

УДК 331.5.024.5

**Т.І. Рапіцький, ст. викл.**

*Відокремлений підрозділ НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"*

## Концептуальні засади стратегічного управління розвитком трудового потенціалу України

Обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку трудового потенціалу та визначено її поняття та принципи формування. Виокремлено рівні декомпонування стратегії та етапи її розробки.  
**трудоий потенціал, стратегічне управління, стратегія розвитку трудового потенціалу**

**Постановка проблеми.** Стратегічним завданням сталого розвитку країни та необхідною передумовою інноваційного є збереження і розвиток її трудового потенціалу. Сьогодні в Україні особливо гострою є проблема невідповідності наявного його кількісного і якісного рівня сучасним вимогам її соціально-економічного розвитку. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження системи дієвих заходів для підтримки і відновлення трудового потенціалу в контексті його перспективного розвитку. Основними причинами виникнення проблеми, пов'язаної з підтримкою і відновленням трудового потенціалу на державному рівні визначено [11]: демографічну кризу, зокрема високий рівень передчасної смертності населення та критично низький рівень народжуваності; невідповідність якості робочої сили потребам сучасного ринку праці; занижену ціну робочої сили, яка сформувала низький рівень доходів населення; диспропорції в розмірах заробітної плати, що обумовило надмірну диференціацію доходів працюючого населення і знизило мотивацію до високопродуктивної праці; трудову міграцію кваліфікованої робочої сили за кордон; порушення трудових прав працівників, недоліки в системі охорони праці; наявність нерегламентованої зайнятості населення; недостатній розвиток соціального діалогу. У зв'язку з цим, ефективне розв'язання проблеми повинно передбачати концентрацію зусиль центральних та місцевих органів влади, науковців, громадських організацій, з залученням коштів державного та місцевих бюджетів та інших джерел, на створенні організаційних, правових, економічних і соціальних умов для комплексного повноцінного формування трудового потенціалу та підвищення його якості на основі визначення стратегічних пріоритетів розвитку відповідно до напрямів державної політики щодо розросту економіки та суспільства в цілому.

Сучасні дослідники акцентують увагу на проблемах формування, використання й розвитку трудового потенціалу в сучасних умовах [3; 5; 12; 13; 15; 16], розглядаючи його, насамперед, як сукупність характеристик і якостей працездатного населення з урахуванням його інтелектуального розвитку, знань, умінь, досліду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму [8]. Ці характеристики і якості реалізовані або можуть бути реалізовані в межах і завдяки наявним у суспільстві процесам праці, умовам його використання [9]. Трудовий потенціал, також, розглядають як прогнозовану інтегральну здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення (трудоі ресурси), країни, регіону, до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є заново створені духовні й матеріальні цінності [15], а оптимальні підходи до його оцінки – переважно в розрізі ефективності використання [7; 10].

Однак, лише на основі застосування стратегічного управління розвитком трудового потенціалу, виходячи з принципів, закономірностей і специфіки відтворення трудових ресурсів держави, спираючись на досягнення сучасної економічної науки та досвід провідних країн світу можливо досягти відповідного рівня його розвитку. Це обумовлює

необхідність розробки, перш за все, концептуальних засад стратегічного управління розвитком трудового потенціалу з метою формування основ для розробки його інструментарію, який повинен базуватися на вихідних наукових положеннях і результатах досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, з урахуванням специфічних ментальних (етнокультурних, суспільних і духовних) особливостей як трудового потенціалу в цілому, так і його компонент зокрема.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи трудовий потенціал як досить стійку, самодостатню систему, симплексний ефект якої обумовлює її саморозвиток і здатність до регенерації, можна зробити висновок, що будь-яка структурна невідповідність обумовлює екстенсивний шлях розвитку й призводить до зародження дигресивних процесів, що негативно впливає на всі його функції. Тому, перш ніж вести мову про інструментарій стратегічного управління розвитком трудового потенціалу, необхідно чітко визначитися з його сутністю та змістом в контексті масштабів застосування на різних ієрархічних рівнях.

Стратегічне управління розглядається переважно як діяльність з розробки та реалізації стратегії [4; 6]. Одним з основних аспектів її формування щодо розвитку трудового потенціалу є, насамперед, обґрунтування власне дефініції стратегії, одночасно, як результату такої діяльності.

Аналіз існуючих підходів до визначення стратегії на різних рівнях стратегічного управління [1; 2, с. 47–48; 14], дозволяє сегментувати його щодо розвитку трудового потенціалу наступним чином:

- визначення основних довгострокових цілей і завдань розвитку й вироблення напрямку дій по їхньому досягненню з урахуванням наявних для цього ресурсів;
- сукупність фундаментальних або принципово важливих розв'язків щодо цілей розвитку й засобів їх досягнення;
- вироблення довгострокового напрямку розвитку й визначення масштабів і етапності його досягнення на підґрунті прийняття загальної довгострокової перспективи;
- пошук відповідності між внутрішніми можливостями розвитку й впливом зовнішніх факторів;
- систему стратегічних цілей розвитку й план дій, за допомогою яких передбачається досягти поставлених цілей;
- визначення напрямку розвитку системи з урахуванням, основними при цьому є цілеспрямовані дії, що обумовлюють її сталий розвиток;
- перспективу в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху розвитку з напрямком прийнятих стратегічних розв'язків на значне, довгострокове й ефективне використання й розвиток.

Таким чином, під стратегією розвитку трудового потенціалу логічно розуміти визначення основних довгострокових цілей і завдань його розвитку з формуванням плану дій по їхньому досягненню з урахуванням наявних для цього ресурсів і можливостей виявлення нових, а також впливу зовнішніх факторів, які його обумовлюють.

При цьому основними принципами розробки такої стратегії повинні стати: наукова обґрунтованість, системність, цілеспрямованість і адекватність цілям розвитку трудового потенціалу країни. Дотримання принципу наукової обґрунтованості передбачає, що стратегічне управління розвитком трудового потенціалу базується на системних знаннях про закономірності його формування, використання й розвитку та застосуванні наукових методів. Відповідно до принципу системності, трудовий потенціал розглядається: по-перше, як цілісність, по-друге, як сукупність досить самостійних компонентів, а по-третє, як елемент складної системи – продуктивних сил. Для узгодженості стратегії розвитку трудового потенціалу із пріоритетними напрямками розвитку національної економіки, а саме узгодженості послідовності й етапності досягнення поставлених цілей слугує принцип цілеспрямованості. Для досить повного й точного відображення сучасної динаміки трудового потенціалу та прогнозування довгострокових перспектив його розвитку необхідно дотримання принципу адекватності при розробці стратегії його

розвитку.

Відповідно, розробка стратегії повинна на концептуальному, тактичному й елементному рівнях передбачати здійснення послідовних кроків щодо постановки цілей, їх деталізації й вибору моделі для ефективної її реалізації (рис. 1).

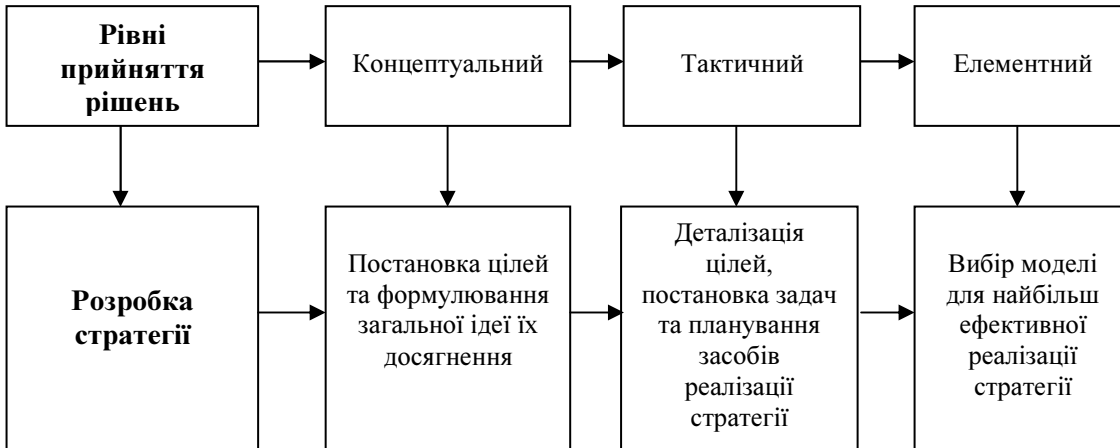


Рисунок 1 – Принципова схема розробки стратегії

Розробка стратегії розвитку трудового потенціалу у загальному вигляді повинна включати такі етапи:

- стратегічна оцінка трудового потенціалу в контексті впливу диспропорцій у його формуванні на соціально-економічний розвиток країни в цілому і її регіонів зокрема;
- визначення загроз, шансів і переваг збереження й розвитку трудового потенціалу в контексті відповідності загальнодержавної та регіональних стратегій довгострокового соціально-економічного розвитку;
- дослідження (обґрунтування) напрямів стратегічного управління розвитком трудового потенціалу в парадигмі переходу до інноваційної моделі розвитку економіки.

Стратегія розвитку трудового потенціалу матиме декілька рівнів декомпонування, тобто – ієрархічну будову, що означає ранжування, взаємозв'язок і узгодженість різних стратегій, які підпорядковані спрямованості загальної стратегії. Наявність рівнів декомпонування стратегії обумовлює формування етапів її розробки.

Перший етап передбачає здійснення аналітичного моніторингу динаміки кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу, умов його формування, сильних і слабких сторін для прогнозування його подальшого розвитку.

Другий етап – це постановка цілей та формулювання загальної ідеї їх досягнення у контексті результатів аналітичного моніторингу, який здійснювався на першому етапі формування стратегії.

На третьому етапі передбачається стратегічний аналіз, який полягає у деталізації цілей, постановці задач та плануванні засобів реалізації стратегії у порівнянні мети і цілей з результатами аналітичного моніторингу, виявленні і усуненні невідповідностей між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку трудового потенціалу.

Четвертий етап полягає у моделюванні варіативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного) і дослідженні можливого результату реалізації стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір моделі для найбільш ефективної реалізації стратегії з альтернативних та формується її стратегічний план, відповідно до якого

розробляються тактичні середньострокові й оперативні плани та проекти з підтримки заходів реалізації.

Відповідно до розробленої стратегії та визначеного сценарію її реалізації формується поелементний склад інструментарію стратегічного управління розвитком трудового потенціалу.

Особливого значення при розробці заходів реалізації стратегії набуває саме формування різних стратегічних альтернатив – можливих варіантів розвитку трудового потенціалу в межах вироблених альтернативних стратегій, які включатимуть шляхи розв'язання його проблем у різних комбінаціях, що формуються на основі системи заходів щодо:

- виходу з демографічної кризи, зниження рівня передчасної смертності населення та підвищення рівня народжуваності;
- приведення у відповідність якості робочої сили потребам сучасного ринку праці;
- підвищення ціни робочої сили, яка сприятиме зростанню рівня доходів населення;
- пом'якшення диспропорцій в розмірах заробітної плати, й, відповідно, послаблення диференціації доходів працюючого населення і підвищення мотивації до високопродуктивної праці;
- запобігання трудовій міграції кваліфікованої робочої сили за кордон;
- дотримання трудових прав працівників та усунення недоліків в системі охорони праці;
- зменшення нерегламентованої зайнятості населення;
- розширення соціального діалогу.

При розробці стратегії розвитку трудового потенціалу та формуванні системи заходів щодо її реалізації вагомим етапом має стати стратегічний аналіз, який передбачає перетворення бази даних, отриманих у результаті аналітичного моніторингу динаміки кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу, умов його формування та сильних і слабких сторін для прогнозування його подальшого розвитку. Стратегічний аналіз по суті є основним підґрунтям для формування стратегічного плану з використанням відповідних інструментів:

– формальних (стандартних) методів та моделей як інструментів вироблення стратегій, не обов'язково у формалізованому вигляді, однак відображаючих динамічність процесів, зокрема матричних методів;

– відомих традиційних методів і прийомів економічного аналізу серед яких:

1) статистично-економічний метод, а саме:

– статистичне спостереження – для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо;

– прийоми економічного групування, порівняння, розрахунків середніх і відносних величин, індексів тощо – для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ;

2) розрахунково-конструктивний метод, зокрема:

– виділення головної ланки;

– зважування;

– аналогії;

– евристичний;

– застосування нормативів – для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів;

3) абстрактно-логічний метод:

– індукції і дедукції;

– аналізу і синтезу;

– порівняння;

– системно-структурний;

– формалізації і моделювання;

– програмування і прогнозування – для розробки графічних і інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення концепцій і програм;

4) монографічний метод – для детального дослідження і опису окремих типових або прогресивних явищ;

5) економіко-математичні методи, зокрема, симплекс-метод – для оптимізації комплексу заходів; кореляційно-дисперсний аналіз – для встановлення їх взаємозалежності та виявлення чинників і рівня їх впливу на впровадження визначених заходів.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються методи:

– розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і ін.;

– графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;

– економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та ін.;

– евристичні (побудовані на основі досвіду дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв і т.ін.

Проводиться стратегічний аналіз, як правило, у два етапи і включає, по-перше, визначення переліку бажаних показників розвитку, що виражають загальне спрямування цілей стратегії розвитку трудового потенціалу та їх порівняння з реальними можливостями і встановлення розриву між ними; по-друге, визначення стратегічних альтернатив досягнення поставлених цілей.

**Висновки.** Формування відповідного інструментарію стратегічного управління розвитком трудового потенціалу дозволить сформувати організаційно-економічний механізм, у першу чергу, його збереження, і, безпосередньо, довгострокового розвитку. Такий механізм повинен ґрунтуватися на: поліпшенні демографічних характеристик трудового потенціалу; підвищенні його освітнього й кваліфікаційного рівня; зменшенні впливу трудової міграції працездатного населення; удосконаленні системи оплати й нормування праці; стабілізації зайнятості населення; підвищенні економічної активності населення; впровадженні міжнародних стандартів щодо умов і охорони праці на виробництві; проведенні моніторингу розвитку трудового потенціалу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу й удосконаленні, як трудового законодавства, так і законодавства трудового потенціалу, що регламентує його розвиток в цілому й за окремими його компонентами.

## Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко]. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с англ. И. В. Гринберг. — М : ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — (Серия "Менеджмент для лидера").
3. Бандур С. І. Трудовий потенціал України: проблеми формування, загрози та пріоритети розвитку / С. І. Бандур, О. І. Цимбал // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : [сб. науч. тр. / пред. ред. Ю. В. Макогон]. Ч. II. — Донецк : ДонНУ, 2008. — С. 456—459.
4. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Питер Дойль ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — [3-е изд.] — СПб. : Изд. дом "Питер", 2003. — 544 с.
5. Заяць Т. А. Соціально-демографічний і трудовий потенціал України: особливості формування, проблеми та перспективи / Тетяна Анатоліївна Заяць // Продуктивні сили України. — 2006. — № 1. — С. 51—61.
6. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / Александр Борисович Идрисов. — М. : Информационно-издательский дом "Филинь", 1996. — 245 с.
7. Левченко О. М. Якість трудового потенціалу регіону : [монографія] / Олександр Миколайович Левченко. — Кіровоград : "КОД", 2002. — 136 с.
8. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. — К. : Кондор, 2003. — 223 с.

9. Пирожков С. И. Трудовой потенциал в демографическом измерении / С. И. Пирожков. — К. : Наукова думка, 1992. — С. 10—22.
10. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : [монографія] / за ред. З. С. Варналія. — К. : Знання України, 2005. — 498 с.
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року" від 22.07.2009 р. № 851-р // Офіційний вісник України. — 2009. — № 56. — С. 21—23.
12. Семикіна М. В. Регіональні проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в умовах глобальної кризи / М. В. Семикіна // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : [зб. наук. праць / відп. ред. Л. М. Фільштейн]. Ч. 1. — Кіровоград : КНТУ, 2009. — Вип. 16. — С. 108—115.
13. Терон І. Інноваційні імперативи відтворення трудових ресурсів у умовах переходу до економіки знань / І. Терон // Вчені записки Університету "КРОК" : [зб. наук. праць / гол. ред. І. Ф. Радіонова]. Т. II. — К., 2009. — Вип. 20. — С.99—109.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
15. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика) / [Долішній М. І., Злупко С. М., Злупко Т. С., Токарський Т. Б.] ; відп. ред. М. І. Долішній — Львів : ІРД НАН України, 1997. — 340 с.
16. Шаульська Л. В. Концептуальні основи розвитку трудового потенціалу / Лариса Володимирівна Шаульська // Демографія та соціальна економіка. — 2005. — № 1. — С.166—177.

*Т. Рапицький*

**Концептуальні основи стратегічного управління розвитком трудового потенціалу України**

Обоснована необхідність розробки стратегії розвитку трудового потенціалу і определено її поняття і принципи формування. Виділено рівні декомпозиції стратегії і етапи її розробки.

*Т. Rapitskyi*

**Conceptual bases of strategic management of development labor potential of Ukraine**

Necessity of development strategy of labor potential development is proved and its concept and forming principles are defined. Levels of decomposition and stages strategy of its development are defined.

Одержано 18.11.10