

## РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

*Спіцина А.Є.* кандидат педагогічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, angel7a@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9730-6249

*Галицький Б.Ю.*, Національний транспортний університет, galitskyi@ukr.net, orcid.org/0009-0007-5494-4962

## DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL AS THE MAIN ELEMENT OF INCREASE OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF ROAD TRANSPORT ENTERPRISES

*Spitsyna Anhelina*, Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine, angel7a@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9730-6249

*Halytskyi Bogdan*, National Transport University, Kyiv, Ukraine, galitskyi@ukr.net, orcid.org/0009-0007-5494-4962

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування підприємств важливим фактором підвищення конкурентоспроможності того чи іншого суб'єкта господарювання є ефективне використання та розвиток його ресурсного потенціалу, одним із найцінніших та найважливіших якого є його трудовий потенціал,

Конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємств має вирішальне значення для успіху на ринку. Однак непередбачуваний і мінливий характер бізнес-середовища, що характеризується різними формами невизначеності створює значні труднощі в управлінні трудовим потенціалом підприємств.

Сучасні тенденції розвитку економіки держави переконливо доводять, що вирішальним чинником виходу з економічної кризи стають перетворення на мікрорівні саме – реорганізація транспортних підприємств, що пристосовуються до нових умов господарювання. Незалежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності транспортного сектора однією з основних умов його успішного функціонування на ринку є його розвиток.

Оцінка діяльності українського ринку автомобільних перевезень свідчить про те, що, незважаючи на деяке задоволення потреб національної економіки та суспільства в перевезеннях, удосконалення потребують рівень якості послуг, структура автопарку, технологічний стан транспортних засобів тощо. Усе це не найкращим чином впливає на конкурентоспроможність автомобільного транспорту України як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Принципові трансформації характеру та змісту праці, які обумовлені глобалізаційними процесами, високими темпами науково-технічного розвитку та інформатизацією трудової діяльності, вимагають адекватних змін в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств автомобільного транспорту, та передбачають перехід від кваліфікації як характеристики рівня володіння професійними вміннями та навичками до компетенцій, що відображає також ділові та особистісні якості працівників підприємства.

Зростання транспортних послуг, в першу чергу, залежить від виробничого потенціалу галузі, яка в свою чергу складається з суб'єктів господарської діяльності. Головне завдання яких, найбільш доцільно використовувати наявний потенціал, шляхом повного залучення всіх ресурсів. Тому першочерговим завданням є визначення структури потенціалу автотранспортного підприємства та розгляд його складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поліпшення ситуації із сучасною економікою України залежить від конкурентоспроможності підприємств та рівня їхнього конкурентного потенціалу, що зумовлює велику кількість публікацій із питань формування потенціалу підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та управління цими процесами.

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття та структури конкурентного потенціалу підприємства. У своїх дослідженнях більшість учених доходять висновку,

що конкурентний потенціал являє собою сукупність ресурсів і можливостей, що дають переваги над іншими підприємствами. Вчені визначають роль конкурентного потенціалу при збереженні та збільшенні конкурентоспроможності економічних систем у довготривалій перспективі. Так, теоретичні та прикладні дослідження проблем формування та розвитку конкурентного потенціалу викладені в працях Афанасьєвої М.В., Гудзинського О.Д., Другової О.С., Михальченко О.А., Нижник І.В., Шульги М.О. та інших. Науковцями досліджується сутність та зміст категорії "конкурентний потенціал", механізми його формування розвитку, взаємозв'язок з конкурентоспроможністю тощо.

Різноманітні питання щодо формування необхідного рівня потенціалу для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства досліджувалися різними авторами, серед яких: А.Е. Воронкова, В.А. Гросул, Г.М. Гребенюк, І.М. Кирчата, Н.С. Краснокутська, Л.В. Нагірна, О.І. Олексюк, І.П. Отенко, І.М. Репіна, О.С. Федонін та ін.

Питанням і проблемам, що пов'язані з конкурентоспроможністю трудового потенціалу, який є складовою конкурентного потенціалу, присвячені наукові праці Богині Д. П., Грیشнової О. А., Дмитренко Г. А., Петрової І. Л., Онікієнка В. В., Титаренко Л. М., Борисенко З. М. та інші. Наукові праці українських дослідників підводять до думки, що питання підвищення конкурентоспроможності трудових ресурсів потребують регулювання не лише ринком праці, а також державою на регіональному рівні.

**Мета та завдання статті** полягає у дослідженні та вдосконаленні системи розвитку трудового потенціалу як основного елементу підвищення конкурентного потенціалу підприємств автомобільного транспорту в умовах нестабільного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень конкурентоспроможності національної економіки та ефективність діючої системи інновацій, порівнюючи з іншими країнами на міжнародній арені, нині є недостатніми для підтримання стабільного розвитку вітчизняної економіки й гарантування підвищення трудового потенціалу, підтримання національної безпеки та подальшого переходу на європейські стандарти життя для громадян України.

В умовах соціально-економічних розвитку важливість автомобільного транспорту в транспортній системі країни постійно зростає. Значне зростання ринку товарів малого та середнього бізнесу об'єктивно розширює сферу застосування вантажного автомобільного транспорту, що зумовлено його високою адаптованістю до ринкових умов.

Автомобільний транспорт, який завжди виступав невід'ємним і стратегічно важливим елементом транспортної інфраструктури, забезпечуючи до 90% переміщень вантажів і перевезень пасажирів [8], змінив свою роль в Україні з позаминулого року. Так до цілком традиційних функцій із переміщення вантажів і перевезення пасажирів регулярними рейсами додалися кардинально нові функції, обумовлені воєнним станом у країні, зокрема функція екстреної евакуації бійців із передової та населення з прифронтових районів, функція своєчасного забезпечення збройних сил всіма необхідними ресурсами, функція термінової зміни логістики у зв'язку з ворожими обстрілами (як наслідок – пошкодження дорожнього полотна) та/або блекаутами (як наслідок – необхідності заміни електротранспорту на маршрутах) тощо. Умови, в яких функціонують підприємства автомобільного транспорту в Україні, суттєво змінилися, що потребує належного закріплення на законодавчому рівні у вигляді вдосконалення нормативно-правової бази. Починаючи з лютого 2022 року транспортний сектор України зазнав непередбачуваних руйнівних змін.

Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємств автомобільного транспорту залежить від системи управління, тобто суб'єкта управління, який відповідає не тільки за нарощування потенціалу виробничої системи, а й за формування необхідного потенціалу самої управлінської системи[8].

Отже і результативність функціонування підприємств автомобільного транспорту як у сьогоднішні, так і в майбутньому безпосередньо залежить від вищого керівництва. Керівників підприємства можна охарактеризувати з погляду кваліфікаційних і особистісних якостей. До кваліфікаційних якостей відносяться: відповідність освіти займаній посаді, рівень кваліфікації, творчий потенціал, інтелект, готовність до новаторства, здатність до акумуляції інформації та аналітичної обробки, знання підприємства і його оточення, характер мислення, готовність до ризику, наявність організаторських здібностей. До особистісних якостей можна віднести чесність, ініціативність, гнучкість, упевненість у собі, стійкість поглядів, співчутливість, креативність, обов'язковість, вміння вирішувати проблеми та ін[1].

Рівень конкурентного потенціалу підприємств автомобільного транспорту визначається конкурентоспроможністю його складників та взаємозв'язками між ними. Важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, що входять до складу конкурентного потенціалу, який вміщує наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові й нематеріальні ресурси та можливості підприємства, що дають їм змогу формувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку. Інакше конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості підприємства внутрішнього і зовнішнього характерів, які дають змогу суб'єкту господарювання здійснювати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних, нематеріальних і трудових ресурсів[5].

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення сутності потенціалу, Михальченко О.А. виділяє чотири основні об'єднуючі позиції [6]:

- ресурсний підхід, в основу якого покладено те, що саме ресурси є основою потенціалу;
- факторний підхід, за якого необхідним є формування певних умов для реалізації потенціалу;
- цільовий, в основі якого є спрямованість на досягнення певних завдань та цілей при реалізації потенціалу;
- ситуаційно-цільовий, який передбачає те, що реалізація потенціалу для досягнення визначених цілей можлива після виконання певних умов.

Із загальної сукупності всіх видів потенціалів, які формують економічні системи, саме конкурентний потенціал є тим, який забезпечує формування стійких конкурентних переваг, які дозволяють реалізовувати невикористані резерви підвищення конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку, забезпечує основну

Для розвитку конкурентного потенціалу підприємства необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури з метою досягнення синергійного ефекту. Для кращого розуміння і виявлення шляхів розвитку конкурентного потенціалу розглянемо детальніше його складові в табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика складових конкурентного потенціалу підприємства  
Table 1 – Characteristics of the components of the enterprise's competitive potential

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію, послуги певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи.
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі ринкового потенціалу, що влаштовує власника підприємства.

*(Джерело сформовано за даними 3,5,17)*

Все це необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на внутрішні та зовнішні конкурентні можливості підприємства, які залежать від відповідних потенціалів, що їх визначають.

Так, автори статті [5] виділяють велику кількість чинників внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства. Але з метою систематизації

їхнього впливу та можливості відстеження процесів нарощування, доцільно класифікувати внутрішні чинники з погляду суб'єкта та об'єкта управління.

Харчук Т. В. вважає, що конкурентний потенціал підприємства включає п'ять складових елементів: потенціал основних бізнес-процесів, потенціалу підприємства; трудовий, фінансовий, управлінський та інноваційний потенціали [17].

Другова О. С. пропонує, що складовими конкурентного потенціалу підприємства є [3]:

- фінансовий потенціал (фінансова стійкість підприємства, інвестиційна привабливість, політика ціноутворення, рентабельність власного капіталу);

- виробничий потенціал (стан засобів праці, рівень механізації і автоматизації праці і виробництва, інноваційна діяльність підприємства);

- трудовий потенціал (рівень кваліфікації персоналу, рівень конфліктності в організації, соціальна інфраструктура організації, участь персоналу в процесі управління, мотиваційні системи);

- збутовий потенціал (застосування комплексного підходу при плануванні маркетингової діяльності, задоволення запитів споживачів, заходи щодо підготовки і ухвалення маркетингових рішень);

- управлінський потенціал (інновації в галузі управління, здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються, компетентність в управлінні).

Використовуючи функціональний підхід до структурування конкурентного потенціалу, враховуючи основні напрями формування конкурентних переваг підприємств, структурними елементами конкурентного потенціалу автори статті вважають: кадрову, інноваційну, організаційно-управлінську, техніко-технологічну, інформаційну та фінансово-інвестиційну складові.

Основні процеси управління формуванням і розвитком конкурентного потенціалу підприємства, які включають визначення джерел фінансування формування та розвитку потенціалу, організацію розробки та впровадження програм розвитку, управління часом здійснення процесів розвитку, мотивацію персоналу, повинні відбуватися ґрунтуючись на загальних та специфічних принципах.

До специфічних принципів, що згруповано за складовими елементами конкурентного потенціалу в контексті трудового потенціалу належать принципи формування та розвитку кадрової складової: активність персоналу, професіоналізм, компетентність, креативність, системність роботи з кадрами, зміцнення трудової дисципліни, справедливість мотивації, соціальна відповідальність, професійне та посадове зростання та інші [6].

Таким чином, слід акцентувати увагу на пріоритетності трудового потенціалу для підвищення конкурентного потенціалу підприємств автомобільного транспорту в порівнянні з іншими складовими.

Проблеми формування та розвитку кадрового, людського, трудового потенціалу підприємств вивчали багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Однак підвищення ролі людини в забезпеченні виробничого процесу, необхідність формування інноваційно-орієнтованої системи управління персоналом потребує більш детального вивчення сутності поняття трудовий потенціал, визначення його складових і ролі в стратегічному розвитку підприємств та підвищення конкурентного потенціалу.

Розвиток трудового потенціалу – це процес запровадження заходів, спрямованих на кількісне та якісне відтворення трудового потенціалу, його найповнішу реалізацію та ефективне використання.

Вагомий внесок у теоретичну і методологічну розробку проблем формування, використання і розвитку трудового потенціалу в умовах структурної трансформації економіки України зроблено відомими українськими вченими: М. В. Савченко, А.Г. Лизанець, А.І. Шаповал, Є.О. Бойко, О.І.Харун, Н.М. Лавриненко та іншими.

Визначення змісту поняття «трудоий потенціал» наведено у Концепції «Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року». Документ визначив, що, трудовий потенціал – це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певними ознаками (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність [10].

Відповідно до Програми, для збереження і розвитку трудового потенціалу передбачалося реалізувати наступні заходи:

поліпшити демографічні характеристики трудового потенціалу шляхом забезпечення підвищення якості життя населення, зниження рівня смертності, збільшення тривалості життя населення, зниження ризику нещасних випадків на виробництві;

забезпечити зростання освітньо-кваліфікаційного потенціалу населення шляхом створення умов для освіти, здобуття знань та підвищення кваліфікації протягом трудової діяльності, забезпечення підвищення якості підготовки кадрів вищими та професійно-технічними навчальними закладами;

зменшити рівень трудової міграції працездатного населення за кордон, сприяття поверненню в Україну довгострокових працівників-мігрантів;

удосконалити систему оплати праці, підвищити ефективність її нормування;

стабілізувати рівень зайнятості населення в умовах фінансової кризи;

підвищити економічну активність населення, посилити мотивацію населення до укладання трудових договорів, сприяти продуктивній зайнятості населення з орієнтацією на інноваційну модель розвитку виробництва;

підтримувати підприємницьку ініціативу громадян і розвиток малого та середнього підприємництва, самостійну зайнятість населення;

впроваджувати міжнародні стандарти щодо умов та охорони праці на виробництві;

проводити моніторинг розвитку трудового потенціалу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу;

удосконалювати трудове законодавство;

підвищувати роль соціального діалогу у формуванні державної політики та забезпечення реалізації принципів рівноправності його учасників[10].

Водночас, проблема забезпечення розвитку трудового потенціалу є комплексною та не повинна вирішуватися лише заходами загальнодержавного характеру. Не менш важливими є напрями діяльності підприємств, пов'язані із забезпечення розвитку трудового потенціалу окремих суб'єктів господарювання, а в результаті – трудового потенціалу економіки в цілому.

Варто зазначити, що у поточних умовах у сфері розвитку трудового потенціалу України потрібний новий підхід до управління трудовим потенціалом в цілому, ефективність якого буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу і його своєчасним розвитком.

Науковець Харун О.А. зазначає, що управління трудовим потенціалом, як будь-який управлінський процес включає загальні функції управління: планування, прогнозування, організація, координація, контроль, мотивація. Також виділяють спеціальні функції управління трудовим потенціалом як видом економічних ресурсів підприємства передбачають: визначення оптимальної чисельності працівників, підбір, відбір, адаптація та розстановка працівників по робочих місцях і етапах виробництва, забезпечення співпраці та ефективної взаємодії між усіма членами трудового колективу, забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату, своєчасне інформування та мотивування працівників тощо До функцій управління трудовим потенціалом підприємства можна віднести: забезпечення розвитку трудового потенціалу; відтворення і розвиток типів організаційної поведінки; інтеграція працівника в організаційне середовище, координація дій суб'єктів праці; оптимізація взаємодії працівника і організаційного середовища; набуття соціальної позиції і реалізація потреб працівника в результаті трудової взаємодії [16].

До традиційних методів управління трудовим потенціалом відносять: адміністративні (передбачають правове регулювання; розробка положень, посадових інструкцій та іншої документації); економічні (включають техніко-економічний аналіз, обґрунтування, планування; оплата праці; капіталовкладення); соціально-психологічні (передбачають соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб). Також методи управління трудовим потенціалом класифікують за наступними ознаками: за характером етапів управлінської діяльності (підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні); за характером впливу на виконавців (прямого і непрямого впливу, формальні та неформальні); за характером змін у системі управління (інноваційні методи) (коучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи, дистанційного навчання e-learning); за ознаками належності до функцій управління (нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік) [1].

Вітчизняний науковець Зубрицька Я.О. до функцій системи управління трудовим потенціалом відносить: планування трудового потенціалу; відбір та найм працівників; адаптація персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; ротація, планування кар'єрного росту; можливості професійного зростання; соціальний захист; техніка безпеки та охорона здоров'я на робочому місці; взаємовідносини між керівниками та підлеглими; технології управління персоналом; витрати спрямовані на персонал; темп росту частки витрат на персонал; мотивування трудової діяльності; централізація управління; формалізація управління [4].

Отже, управління трудовим потенціалом передбачає використання певних методів, інструментів та функцій, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників з метою ефективної активізації їх трудової діяльності. Головна мета управління трудовим потенціалом – це безперервний розвиток працівників з метою забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації. До методів управління відносять адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Для ефективного використання трудового потенціалу підприємства має бути наявна система управління трудовим потенціалом, яка використовуватиме в своїй роботі різноманітні функції та поєднуватиме декілька методів для досягнення позитивних результатів діяльності (рис.1).



Рисунок 1 – Цілі та функції системи управління трудовим потенціалом  
 Figure 1 – Goals and functions of the workforce management system  
 (Джерело узагальнено за 1,4,7,9)

Підприємці формують свій бізнес задля успіху, а отримання максимального прибутку – це результат їхньої діяльності, тому для них дуже важливо, щоб їх продукція була якісною, послуги були корисними. Для того щоб працівник виконав поставлені перед ним обов'язки, йому необхідно мати певну освіту, навички та знання в цій сфері. Тому роботодавці зацікавлені у вдосконаленні кваліфікаційного рівня всіх учасників виробничого процесу та збільшенні їх трудового потенціалу, що забезпечить успішне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Запорукою успішного переходу до сучасної економіки є наявність якісних інтелектуальних та інноваційних складових трудового потенціалу, дослідження яких представляється необхідним, оскільки вони є:

- базою для ефективного економічного розвитку суспільства;
- основною рушійною силою для розвитку інноваційної економіки;
- основою для формування якісного трудового потенціалу;
- потенціалом для генерування нових ідей;
- найважливішими факторами для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління розвитком трудового потенціалу підприємства повинен базуватися на науково обґрунтованих принципах, дотримання яких надає можливість забезпечити комплексний розвиток ділових якостей персоналу, реалізувати дієву стратегію управління персоналом, сформулювати систему корпоративних цінностей та корпоративної етики, удосконалити організаційну культуру[7].

На думку науковців, управління розвитком трудового потенціалу підприємства має ґрунтуватися на таких принципах, як:

- навчання персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та цілей і напрямів розвитку підприємства;
- функціонування системи зворотного зв'язку у процесі управління;
- цілісність системи управління розвитком та гнучкість застосування видів і форм розвитку персоналу;
- формування ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; врахування ресурсних можливостей підприємства[1,9].

Розвиток трудового потенціалу є одним із чинників формування конкурентних переваг підприємства, він потребує виконання принципу безперервності розвитку трудового потенціалу кожного працівника, вимагає значного часу та різного роду ресурсів задля забезпечення виконання стратегічної мети функціонування підприємства. Трудовий потенціал працівника є рушійною силою розвитку підприємства, від ступеня його розвитку та розкриття залежатиме ступінь ефективності використання інших ресурсів підприємства.

У сучасних умовах господарювання, з метою досягнення стратегічних цілей розвитку транспортної галузі виділяють необхідність переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку, що підвищує вимоги щодо рівня розвитку трудового потенціалу підприємства. Основою розвитку трудового потенціалу є професійний, мотивований працівник, з необхідним, для стратегічного розвитку підприємств, набором компетенцій, тому і розвиток трудового потенціалу необхідно здійснювати на основі компетентнісного підходу[15].

Стратегічною метою розвитку трудового потенціалу підприємства є зростання рівня професійних якостей працівників підприємства.

Розвиток трудового потенціалу повинен базуватися і на таких принципах[7]: системне планування; доцільність; синергічність; ефективність; безперервність; оптимальність; адаптивність; інноваційність; комплексність; послідовне впровадження; об'єктивний моніторинг.

Суб'єктами розвитку трудового потенціалу підприємства є служба з управління персоналом, керівництво підрозділів, керівники працівників і працівники.

Об'єктами – трудовий потенціал працівників підприємства, який формується на основі взаємодії складових трудового потенціалу підприємства, зокрема ціннісно-мотиваційна, кадрова, кваліфікаційна, професійна та організаційна складові та системи компетенцій.

Процес розвитку трудового потенціалу здійснюється за такими етапами:

- формування стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства;
- визначення вимог до трудового потенціалу;
- оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства;
- планування розвитку трудового потенціалу;

- залучення учасників;
- реалізація цільових заходів;
- оцінювання ефективності.

До основних інструментів розвитку трудового потенціалу можна віднести: систему формування трудового; самоорганізацію та самоуправління; систему підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації; корпоративно-мотиваційний механізм; систему мотивації та стимулювання.

Використання системного підходу до підбору персоналу дозволяє підбір персоналу розглядати як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, дає можливість комплексного вирішення проблем у разі невідповідності діючого штату вимогам стратегії розвитку підприємства. Системний підхід доцільно використовувати при створенні нового трудового потенціалу підприємства [13].

Успішне функціонування підприємств зумовлене постійним вдосконаленням системи управління розвитком трудового потенціалу, що визначає виробничі, економічні та соціальні функції. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно мати достовірну інформацію про його оцінку і якісних, кількісних, вартісних показниках та величинах.

Потреби людини є її внутрішнім стимулом до активності в різних сферах діяльності, в тому числі і трудовій. Види потреб визначаються їх мотиваційно-трудовим характером: потреба у правовій культурі та ефективному соціальному захисті, потреба в стабільній зайнятості та задовільних умовах праці; потреба в самовираженні, через творчість у праці, через реалізацію індивідуальних навичок та здібностей; потреба в задоволенні від своєї трудової діяльності; потреба в сприятливому середовищі для реалізації трудового потенціалу; потреба у визнанні значущості власного трудового вкладу; потреба в соціалізації і соціальному включенні; потреба в самовідтворенні [9].

Пошук напрямів розвитку трудового потенціалу обумовлює необхідність його оцінки за якісним і кількісним складом. При оцінці трудового потенціалу підприємства завжди можна визначити величину кількісної складової, але цього явно не досить із позиції вимог сьогодення дня. Більш складним завданням є визначення величини його якісної складової [7].

Для ефективного розвитку трудового потенціалу підприємство, насамперед, повинно забезпечувати високий рівень якості трудового життя персоналу. Якість трудового життя – це інтегральний показник, який відображає умови використання трудового потенціалу, рівень соціального та інтелектуального відтворення і розвитку людини завдяки її діяльності на підприємстві.

Розвиток трудового потенціалу є вирішальним фактором забезпечення стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, наданих послуг, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, створення інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу; корпоративну – імідж підприємства здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури [15].

Основними напрямками забезпечення високого рівня якості трудового життя працівників є:

дотримання прав працівників згідно Конституції України, чинного законодавства та інших нормативно-правових актів, що передбачає повагу до персоналу, надання їм права на свободу власних поглядів та участі у прийнятті рішень щодо власної роботи і інтересів;

розвиток нетрадиційних форм участі працівників в управлінні підприємством;

створення сприятливих умов праці для можливості працівниками поєднувати роботу та сімейне життя, задоволення соціальних, культурних і духовних потреб працівників;

запровадження справедливої системи на підприємстві в наданні матеріальних, соціальних та духовних благ;

підвищення рівня правової культури і захищеності персоналу;

реалізація гарантій зайнятості, недопущення необґрунтованого звільнення працівників [16].

Реалізація запропонованих напрямів у комплексі дозволить істотно підвищити якість трудового життя працівників підприємства, відтак – забезпечити культурний, моральний, інтелектуальний розвиток трудового потенціалу.



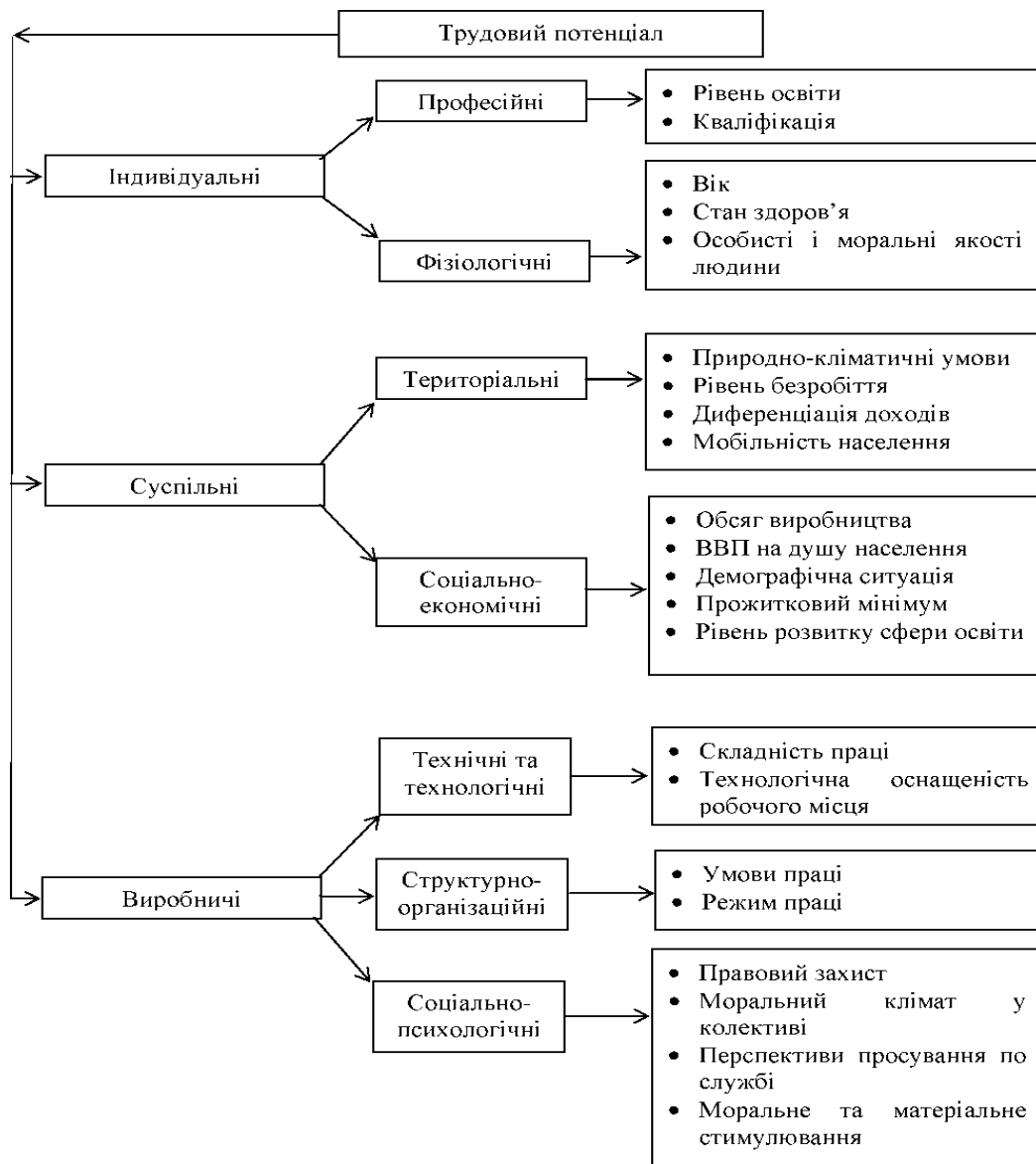


Рисунок 2 – Чинники розвитку і формування трудового потенціалу підприємства  
 Figure 2 – Factors of development and formation of labor potential of the enterprise  
 (Джерело сформовано за даними 1,4,7,9,15)

Моральні стимули базуються на потребах людини у визнанні й повазі, моральному схваленні. Основними формами вияву таких стимулів є усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмітних звань і т. д. Моральні стимули – це стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні.

Матеріальне стимулювання є найпоширенішою і найефективнішою формою залучення працівників у трудовий процес. Матеріальне стимулювання праці – це засіб, що забезпечує матеріальні потреби працівників залежно від результатів їхньої колективної чи індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних і організаційних факторів і заходів, пов'язаних із виробництвом. Основними формами матеріального стимулювання праці є: заробітна плата, заохочувальні виплати, доплати та премії. Формування і розвиток трудового потенціалу тісно пов'язане з мотивацією трудової діяльності, оскільки в залежності від конкретної мотивації, поставленої перед працівником, у нього розвиваються нові здібності, бажання виконувати свою роботу краще і швидше, підвищуються творчі здібності, ініціатива, підвищується працездатність, а також розвивається трудовий потенціал підприємства в цілому. Виходячи з цього, основними завданнями формування системи мотивації праці є [4]:

формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації в процесі здійснення трудової діяльності;

навчання персоналу та керівників підприємства основам внутрішнього корпоративного спілкування та культури;

формування демократичних підходів щодо управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Розвиток трудового потенціалу можливий не тільки за рахунок елітної освіти, а й у процесі самонавчання, придбання професійного досвіду тощо.

Серед сучасних освітніх технологій дослідники виділяють два головні види навчання: «підтримуюче» (освітня діяльність, спрямована на підтримку та відтворення існуючої культури, соціального досвіду, соціальної системи) та «креативне» (освітня діяльність, що стимулює інноваційні зміни в існуючому соціально-культурному середовищі) [15].

Технологіями навчання і розвитку персоналу пропонуються наступні:

Коучінг – вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне й особистісне зростання, а також підвищення персональної ефективності

Тімбілдінг – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.

E-learning – дистанційне навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ

Ситуаційний аналіз – навчання на основі розгляду випадків і ситуацій [12].

Успішне функціонування підприємств зумовлене постійним вдосконаленням системи управління розвитком трудового потенціалу, що визначає виробничі, економічні та соціальні функції. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно мати достовірну інформацію про його оцінку і якісних, кількісних, вартісних показниках та величинах.

Задля підвищення швидкості та якості підвищення компетентності працівників ефективною є система корпоративного навчання на підприємствах, адже в цьому випадку вдається сформувати єдину систему цінностей, а також оптимальний механізм мотивації, який забезпечить високу продуктивність та працездатність.

Корпоративне навчання передбачає застосування експертного та процесного підходів. Експертний припускає можливість підготовки програми розвитку організації, вирішення стратегічних проблем, підготовки управлінського рішення на базі знань і досвіду запрошеного консультанта. Завдання, що стоїть перед консультантом, – провести діагностику і підготувати план розвитку підприємства, його структурних елементів. Відповідно до цього підходу програма навчання забезпечує слухачів знаннями про типові проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в професійній діяльності, та шляхами їх вирішення. Таким чином, метою програм корпоративного навчання є передача знань. Процесний підхід припускає можливість підготовки програми розвитку в процесі спільної роботи з персоналом за участю управлінського персоналу підприємства. У тих, хто навчається, крім набору професійних знань, формується установка на прийняття змін, оволодіння новими формами індивідуальної поведінки і групової діяльності. Метою програми корпоративного навчання є не стільки передача знань, скільки формування орієнтації на зміну індивідуальної та групової поведінки [9].

Під впливом запровадження новітніх технічних та технологічних розробок істотно змінюється структура економіки, продуктивність та умови праці. Все це вимагає від людей постійних динамічних адаптаційних змін. Досліджуючи інноваційні та інформаційні зміни в економічній системі, фахівці прогнозують у найближчі десятиліття значне скорочення робочих місць у таких секторах, як транспорт, оптова і роздрібна торгівля, фінансова та страхова діяльність, адміністративні послуги та послуги супроводу. Водночас автори зазначають, що стрімке поширення штучного інтелекту, робототехніки та інших технологій "інтелектуальної автоматизації", формують потужний потенціал, який створює вагомні переваги національним економікам шляхом підвищення продуктивності праці та створення нових і кращих споживчих товарів і послуг. Ці зміни також можуть призвести до дуже помітних зрушень на ринках праці, формуючи ризики втрати робочих місць для значної частини найманих працівників через автоматизацію, роботизацію та цифровізацію виробничих процесів, змінюючи професійні та кваліфікаційні вимоги. Разом з тим, завдяки активізації процесів цифровізації та інформатизації нові та осучаснені робочі місця будуть створюватися як у вказаних, так і в інших секторах економіки, завдяки чому співвідношення кількості скорочених та створених місць може навіть бути на користь останніх [12].

Такий оптимістичний прогноз щодо кількості робочих місць все ж вказує на потребу зміни професійно-освітнього рівня та розширення навичок, яких вимагатимуть цифрові робочі місця в найближчі десятиліття та може справдитись для інноваційних економік. Сучасні інноваційні процеси та інформатизація зумовлюють на ринках праці розвинених країн такі зміни: поява нових форм організації праці та зайнятості, мобільна реструктуризація зайнятих по секторах економіки, посилення гнучкості зайнятості, де термінування нових характеристик працівника, інтелектуалізація праці і збільшення її творчої складової, нарощення багатопрофільності найманої праці, а також збільшення кількості праці, витраченої на створення та обробку інформації й виникнення нових видів праці. Звичайно в такій ситуації суттєво змінюються вимоги до підготовки відповідних фахівців.

**Висновки і пропозиції.** Трудовий потенціал – це найбільша цінність для будь-якого підприємства та одна з головних складових успіху у будь-якій сфері діяльності. Тому кожне підприємство має бути зацікавлене у постійному підвищенні професійного рівня свого персоналу, у навчанні, підготовці та перепідготовці працівників, їх просуванні по службі.

Вирішення завдань розвитку трудового потенціалу підприємств автомобільного транспорту, а також його підвищення сьогодні є фундаментальним завданням кадрової політики підприємства, якій необхідно приділяти особливу увагу для досягнення стратегічних цілей та завдань підприємств. Значну увагу слід приділяти підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, його розвитку, ефективної мотивації та формуванню зацікавленості працівників у результатах праці та корпоративної свідомості для підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Необхідно надавати постійну та системну підтримку менеджерам з персоналу, кадровим службам та HR-фахівцям, які працюють в умовах інформатизації, цифровізації економіки, електронного підприємництва, зміни трудового законодавства та, як наслідок, соціального захисту населення. розширення інноваційної зайнятості на тлі реорганізації бізнесу та воєнного стану в Україні.

Актуальними напрямками вдосконалення системи управління розвитком трудового потенціалу в Україні є: досягнення миру та стабілізація ситуації в державі; забезпечення безпеки населення та повернення громадян; оптимізація системи навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення мотивуючої корпоративної культури.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств : моногр. / Н. І.Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. Лаврінченко. Дніпропетровськ : Пороги, 2007. – 284 с.
2. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2016. 244 с.
3. Другова О.С. Розробка методу оцінки конкурентного потенціалу. О.С. Другова. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. К.: НУХТ, 2011. № 40. С. 132-134.
4. Зубрицька Я.О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
5. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/ССАЕ8ВAF-0В8А-42А9-А8С8-В65С4DABEC0A.pdf>. (дата зверн.: 05.03.2024)
6. Михальченко О.А. Концептуальні основи формування поняття "конкурентний потенціал авіабудівного підприємства". *Економічний аналіз*. XXI. 2015. № 9-10. С. 48-51.
7. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства.. *Economic journal Odessa polytechnic university* №2(12), 2020. С.102-107.
8. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122.
9. Обелець Т. В., Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. *Економіка та держава* № 6/2020. С.160-165.

10. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року <https://www.kmu.gov.ua/npas/230430779>
11. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
12. Pricewaterhouse Coopers, "Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation", available at: [https://www.pwc.co.uk/economic\\$services/assets/international\\$impact\\$of\\$automation\\$feb\\$2018.pdf](https://www.pwc.co.uk/economic$services/assets/international$impact$of$automation$feb$2018.pdf).
13. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємств. *Вісник Дніпровської політехніки. Економічний вісник*, 2022, №2 С.123-135
14. Стратегічний план розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20авто.pdf>.
15. Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А.М. Ткаченко, С.А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 1, Т. 1. С. 53–59.
16. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О.А. Харун // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121–125.
17. Харчук Т. В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 3. 2018.

#### REFERENCES

1. Verhoglyadova N. I. (2007). *Upravlinnya trudovim potentsialom pldpriEmstv* : monogr. / N. I. Verhoglyadova, N. A. Ivannikova, O. Lavrinchenko. Dnipropetrovsk : Porogi, 284 s.
2. Grosul V. A., AfanasEva M. V., Yanchev A. V. (2016). *Upravlinnya konkurentnim potentsialom pldpriEmstv rozdrbnoYi torgIvll*: monografiya. HarkIv: HDUHT, 244 s.
3. Drugova O.S.(2011). *Rozrobka metodu otsInki konkuren`tnogo potentsialu*. O.S. Drugova. *NaukovI pratsI Na`tsIonalnogo unIversitetu harchovih tehnologIy*. K.: NUHT, . # 40. S. 132-134.
4. Zubritska Ya.O.(2015) *OtsInyuvannya rIvnya trudovogo potentsialu pldpriEmstva*. *GlobalnI ta natsIonalnI problemi ekonomIki*. Vip. 4. S. 395-398.
5. *Konkurentniy potentsIal ta yogo rol u formuvannI konkurentospromozhnostI pldpriEmstva* URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/CCA88BAF-0B8A-42A9-A8C8-B65C4DABEC0A.pdf>. (data zvern.: 05.03.2024)
6. Mihalchenko O.A.( 2015) *KontseptualnI osnovi formu`vannya ponyattya "konkurentniy potentsIal avIabudIvnoYi pldpriEmstva"*. *EkonomIchniy analIz*. HHI. # 9-10. S. 48-51.
7. Martsenyuk L.V.(2020) *Rozvitok trudovogo potentsialu yak osnovniy element pldvischennya resursnogo potentsialu pldpriEmstva.. Economic journal Odessa polytechnic university #2(12),. S.102-107.*
8. Luchnikova T. P., Tarnovska I. V., Vorobyov E. V.(2023) *AdaptatsIya transportnih pldpriEmstv UkraYini do umov voEnnogo stanu*. *Biznes Inform.. # 1*. С. 116–122.
9. Obelets T. V.( 2020) *SuchasnI determInanti rozvitku trudovogo potentsialu UkraYini*. *Ekonomika ta derzhava # 6/*. S.160-165.
10. Pro shvalennya KontseptsIYi ZagalnoderzhavnoYi tsIlovoYi sotsIalnoYi programi zberezheniya I rozvitku trudovogo potentsialu UkraYini na perIod do 2017 roku <https://www.kmu.gov.ua/npas/230430779>
11. Pro shvalennya NatsIonalnoYi transportnoYi strategIYi UkraYini na perIod do 2030 roku : *Zakon UkraYini vId 30 travnya 2018 roku # 430-r*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.
12. Pricewaterhouse Coopers, "Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation", available at: [https://www.pwc.co.uk/economic\\$services/assets/international\\$impact\\$of\\$automation\\$feb\\$2018.pdf](https://www.pwc.co.uk/economic$services/assets/international$impact$of$automation$feb$2018.pdf).
13. Savchenko M. V., Balzan I. V.( 2022) *Kontseptualniy pIdhId do upravlinnya rozvitkom trudovogo potentsialu pldpriEmstv*. *VIsnik DniprovskoYi politehniki. EkonomIchniy vIsnik, , #2* S.123-135

14. Strategichnyi plan rozvitku avtomobilnogo transportu ta dorozhnogo gospodarstva na perlod do 2020 roku [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : [http://mtu.gov.ua/files/Strategichnyi\\_plan\\_avto.pdf](http://mtu.gov.ua/files/Strategichnyi_plan_avto.pdf).
15. Tkachenko A.M. (2015) Innovatsiyni pidhodi do upravlinnya trudovim potentsialom sub'Ekta gospodaryuvannya – osnova formuvannya antikrizovogo menedzhmentu / A.M. Tkachenko, S.A. Silenko // Teoretichni i praktichni aspekti ekonomiki ta intelektualnoyi vlasnosti : zbirnik naukovih prats : u 2-h vip. / PDTU. MarLupol, Vip.1, T 1. S. 53–59.
16. Harun O.A. (2016) Klasifikatsiya metodiv upravlinnya trudovim potentsialom promislovih pidpriemstv / O.A. Harun // Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo. Vip. 10(2). S. 121–125.
17. Harchuk T. V. (2018) Resursniy pidhid v ekonomichnomu upravlinni konkurentnim potentsialom mashinobudivnih pidpriemstv. Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu. Vipusk 22, chastina 3.

## РЕФЕРАТ

Спіщина А.Є. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення конкурентного потенціалу підприємств автомобільного транспорту / А.Є. Спіщина, Б.Ю. Галицький // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий, науково-виробничий журнал. – К.: НТУ, 2024. – Вип. 2 (59).

Мета дослідження полягає в аналізі та вдосконаленні системи розвитку трудового потенціалу як основного елементу підвищення конкурентного потенціалу підприємств автомобільного транспорту в умовах нестабільного середовища. У статті розглянуто основні вимоги, які сприяють розвитку трудового потенціалу транспортного підприємства. Правильно обраний підхід до розвитку трудового потенціалу дозволить підприємствам залучати компетентних, талановитих працівників та розкривати їх творчий потенціал; створювати умови для постійного розвитку персоналу та можливості саморозвитку особистості. Оскільки саме від професійності персоналу, його рівня компетентності залежить успішність, прибутковість, конкурентний потенціал підприємства автомобільного транспорту.

Результати дослідження. Трудовий потенціал – це найбільша цінність для будь-якого підприємства та одна з головних складових успіху у будь-якій сфері діяльності. Тому кожне підприємство автомобільного транспорту має бути зацікавлене у постійному підвищенні професійного рівня свого персоналу, у навчанні, підготовці та перепідготовці працівників, їх просуванні по службі.

Успішне функціонування підприємств зумовлене постійним вдосконаленням системи управління розвитком трудового потенціалу, що визначає виробничі, економічні та соціальні функції. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно мати достовірну інформацію про його оцінку і якісних, кількісних, вартісних показниках та величинах.

Висновки. Вирішення завдань розвитку трудового потенціалу підприємств автомобільного транспорту, а також його підвищення сьогодні є фундаментальним завданням кадрової політики підприємства, якій необхідно приділяти особливу увагу для досягнення стратегічних цілей та завдань підприємств. Значну увагу слід приділяти підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, його розвитку, ефективної мотивації та формуванню зацікавленості працівників у результатах праці та корпоративної свідомості для підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Сучасними напрямками вдосконалення системи управління розвитком трудового потенціалу в Україні є: досягнення миру та стабілізація ситуації в державі; забезпечення безпеки населення та повернення громадян; оптимізація системи навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення мотивуючої корпоративної культури.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ

## ABSTRACT

Spitsyna A.E., Halytskyi B.Y. The development of labor potential as the main element of increasing the competitive potential of road transport enterprises. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific, scientific and industrial journal. – K.: NTU, 2024. – Issue 2 (59).

The purpose of the study is to analyze and improve the system of labor potential development as the main element of increasing the competitive potential of road transport enterprises in the conditions of an unstable environment. The article discusses the main requirements that contribute to the development of the labor potential of a transport enterprise. A correctly chosen approach to the development of labor potential will allow enterprises to attract competent, talented employees and reveal their creative potential; to create conditions for continuous development of personnel and opportunities for personal self-development. Because the success, profitability, and competitive potential of the road transport enterprise depend on the professionalism of the staff and their level of competence.

Research results. Labor potential is the greatest value for any enterprise and one of the main components of success in any field of activity. Therefore, every automobile transport enterprise should be interested in constantly improving the professional level of its personnel, in training, training and retraining of employees, and in their promotion. The successful functioning of enterprises is conditioned by the constant improvement of the management system for the development of labor potential, which determines production, economic and social functions. For the formation and effective functioning of the labor potential, it is necessary to have reliable information about its assessment and qualitative, quantitative, value indicators and values.

Conclusions. Solving the tasks of developing the labor potential of road transport enterprises, as well as its increase, is today a fundamental task of the company's personnel policy, which needs to be given special attention in order to achieve the strategic goals and objectives of the enterprises. Considerable attention should be paid to increasing the efficiency of using the enterprise's labor potential, its development, effective motivation, and the formation of employee interest in the results of work and corporate consciousness to increase the level of the enterprise's competitive potential. Modern directions for improving the management system for the development of labor potential in Ukraine are: achieving peace and stabilizing the situation in the state; ensuring the safety of the population and the return of citizens; optimization of the training system, strengthening of the system of motivation and stimulation of personnel, professional development, career planning, implementation of an automated personnel management system, creation of a motivating corporate culture.

**KEY WORDS:** EMPLOYMENT POTENTIAL, COMPETITIVE POTENTIAL, DEVELOPMENT, MANAGEMENT, ENTERPRISE, ROAD TRANSPORT

**АВТОРИ:**

Спіщина Ангеліна Євгенівна, кандидат педагогічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри «Економіка», e-mail: [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net), тел. +380442803016, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 314, [orcid.org/0000-0001-9730-6249](https://orcid.org/0000-0001-9730-6249)

Галицький Богдан Юрійович, аспірант кафедри економіки, Національний транспортний університет, [galitskyi@ukr.net](mailto:galitskyi@ukr.net), [orcid.org/0009-0007-5494-4962](https://orcid.org/0009-0007-5494-4962)

**AUTHORS:**

Spitsyna Anhelina, Ph.D., associate professor, National Transport University, associate professor, department of Economics, e-mail: [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net), tel. +380442803016, Ukraine, 01010, Kyiv, M.Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 314, [orcid.org/0000-0001-9730-6249](https://orcid.org/0000-0001-9730-6249)

Halytskyi Bogdan, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [galitskyi@ukr.net](mailto:galitskyi@ukr.net), [orcid.org/0009-0007-5494-4962](https://orcid.org/0009-0007-5494-4962)

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Бондаренко Є.В., доктор економічних наук, професор, президент Української академії інвестицій в науку і будівництво, Київ, Україна.

Гречан А.П., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри «Економіка», Київ, Україна.

**REVIEWERS:**

Bondarenko Ye.V., Ph.D., Economics (Dr.), professor, President of Ukrainian Academy of Investment in Science and Construction, Kyiv, Ukraine.

Grechan A.P., Ph.D., Economics (Dr.), professor, National Transport University, professor, department of Economics, Kyiv, Ukraine.