

Ю. М. Чаплінський, аспірант Національного університету «Львівська політехніка»

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ВІДТВОРЕННЯ

У статті обґрунтовано трудовий потенціал як інтегровану соціально-економічну категорію та повноцінний об'єкт публічного управління, зміст якого визначається не лише кількісною демографічною базою, а й якісними характеристиками робочої сили, що формують продуктивність, адаптивність та здатність до відтворення. Доведено, що категоріальна визначеність трудового потенціалу має прикладне управлінське значення, оскільки забезпечує коректність постановки цілей державної політики, вибір інструментів впливу та формування системи вимірюваних індикаторів результативності.

Встановлено, що структура трудового потенціалу формується через взаємодію демографічних параметрів, освітньо-кваліфікаційних характеристик, соціального розвитку населення та територіальної організації праці. Кількісний компонент визначає кадрову «ємність» економіки, тоді як якісний – спроможність робочої сили відповідати потребам ринку праці та забезпечувати економічну стійкість у умовах технологічних і соціальних змін. У зв'язку з цим відтворення трудового потенціалу потребує управлінського підходу, орієнтованого на збалансування чисельності та якості робочої сили, а також на мінімізацію територіальних диспропорцій кадрового забезпечення.

Показано, що демографічні чинники (народжуваність, смертність, старіння, вікова та статеві-вікова структура, стан здоров'я населення) задають довгострокові обмеження для відтворення трудового потенціалу, визначаючи масштаби входу та виходу населення з працездатного віку і формуючи базу економічної активності. Посилення міграційної мобільності населення трансформує ці процеси, змінюючи чисельність, професійно-кваліфікаційну структуру та просторовий розподіл робочої сили, що підвищує значення управління не лише міграцією як явищем, а її наслідками для ринку праці та кадрової спроможності територій.

Обґрунтовано управлінську логіку відтворення трудового потенціалу як систему стратегічно узгоджених державних рішень, що поєднують інструменти політики зайнятості, освіти, соціального захисту, регіонального розвитку та міграційного управління. Визначено пріоритетність переходу до інтенсивної моделі відтворення, у межах якої акцент зміщується на підвищення якості трудового потенціалу, розвиток компетентностей, підтримку працездатності та зростання продуктивності праці. Виокремлено ключові напрями посилення державної політики: інтеграція політик відтворення трудового потенціалу; формування системи моніторингу й оцінювання; стимулювання економічної активності; розвиток людського потенціалу через компетентнісне оновлення; стратегічне управління міграційними процесами; регіоналізація інструментів відтворення.

Отримані результати формують теоретико-прикладну основу для подальшого удосконалення державної політики відтворення трудового потенціалу, підвищення керованості демографічних і міграційних викликів, зниження кадрових дисбалансів та посилення спроможності територій забезпечувати стійкий розвиток і відновлення економіки.

Ключові слова: трудовий потенціал, відтворення трудового потенціалу, публічне управління, державна політика, демографічні чинники, міграційні процеси, ринок праці, людський капітал, кадрова спроможність, регіональний розвиток.

Yu. M. Chaplinskiy. Labor potential as an object of public administration: essence, structure and reproduction

The article substantiates labor potential as an integrated socio-economic category and a full-fledged object of public administration, the content of which is determined not only by the quantitative demographic base, but also by the qualitative characteristics of the labor force, which form productivity, adaptability and ability to reproduce. It is proved that the categorical definition of labor potential has applied managerial significance, since it ensures the correctness of setting state policy goals, choosing instruments of influence and forming a system of measurable performance indicators.

It is established that the structure of labor potential is formed through the interaction of demographic parameters, educational and qualification characteristics, social development of the population and territorial organization of labor. The quantitative component determines the personnel "capacity" of the economy, while the qualitative component determines the ability of the labor force to meet the needs of the labor market and ensure economic stability in the conditions of technological and social changes. In this regard, the reproduction of labor potential requires a management approach focused on balancing the number and quality of the labor force, as well as minimizing territorial disparities in staffing.

It is shown that demographic factors (birth rate, mortality, aging, age and sex-age structure, health status of the population) set long-term restrictions for the reproduction of labor potential, determining the scale of the population entering and leaving the working age and forming the basis of economic activity. The strengthening of migration mobility of the population transforms these processes, changing the number, professional and qualification structure and spatial distribution of the labor force, which increases the importance of managing not only migration as a phenomenon, but also its consequences for the labor market and human resource capacity of territories.

The managerial logic of labor potential reproduction as a system of strategically coordinated state decisions combining instruments of employment policy, education, social protection, regional development and migration management is substantiated. The priority of the transition to an intensive reproduction model is determined, within which the emphasis is shifted to improving the quality of labor



potential, developing competencies, supporting work capacity and increasing labor productivity. The key areas of strengthening state policy are identified: integration of labor potential reproduction policies; formation of a monitoring and evaluation system; stimulation of economic activity; development of human potential through competency renewal; strategic management of migration processes; regionalization of reproduction tools.

The results obtained form a theoretical and applied basis for further improvement of the state policy of labor potential reproduction, increasing the manageability of demographic and migration challenges, reducing personnel imbalances and strengthening the ability of territories to ensure sustainable development and economic recovery.

Key words: labor potential, reproduction of labor potential, public administration, state policy, demographic factors, migration processes, labor market, human capital, human resource capacity, regional development.

Постановка проблеми. Сучасні трансформації суспільства і економіки України загострили питання збереження та відтворення трудового потенціалу як базової передумови національної стійкості, економічного відновлення та територіального розвитку. Трудовий потенціал не зводиться до кількісної наявності працездатного населення, оскільки охоплює сукупність демографічних, освітньо-кваліфікаційних, професійних, мотиваційних і соціальних характеристик людських ресурсів, що визначають спроможність держави забезпечувати продуктивну зайнятість, інноваційний розвиток та відтворення економічної активності. У цих умовах трудовий потенціал набуває ознак не лише соціально-економічної категорії, а й повноцінного об'єкта публічного управління, для якого мають бути визначені управлінські цілі, інструменти впливу, критерії результативності та механізми міжсекторальної координації.

Зміна демографічної структури населення, скорочення частки осіб працездатного віку, поглиблення диспропорцій у територіальному розміщенні людських ресурсів і наростання кадрових дефіцитів у критично важливих секторах формують системну проблему державного масштабу. Демографічні виклики поєднуються з соціально-економічними чинниками, такими як нерівномірність розвитку регіональних ринків праці, відмінності у доступі до якісних робочих місць, заробітної плати, освітніх і медичних послуг, а також із нерівною здатністю територій утримувати та залучати людський капітал. Унаслідок цього трудовий потенціал набуває високої чутливості до зовнішніх і внутрішніх шоків, що ускладнює досягнення стійких результатів у сфері зайнятості, продуктивності праці та відбудови економіки.

Особливої ваги набуває міграційний чинник, який суттєво змінює параметри відтворення трудового потенціалу в Україні. Масштабні внутрішні переміщення та зовнішня міграція трансформують структуру робочої сили, впливають на професійний і віковий склад населення, посилюють дисбаланси між регіонами-донорами та регіонами-реципієнтами людських ресурсів. Унаслідок тривалих міграційних процесів змінюється не лише чисельність наявного трудового ресурсу, але і його якість: відбувається перерозподіл кваліфікацій, зростає ризик втрати людського капіталу, ускладнюється відтворення кадрового потенціалу в освіті, медицині, промисловості, сфері публічних послуг. Така ситуація вимагає переосмислення трудового потенціалу не як пасивного наслідку демографічної динаміки, а як системної категорії, на яку впливають управлінські рішення у сфері соціальної політики, економічного розвитку, регіонального планування та міграційного регулювання.

Наявні наукові підходи до визначення сутності та структури трудового потенціалу демонструють значну варіативність категоріального трактування, що створює методологічні труднощі для формування узгоджених інструментів державної політики. Частина досліджень акцентує на ресурсному підході та кількісних параметрах працездатного населення, інші – на людському капіталі, компетентностях і продуктивності праці, тоді як управлінська практика потребує інтегрованого бачення, здатного поєднати демографічні, соціально-економічні та міграційні фактори у єдиній логіці відтворення. Проблемність полягає в тому, що без чіткої категоріальної визначеності неможливо забезпечити коректне вимірювання трудового потенціалу, сформувати систему індикаторів його відтворення та оцінювати результативність управлінських рішень на рівні держави й територіальних громад.

Зв'язок поставленої проблеми з важливими науковими та практичними завданнями проявляється у необхідності формування ефективної державної політики відновлення трудового потенціалу як ключового ресурсу економічної відбудови та розвитку людського капіталу. Практичний вимір проблеми охоплює потребу у забезпеченні кадрової стійкості критичних сфер, адаптації ринку праці до змін попиту і пропозиції, стимулюванні продуктивної зайнятості, створенні умов для повернення населення та його реінтеграції у соціально-економічне середовище. Науковий вимір полягає в обґрунтуванні трудового потенціалу як об'єкта публічного управління, уточненні його структури та механізмів відтворення в умовах поєднання демографічних змін і міграційних викликів, а також у формуванні теоретико-методологічного підґрунтя для проектування системних управлінських рішень.

Таким чином, актуальність дослідження визначається потребою у розвитку наукових підходів до трудового потенціалу як інтегрованої категорії, що поєднує кількісні й якісні характеристики робочої сили та відображає вплив демографічних, соціально-економічних і міграційних чинників на процеси його відтворення. Розв'язання поставленої проблеми створює основу для підвищення результативності публічного управління у сфері зайнятості, міграційної політики та регіонального розвитку, забезпечуючи довгострокову спроможність держави до економічного зростання і стійкого відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прийняття управлінських рішень у сфері розвитку та відтворення трудового потенціалу спирається на те, наскільки чітко визначено саму категорію, її межі та структурні компоненти. Саме від категоріальної визначеності залежить логіка державної політики: які параметри підлягають вимірюванню, які механізми впливу застосовуються та як оцінюється результативність втручань. У наукових працях простежуються різні лінії тлумачення – від ресурсного підходу до якісно-структурного й управлінсько-інституційного, що формує підґрунтя для систематизації сучасних уявлень про трудовий потенціал і механізми його відтворення.

У працях, присвячених періоду трансформаційної економіки, трудовий потенціал подається як динамічна система, чутлива до структурних змін і інституційних умов. Такий підхід демонструє А. С. Криклій, який акцентує на процесі формування трудового потенціалу, а не на статичному обліку працездатного населення, що суттєво підвищує придатність категорії для стратегічного планування державної політики зайнятості та розвитку людських ресурсів [1], що дозволяє аргументовано поєднати економічні реформи, соціальні зміни та кадрову динаміку в єдину логіку управлінських рішень.

Секторні дослідження показують іншу «оптику» – трудовий потенціал розкривається через продуктивність, технологічні зміни та організаційні умови праці. Г. Б. Дуда у межах аграрної сфери пов'язує формування, використання та розвиток трудового потенціалу з інноваційною економікою, фактично зміщуючи акцент із кількості робочої сили на її здатність забезпечувати модернізацію виробництва [2]. Водночас галузева деталізація потребує підсилення макrorівневою узгодженістю, оскільки трудовий потенціал країни відтворюється через різні сектори з неоднаковими траєкторіями кадрового забезпечення.

Помітне місце в сучасній літературі посідають підходи, що підкреслюють соціальну складову трудового потенціалу. О. М. Левченко та Т. А. Немченко розглядають соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій, фіксуючи зв'язок із якістю трудового життя, мотивацією та соціальною зрілістю працівників [3]. Погодження з такою позицією обґрунтоване, оскільки ідентичні демографічні «обсяги» працездатного населення здатні давати різні результати на ринку праці залежно від соціальних умов розвитку потенціалу та інституційної якості середовища.

На регіональному рівні трудовий потенціал часто аналізують через параметри використання й територіальну специфіку. Дослідження О.І. Любенко та І.А. Мухіної щодо аграрної сфери Херсонської області демонструє практичну цінність територіальної деталізації, оскільки дозволяє виявляти регіональні дисбаланси та особливості використання людських ресурсів [4]. Разом із тим у подібних роботах нерідко домінує описовий вимір, тоді як для управлінської логіки критично важливою стає деталізація важелів впливу на якість і структуру потенціалу в межах регіональної політики.

На рівні підприємства трудовий потенціал виводиться у площину конкурентоспроможності й стратегічного управління персоналом. О.В. Сергєєва та Т.С. Щедрина акцентують на теоретико-методологічних засадах дослідження трудового потенціалу підприємства, формуючи мікрорівневу рамку його оцінювання [5]. Така логіка важлива для розуміння джерел агрегованого трудового потенціалу, однак перехід до державного рівня потребує методології узгодження мікро-, мезо- та макропоказників, щоб уникнути механічного «складання» різномірних характеристик.

Високу пояснювальну цінність у категоріальному аналізі має систематизація термінології трудової сфери. Д.М. Котенок здійснює структурування категоріального апарату та демонструє, що нечіткі межі між суміжними поняттями породжують управлінські помилки в постановці цілей і виборі інструментів політики [6]. Вищевказане набуває прикладного значення: ототожнення «трудоного потенціалу» з «трудовими ресурсами» або «робочою силою» призводить до звуження змісту об'єкта управління лише до кількісного виміру, тоді як ефективні рішення потребують урахування якості, структури та відтворюваності.

Дефініційне розширення категорій, що описують роль людини в соціально-економічних процесах, посилює можливості для побудови узгоджених управлінських рамок. В.В. Смачило та М.В. Корпан пропонують системне визначення понять «потенціал – капітал – ресурс», що дозволяє уникати логічних підмін і точніше позиціонувати трудовий потенціал серед суміжних концептів [7]. Такий підхід продуктивно доповнює ресурсні трактування, формуючи основу для розмежування об'єктів державного впливу та критеріїв оцінювання результативності.

Порівняльний аналіз ключових категорій трудової сфери набуває особливої ваги для теоретичної «чистоти» та прикладної вимірюваності. І.М. Кравченко здійснює співставлення «трудоного потенціалу» з «робочою силою», «людським потенціалом», «людським капіталом» і «трудовими ресурсами», закріплюючи відмінність трудового потенціалу як категорії, що включає якісні й структурні характеристики поряд із кількісними [8]. Водночас прогалина проявляється в операціоналізації: категоріальне розмежування має бути продовжене побудовою системи індикаторів і критеріїв, придатних для управлінського моніторингу.

У державно-управлінському дискурсі трудовий потенціал набуває змісту через категорії результативності, узгодженості політик і кадрової спроможності. В. Мороз аналізує державне управління розвитком трудового потенціалу, зосереджуючись на стані та динаміці процесів [9], а В.М. Мороз додатково розкриває проблему результативності використання трудового потенціалу через взаємозв'язок системи підготовки кадрів із потребами ринку праці, порівнюючи Україну з Латвією та Фінляндією [10]. Поєднання цих підходів формує практичний висновок:

трудоий потенціал відтворюється керовано лише тоді, коли існують інституційні механізми узгодження освіти, зайнятості та економічних потреб.

Суттєвим підсиленням структурної логіки категорії є акцент на соціальній та кваліфікаційній складових. М.О. Коваленко демонструє, що якісні характеристики робочої сили – рівень кваліфікації, соціальна структура, професійні компетентності – визначають спроможність країни забезпечувати економічну стійкість [11]. Такий підхід логічно підтримує необхідність розширеної структури трудового потенціалу, де фіксуються не лише демографічні параметри, а й компетентнісна та соціальна складові відтворення.

Демографічний вимір трудового потенціалу окреслює кількісну базу його формування й межі відтворення. Л.В. Шелудько та О.С. Онищенко акцентують на впливі демографічної ситуації на трудовий потенціал країни, підкреслюючи роль вікової структури та загальної динаміки населення [12]. Разом із тим у цій площині проявляється методологічний розрив: демографічні параметри часто аналізуються відокремлено від міграційної динаміки та управлінських механізмів компенсації втрат, тоді як сучасні умови потребують інтегрованого бачення відтворення трудового потенціалу як зв'язаної системи «демографія–економіка–соціальні умови–мобільність населення».

Узагальнення джерел дозволяє виділити три основні лінії категоріального аналізу: ресурсно-кількісну (демографічна база та трудові ресурси) [12], якісно-структурну (соціальний розвиток, компетентності, кваліфікації) [3], [11] та управлінсько-інституційну (результативність державних рішень і узгодження політик) [9], [10]. Найбільш відчутною прогалиною залишається недостатня розробленість єдиної операціональної рамки, яка б поєднувала категоріальну визначеність трудового потенціалу з системою вимірюваних індикаторів, придатних для прийняття та оцінювання управлінських рішень у сфері його відтворення [6], [8].

Метою статті є обґрунтування трудового потенціалу як об'єкта публічного управління шляхом уточнення його сутності та структурних компонентів, а також визначення закономірностей його відтворення під впливом демографічних, соціально-економічних і міграційних чинників, із виокремленням управлінських наслідків міграції для стійкості ринку праці та кадрової спроможності держави.

Виклад основного матеріалу. Трудовий потенціал країни доцільно розглядати як інтегровану соціально-економічну категорію, що відображає сукупну здатність населення до участі у суспільно корисній діяльності та створенні економічної цінності за наявних інституційних, технологічних і соціальних умов. На відміну від вузьких ресурсних трактувань, які зводять його до кількості працездатного населення, трудовий потенціал характеризує не лише наявність людських ресурсів, а й можливість їх продуктивного використання та відтворення. У цьому сенсі трудовий потенціал охоплює взаємодію демографічної основи, якісних характеристик робочої сили, соціальної спроможності до праці та інституційного середовища, що визначає ефективність реалізації трудових можливостей.

У наукових підходах простежується тенденція до розмежування трудового потенціалу з категоріями «трудоі ресурси» та «робоча сила». Трудові ресурси переважно фіксують кількісну базу потенційної участі в праці, тоді як трудовий потенціал включає структурні й якісні параметри, що визначають фактичну спроможність до продуктивної зайнятості, мобільності та професійного розвитку. Саме тому трудовий потенціал доречно визначати як системну характеристику людського ресурсу, яка поєднує трудову активність, компетентності, мотивацію, стан здоров'я, соціальну зрілість і здатність адаптації до змін, а також обумовлює можливості держави забезпечувати економічне зростання і кадрову стійкість.

Структурно трудовий потенціал формується з двох взаємопов'язаних рівнів: кількісного та якісного. Кількісна компонента характеризує демографічну й ресурсну основу трудового потенціалу та охоплює чисельність населення працездатного віку, масштаби економічно активного населення, рівень зайнятості та безробіття, а також територіальний розподіл робочої сили. Саме кількісні параметри визначають «потужність» трудового потенціалу як можливість забезпечити економіку необхідною чисельністю працівників у певний період часу. Під впливом демографічних змін кількісний компонент трудового потенціалу демонструє тенденцію до звуження, що посилює значення інструментів його підтримки та відтворення.

Водночас ключова управлінська цінність трудового потенціалу розкривається через його якісну структуру, яка визначає не лише факт наявності робочої сили, а її здатність створювати продуктивний результат і відповідати вимогам економіки. До якісних компонентів належать освітньо-кваліфікаційні характеристики, професійна структура зайнятості, рівень компетентностей, інноваційна та цифрова готовність, стан здоров'я, соціальна мобільність, мотивація до праці, здатність до перекваліфікації та адаптації до змін. Саме ці характеристики формують потенціал продуктивності праці та визначають межі можливого розвитку національної економіки в умовах технологічних і соціальних трансформацій.

Уточнення структури трудового потенціалу вимагає виділення його ключових компонентів, що мають стійку управлінську інтерпретацію. По-перше, демографічна складова відображає вікову та статеву структуру населення, репродуктивні параметри й базу працездатності, без якої неможливе довгострокове відтворення людських ресурсів. По-друге, освітньо-кваліфікаційна складова характеризує рівень підготовки кадрів, їх відповідність потребам економіки та здатність формувати конкурентоспроможну структуру зайнятості. У цьому контексті порівняльні висновки щодо узгодженості системи підготовки кадрів із потребами ринку праці підтверджують, що державна політика в освіті й зайнятості безпосередньо визначає результативність використання трудового потенціалу.

По-третє, соціальна складова відображає умови відтворення трудових можливостей, рівень соціальної інтеграції, якість трудового життя та здатність працівників до стійкої участі в економічній діяльності. По-четверте, інноваційно-організаційна складова фіксує спроможність трудового потенціалу забезпечувати модернізацію та впровадження інновацій, що особливо виразно проявляється в секторальних дослідженнях інноваційної економіки.

Окремої уваги потребує територіальний компонент трудового потенціалу, який визначає його просторову диференціацію та нерівномірність відтворення. Регіональні дослідження показують, що потенціал формально може бути наявним, але фактично – не використаним або недостатньо реалізованим через відмінності в економічній структурі, зайнятості та трудовій мобільності населення. Така ситуація підсилює значення публічного управління у площині регіонального розвитку, стимулювання робочих місць і формування умов закріплення кадрів у територіях.

Таким чином, трудовий потенціал країни як інтегрована соціально-економічна категорія поєднує кількісну демографічну базу та якісні структурні характеристики робочої сили, що визначають продуктивність, адаптивність і здатність до відтворення. Його структура формується через взаємодію демографічних параметрів, освітньо-кваліфікаційних характеристик, соціального розвитку та територіальної організації праці, а результативність реалізації залежить від узгодженості державних рішень у сфері зайнятості, освіти, соціального захисту та регіональної політики.

Трудовий потенціал країни формується передусім на основі демографічної бази, яка визначає чисельність, структуру та відтворювальні можливості працездатного населення. Саме демографічні чинники задають довгострокові межі кадрової спроможності держави, впливаючи на масштаби входу й виходу населення з працездатного віку, рівень економічної активності та просторову диференціацію трудових ресурсів. Для системи публічного управління такі параметри мають прикладне значення, оскільки дозволяють обґрунтовувати пріоритети державної політики зайнятості, освіти, соціального захисту та регіонального розвитку відповідно до реальних тенденцій відтворення людського ресурсу. На відміну від соціально-економічних впливів, що переважно змінюють якість робочої сили та умови її реалізації, демографічні параметри задають межі можливого кадрового відновлення, оскільки саме вони визначають чисельність поколінь, що входять і виходять з працездатного віку, а також потенційну здатність населення підтримувати відтворювальні процеси на середньо- та довгостроковому горизонті. З метою структуризації ключових демографічних детермінант і їх управлінських наслідків у таблиці узагальнено основні чинники відтворення трудового потенціалу та розкрито механізми їх впливу на формування бази працездатного населення (табл. 1).

Таблиця 1

Демографічні чинники відтворення трудового потенціалу та їхній вплив на базу працездатного населення

Демографічний чинник	Зміст чинника	Механізм впливу на базу працездатного населення	Ключовий результат для трудового потенціалу	Управлінські наслідки для врахування
1	2	3	4	5
Народжуваність	Рівень та динаміка народжуваності, масштаби поколінь	Формує чисельність майбутніх груп, що входять у працездатний вік	Звуження/розширення демографічної основи трудового потенціалу	Пріоритизація сімейної, соціальної та житлової політики; підтримка умов для відтворення населення
Смертність і тривалість життя	Рівень смертності, очікувана тривалість життя	Зумовлює втрати працездатних груп та скорочує тривалість економічної активності	Прямі втрати людського ресурсу; зменшення ефективної працездатності	Посилення охорони здоров'я, профілактики; політики підтримки працездатності та збереження людського ресурсу
Вікова структура населення	Співвідношення молодших, працездатних і старших вікових груп	Визначає масштаби входу/виходу з працездатного віку та темпи старіння	Зміна кадрового ядра, дефіцит молодих груп, зростання навантаження на соціальні системи	Політики активного довголіття, адаптації робочих місць, стимулювання зайнятості старших вікових груп
Старіння населення	Зростання частки осіб старшого віку	Зменшує частку працездатних, підвищує коефіцієнт демографічного навантаження	Скорочення кадрових резервів, ризики дефіциту кадрів у стратегічних секторах	Реформування системи зайнятості; підтримка перекваліфікації; підвищення продуктивності праці через інновації
Статеві-вікова структура	Гендерно-вікові пропорції в працездатних групах	Впливає на структуру пропозиції праці та відтворювальні перспективи	Поява дисбалансів у кадровому забезпеченні; структурні дефіцити в окремих сферах	Гендерно чутливі політики зайнятості; підтримка економічної активності різних груп населення
Стан здоров'я населення (демографічний вимір)	Поширеність захворювань, рівень працездатності	Скорочує частку населення, здатного до стабільної участі у праці	Зменшення "ефективної" чисельності робочої сили при формальній наявності населення	Стратегія громадського здоров'я; охорона праці; програми реабілітації та підтримки працездатності

1	2	3	4	5
Територіальна демографічна диференціація	Нерівномірність розміщення населення, депопуляція територій	Формує регіональні диспропорції забезпечення кадрами	Кадрова нерівність регіонів; посилення дисбалансів ринків праці	Регіональна політика утримання/залучення населення; розвиток інфраструктури; стимулювання трудової мобільності
Урбанізація та концентрація населення	Перерозподіл населення між містом і селом	Підсилює концентрацію трудового потенціалу у вузлах економічної активності	Відтік кадрів із периферії; поглиблення територіальної нерівності	Політика вирівнювання можливостей: робочі місця в громадах, доступ до послуг, транспортна доступність

Джерело : сформовано автором на основі проведеного дослідження

Вихідною позицією такої логіки виступає демографічне обмеження: скорочення чисельності працездатних вікових груп і старіння населення звужують можливості розширеного відтворення трудового потенціалу. За цих умов акцент державного управління зміщується від екстенсивної моделі, орієнтованої на збільшення чисельності робочої сили, до інтенсивної моделі, що передбачає підвищення якості, продуктивності та адаптивності трудового ресурсу. Демографічні зміни водночас вимагають переорієнтації політики зайнятості на більш повне залучення економічно неактивних груп населення, розвиток механізмів підтримки працездатності та посилення зв'язку між потребами ринку праці й системою підготовки кадрів. Суттєвий вплив на відтворення трудового потенціалу формують міграційні виклики, які змінюють чисельність населення, його вікову та професійну структуру, а також спричиняють територіальні дисбаланси. У таких умовах ефективне публічне управління, що передбачає перехід від формального регулювання міграції до управління її наслідками для кадрового забезпечення економіки та соціальної спроможності територій. Міграційна мобільність перетворює трудовий потенціал на ресурс, що конкурує на міжнародному ринку праці, а отже державні рішення мають бути спрямовані на утримання населення, стимулювання повернення та створення умов для реінтеграції тих груп, які мають критичне значення для економічного відновлення.

Управлінська логіка відтворення трудового потенціалу ґрунтується на розумінні того, що його кількісна та якісна конфігурація формується не стихійно, а як результат взаємодії демографічних процесів, соціально-економічних умов і міграційної мобільності населення.

У цьому контексті управлінська логіка відтворення трудового потенціалу передбачає посилення державної політики за такими ключовими напрямками (табл. 2).

Таблиця 2

**Управлінська логіка відтворення трудового потенціалу:
напрями посилення державної політики**

Напрямок посилення державної політики	Зміст управлінської логіки	Коментар
1	2	3
1. Інтеграція політик відтворення трудового потенціалу	Забезпечення узгодженості міграційної, трудової, освітньої, соціальної та регіональної політик у межах єдиної рамки управління трудовим потенціалом для усунення розривів між цілями, інструментами та результатами.	Інтеграція політик формує умови стратегічної керованості відтворення трудового потенціалу, коли інструменти впливу взаємодоповнюють один одного, а не компенсують управлінські розриви.
2. Моніторинг і оцінювання відтворення трудового потенціалу	Формування системи показників та аналітичних процедур для відстеження демографічних, структурних і професійно-кваліфікаційних змін, оцінювання дефіцитів і кадрових ризиків, вимірювання ефектів державних втручань.	Ключовим критерієм результативності виступає не обсяг формальних програм, а їхній вплив на відновлення економічної участі населення та зменшення дисбалансів ринку праці.
3. Стимулювання зайнятості та розширення економічної активності	Посилення активної політики зайнятості через перекваліфікацію, підтримку мобільності, стимулювання роботодавців, інструменти залучення молоді, жінок, старших вікових груп і внутрішньо переміщених осіб до продуктивної зайнятості.	Політика зайнятості має забезпечити узгодження попиту і пропозиції праці через прогнозування потреб ринку праці та підтримку адаптації робочої сили.
4. Підвищення якості трудового потенціалу через людський розвиток	Переорієнтація інструментів на компетентнісне оновлення: розвиток професійної освіти, навчання дорослих, цифрових навичок, адаптивності до технологічних змін, партнерства держави-бізнесу-освіти у підготовці кадрів.	Пріоритет набуває інтенсивна модель відтворення, де якість робочої сили визначає продуктивність та здатність економіки до модернізації.
5. Стратегічне управління міграційними процесами	Інтеграція міграційної політики у систему відтворення трудового потенціалу через механізми повернення та реінтеграції, зайнятості, житлової стабільності, доступу до послуг і стимулів закріплення кадрів у територіях відновлення.	Міграційні процеси мають управлятися через їхній вплив на кадрову спроможність економіки та територіальну стійкість.

1	2	3
6. Посилення регіональної компоненти відтворення трудового потенціалу	Використання інструментів регіональної політики для зменшення територіальних дисбалансів: підтримка зайнятості, розвиток інфраструктури, транспортної доступності, пріоритизація територій за кадровими потребами та ризиками депопуляції.	Такий підхід переводить відтворення трудового потенціалу у площину спроможності територій до економічного розвитку, а не лише у площину національних середніх показників.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Відтворення трудового потенціалу означає не лише заміщення втрат працездатного населення, а забезпечення здатності держави підтримувати необхідний рівень економічної активності, продуктивності праці та кадрової стійкості територій у середньо- і довгостроковій перспективі. Саме тому державна політика у цій сфері має працювати як інтегрована система рішень, що одночасно впливає на базу працездатного населення, на якісні характеристики робочої сили та на умови її територіального закріплення.

Отже, управлінська логіка відтворення трудового потенціалу формується як система стратегічно узгоджених рішень, що одночасно працюють із демографічною базою, якісними характеристиками робочої сили та міграційною мобільністю населення. Посилення державної політики в запропонованих напрямках забезпечує керованість трудового потенціалу як ресурсу національного розвитку, дозволяє мінімізувати втрати працездатного населення, знизити кадрові дисбаланси та сформувати умови для стійкого економічного відновлення і довгострокового відтворення людського ресурсу.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження підтвердило, що трудовий потенціал країни є інтегрованою соціально-економічною категорією та об'єктом публічного управління, який поєднує кількісну демографічну базу й якісні характеристики робочої сили. Встановлено, що його структура формується через взаємодію демографічних параметрів, освітньо-кваліфікаційних характеристик, соціального розвитку та територіальної організації праці, а результативність реалізації визначається узгодженістю державних рішень у сфері зайнятості, освіти, соціального захисту та регіональної політики. Обґрунтовано, що демографічні зміни звужують можливості екстенсивного відтворення трудового потенціалу, тоді як міграційні процеси посилюють територіальні та професійно-кваліфікаційні дисбаланси ринку праці.

Доведено доцільність посилення державної політики відтворення трудового потенціалу через інституціоналізацію трудового потенціалу як самостійного об'єкта публічного управління та узгодження рішень у сферах зайнятості, освіти, соціального захисту, регіонального розвитку і міграційного управління в межах єдиної логіки відтворення. Доцільним є впровадження системи моніторингу результативності з розширенням показників якості робочої сили, кадрових дефіцитів і територіальних дисбалансів, а також посилення активної політики зайнятості та компетентнісного оновлення кадрів через розвиток перекваліфікації й навчання дорослих. Окремого управлінського інструментарію потребує мінімізація міграційних втрат шляхом програм реінтеграції та закріплення працівників у територіях відновлення, доповнених регіональними механізмами підтримки зайнятості та інфраструктурної спроможності громад.

Список використаних джерел:

1. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки. *К.: KHEV. 2005. 32 с.* URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2005/05kasute.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1
2. Дуда Г. Б. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в системі інноваційної економіки. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Кам'янець-Подільський, 2018 276 с. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/dissertaciya-duda.pdf>
3. Левченко О. М., Немченко Т. А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій. 2021. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a98b006e-47b1-4866-bcfe-fcae27b100f5>
4. Любенко О. І., Мухіна І. А. Аналіз використання трудового потенціалу Херсонської області в аграрній сфері економіки. *Таврійський науковий вісник.* 2013 №83, С. 303-309. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tavnv_2013_83_59.pdf
5. Сергєєва О. В., Щедрина Т. С. Теоретико-методологічні питання дослідження трудового потенціалу підприємства. 2012. №1, С. 106–107. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26499551>
6. Котенок Д. М. Систематизація категоріального апарату дослідження трудової сфери. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. № 32. С. 62–69. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/seru_2013_32_10.pdf

7. Смачило В. В., Корпан М. В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal*. 2016. Вип. 2. № 1(6). URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34/62>

8. Кравченко І. М. Аналіз категорії трудовий потенціал в контексті категорій робоча сила, людський потенціал, людський капітал та трудові ресурси. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 51, С. 124–131. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpvgvzdia_2012_51_14.pdf

9. Мороз В. Державне управління розвитком трудового потенціалу: стан та аналіз динаміки. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 3. С. 155-164. URL: <https://surl.li/kkhfuy>

10. Мороз В. М. Результативність використання трудового потенціалу державою в контексті взаємозв'язку системи підготовки кадрів з потребами ринку праці: порівняльний аналіз стану в Україні, Латвії та Фінляндії. *Теорія та практика державного управління*. 2013. № 2, С. 301–308. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Trpu_2013_2_44.pdf

11. Коваленко М. О. Аналіз соціальної та кваліфікаційної складових трудового потенціалу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 3, С. 12–16. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2016_3_5.pdf

12. Шелудько Л. В., Онищенко О. С. Вплив демографічної ситуації на трудовий потенціал країни. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2021. № 1. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/ca47a81c-02e5-4adb-8a7e-d2898c1e2ae4/download>

References:

1. Kryklii, A. S. (2005). *Formuvanniatrudovohopotentsialuvumovakhtransformatsiioiekonomiky* [Formation of labour potential in a transformational economy]. Kyiv: KNEU. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2005/05kasute.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1 [in Ukrainian].

2. Duda, H. B. (2018). *Formuvannia, vykorystannia ta rozvytok trudovoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv v systemi innovatsiinoi ekonomiky* [Formation, use and development of labour potential of agricultural enterprises in the system of innovative economy] (Candidate dissertation). Kamianets-Podilskyyi. Retrieved from: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/dissertaciya-duda.pdf> [in Ukrainian].

3. Levchenko, O. M., & Nemchenko, T. A. (2021). *Sotsialnyi rozvytok trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh transformatsii* [Social development of labour potential under innovative transformations]. Retrieved from: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a98b006e-47b1-4866-bcfe-fcae27b100f5> [in Ukrainian].

4. Liubenko, O. I., & Mukhina, I. A. (2013). *Analiz vykorystannia trudovoho potentsialu Khersonskoi oblasti v aharnii sferi ekonomiky* [Analysis of labour potential use of Kherson region in the agricultural sector]. *Tavriiskyi Naukovyi Visnyk*, (83), 303–309. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tavnv_2013_83_59.pdf [in Ukrainian].

5. Serhieieva, O. V., & Shchedrina, T. S. (2012). *Teoretyko-metodolohichni pytannia doslidzhennia trudovoho potentsialu pidpriemstva* [Theoretical and methodological issues of studying enterprise labour potential]. *Strategiia Predpriiatia v Kontekste Povysheniia Ego Konkurentosposobnosti*, (1), 106–107. Retrieved from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26499551> [in Ukrainian].

6. Kotenok, D. M. (2013). *Systematyzatsiia katehorialnoho aparatu doslidzhennia trudovoi sfery* [Systematization of the categorical framework for labour sphere research]. *Strategiia Ekonomichnoho Rozvytku Ukrainy*, (32), 62–69. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/seru_2013_32_10.pdf [in Ukrainian].

7. Smachylo, V. V., & Korpan, M. V. (2016). *Definitsiia katehorii, yaki vyznachaiut rol liudyny v sotsialno-ekonomichnykh protsesakh* [Definition of categories determining the role of a person in socio-economic processes]. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal*. 2 (1). Retrieved from: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34/62>. [in Ukrainian].

8. Kravchenko, I. M. (2012). *Analiz katehorii trudovyi potentsial v konteksti katehorii robocha syla, liudskyyi potentsial, liudskyy kapital ta trudovi resursy* [Analysis of the category “labour potential” in the context of “workforce”, “human potential”, “human capital” and “labour resources”]. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, (51), 124–131. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpvgvzdia_2012_51_14.pdf [in Ukrainian].

9. Moroz, V. (2013). Derzhavne upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu: stan ta analiz dynamiky [Public administration of labour potential development: state and dynamics analysis]. *Public Administration and Local Self-Government*, (3), 155–164. Retrieved from: <https://surl.li/kkhfuy> [in Ukrainian].

10. Moroz, V. M. (2013). Rezultatyvnist vykorystannia trudovoho potentsialu derzhavoiu v konteksti vzaiemozviazku systemy pidhotovky kadriv z potrebamy rynku pratsi: porivnialnyi analiz stanu v Ukraini, Latvii ta Finliandii [Effectiveness of the state's use of labour potential in the context of linking vocational training with labour market needs: a comparative analysis of Ukraine, Latvia and Finland]. *Theory and Practice of Public Administration*, (2), 301–308. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tpdu_2013_2_44.pdf [in Ukrainian].

11. Kovalenko, M. O. (2016). Analiz sotsialnoi ta kvalifikatsiinoi skladovkykh trudovoho potentsialu Ukrainy [Analysis of the social and qualification components of Ukraine's labour potential]. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, (3), 12–16. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2016_3_5.pdf [in Ukrainian].

12. Sheludko, L. V., & Onyshchenko, O. S. (2021). Vplyv demografichnoi sytuatsii na trudovyi potentsial krainy [Impact of the demographic situation on the country's labour potential]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. Series "Economic Sciences"*, (1). Retrieved from: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/ca47a81c-02e5-4adb-8a7e-d2898c1e-2ae4/download> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 13.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026