

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. ЦІЛЬОВИЙ ОРІЄНТИР ЇХ РОЗВИТКУ

**Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ**, доктор економічних наук;

**Ю. В. ІВАНОВ**, кандидат економічних наук

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»);

**Б. Н. ГЕЧБАІЯ**, доктор економіки

(Батумський державний університет імені Шота Руставеллі))

**Анотація.** У статті визначено низку особливостей категорії «трудовий потенціал», надано його класифікацію та розглянуто концептуальні засади управління ним у сучасних умовах господарювання на рівні торговельних підприємств.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, торговельне підприємство, управління, розвиток, конкурентоздатність, класифікація, структура.

Підсистема управління трудовим потенціалом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, основною метою якої є забезпечення вигод власників і реалізація короткострокових і довгострокових цілей сталого розвитку в контексті його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та економічної безпеки.

В умовах сучасного ринку успішність діяльності підприємств дедалі більше залежить від їх трудового потенціалу. Через посилення конкуренції на ринку товарів і послуг необхідно зміцнювати взаємодію конкурентоспроможності з трудовим потенціалом, що особливо важливо для підприємств торгівлі.

Дослідженнями категорії «трудовий потенціал» займаються протягом уже значного часу багато зарубіжних і українських учених. Особливості їх прояву у торговельній галузі висвітлені в працях В. В. Апопія, І. О. Бланка, Л. В. Балабанової, П. Ю. Балабана, Н. С. Краснокутської, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, М. В. Чорної та ін.

Разом із тим в економічній теорії та практиці недостатньою мірою досліджені окремі аспекти управління трудовим потенціалом торговельних підприємств. На наш погляд,

у сучасних умовах стрімких змін і розвитку торговельної галузі особливості прояву та управління трудовим потенціалом потрібно вивчати.

Мета полягає у визначенні деяких особливостей категорії «трудовий потенціал» і управління ним у сучасних умовах господарювання на рівні торговельних підприємств.

Ресурсний погляд на формування конкурентоспроможності підприємств торгівлі потрібно враховувати: по-перше, галузеві особливості їх діяльності та відповідну ієрархію та значущість окремих видів ресурсів у результатах торгово-виробничих процесів; по-друге, важливість не тільки ефективного використання наявних ресурсів, але і їх потенційних можливостей, формування певних унікальних здібностей і компетенцій, тобто ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал – це цілісна система, до складу якої входять взаємопов'язані, взаємодоповнюючі, взаємозамінні елементи, що в процесі взаємодії здатні до створення відповідного економічного або соціального ефекту. У складі ресурсного потенціалу у торговельного підприємства виокремлюють потенціал фінансових, матеріальних, трудових, просто-

рових, інформаційних ресурсів тощо. Розглянемо більш детально деякі особливості формування та управління трудовим потенціалом торговельного підприємства.

Спрямованість економічної діяльності торговельних підприємств на доведення товарів зі сфери виробництва у сферу споживання, надання послуг як виробникам, так і споживачам, задоволення потреб широкого кола різноманітних споживачів (у першу чергу в роздрібній торгівлі) визначає пріоритети в значущості окремих видів ресурсів. На відміну від промисловості, на підприємствах торговельної галузі більшу значущість має не устаткування, а люди, трудові ресурси підприємств. Специфічними рисами використання персоналу, задіяного на підприємствах торгівлі, є: висока частка трудових операцій, безпосередньо пов'язаних з обслуговуванням покупців, що потребує прямого контакту з ними; висока частка витрат живої праці в загальних витратах; обмеження можливостей технологічного розподілу праці; висока залежність продуктивності праці від інтенсивності потоків покупців тощо.

Особливостями організації трудових процесів у торговельних підприємствах є наявність як великих за розміром підприємств, так і значної кількості невеликих і малих підприємств, особливо в роздрібній торгівлі, що визначає певну специфіку в розподілі праці, можливостях спеціалізації тощо.

Трудовий потенціал – це ресурсна категорія, яка містить джерела, засоби, ресурси праці, можливості, що можуть бути використані для виконання будь-якого завдання, досягнення певної мети. У науковій літературі трудовий потенціал розглядається як складна система, у якій виокремлюються структурні компоненти, що у взаємозалежній і погодженій сукупності визначають розвиток природного, фізичного, соціального та інтелектуального потенціалу людей і забезпечують створення необхідних матеріальних і духовних цінностей.

Можна виокремити такі види трудового потенціалу: трудовий потенціал працівника – це трудовий потенціал конкретного працівника, що формується під впливом таких якостей, як уміння й бажання трудитися, ініціативність у

праці та господарська заповзятливість, творча активність тощо; сукупний трудовий потенціал суспільства – він акумулює та синтезує сукупні здібності до суспільно корисної діяльності працездатного населення, становить конкретну форму матеріалізації людського фактора, показник рівня розвитку й межі творчої активності трудових ресурсів. Він визначається кількістю населення, рівнем і можливостями його освіти, кваліфікації, станом охорони здоров'я, ціннісними орієнтирами, моральними принципами суспільства тощо; трудовий потенціал підприємства становить граничну величину можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду за наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Трудовий потенціал підприємства посідає проміжне місце між трудовим потенціалом окремого працівника та трудовим потенціалом суспільства. Він як система завжди більший за суму складових її частин – індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників.

Уже саме об'єднання працівників у єдиний і цілеспрямований організований процес праці породжує ефект колективної праці, що перевершує суму сил працівників, які діють індивідуально.

Можливості формування якісного трудового потенціалу підприємства залежать від стану трудового потенціалу суспільства, його відповідності сучасному рівню розвитку науки й техніки.

Компонентами трудового потенціалу вважаються здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчі здібності, активність, організованість, освіта, професіоналізм [10, 12]. Проте, як уже було зазначено раніше, специфічність трудових ресурсів торговельних підприємств зумовлена необхідністю здійснення прямих контактів зі споживачами, що, у свою чергу, накладає на персонал додаткові вимоги створення, утримання та розширення споживчої лояльності. Тому поряд із кваліфікаційними, фізіологічними характеристиками трудового потенціалу, здатністю працівників до навчання та вдосконалення особливу роль у торгівлі відіграє соціальна складова, перш за

все наявність у торгово-операційного персоналу таких особистісних якостей, як комунікативність, уважність, ввічливість, доброзичливість тощо [12].

Отже, структура трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, освітніх, професійних і ін. характеристик груп працівників і відносин між ними.

У літературі виділяються різні складові трудового потенціалу [10, 11, 13, 15, 17, 18, 21]. Так, Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. І. Кочетков [13, с. 48] відзначають, що основними компонентами трудового потенціалу є здоров'я, моральність, творчий потенціал, освіта, професіоналізм. Однак у цьому підході не враховано соціальну складову, тобто рівень соціальної зрілості, свідомості, відповідальності, а також ціннісні орієнтири працівників, що в значній мірі визначають рівень їх трудового потенціалу і можливості його розвитку.

А. Я. Кібанов [15, с. 55–56] вважає, що трудовий потенціал включає такі складові: психофізіологічну (стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності та схильності людини, тип нервової системний ін.); соціально-демографічну (вік, стать, родинний стан); кваліфікаційну (рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм); особистісну складову (відношення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, умотивованість, моральність і ін.).

На думку Н. О. Волгіна, Ю. Г. Одегова [21, с. 38], трудовий потенціал працівника містить у собі: психофізіологічний потенціал – здатності та схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо; кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що зумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту та складності. З одного боку, він характеризує підготовленість працівника до виконання різноманітних функцій, зміни праці, а з іншого – є чинником формування трудового потенціалу; соціально-особистісний потенціал – рівень свідомості та соціальної зрілості, відношення до праці, дис-

циплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність.

Більш повну класифікацію компонентів трудового потенціалу викладено в праці Н. І. Шаталової [18, с. 16], де як основні з них автор виокремлює такі: психофізіологічні (стать, вік, здібності, характерологічний тип, працездатність, витривалість, стан здоров'я); ціннісно-орієнтаційні («цільове ядро», установки, потреби і запити, мотиви і спрямованість, моральні орієнтири і рівень соціальної зрілості, почуття, емоції, працьовитість, честюлюбство); нормативно-рольові (загальна культура особистості, професійна культура, соціальні норми суспільства, організаційна культура підприємства, що панує в суспільстві, тип поведінки); адаптаційні (активність, творчість, заповзятливість, мобільність, рівень зрілості та механізму саморозвитку, стабільність життєвого самовизначення, екологічна адаптивність); статусні (рівень освіти, кваліфікація, посада, заробіток, зовнішня соціальна підтримка, сімейний статус).

Однак у цій класифікації не відображені інтелектуальний і інноваційний потенціали працівників, керуючи якими можна істотно підвищити рівень трудового потенціалу підприємства.

Цікавим є підхід до класифікації складових трудового потенціалу Н. В. Родіонової [13, с. 10], яка виокремлює інноваційний потенціал: креативні здатності, потреби і здатності до самореалізації, ініціативу, цінності, мотивацію, здатність до професійного зростання і безперервної освіти. У сучасних умовах виокремлення й оцінка інноваційного потенціалу працівника і підприємства загалом набуває особливого значення, оскільки успіх діяльності будь-якої організації залежить від наявності в ній новаторів – носіїв науково-технічного та комерційного розвитку. Недоліком цього підходу є відсутність у структурі трудового потенціалу соціально-психологічної і культурно-моральної складової.

Узагальнюючи вищевикладене, структуру трудового потенціалу підприємства представимо графічно (рис. 1).

Отже, центральне положення трудового потенціалу у складі ресурсного потенціалу та

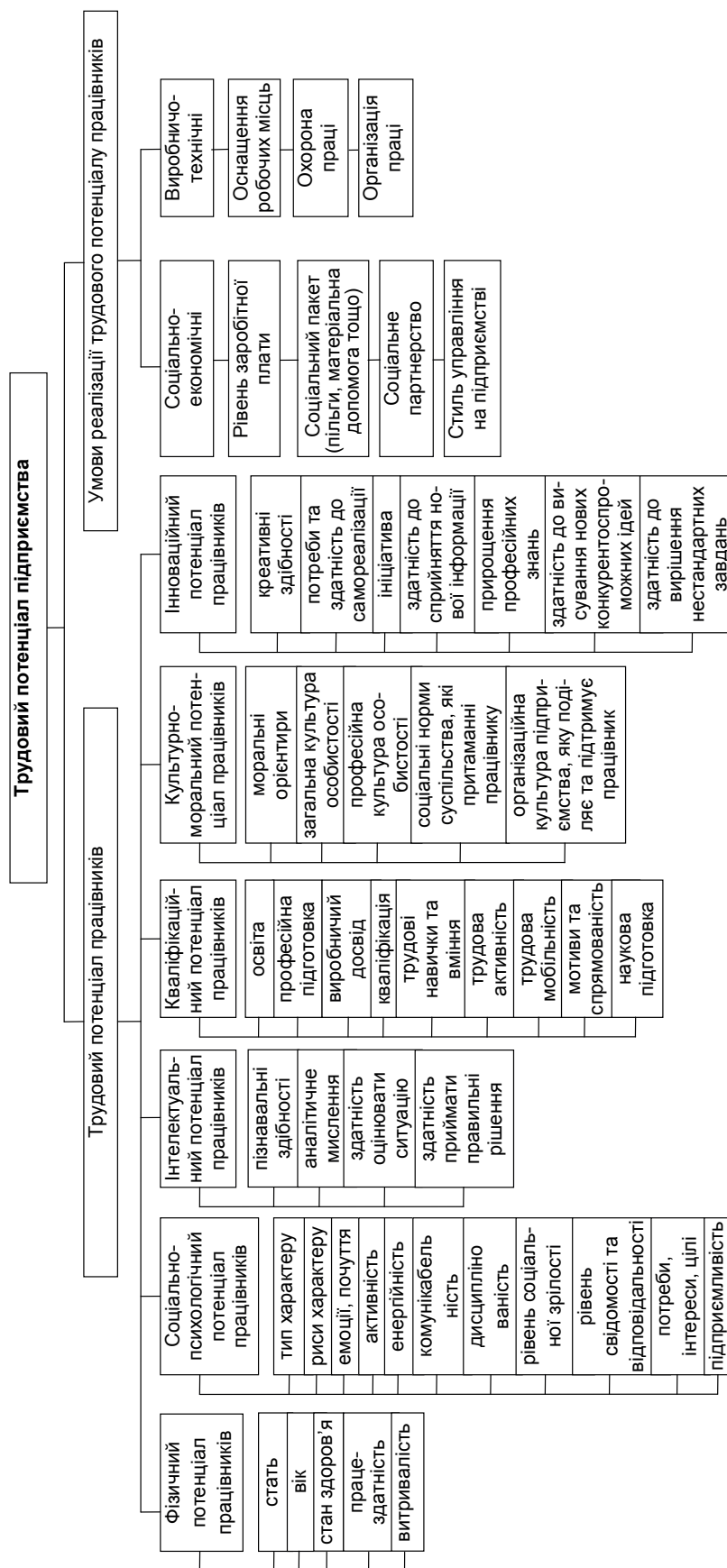


Рис. 1. Структура трудового потенціалу торговельного підприємства

його вплив на результати діяльності підприємств торгівлі є безперечним, а досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління трудовим потенціалом підприємства у системі чинників, що забезпечують його конкурентоспроможність. Проте більшість фахівців у сфері наук про працю [5, 6, 17, 19] вказують на тісний взаємозв'язок між управлінням трудовим потенціалом і управлінням персоналом підприємства. При цьому першочерговим є завданням розвитку та максимального використання трудового потенціалу.

Необхідність врахування трудового потенціалу в управлінні персоналом підкреслює і С. В. Шекшня: «Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею, тобто наскільки успішно досягаються ці цілі» [19, с. 307].

Деякі автори за побудови моделі управління персоналом як основну мету визначають зростання (розвиток) трудового потенціалу підприємства [21, с. 596].

Отже, варто зазначити, що зміни, які намітилися у сфері управління персоналом, засновано на застосуванні концепції трудового потенціалу і характеризуються такими рисами: від технократичного до соціотехнічного

підходу до управління персоналом; від вузької спеціалізації й обмеженої відповідальності персоналу за доручену роботу до широкого професійного профілю; від планування кар'єри до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку; від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за свій розвиток, коли навчання не самоціль, а засіб поліпшення роботи; від контролю проблем, із якими зіштовхуються працівники, до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника; від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; від «закритого» розгляду питань заповнення місць, добору працівників тощо до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення; від розрізнених і не ув'язаних між собою локальних напрямів роботи з персоналом до системного підходу.

У табл. 1 представлено низку доповнень до загальноприйнятих понять і методів управління персоналом, у яких використовується концепція трудового потенціалу.

Для досягнення цілей системи управління персоналом характеристики останнього має бути доповнено індивідуальними параметрами трудового потенціалу працівників організації.

Таблиця 1

**Поняття, пов'язані з концепцією трудового потенціалу, що застосовуються в управлінні персоналом торговельного підприємства [20, с. 589]**

Функціональні елементи	Доповнення до існуючих понять і методів
Характеристики персоналу	Створення бази даних: професіограми, карти трудового потенціалу
Підбір персоналу	Методики оцінки трудового потенціалу: добір персоналу на основі порівняння
Планування чисельності	Метод аналізу граничних витрат на персонал і граничний доходу
Розміщення персоналу	Мінімізація нереалізованих можливостей персоналу
Атестація	Розробка атестаційних таблиць на базі оцінки та моніторингу
Оцінка індивідуальних результатів	Зростання реалізованого трудового потенціалу, індивідуальна продуктивність
Оплата праці	Як функція зростання реалізації трудового потенціалу й індивідуальної продуктивності
Планування кар'єри	На базі атестації
Інвестиції в людський капітал	Методи оптимального управління інвестиціями в людський капітал
Контролінг	Методи аналізу джерел оплати праці та розрахунки їх величини, аналіз прибутку за різних варіантів кадрової політики
Мотивація	Концепції мотивації, що сприяють зростанню реалізованого трудового потенціалу і мінімізації нереалізованих його можливостей



Отже, велике значення має трудовий потенціал торговельних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності, що зумовлено вирішальним впливом на результати та досягнення цілей господарської діяльності; провідною роллю в інтегруванні, формуванні унікальних рис і ефективному використанні усіх інших складових ресурсного потенціалу; гнучкістю, здатністю до навчання та змін відповідно до потреб зовнішнього середовища; обов'язковою участю в організації та проведенні всіх бізнес-процесів (закупівля, маркетинг, фінансові операції, менеджмент, інновації тощо).

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших чинників забезпечення його конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Тому необхідні інвестиції, упершу чергу в удосконалювання умов праці, соціальний захист і розвиток персоналу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.  
Vinokurov V. A. Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii / V. A. Vinokurov. – Moskva : Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996. – 160 s.
2. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–77.  
Gelvanovskiy M. Konkurentosposobnost v mikro-, mezo- i makrourovnevom izmereniyah / M. Gelvanovskiy, V. Zhukovskaya, I. Trofimova // Rossiyskiy ekonomicheskij zhurnal. – 1998. – № 3. – S. 67–77.
3. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : [учеб. пособие для вузов] / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет ; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.  
Graham H. T. Upravlenie chelovecheskimi resursami : [ucheb. posobie dlya vuzov] / H. T. Graham, R. Bennet ; [per. s angl. pod red. T. Yu. Bazarova i B. L. Eremina]. – Moskva : YuNITI-DANA, 2003. – 598 s.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособие] / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.  
Maslov E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya : [ucheb. posobie] / E. V. Maslov ; pod red. P. V. Shemetova. – Moskva : INFRA-M ; Novosibirsk : NGAЕiU, 1999. – 312 s.
5. Немцов В. Д. Стратегичний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.  
Nemtsov V. D. Strategichniy menedzhment : navch. posib. / V. D. NEmtsov, L. E. Dovgan. – Kiyiv : Ekspres-Poligraf, 2002. – 562 s.
6. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие : [пер. с англ.] / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2000. – 495 с.  
Porter M. Konkurentsia : ucheb. posobie : [per. s angl.] / M. Porter. – Moskva : Vilyams, 2000. – 495 s.
7. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.  
Tishchenko A. N. Strategiya upravleniya razvitiem predpriyatiya / A. N. Tishchenko, O. S. Golovko. – Harkov : EDENA, 2003. – 198 s.
8. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 142 с.  
Chorna M. V. Upravlinnya konkurentospro-mozhnistyu pidpriemstv rozdribnoyi torgivli: teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichniy instrumentariy : monografiya / M. V Chorna. – Harkiv : HDUHT, 2010. – 142 s.
9. Власова Н. О. Фінансові ресурси підприємств торгівлі / Н. О. Власова, В. А. Сідун. – Харків : ХДАТОХ, 1998. – 57 с.  
Vlasova N. O. Finansovi resursi pidpriemstv torgivli / N. O. Vlasova, V. A. Sidun. – Harkiv : HDATOH, 1998. – 57 s.

10. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 322 с.
- Krasnokutska N. S. Upravlinnya potentsialom torgovelnogo pidpriemstva : monografiya / N. S. Krasnokutska. – Harkiv : HDUHT, 2012. – 322 s.
11. Основы управления социалистическим производством : [учебник] / под ред. Г. Л. Таукача и В. П. Дубоноса. – Киев : Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 303 с.
- Osnovy upravleniya sotsialisticheskim proizvodstvom : [uchebnik] / pod red. G. L. Taukacha i V. P. Dubonosa. – Kiev : Vyischa shk. Golovnoe izd-vo, 1989. – 303 s.
12. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 6–12.
- Osovska G. V. Upravlinnya trudovimi resursami / G. V. Osovska, O. V. Krushelnitska // Aktualni problemi ekonomiki. – 2010. – № 5. – S. 6–12.
13. Руководство сотрудниками фирмы : учеб. пособие [для вузов] / Родионова Н. В., Эриашвили Н. Д., Цыпкин Ю. А. и др. ; под ред. проф. А. А. Крылова, проф. Ю. А. Цыпкина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.
- Rukovodstvo sotrudnikami firmy : ucheb. posobie [dlya vuzov] / Rodionova N. V., Eriashvili N. D., Tsyipkin Yu. A. i dr. ; pod red. prof. A. A. Krylova, prof. Yu. A. Tsyipkina. – Moskva : YuNITI-DANA, 2002. – 352 s.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2002. – 928 с.
- Tompson A. A. Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – Moskva : Vilyams, 2002. – 928 s.
15. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
- Upravlenie personalom organizatsii : uchebnik / [pod red. A. Ya. Kibanova]. – 2-e izd., dop. i pererab. – Moskva : INFRA-M, 2002. – 638 s.
16. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Маркетинг, 2002. – 892 с.
- Fathutdinov R. A. Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyah krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment / R. A. Fathutdinov. – Moskva : Marketing, 2002. – 892 s.
17. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53–68.
- Fashiev H. A. Kak izmerit konkurentosposobnost predpriyatiya? / H. A. Fashiev, E. V. Popova // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2003. – № 4. – S. 53–68.
18. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника : учеб. пособие / Н. И. Шаталова. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 399 с.
- Shatalova N. I. Trudovoy potentsial rabotnika : ucheb. posobie / N. I. Shatalova. – Moskva : YuNITI, 2003. – 399 s.
19. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997. – 336 с.
- Shekshnya S. V. Upravlenie personalom sovremennoy organizatsii / S. V. Shekshnya. – Moskva : ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez»», 1997. – 336 s.
20. Экономика труда / под ред. М. А. Винокурова, И. А. Горлова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 656 с.
- Ekonomika truda / pod red. M. A. Vinokurova, I. A. Gorlova. – Sankt-Peterburg : Piter, 2004. – 656 s.
21. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – Москва : Экзамен, 2002. – 736 с.
- Ekonomika truda: (sotsialno-trudovyye otnosheniya) / pod red. N. A. Volgina, Yu. G. Odegov. – Moskva : Ekzamen, 2002. – 736 s.
22. Якокка Л. Развитие трудового потенциала на предприятии Украины / Л. Якокка, У. Новак // Экономика АПК. – 2010. – № 7. – С. 52–65.
- Yakokka L. Rozvitok trudovogo potentsialu na pidpriemstvi Ukrayini / L. Yakokka, U. Novak // Ekonomika APK. – 2010. – № 7. – S. 52–65.

**Л. М. Шимановская-Дианич**, доктор экономических наук; **Ю. В. Иванов**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»); **Б. Н. Гечбаия**, доктор экономики (Батумский государственный университет имени Шота Руставелли, Грузия). **Управление трудовым потенциалом торговых предприятий как целевой ориентир.**

**Аннотация.** В статье определен ряд особенностей категории «трудовой потенциал», предоставлено его классификацию и рассмотрены концептуальные основы управления им в современных условиях хозяйствования на уровне торговых предприятий.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, торговое предприятие, управление, развитие, конкурентоспособность, классификация, структура.

**L. Shymanovska-Dianich**, Dc. Econ. Sci.; **Yu. Ivanov**, Cand. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade); **B. Gechbaiya**, Dc. Econ. (Batumi State Shota Rustaveli). **Labor potential management of commercial enterprises, as a prerequisite to their development.**

**Summary.** The article describes the features of the category «employment potential», given its classification and discussed the conceptual foundations of management in the current economic conditions on the level of commercial enterprises.

**Keywords:** labor potential, commercial establishment, management, development, competitiveness, classification, structure.