

УДК 005.95/.96: 159.9 (02)

Скібіцький О. М.

Національний авіаційний університет

РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Уточненні визначення ключових термінів теорії людського потенціалу, розглянуті його основні складові, і напрямки розвитку та вдосконалення системи управління ним.

Визначена об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування ефективних систем управління персоналом.

Ключові слова: потенціал, людський потенціал, людський капітал, трудовий потенціал.

Постановка проблеми. Важливою умовою для здійснення економічних реформ в Україні є вплив таких чинників, вагомість яких у вітчизняному менеджменті занижується, але які часто є для нашої економіки ключовими. Це – людський потенціал і методи його використання. З усіх організаційних ресурсів саме «людський ресурс» або «людський потенціал» став ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасної організації. Незалежно від того, скільки часу і коштів вкладається в нові технології або системи, саме люди і те, що вони роблять (та виробляють), і є запорукою успіху.

Отже, для досягнення цілей, які стоять перед організацією, використовують ресурси. Ресурси традиційно підрозділяються на три основні групи: *натуральні* (або природні), *матеріальні* та *людські*. Управління ресурсами лежить в основі управління організацією. Людські ресурси є чинником економічного розвитку, як і матеріальні ресурси. До людських ресурсів належать працівники з певними професійними навичками і знаннями. Вони є джерелами *ресурсів праці* або *трудового потенціалу*.

Таким чином, у цьому вектор дії категорії «економічно активне населення», як ресурсу, спрямоване не на виробництво, а на людину, її потреби у праці залежно від її бажання. Тому бажаних працювати і прийнято вважати робочою силою.

В результаті економічної реформи з'явилась необхідність розглядати розвиток людського потенціалу через призму стратегічного управління. Отже, в умовах ринкової економіки для успішної й стійкої роботи керівництву будь-якого підприємства потрібно розробляти стратегію використання людського потенціалу.

Вітчизняні підприємства очікують науково обґрунтованих рекомендацій у галузі формування стратегій розвитку людського потенціалу, які б забезпечували виживання підприємств, їх здатність до саморозвитку, ефективне використання ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей. Саме від забезпечення умов для співпраці з персоналом та зовнішнім середовищем залежить майбутнє процвітання підприємств [2, с. 237].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління людським потенціалом взагалі і персоналом зокрема багато уваги приділяється в наукових працях як іноземних фахівців, так і науковців країн СНД. Серед них можна відзначити таких, як: О. Грішнова, Е. Лібанова, В. Адамчук, О. Ромашов, І. Соболева, Н. Волгін, Г. Дреслер, Р. Марр, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, С. Шекшня тощо.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти актуальних проблем економіки праці дістали значного розвитку в роботах українських учених: Д. Богині, Г. Дмитренка, М. Долішнього, А. Колота, В. Онікієнка, М. Сіроштана, Д. Черваньова, Ф. Хміля, А. Шегди, Г. Щокіна. Особливо треба відзначити роботу «Управління трудовим потенціалом» (автори: Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П.) [4], праці Е. Лібанової [5, 6] і дисертаційне дослідження Білорус Тетяни Валеріївни «Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Огляд наукових праць із менеджменту показав, що питання стратегічного управління, в т. ч. людськими ресурсами, все частіше стають предметом наукових досліджень. Найповніше ці проблеми розглядаються у роботах таких провідних економістів, як: І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, М. Армстронг, О. Віханський, А. Градов, Р. Фатхутдінов, В. Геєц, В. Семиноженко, М. Мартиненко, В. Пастухова, З. Шершньова тощо.

Проте вимагають подальшого опрацювання напрямки вдосконалення системи управління людським потенціалом, аналіз складових стратегічного управління трудовими ресурсами конкретного підприємства.

Метою статті є визначення (уточнення) ключових термінів теорії людського потенціалу, розгляд його основних складових і напрямків розвитку (вдосконалення) системи управління ним.

Виклад основного матеріалу дослідження. В порядку попередньої констатації необхідно відмітити, що для вітчизняної науки на сучасному етапі термін «людський потенціал» скоріше позначає програмно заданий об'єкт аналізу та практичних зусиль, ніж об'єкт наукового вивчення та науково обґрунтованих оцінок. Ця вихідна методологічна ситуація пояснюється тим, що сьогодні наукове товариство не має такого поняття людського потенціалу, яке можна було б вважати визначеним та якщо не загально-значеним, то хоча б узгодженим в середовищі науковців з даної теми.

Отже, **потенціал** – це наявні в суб'єкта (в т. ч. економічного) ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [15].

Так, термін «*потенціал*» сьогодні широко увійшов у лексику суспільних наук та публіцистики. Він характеризує явища переважно політичні та соціальні: політичний потенціал партій, культурний потенціал міста, освітній потенціал вищої та середньої школи тощо. Люди інтуїтивно відчують, що мається на увазі, розуміючи зміст, прихований в терміні «*потенціал*». Для вирішення науково-практичних задач зміст поняття, яке використовується, повинен бути чітко зафіксованим. Це дозволить уточ-

нити зміст, який ми розуміємо на інтуїтивному рівні, та, за необхідності, уникнути ситуативної або контекстуальної залежності.

Термін «потенціал», який походить від слова *potentia* (лат.), зазвичай трактується як сила, потужність. Що стосується потенціалу суспільства, держави, Велика радянська енциклопедія визначає його як можливості в певній галузі [7].

Отже, під терміном «потенціал» будемо розуміти латентні можливості. Широке його трактування полягає в тому, що потенціал розглядається як джерело можливостей, котрі можуть бути приведені в дію, та використання для вирішення різноманітних питань. Тобто потенціал – це можливості особи, підприємства, суспільства, які ще не виявилися, або виявилися не повною мірою. Отже, поняття потенціал має на увазі сукупність можливостей, які за певних умов стають реально діючими факторами.

Перш за все, має сенс відмітити, що поняття потенціалу взагалі та людського потенціалу зокрема не може тлумачитися як деяка абсолютна та однозначна міра, яка характеризує свого носія – на манер того, як розуміється, скажімо, коефіцієнт інтелекту.

Виділимо ще одну категорію – *«людський потенціал»*, яка припускає, що в процесі виробничої діяльності використовується не тільки робоча сила, але й творчі здібності людини. Цієї концепції в управлінні працівниками на виробництві дотримуються С. Валентей і Л. Нестеров, вважаючи важливим введення поняття *«людський потенціал»* в якості базового елемента в духовному розвитку людей, що відображають духовні потреби суспільства [8, с. 92]. Основну проблему дослідження людського потенціалу вони вбачають в оцінці можливостей людського розвитку й управління ними з урахуванням внутрішніх організаційних і зовнішніх факторів навколишнього середовища.

Людський потенціал – це сукупність фізичних і духовних чинностей людини, які можуть бути використані для досягнення індивідуальних і суспільних цілей – як інструментальних, пов'язаних із забезпеченням необхідних умов життєдіяльності, так і екзистенційних, що включають розширення самих потенцій людини й можливостей її самореалізації [16].

Термін «трудовий потенціал» став застосовуватися в період спроб переходу економіки на інтенсивний шлях розвитку, хоча в економічній літературі дослідники по-різному підходили до його визначення.

Одні ототожнювали трудовий потенціал з відповідними трудовими ресурсами з уточненням, що трудовий потенціал більш об'ємна категорія, яка має більшу кількість складових.

Другі характеризують трудовий потенціал як сукупність можливостей людини у використанні живої праці.

Треті трактують трудовий потенціал самої праці, її можливостей, які визначаються станом та ступенем відповідності об'єктивних та суб'єктивних факторів в конкретних соціально-економічних умовах.

Багато досліджень в літературі стосується саме визначення «трудовий потенціал». Використання цього терміну вимагає аналізу різних трактувань.

Отже, **людські ресурси** як основа трудового потенціалу – це сукупність робітників з кваліфікацією до виробництва (розробки або підтримки) продукту чи послуги/сервісу.

З одного боку, трудовий колектив підприємства складають зайняті на ньому працівники, відповідно під кадровою складовою підприємства розуміють сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості в галузі праці облікового складу підприємства.

Деякі вчені розглядають кадрову складову підприємства не тільки як масу праці, якою володіє виробничий об'єкт, але й включають умови реалізації цього потенціалу (технічну озброєність, рівень механізації праці, організацію тощо). В такому підході на перший погляд є свій резон. Дійсно, властивість до праці реалізується у відповідних технічних, економічних, організаційних та інших умовах та від цього залежать результати праці. Проте, таке поняття характеризує не кадровий, а виробничий потенціал підприємства.

Вищесказане дозволяє зробити висновок, що кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, на нашу думку, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо (синергетичний ефект).

Кадровий потенціал підприємства не можливо розглядати відокремлено від двох інших взаємопов'язаних потенціалів: трудового потенціалу та індивідуального потенціалу людини.

Оскільки наразі не існує однозначного трактування поняття «людський потенціал», тож в літературі зустрічаються значні відмінності в розумінні сутності його складових елементів, не визначені взаємозв'язки з такими категоріями, як «людський капітал», «трудова потенція», «кадровий потенціал». Омана, що найбільше часто зустрічається, пов'язана з отождоуванням категорій людського потенціалу й людського капіталу [1, с. 11-12]. Отже, особливо часто людський потенціал плутають з людським капіталом.

За змістом поняття «людський потенціал» і «людський капітал» явно співвідносяться, але мають значні відмінності.

За визначенням Програми розвитку ООН **людський капітал** – це *знання, здатності, навички та досвід*.

Отже, у міжнародній практиці останнім часом людські ресурси характеризуються поняттям **«людський капітал»**, під яким розуміють – *сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника*.

Таким чином, коли говорять «капітал», мають на увазі наявність знань, а коли говорять «потенціал», мають на увазі здатності до їхнього одержання та використання. Але, на нашу думку, це поняття більше підходить для характеристики людських ресурсів на макрорівні, що ж стосується рівня підприємства, то краще замінити його на кадровий потенціал.

Отже, капітал – це реалізований потенціал. Проте, людський капітал є важливою (але не єдиною) формою прояву людського потенціалу в системі ринкових відносин, пов'язаної з одержанням потоку доходів завдяки ефективності здійснених інвестицій у розвиток професійних якостей його носія. При цьому, самі по собі видатки на освіту тощо не є гарантією приросту людського капіталу, оскільки між даними факторами, хоча й може відстежуватися статистична кореляція, але відсутній стійкий причинно-наслідковий зв'язок. Тобто інвестиції в освіту являють собою лише можливі вигоди в майбутньому, а до сфери можливого ставиться поняття потенціал, отже, – тут слід оперувати терміном «людський потенціал», а не «людський капітал» [13, с. 426].

Ще Ф. Тейлор звернув увагу на людський потенціал у процесі виробництва й довів його значимість. Він поклав початок численним експериментам з дослідження ролі людини у виробництві, науковій організації праці [3, с. 78].

У сучасній науковій літературі також з'явилися роботи, в яких зроблено спробу дати визначення трудового потенціалу, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Вивчення найбільш значущих робіт останніх років дозволяє відмітити, що більшість авторів визначає трудовий потенціал як «ресурси праці, якими володіє суспільство» або як «виражені у фізичних особах або в робочому часі потенційні запаси живої праці, якими володіє суспільство на визначений момент часу», тобто трудові ресурси представлені в поєднанні їх кількісних та якісних характеристик.

Отже, в науковій літературі зустрічаємо різні трактування потенціалу. Так, потенціал – це *є комплекс необхідних для функціонування системи ресурсів. Або потенціал є системою матеріальних і трудових чинників, необхідних для виробництва.*

Наразі з використанням людських ресурсів в економіці держави та управлінні підприємствами пов'язані наступні поняття: «людський потенціал», «людський (соціальний) капітал», «трудова потенція», «трудова ресурси», «людські ресурси», «людський капітал», «персонал», «кадри», «кадровий потенціал», «особистісний потенціал», «інтелектуальний потенціал», «інноваційний потенціал», «робоча сила».

Розглянемо, що являє собою людський потенціал, адже на сьогоднішній день немає однозначного його розуміння. Зустрічаються дуже різні трактування його сутності та складових елементів і взаємозв'язку з категоріями «людський капітал», «трудова потенція», «кадровий потенціал» тощо.

Людський потенціал – це *сукупність фізичних і духовних чинностей людини, які можуть бути використані для досягнення індивідуальних і суспільних цілей, як інструментальних, пов'язаних із забезпеченням необхідних умов життєдіяльності, так і екзистенціальних, що включають розширення самих потенцій людини й можливостей її самореалізації* [1].

Таким чином, якщо коротко, то людський потенціал – це міра втілення у людині здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід.

Світовий банк включає в це поняття також стан здоров'я та якість харчування; ООН – освіту, професійний досвід, фізичний стан, здатність до

виживання, інші характеристики, що забезпечують продуктивність і само-забезпеченість людей.

Людський потенціал націй – це *інтегральна форма різноманітних явних і прихованих властивостей населення країни, що відображає рівень і можливості розвитку її громадян при певних природно-екологічних і соціально-економічних умовах.*

Підраховувати за міжнародною методикою кількість економічно активного населення в Україні почали з кінця 1995 р. Чисельно економічно активне населення України становило в різні роки від 22 до 26 млн. [13, с. 65].

Трудовий потенціал – це *існуючі фактично, та передбачувані, трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства; складне поєднання фізичних властивостей, знань, досвіду, духовних та моральних цінностей, культурних установок, звичаїв та традицій населення країни* [7].

На думку проф. В. І. Щелкунова «**трудовий потенціал** – це *кількість, демографічний склад, кваліфікаційний та освітній рівень персоналу*». В самому загальному вигляді «трудовий потенціал» характеризує певні можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

Заслужовує уваги підхід до трудового потенціалу В. Онікієнка, який вважає, що «**трудовий потенціал** – це *територіальна сукупність працездатного населення, яке володіє відповідною професійно-кваліфікаційною підготовкою, і має певне місце прикладання праці в народному господарстві з урахуванням певного рівня його технологічного та технічного оснащення*».

Людський потенціал нерозривно і двобічно пов'язаний з діяльністю, яка, з одного боку, лежить в основі його *формування*, а з іншого – служить формою його *реалізації*. На думку В. Келле, у процесі формування людського потенціалу створюються умови, передумови, підстави, на яких виростає людина з її здібностями до дії [9, с. 74]. Тут рух іде від суспільства, його компонентів до людини. Коли ж виникає проблема реалізації людського потенціалу, рух іде у зворотному напрямі – від людини до суспільства. Акцент робиться не на аналізі умов, а на людській активності, самовираженні людини, виявленні її здібностей, рівня її знань і умінь, культурі, психології, особистих якостей, тобто самоактуалізації особистості.

Тема «людського потенціалу» знайшла відбиття в концепції «людського розвитку», що одержала в останні роки широке визнання, у тому числі завдяки теоретичним розробкам індійського вченого, лауреата Нобелівської премії з економіки (1998 р.) Амартії Сена [10, 11]. В своїх дослідженнях А. Сен використовував підхід «з погляду можливостей» (*capability approach*) і обґрунтував положення про те, що процес розвитку – це не зростання тільки матеріального або економічного добробуту, а розширення можливостей людини, яке має на увазі «більшу свободу вибору, щоб кожний міг вибирати з великої кількості варіантів ту мету й той спосіб життя, які він вважає найкращими».

Отже, поняття «людський потенціал» містить кілька складових частин – здоров'я, добробут, рівень освіти, соціально-психологічну гнучкість

та інші якості. Насамперед людський потенціал (як і людський капітал) можна розглядати на двох рівнях: для характеристики людських ресурсів країни і для характеристики конкретної особистості. Людський потенціал – це здатності до одержання та використання інформації і знань.

Потенціал, виступаючи в єдності просторових і тимчасових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин: по-перше, відображає минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення й можливостей функціонування та розвитку. В цьому плані поняття «потенціал»:

- *по-перше*, фактично набуває значення поняття «ресурс»;
- *по-друге*, характеризує сьогодення з погляду практичного застосування і використання наявних здатностей;
- *по-третє*, орієнтований на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здатності, але й здобуває нові сили та здатності [130, с. 34].

Людський потенціал є інтегральною характеристикою життєздатності суспільства (країни, держави) як суб'єкта власного відтворення, розвитку і взаємодії з іншими суспільствами [1].

В розумінні різних учених склад компонентів людського потенціалу різний, хоча його значення є ядром подібне, зводить структуру даного феномена до чотирьох взаємозалежних, але відносно самостійних елементів: соціально-демографічного, соціально-економічного, соціокультурного та дієвого потенціалу суспільства.

На Заході категорії «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал» нерідко вживають як тотожні. Перелічені категорії характеризують такий комплекс – джерела, можливості й ресурси живої праці на різних рівнях: людина, групи людей, району, регіону, країни, але з різних поглядів.

Трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі у економічній діяльності підприємства (організації) [7].

Відомий російський учений в області менеджменту Л. І. Євєнко вважає, що відбулася зміна чотирьох концепцій, перш ніж увага керівників стала звертатися саме на людський капітал, а не на трудові ресурси, персонал, людські ресурси, людину [14 с. 15-17].

Так, концепція використання трудових ресурсів на підприємстві (відома з кінця XIX ст.), до 60-х років XX ст. замість людини на виробництві розглядала лише її функції – працю, вимірювану витратами робочого часу й заробітною платою. Ця концепція знайшла відбиття в марксизмі й тейлоризмі, а в нашій країні – в експлуатації праці державою. Центральне місце тут посідають питання витрат і результатів праці, оцінки внеску співробітників у загальні результати підприємства, зниження витрат праці й збільшення випуску продукції.

У концепції управління людськими ресурсами підприємства людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника. В наукових публікаціях

ця концепція визначається як «*активізація людського фактору*». Людські ресурси визначаються сукупністю якостей людини (здоров'я, освіта, професіоналізм), що впливають на результати її діяльності.

Висновки.

1. В Україні тематика людського розвитку, залишаючись цілком прагматичною й ув'язаною із соціально-економічними завданнями, набула нової якості й викликала до життя теоретичні розробки концепцій «людського потенціалу», зокрема, активовані Інститутом людини та Інститутом філософії Російської академії наук. Розробки російських дослідників суттєво збагатили концепцію людського розвитку в теоретико-методологічному (застосуванням тезаурусного підходу, концепції соціального проектування, теорії молоді тощо) і прикладному плані (в області гуманітарної експертизи).

2. Підкреслимо, що цінність людського потенціалу не може виражатися лише у вартісних показниках. Більше того, його в принципі не можливо звести тільки до кількісної оцінки, оскільки методів безпосереднього виміру можливостей не існує. Але на сучасному етапі досліджень для розуміння феномену людського потенціалу важливо не стільки формально обчислені як образ його величин, скільки оцінка якості соціального життя й існуючих економічних умов для формування й реалізації потенціалу людини у трудовій або іншій діяльності. Якщо такі умови існують, то людський потенціал може реалізуватися як людський капітал, виступаючи джерелом доходу для свого носія, економічного росту й соціального прогресу для суспільства. В Україні такі умови наразі ще не створені.

3. Управління людьми являє собою компонент управління будь-якої організації нарівні з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Проте, за своїми характеристиками люди суттєво відрізняються від інших використовуваних ресурсів і, відповідно, потребують особливих методів управління. Управління людьми вимагає творчого (а не механістичного) підходу, індивідуалізації і врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень.

4. Вирішальним і по суті необмеженим чинником трудового потенціалу є інтелектуально-культурний рівень (ІКР) населення – освіченість і рівень розвитку інтелекту, професіоналізм, моральність і духовність загалом, культура в широкому сенсі, ментальність, кругозір тощо. Серед компонентів ІКР першорядне значення у визначенні трудового потенціалу мають освіченість, кваліфікація і досвід.

Перспективи подальших розробок у даному напрямку. Аналіз наукових праць зазначених у статті авторів показав, що соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні, висувають потребу в розробці та застосуванні нових підходів до оцінки й розвитку людського потенціалу. Отже, існує необхідність у подальшому розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування конкурентоздатних трудових ресурсів та опрацювання ефективних систем управління трудовим потенціалом на вітчизняних підприємствах із урахуванням особливостей сучасних тенденцій розвитку менеджменту та кризо-небезпечних реалій ринку.

Оскільки стратегічне управління для українських підприємств є новим, незвичним процесом, остільки і проблема стратегічного управління кадровим потенціалом є недостатньо вивченою.

Таким чином, об'єктивна потреба у подальшому розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування ефективних систем управління на вітчизняних підприємствах із урахуванням особливостей сучасних тенденцій розвитку менеджменту визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямку.

Список літератури:

1. Долгушкин Н. К., Новиков В. Г., Категории «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «кадры» – сущность и содержание // Аграрная наука. – 2001. – № 4. – С. 11-12.
2. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 420 с.
3. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. – М. : Контроллинг, 1991. – 282 с.
4. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
5. Лібанова Е. М. Демографическое развитие Украины: проблемы и перспективы. Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки // Міжнар. наук-практ конференція. – К. : Мінпраці України, НАН України, РВПС України НАН України, Укр. ін-тут соц. досліджень, 2000. – Т. 1 – 562 с.
6. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний захист. – К. : Київ, 2004. – 11 с.
7. Большая Советская Энциклопедия: В 30 томах. / Гл. ред. А. М. Прохоров. Изд. 3-е. – М. : Советская Энциклопедия, 1973. – 982 с.
8. Валентей С., Нестеров Л. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры // Вопросы экономики, 1999. – № 2. – С. 92-93.
9. Келле В. Ж. Человеческий потенциал и человеческая деятельность [Текст] / В. Ж. Келле // Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода. – М., 1999. – С. 72-80.
10. Сен А. Об этике и экономике. – М. : Наука, 1996.
11. Сен А. Развитие как свобода. – М. : Новое издательство, 2004.
12. Доклад о развитии человека. 2010 г. – Нью-Йорк, Оксфорд, ПРООН, Оксфорд Юниверсити Пресс, 2010. – С. 102-234.
13. Чорний Р. С. Людський капітал у системі соціально-економічних категорій // Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 листопада 2007 р. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 526 с. – С. 424-427.
14. Евенко Л. И. Уроки американского менеджмента (вступительная статья). Основы менеджмента. – М. : Дело, 1992. – С. 412.
15. Большой экономический словарь / Под. ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1245 с.
16. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М. : Книжный мир, 2000. – 895 с.

Скибицкий А. Н.

Национальный авиационный университет

**РАССМОТРЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ**

Резюме

Уточнены определения ключевых терминов теории человеческого потенциала, рассмотрены его основные составляющие и направления развития и усовершенствования системы управления ним.

Определена объективная необходимость дальнейшего развития теоретических и методико-прикладных основ формирования эффективных систем управления персоналом.

Ключевые слова: потенциал, человеческий потенциал, человеческий капитал, трудовой потенциал.

Skibitskiy A. N.

National Aviation University

**CONSIDERATION OF THEORETICAL APPROACHES
TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Summary

Clarificated the determination of key terms of the theory of human potential, considered its basic constituents, and directions of development and perfection of its control system.

An objective necessity is certain for subsequent development of theoretical and methodical applied principles of forming of effective control system in HR-managment.

Key words: potential, human potential, human capital, labour potential.