специфіки маркетингових змінних,

призначених для набуття конкурентних переваг на ринку робочої сили. Детерміновано класичні складові, що отримали наступний зміст: товар (product) – робоче місце; просування (place) – добір альтернативних варіантів залучення посередників; стимулювання (promotion) – формування привабливого бренду роботодавця; ціна (price) – заробітна плата та вигоди нематеріального характеру.

9. В ході реалізації HR-стратегії при запровадженні будь-яких нововведень, які становлять природу інноваційних перетворень, підприємства часто стикаються з опором персоналу через небажання змінювати поточний порядок виконання трудових функцій. З іншого боку вдосконалення формування та використання трудового потенціалу неможливо без зазначених нововведень, що обумовлює необхідність розробки відповідного організаційного забезпечення впровадження заходів реалізації HR-стратегії. В якості базису розробки зазначеного організаційного забезпечення було обрано методологію управління змінами, а управління ризиками реалізації портфелю проектів запропоновано розглядати як управління опору змінам. Аналіз готовності кадрів до змін в рамках забезпечення представлена на основі аналізу таких компетенцій як: професійна, управлінська та організаційна. Аналіз зазначених компетенцій дозволив розробити рекомендації досліджуванним підприємствам сільськогосподарського машинобудування відносно вдосконалення процесі формування та використання їх трудового потенціалу.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *статті у наукових фахових виданнях України:*

1. Левченко А. В. Фактори впливу на формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2019. №6 (том. 2). С. 363–369.
2. Левченко А. В. Інтегральна оцінка трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 33–37.
3. Левченко А. В., Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 11–15 (*авторський внесок полягає у визначенні підсистем оцінювання об'єктної складової трудового потенціалу*).
4. Левченко А. В., Власенко Т. А. Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 280–285 (*авторський внесок полягає у визначенні елементів управлінського впливу керованої підсистеми та керуючу*).
5. Левченко А. В. Реалізація маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-міксу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 152–157.

**публікації у виданнях іноземних держав:**

6. Левченко А. В. Науково-теоретичний зміст поняття «трудовий потенціал» суб'єктів економічних відносин в системі наукових категорій. *Colloquium-journal*. 2021. №18 (105). С. 35-42.

**в інших виданнях:**

7. Левченко А. В. Система заходів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Наукові досягнення молодих – шлях до професії: Тези міжвузівської науково-практичної конференції (20 грудня 2018 р.)* / За заг. ред. А.М. Старєвої. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна», 2019. С. 135–140.

8. Левченко А. В. Організаційне забезпечення реалізації HR-стратегії в рамках механізму управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності соціально-економічної системи країни: Матеріали V Науково-практичної конференції (29 листопада 2019 р.)*. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна», 2019. С. 182–187.

9. Левченко А. В. Методичного підходу до управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (8 жовтня 2020 р.)*. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 320–325.

10. Левченко А. В. Аналіз рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. *Перспективи розвитку обліку, контролю та фінансів в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів: Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю з дня заснування Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (30 жовтня 2020 р.)*. ХНТУСГ. Харків: «Стильна типографія», 2020. С. 240-244.

**АНОТАЦІЯ**

**Левченко А. В. Управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.** – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський національний аграрний університет, Суми, 2021.

Дисертація присвячена вирішенню наукового завдання обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад формування та впровадження механізмів, систем та інструментів управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин.

В роботі надано розуміння «трудового потенціалу», яке бачиться як комплексне поєднання фізичних і моральних здібностей працівників, наявних і перспективних, максимальне використання яких у трудовій діяльності в ході реалізації відповідних функцій підсистем суб'єктів економічних відносин забезпечить досягнення визначених бажаних результатів підприємства. Надана

класифікація факторів впливу на формування трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин, що відрізняється виокремленням множини факторів зовнішнього середовища, та державним регулюванням та множинами внутрішнього середовища, до яких віднесено групу формування трудового потенціалу та групу використання. Розроблено методичний підхід до управління трудовим потенціалом як складним багатогранним явищем, що вимагає застосування різних підходів до його дослідження для абсолютного емпіричного та наукового розкриття закономірностей його формування, що дозволяє завдяки системному використанню методичних підходів, визначення умов та величин щодо його формування, розрахувати рівень його відповідності стратегії підприємства, проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів, дослідити залежність умов формування трудового потенціалу та результатів його використання від комплексу факторів і дослідити залежність від умов середовища та орієнтирів підприємства.

Розроблено методичний підхід оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу суб'єктів економічних відносин, який ґрунтується на виокремленні суб'єктної та об'єктної компоненти, де перша відображає риси, що відносяться безпосередньо до персоналу, а друга – до підсистем реалізації трудових функцій підприємства. Надано розрахунок інтегральної оцінки трудового потенціалу як його суб'єктної складової, що представляє собою функціональну залежність індексів, детермінованих системою часткових показників, які характеризують психофізіологічний, освітній, професійно-кваліфікаційний, лідерський, соціально-психологічний, статевовіковий потенціал, потенціал робочого часу, скоригованих на синергетичний ефект від взаємодії персоналу підприємства. Розроблено систему заходів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Розроблено механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин, який, на відміну від існуючих, представляє собою управлінський вплив керуючої підсистеми на керовану шляхом забезпечення відповідності реалізації трудових функцій за рахунок використання елементів трудового потенціалу, який включає множину функцій, методів, принципів управління трудовим потенціалом і внутрішніх механізмів. Представлено розуміння маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-міксу, що поєднує мету, метод дослідження і засіб створення привабливого іміджу підприємства як роботодавця і дозволяє визначити класичні складові таким чином: товар (product) – робоче місце; просування (place) – добір альтернативних варіантів залучення посередників; стимулювання (promotion) – формування привабливого бренду роботодавця; ціна (price) – заробітна плата та вигоди нематеріального характеру. Надано організаційне забезпечення реалізації HR-стратегії як поєднання інструментарію управління організаційними змінами та проектного підходу щодо реалізації заходів впровадження HR-стратегії як портфелю проектів, з врахуванням рівня готовності персоналу до змін.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, факторів впливу на формування трудового потенціалу, фактори зовнішнього середовища, внутрішнє середовище, управління трудовим потенціалом, суб'єктна та об'єктна

компоненти, трудові функції підприємства, інтегральна оцінка трудового потенціалу, синергетичний ефект, підприємства сільськогосподарського машинобудування, механізм управління трудовим потенціалом, концепції маркетингу-міксу, функції, методи, принципи HR-стратегії управління організаційними змінами та проектного підходу.

#### ANNOTATION

**Levchenko A. Management of labor potential of subjects of economic relations. – Manuscript.**

**The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by kinds of economic activity). – Sumy National Agrarian University, Sumy, 2021.**

The dissertation is devoted to the solution of the scientific problem of substantiation of theoretical-methodical and applied bases of formation and introduction of mechanisms, systems and tools of management of labor potential of subjects of economic relations.

The paper provides an understanding of "labor potential", which is seen as a complex combination of physical and moral abilities of employees, existing and promising, the maximum use of which in employment during the implementation of relevant functions of subsystems of economic relations will achieve certain desired results. The classification of factors is given that influencing the formation of labor potential of the subjects of economic relations, characterized by the separation of many environmental factors, and state regulation and sets of internal environment, which include the group of labor potential and the group of use. A methodical approach to labor potential management as a complex multifaceted phenomenon has been developed, which requires the application of different approaches to its study for absolute empirical and scientific disclosure of the laws of its formation, which allows using systematic methods enterprise strategy, to analyze the efficiency of labor resources, to investigate the dependence of the conditions of labor potential and the results of its use on a set of factors and to investigate the dependence on environmental conditions and landmarks of the enterprise.

A methodical approach has been made to assessing the level of efficiency of formation and use of labor potential of economic relations, which is based on the separation of subjective and object components, where the first reflects the features directly related to staff, and the second - to the subsystems of labor functions of the enterprise. The calculation of the integrated assessment of labor potential is given as its subjective component, which is a functional dependence of indices determined by a system of partial indicators that characterize the psychophysiological, educational, vocational, leadership, socio-psychological, gender potential, potential for working time synergetic effect from the interaction of enterprise personnel. A system of measures to increase the efficiency of labor potential management of agricultural machinery enterprises has been developed.

The mechanism of labor potential management of economic relations subjects is developed, which, unlike the existing ones, represents the managerial influence of the control subsystem on the managed one by ensuring the conformity of labor functions implementation through the use of labor potential elements, which includes many

functions, methods, labor potential management principles. and internal mechanisms. The understanding of personnel marketing is presented on the basis of the concept of marketing mix, which combines the purpose, research method and means of creating an attractive image of the enterprise as an employer and allows to determine the classic components as follows: product (product) - workplace; promotion (place) - selection of alternative options for attracting intermediaries; promotion - the formation of an attractive brand of the employer; price - wages and intangible benefits. Organizational support for the implementation of HR-strategy is provided as a combination of tools for managing organizational change and the project approach to the implementation of measures to implement HR-strategy as a portfolio of projects, taking into account the level of staff readiness for change.

**Keywords:** labor potential, factors influencing the formation of labor potential, environmental factors, internal environment, labor potential management, subjective and object components, labor functions of the enterprise, integrated assessment of labor potential, synergetic effect, agricultural machinery, mechanism labor potential management, marketing mix concepts, functions, methods, principles of HR-strategy of organizational change management and project approach.