

УДК 331.108.2

Кірнос І.О.

кандидат наук із державного управління,
доцент, докторант
Кременчуцького національного університету
імені Михайла Остроградського

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ СТАРІННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ

TOOLS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF DEMOGRAPHIC AGEING

АНОТАЦІЯ

Метою статті є узагальнення передового досвіду стратегічного управління персоналом в умовах демографічного старіння. Розглянуто такі інструменти, як аналіз вікової структури та аналіз дефіциту кваліфікацій. Систематизовано типи вікових структур підприємства. Виявлено ризики, переваги та недоліки кожної вікової структури. Проаналізовано закордонний досвід державної підтримки підприємств щодо застосування інструментів адаптації до демографічних змін.

Ключові слова: старіння трудових ресурсів, управління персоналом, робітники похилого віку, демографічні чинники, аналіз вікової структури, аналіз дефіциту кваліфікацій.

АННОТАЦІЯ

Целью статьи является обобщение передового опыта стратегического управления персоналом в условиях демографического старения. Рассмотрены такие инструменты, как анализ возрастной структуры и анализ дефицита квалификаций. Систематизированы типы возрастных структур предприятия. Выявлены риски, преимущества и недостатки каждой структуры. Проанализирован зарубежный опыт государственного стимулирования продолжения трудовой жизни и поддержки предприятий по применению инструментов адаптации к демографическим изменениям.

Ключевые слова: старение трудовых ресурсов, управление персоналом, работники пожилого возраста, демографические факторы, анализ возрастной структуры, анализ дефицита квалификаций.

ANNOTATION

The aim of the article is to summarize the best practices of strategic personnel management in conditions of the demographic aging. Age structure analysis and skills gap analysis are presented. Types of the company age structures are systematized. The risks, advantages and disadvantages of each structure are revealed. State policy instruments of stimulating longer working lives and supporting the use of adaptation tools to the demographic change at the enterprises are analyzed.

Keywords: ageing labor forces, human resource management, older workers, demographic factors, age structure analysis, skills gap analysis.

Постановка проблеми. Наслідками старіння населення є зменшення кількості трудових ресурсів та скорочення пропозиції робочої сили. Згідно з прогнозами у середньо- та довгостроковій перспективі частка населення працездатного віку в Україні буде знижуватись і становитиме, відповідно до деяких варіантів, від 47,7% до 55,3% на початок 2060 р. Водночас зростатиме питома вага осіб у віці старше працездатного, а саме від 24,7% до 40,8%. Найбільш вірогідно, що цей показник в середині XXI ст. становитиме понад 30% [1, с. 81]. Ці демографічні тенденції негативно позна-

чаються на ринку праці, адже в Україні відбувається звуження демографічної бази відтворення трудового потенціалу [2, с. 366]. У зв'язку з наведеними демографічними тенденціями набуває актуальності необхідність стратегічного планування розвитку, оновлення персоналу на підприємствах та адаптації кадрової політики до демографічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління та планування персоналу в умовах демографічних змін привертають усе більше уваги зарубіжних науковців та практиків. Виклики демографічного старіння щодо управління персоналом висвітлюються в працях У. Бранденбурга (U. Brandenburg) та Й. Домшке (J. Domschke) [9]. Інструменти управління персоналом у нових демографічних умовах досліджують А. Келлінг (A. Kцchling) [6], Й. Деллер (J. Deller), С. Керн (S. Kern), Е. Хаусман (E. Hausmann) [8], С. Штраке (S. Strake), У. Дреус (U. Drews) [11], Т. Лангхоф (T. Langhoff) [12], С. Адонер (S. Adenauer) [10]. Концепцію стійкого управління персоналом в умовах демографічних змін пропонує М. Рімсер (M. Rimser) [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вітчизняні науковці, зокрема І. Бузько, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, О. Захарова, О. Кірдіна, О. Грішнова, досліджують різні аспекти стратегічного управління персоналом. Проте вплив на нього демографічних чинників вивчається здебільшого на макrorівні, тобто ринку праці. Так, Л. Шаульська [3], К. Шило [4], Г. Баб'як [2], Т. Морщенок [5] досліджують розвиток трудового потенціалу країни в контексті старіння. Зауважимо, що проблеми впливу демографічних чинників на мезорівні, тобто рівні підприємства, та інструменти адаптації до цього впливу здебільшого залишаються поза увагою вітчизняних вчених. Отже, нові підходи та інструменти управління персоналом у контексті демографічних змін потребують уваги та детального вивчення з огляду на тенденції старіння населення в Україні та скорочення кількості трудових ресурсів.

Мета статті полягає в узагальненні передового досвіду інструментарію стратегічного управління людськими ресурсами в умовах демогра-

фічних змін, що відтворює просвітницьку місію наукового пізнання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наслідками демографічних змін для бізнесу є збільшення середнього віку працюючих, падіння пропозиції робочої сили на ринку праці, брак кваліфікованих кадрів та дефіцит певних професій. Стратегічне планування розвитку компанії та розширення виробництва мають враховувати майбутню ситуацію на ринку праці та більш ретельно підходити до стратегічної кадрової політики. Внаслідок демографічних змін зростає важливість своєчасної підготовки та оновлення персоналу, утримання та трансферу знань, програм наступництва та навчання, підтримки здоров'я та працездатності працівників.

Старіння трудових ресурсів вимагає від бізнесу нових підходів. Одним із найбільш ефективних інструментів планування та підготовки до старіння персоналу на підприємстві є аналіз вікової структури, розроблений у Німеччині у 2001 р. Теоретичною основою цього підходу є організаційна демографія, тобто напрям організаційної теорії, що вивчає розподіл робочої сили за ключовими показниками, зокрема статтю, віком, освітою, соціально-економічним статусом, терміном перебування на посаді, розроблений американськими вченими [6, с. 235]. До того ж близько 70% підприємств Німеччини застосовує стратегічні інструменти демографічного аналізу.

Аналіз вікової структури персоналу (далі – АВС) дає змогу оцінити поточну вікову структуру персоналу, своєчасно визначити поточні та потенційні ризики демографічної ситуації на підприємстві, підвищити обізнаність керівництва. АВС є системою раннього оповіщення про майбутній дефіцит кадрів та потребу у кваліфікаціях. АВС, орієнтований на майбутнє управління персоналом, не тільки має спиратися на внутрішній аналіз і прогноз вікової структури персоналу підприємства, але й враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Зовнішній аналіз має враховувати демографічний розвиток бізнес-регіону та брати до уваги такі показники, як кількість населення регіону, кількість випускників шкіл та студентів ВНЗ, обсяги міграції населення. Важливо також дослідити розвиток регіонального ринку праці, оцінити трудовий потенціал регіону, визначити основних роботодавців. Демографічні показники зовнішнього середовища дають змогу не тільки прогнозувати пропозицію робочої сили, але й передбачати майбутній профіль клієнтів компанії, припускати зміни структури їхніх потреб та адаптуватись до них. Зовнішній аналіз передбачає використання даних державних органів статистики та інших офіційних джерел. Окрім демографічних показників регіону, варто вивчити поточні технологічні, економічні та соціальні тенденції, проаналізувати поведінку клієнтів. У разі відсутності в складі компанії

відповідних фахівців виконання цього виду аналізу можна замовити у маркетингових компаній та консалтингових агенцій [7, с. 52].

АВС складається з декількох етапів, таких як підготовка, збір інформації, фази аналізу даних та розрахунку ключових показників, оцінка реальної ситуації та прогнозу вікової структури на 5–10 років уперед, розробка стратегії управління персоналом відповідно до результатів прогнозу.

Розглянемо етапи методики детальніше. На підготовчому етапі визначаються відповідальні особи за проведення демографічного аналізу, формується робоча група. Плануються кроки роботи, встановлюються часові рамки проекту.

На етапі збору даних рекомендується зібрати дані про персонал, а саме соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан, стаж на підприємстві); функціональні (поточна посада, сфера діяльності, професія); структурні (відділ підприємства, потенціал розвитку); дані кваліфікацій (освіта та формальні кваліфікації, поточні компетенції); індивідуальні (бажання в розвитку, кар'єрні цілі) [8, с. 50].

Окрему увагу варто приділити питанню стану працездатності в розрізі вікових категорій. Бажано окремо проаналізувати дані про працівників, що тривало хворіють (більше 6 тижнів), за показником кількості лікарняних днів протягом року. Важливою є інформація стосовно професійного розвитку працівника, а саме щодо підвищення кваліфікації, кількості днів навчання, отриманих компетенцій. Для оцінювання динаміки складу персоналу враховуються кількість новоприйнятих на роботу співробітників, кількість тих, хто покинув компанію у звітному періоді, вік виходу на пенсію. Усі дані оцінюються в рамках єдиного встановленого періоду часу.

Вхідні дані, необхідні для проведення демографічного аналізу підприємства, представлені в табл. 1.

На етапі розрахунку ключових показників вимірюється середній вік персоналу підприємства, а також середній вік в окремих підрозділах, цехах, відділах. Виявляються вікові відмінності між групами професій і статусними групами, на великих підприємствах – між відділами, цехами, підрозділами. Окреме оцінювання вікової структури відділів та підрозділів підприємства дає змогу виявити сегменти компанії з високою часткою працівників похилого віку.

Для визначення вікової структури робочої сили доцільно групувати зібрані персональні дані на часові відрізки відповідно до віку, зокрема «до 20», «20–25», «26–30», «31–35» років. Має сенс представити вікову структуру компанії не у вигляді таблиць, а у формі графіків. Візуалізація вікової структури дає змогу визначити її тип, виявити ризики, властиві кожному типу.

Залежно від домінування частки персоналу певного віку виділяють 4 типи вікових структур підприємства, а саме молодіжно-центровану, збалансовану, стислу, віко-центровану. Кожній структурі притаманні певний рівень ризиків, недоліки та переваги. Тип вікової структури зумовлює подальший розвиток та напрями кадрової політики.

У молодіжно-центрованій віковій структурі домінує непропорційно велика частка працівників віком 19–35 років порівняно з персоналом середнього та старшого віку. Ця структура є характерною для двох типів підприємств, а саме компаній нової економіки, сфери ІТ, роздрібною торгівлі та послуг, дизайну та компаній, які зазнали реструктуризації та скорочення робочих місць. У разі реструктуризації насамперед були звільнені працівники пенсійного та передпенсійного віку, а середній вік решти на підприємстві становить 30–35 років. Ризиками такої вікової структури може бути втрата знань у разі масового виходу на пенсію літніх людей без своєчасного трансферу знань та їхнього утримання в компанії [9, с. 117]. Крім того, існує ймовірність дефіциту компетенцій, іманентних літнім співробітникам. Літніх працівників (якщо вони ще залишились) часто недооцінюють в молодіжній корпоративній культурі. Можливі прояви ейджизму та негативних вікових стереотипів, конфлікт поколінь може призвести до розчарування та звільнення останніх з компанії. Позитивними аспектами молодіжно-центрованої вікової структури є динамічність і гнучкість корпоративної культури, висока продуктивність та потенціал інновацій, низька оплата праці порівняно з працівниками старшого віку. В середньостроковій перспективі така структура може змінитися в бік чисельної переваги персоналу середнього віку за умови відсутності припливу молоді завдяки демографічним тенденціям. Така структура пропонує можливість своєчасної підготовки робочої сили для більш тривалого трудового шляху.

У віко-центрованій структурі домінує частка працівників 35–50 років і старше 50 років. Цей

тип вікової структури має дуже високі ризики для підприємства, спричинені масовим виходом на пенсію та втратою знань і компетенцій [10, с. 68]. З віком зростає вартість оплати праці, а отже, старші працівники є дорожчими для підприємства. Хронічні хвороби та погіршення здоров'я працівників старше 50 років збільшують витрати підприємства, знижують його продуктивність та ефективність. Зауважимо, що віко-центрованої структурі притаманні не тільки недоліки. Як правило, вона передбачає можливості для інновацій за умови необхідних коригувань робочих процесів, які враховують потреби літніх співробітників. Для молодих працівників наявні можливості кар'єрного зростання в разі звільнення колег старшого віку. У зв'язку з наближенням скорочення штату необхідно забезпечити збереження та трансфер знань, підтримувати працездатність літніх працівників завдяки заходам зміцнення здоров'я на робочому місці та його адаптації до специфічних потреб, обумовлених віком. Доцільно утримувати на роботі якомога довше ключових кваліфікованих працівників, пропонуючи їм гнучкі графіки та варіанти скорочення трудового навантаження. Рекомендується своєчасно наймати молодих співробітників (до 35 років) для забезпечення наступності.

У збалансованій віковій структурі робоча сила представлена досить рівномірно розподіленими всіма віковими групами. Частка працівників старше 55 років і група до 25 років зазвичай є менш чисельними. На перший погляд, збалансована вікова структура не потребує гострої необхідності в діях. Однак у довгостроковій перспективі і в стратегічному плані на ранньому етапі слід забезпечити підтримку та збереження цієї структури, у якій сильні сторони всіх вікових груп є особливо ефективними [8, с. 30].

У стислій (скороченій) віковій структурі переважає частка працівників середнього віку. Це відбувається через вихід на пенсію літніх працівників під час скорочення робочої сили. Водночас прийом на роботу молодших канди-

Таблиця 1

Вхідні дані для проведення аналізу вікової структури підприємства

Назва етапу	Внутрішні дані	Зовнішні дані
Етап збору даних та аналізу	Вік; стать; професія, посада, відділ/цех; освіта, навички, кваліфікації; стаж роботи на підприємстві; професійний розвиток (підвищення кваліфікації, професійне навчання у днях, отримані навички та кваліфікації).	Демографічний аналіз регіону: <ul style="list-style-type: none"> • кількість населення; • кількість випускників шкіл; • кількість студентів; • міграція; • ключові роботодавці; • ключові клієнти.
Етап прогнозування та стратегічного планування	Кількість та вік нових найнятих працівників; кількість та вік звільнених та тих, що пішли на пенсію; офіційний пенсійний вік; плани підприємства щодо розширення/звуження обсягів виробництва та асортименту; плани підприємства щодо застосування технологій.	Законодавство: <ul style="list-style-type: none"> • вік виходу на пенсію; • працевлаштування інвалідів; • схеми гнучкого та дострокового виходу на пенсію. Технологічні, соціальні, економічні тенденції. Тенденції розвитку галузі. Тенденції розвитку ринків збуту.

Джерело: складено автором

датів обмежений через недостатні обсяги замовлень. Результатом є «колективне старіння» робочої сили, що викликає проблеми під час одночасного наближення працівників до пенсійного віку. Стисла вікова структура має високий ризик для підприємства. В разі недостатнього представництва молодших вікових груп в досяжному майбутньому ця структура трансформується у віко-центровану з переважанням співробітників старше 50 років, що загрожує масовим виходом на пенсію та втратою корпоративних знань [11, с. 112]. Перевагами цієї структури є достатній рівень професіоналізму персоналу та відсутність конфлікту поколінь. У перспективі важливо контролювати її склад і своєчасно наймати молодших працівників, забезпечуючи їхнє навчання і трансфер знань від старшого покоління.

Зауважимо, що висока частка працівників похилого віку в окремих відділах або загалом на підприємстві є попереджувальним сигналом про необхідність розробки заходів підготовки до наслідків масового виходу на пенсію працівників. Моделі менторства та наступництва дають змогу зберегти знання та підготувати молоді ка-

дри до заміщення вакантних посад. Планування наступництва передбачає вибір талановитих та мотивованих молодих кадрів із числа персоналу організації, їхню підготовку, навчання та розвиток для нових позицій. Також проблемами, пов'язаними зі зростанням середнього віку персоналу, є потенційний ризик погіршення стану їхнього здоров'я, хронічні захворювання та втрата працездатності, що погіршуватиме загальну ефективність організації та збільшуватиме витрати. Отже, варто своєчасно подбати про корпоративні програми укріплення здоров'я.

Синтез типів вікових структур та їхніх властивостей і ризиків представлено в табл. 2.

Отже, визначення вікової структури підприємства дає змогу виявити потенційні ризики підприємства на даний момент. Однак демографічна ситуація підприємства змінюється, а на її зміну впливають не тільки внутрішні й зовнішні чинники, але й юридичні обмеження (наприклад, зміна офіційного пенсійного віку). Стратегічне планування кадрової стратегії вимагає знання тенденцій розвитку складу персоналу на найближчі роки. Цей факт обумовлює необхідність прогнозування вікової структури з огляду

Таблиця 2

Типи вікових структур підприємства

Тип вікової структури	Ризик для підприємства	Переваги	Стратегії адаптації
Молодіжно-центрована (переважають працівники молодого віку, а саме 19–35 років)	Середній ризик: <ul style="list-style-type: none"> відсутність компетенцій, притаманних працівникам старшого віку; обмежені можливості кар'єрного зростання; високі витрати на професійне навчання; конфлікт поколінь; можливість стереотипів та ейджизму. 	Приваблива корпоративна культура; потенціал інновацій; низькі витрати на оплату праці.	Забезпечення балансу за рахунок найму працівників середнього та старшого віку.
Збалансована (представлені усі вікові групи)	Низький ризик	Висока ефективність за рахунок різноманітності.	Прогнозування розвитку структури; контроль за підтриманням балансу.
Звужена (переважають працівники середнього віку)	Високий ризик: <ul style="list-style-type: none"> розвиток структури в бік віко-центрованої у близькому майбутньому; обмежені кар'єрні можливості для молоді. 	Високий професіоналізм; низький рівень конфлікту поколінь.	Своєчасне оновлення складу.
Віко-центрована (переважають працівники старше 50 років)	Дуже високий ризик: <ul style="list-style-type: none"> масовий вихід на пенсію; втрата корпоративних знань; дефіцит кваліфікацій; високі витрати на оплату праці; погіршення здоров'я, хронічні хвороби, інвалідність; відсутність через стан здоров'я; витрати на медичні послуги; необхідність найму нового персоналу та його швидкого навчання. 	Досвідчені працівники, що є носіями знань; можливості кар'єрного зростання для молоді; лояльність персоналу; можливості для оновлення складу; гнучке коригування надлишку персоналу.	Програми підтримки працездатності та укріплення здоров'я; програми підвищення кваліфікації та навчання; ергономіка та адаптація робочого місця; аналіз робочого місця та робочого часу, гнучкі умови роботи; утримання знань та забезпечення їхнього трансферу; своєчасний найм молодшого персоналу та його навчання; менторство та коучинг молодшого персоналу; планування наступництва; довше утримання цінних кадрів шляхом гнучких умов роботи та скорочення робочого навантаження; програми підготовки до пенсії.

Джерело: складено автором

на різні гіпотези та припущення на найближчі 5–10 років.

Є два підходи до розроблення можливих сценаріїв вікової структури. Перший варіант прогнозу вікової структури передбачає екстраполяцію поточних даних, прийнятих за фіксовані значення (вік виходу на пенсію, потреба в персоналі, звільнення, а також їхня заміна новими кадрами).

Інший спосіб прогнозування розвитку вікової структури передбачає розробку кількох сценаріїв з урахуванням різних припущень і гіпотез, зокрема впливу зовнішніх факторів, коливань та змін кількості персоналу, тенденцій розвитку галузі та конкуренції. Прикладами припущень можуть бути такі гіпотези про зміну складу персоналу: 1) збільшення або зменшення кількості персоналу; 2) законодавчі умови, наприклад підвищення пенсійного віку; 3) можливість дострокового виходу на пенсію за досягнення певного віку; 4) збільшення або зменшення частки учнів; 5) найм нових співробітників тільки з певного віку; 6) облік скорочення кількості персоналу за рахунок закінчення тимчасових контрактів, звільнень внаслідок посилення конкуренції на ринку праці тощо [12, с. 68]. Точність прогнозу залежить від точності зібраних даних. Більш точний прогноз можливий за умови доступних даних про прийом на роботу та звільнення протягом попередніх років, які містять інформацію про вік нових працівників та тих, що пішли. Недоступність інформації про вік персоналу ускладнює прогноз.

Таким чином, етап аналізу дає змогу виявити наявні диспропорції в структурі персоналу та визначити притаманні йому ризики, оцінити потенційний дефіцит кадрів, зважити ступінь готовності підприємства до зміни демографічної структури, своєчасно спланувати заходи оновлення кадрів та адаптації робочого місця до збільшення середнього віку працюючих.

Завершальною фазою АВС є презентація результатів аналізу та прогнозів для керівництва, спільне обговорення та розробка заходів управління персоналом з огляду на виявлені ризики та потенційні загрози. АВС є фактологічною основою розробки стратегії підприємства щодо адаптації до зміни вікової структури кадрів за такими напрямками, як оновлення кадрів, навички та кваліфікація, управління знаннями, здоров'я та працездатність, робоче місце й умови праці. В разі прогнозованого зміщення вікової структури персоналу в бік його старіння доцільно запровадити програми оновлення кадрів і наступництва, утримання та трансферу знань. Працівникам похилого віку, тобто носіям ключових компетенцій і знань, доцільно пропонувати гнучкі графіки роботи й умови поступового скорочення робочих годин до повного виходу на пенсію, залучати їх до програми наставництва, менторства й навчання молодих співробітників.

Демографічний розвиток має для компаній фундаментальний ризик браку необхідних фа-

хівців і керівників в майбутньому. Тому відправною точкою аналізу ризику та подальших міркувань про можливі заходи повинен стати майбутній кадровий портфель у кількісному та якісному відношенні. Майбутні потреби в персоналі залежатимуть від планів компанії щодо виробництва й реалізації продуктів і послуг у майбутньому. З урахуванням прогнозів та оцінки кваліфікацій необхідно роз'яснити дві речі: які групи працівників і які кваліфікаційні характеристики матимуть вирішальне значення для майбутнього (якісні вимоги персоналу); яка кількість співробітників із відповідними кваліфікаційними характеристиками потрібна для реалізації корпоративного планування (кількісні вимоги персоналу).

Інструментом оцінювання та планування навичок і кваліфікацій є аналіз дефіциту кваліфікацій (далі – АДК). АДК дає змогу виявити поточні та майбутні потреби компанії в кваліфікаціях, оцінити брак навичок, визначити здатних до розвитку працівників. З одного боку, цей інструмент визначає кваліфікаційні вимоги компанії, необхідні для оптимального функціонування всіх процесів. З іншого боку, він оцінює вже наявні навички, знання й потенціал співробітників. Потреба в кваліфікаціях визначається як різниця між бажаним рівнем кваліфікації та фактичною кваліфікацією співробітників на даний момент. За певних обставин аналіз також виявляє наявні, але ще не використані навички співробітників [13, с. 33].

Кваліфікаційна матриця – це інструмент, спрямований на визначення потреб персоналу та підприємства в навичках. Її використовують у багатьох компаніях для чіткого уявлення бажаного та поточного кваліфікаційного статусу працівників. На першому етапі визначають бажаний стан навичок і кваліфікацій співробітників на певному робочому місці. З цією метою необхідно створити повний опис робочих інструкцій та вимог до кожного робочого місця. На наступному етапі визначається фактичний стан, тобто проводиться інвентаризація фактичних кваліфікацій. В інтерв'ю з працівниками виявляють їхній інтерес до розвитку певних навичок, а методи оцінювання та тестування визначають їхній потенціал до розвитку. Результати прогнозних і фактичних кваліфікацій та навичок вводять у матрицю, а потім оцінюють (табл. 3).

Завершена кваліфікаційна матриця є наочним інструментом оцінювання та планування заходів з розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації. На підставі матриці складається календарний план навчання та розвитку необхідних навичок для працівників [14, с. 49].

Відзначимо, що широке використання інструментів демографічного планування на підприємствах Німеччини обумовлене двома факторами, а саме старінням робочої сили та державною пропагандою цих інструментів. Держава

від імені різних міністерств фінансує ініціативи щодо поширення успішних практик та обміну досвідом між компаніями у сфері нових підходів до управління персоналом у нових демографічних умовах.

Федеральне міністерство праці та соціальних справ фінансує ініціативу «Нова якість роботи», тобто платформу для конструктивного діалогу та обміну успішними практиками для представників державних органів, ділових асоціацій і профспілок, Федерального агентства зайнятості, фондів соціального забезпечення. Платформа включає мережу партнерських організацій, а саме Демографічну мережу (Das Demographie Netzwerk, ddn), Експертів демографії (Demografie-Experten), Мережу компетенцій для малих підприємств (Netzwerk KMU-Kompetenz), Мережу індексу працездатності (Work Ability Index (WAI) – Netzwerk) [15]. Федеральне міністерство економіки й енергетики підтримує проєкт КОФА, тобто Центр компетенції для кваліфікованих робітників, із метою підтримки малих та середніх підприємств у справі захисту кваліфікованих робітників та організації їхньої роботи з персоналом. У рамках проєкту КОФА міждисциплінарна команда вчених і фахівців в галузі засобів масової інформації збирає дані про кваліфіковану робочу силу в Німеччині, проводить наукові дослідження, публікує методики та приклади успішних практик від компаній. Крім наукової та журналістської роботи, команда КОФА пропонує заходи й лекції з кадрових тем [16]. Федеральне міністерство освіти й досліджень також робить свій внесок у поширення інформації та пропаганди про впровадження практик управління персоналом з урахуванням демографічних тенденцій. Під егідою Міністерства випускаються брошури та методичні посібники щодо інструментів адаптації бізнесу до старіння персоналу [17].

Держава є найбільш зацікавленим стейкхолдером у справі продовження трудового життя осіб пенсійного віку, оскільки збільшення частки людей похилого віку в структурі населен-

ня приводить до зростання пенсійних витрат і видатків на соціальний захист. Окрім інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності суспільства про наслідки демографічної ситуації, держава субсидує роботодавців у разі найму працівників старше 55 років, приймає антискримінаційне законодавство, фінансує програми підтримки бізнесу зі впровадження інструментів вікового менеджменту [18, с. 18]. Держава також ініціює соціальний діалог із представниками бізнесу та соціальними партнерами, профспілками та бізнес-асоціаціями з питань підтримки зайнятості працівників похилого віку, їхнього працевлаштування та адаптації умов роботи до вікових змін [19, с. 51]. Запроваджено національні конкурси та премії для роботодавців, що вживають заходів укріплення здоров'я на робочому місці та збереження працездатності.

Для стимулювання зайнятості фінансуються державні програми зайнятості громадян старше 55 років в Японії, США, Кореї [20; 21]. Для працівників, які мають хронічні хвороби та інвалідність, створено державні системи реабілітації та повернення до роботи, прийнято законодавство з працевлаштування людей з інвалідністю [19, с. 150]. Для підвищення шансів на ринку праці відбувається вжиття державних заходів у сфері навчання та підвищення кваліфікації, а саме впроваджуються державні системи легалізації знань, отриманих у ході неформального навчання [22, с. 3], субсидується навчання шляхом ваучерів або застосування податкових інструментів. У багатьох країнах законодавством передбачені схеми гнучких пенсій (phased retirement, flexible retirement), що дають змогу поступово скорочувати робоче навантаження та поетапно виходити на пенсію (E14). Створено центри зайнятості для безробітних старше 50 років, впроваджуються схеми консультацій з кар'єрного планування та особистісного розвитку громадян старшого віку.

Отже, як свідчать перераховані вище державні заходи стимулювання зайнятості лю-

Таблиця 3

Матриця кваліфікацій

	Управління проєктом	Контроль проєкту	Аналіз процесів	Підтримка процесів	Заступник керівника
ПБ 1	4	3	3	3	0
ПБ 2	4	3	3	2	0
ПБ 3	2	3	3	0	0
ПБ 4	1	0	1	0	0
ПБ 5	0	1	3	0	0
Майбутня потреба	4	4	4	2	1
Поточний стан	3	3	3	1	0
Дефіцит кваліфікацій	1	1	1	1	1
Рівень професіоналізму: 0 – немає навичок; 1 – потреба в навчанні; 2 – здатність працювати за допомогою інших; 3 – здатність до самостійної роботи; 4 – здатність навчати інших.					

дей похилого віку, держава не тільки підвищує пенсійний вік, але й створює умови для працівників та роботодавців з метою усунення бар'єрів зайнятості на ринку праці. Відзначимо, що ефективність перерахованих вище заходів залежить від інституціональної структури держави й національних умов. У країнах з високим впливом профспілок, більш суворим законодавством у сфері охорони праці та активною політикою ринку праці державна політика підвищення пенсійного віку та стимулювання зайнятості в пенсійному віці є більш ефективною.

В Україні також зроблено низку кроків у бік продовження трудового шляху громадян, а саме підвищено пенсійний вік, прийнято законодавство проти дискримінації за віком, встановлено квоти для підприємств щодо найму громадян передпенсійного віку. Відзначимо, що ці заходи є інструментами примусу. Проте створення можливостей для зайнятості в пенсійному віці є досить обмеженим. Так, можливість застосування ваучерів для перенавчання та підвищення кваліфікації для осіб старше 45 років, що надають центри зайнятості, є обмеженою для пенсіонерів. Участь пенсіонерів у системі пошуку роботи в системі центрів зайнятості не передбачена законодавством. Поінформованість широкого суспільства та бізнесу щодо наслідків демографічного старіння є обмеженою через відсутність інформаційних кампаній та інструментів поширення успішних практик. Проте досягнення мети підвищення рівня зайнятості людей старшого віку передбачає не тільки вжиття примусових заходів, але й створення можливостей. У цьому контексті доцільними є вивчення, узагальнення та адаптація зарубіжного досвіду до національних умов. Поєднання інструментів примусу одночасно зі створенням можливостей на ринку праці, поширення успішних практик та пропаганда необхідності адаптації до демографічних змін є необхідними умовами успішної підготовки до наслідків старіння робочої сили.

Висновки. По-перше, демографічне старіння потребує від бізнесу нових підходів до стратегічного управління персоналом та планування кадрової політики. Виклики старіння вимагають більш ретельного планування та прогнозування якісного та кількісного складу персоналу. Аналіз вікової структури підприємства є ефективним інструментом, що визначає тип вікової структури, виявляє поточні та потенційні ризики демографічного складу організації. Прогноз розвитку вікової структури з урахуванням внутрішніх чинників та впливу зовнішнього середовища дає змогу ефективно спланувати управління за напрямками оновлення кадрів, навчання та підвищення кваліфікацій, збереження здоров'я та працездатності, утримання та трансферу знань. Аналіз дефіциту кваліфі-

кацій дає змогу оцінити поточний стан наявних навичок та кваліфікацій персоналу, виявити дефіцит та спланувати заходи щодо навчання та розвитку необхідних підприємству та працівникам навичок.

По-друге, залежно від переваги частки персоналу певного віку розрізняють чотири типи вікової структури персоналу, а саме молодіжно-центровану, збалансовану, звужену та віко-центровану. Кожна структура має певні ризики для підприємства. Мінімальний ризик має збалансована вікова структура, де рівномірно представлені працівники всіх вікових груп. Середній ризик має молодіжно-центрована структура, адже в ній бракує досвіду, характерного для фахівців старшого віку. Високий ризик має звужена вікова структура, де більшість персоналу представлена працівниками середнього віку, які в перспективі одночасно вийдуть на пенсію. Найбільший ризик притаманний віко-центрованій структурі, де переважають кадри старше 50 років. Їй притаманні ризики одночасного виходу на пенсію, втрати корпоративних знань, погіршення працездатності та здоров'я персоналу, необхідності одночасного найму молодших кадрів, високих витрат на оплату праці. Саме ця структура потребує найбільш ретельного та своєчасного планування й оновлення кадрового складу, а також утримання цінних кадрів старшого віку.

По-третє, умовами запровадження інструментів стратегічного управління персоналом та вжиття заходів адаптації до наслідків старіння на підприємствах є державна підтримка та пропаганда, створення платформ для обміну досвідом та успішними практиками, фінансування досліджень та публікація методичних матеріалів та керівництв, інформаційні кампанії, державні програми допомоги та консультацій бізнесу із запровадження вікового менеджменту, залучення соціальних партнерів до соціального діалогу тощо. Держава є основним стейкхолдером щодо продовження трудового життя в старшому віці. Водночас вона володіє найбільш вагомими важелями впливу як на працівників, так і на роботодавців, такими як фінансові ресурси, законодавчі ініціативи, адміністративні та податкові інструменти. Ефективність державної політики стимулювання зайнятості осіб похилого віку та запровадження інструментів вікового менеджменту на підприємствах залежить від раціонального поєднання інструментів примусу та політики створення можливостей і допомоги для робітників та роботодавців. В Україні зараз переважають інструменти державного примусу, а створення можливостей обмежене. Отже, на думку автора, доцільно розвивати державну політику щодо створення можливостей та державної підтримки працівників похилого віку та роботодавців, що їх наймають.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Позняк О., Шевчук П. Демографічні перспективи України до 2060 року. Демографія та соціальна економіка. 2014. № 1(21). С. 72–84.
2. Баб'як Г. Демографічні чинники та їх вплив на відтворення трудового потенціалу України. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 362–366.
3. Шаульська Л. Трудовий потенціал в системі демографічного розвитку Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Політика демографічного розвитку: сучасний стан та її перспективи в Західному регіоні України. 2005. Вип. 5. С. 197–206.
4. Шило К. Демографічні передумови формування трудового потенціалу України. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 2 (14). С. 110–115.
5. Морщенок Т. Демографічні передумови формування трудового потенціалу. Економіка промисловості. 2009. № 1. С. 211–216.
6. Köchling A. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft / B. Badura, H. Schellschmidt, C. Vetter. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2003. S. 235–248.
7. Rimser M. Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 290 s.
8. Deller J., Kern S., Hausmann E. Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2008. 312 s.
9. Brandenburg U., Domschke J. Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2007. 218 s.
10. Adenauer S. Instrumente. Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels / Hrsg. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2015. S. 63–88.
11. Strake S., Drews U., Drews J. Wissen, wo Unternehmen und Beschäftigte stehen: Analyse der Ausgangssituation. Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen / F. Nerdinger, P. Wilke, S. Stracke. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016. S. 109–134.
12. Langhoff T. Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2009. 385 s.
13. Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2011. 63 s.
14. Mühlbradt T., Schawilye R. Analyse personalwirtschaftlicher Risiken und Potenziale. Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. / S. Adenauer. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 2005. S. 38–59.
15. Initiative Neue Qualität der Arbeit. Eine Initiative für Arbeitgeber and Beschäftigte. URL: https://www.inqa.de/DE/Startseite/start_node.html.
16. Was bedeutet KOFA? URL: <https://www.kofa.de/ueber-uns>.
17. Köchling A., Weber U., Reindl J. Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 2010. 85 s.
18. Feifs T., Weber T., Vargas O., Fric K. Eurofond. Role of governments and social partners in keeping older workers in the labour market. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013. 50 p.
19. EU-OSHA. Analysis report on EU and member States, policies, strategies and programmes on population and workforce ageing / A. Belin, C. Dupont, Y. Kuipers et al. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Agency for Safety and Health at Work, 2016. 170 p.
20. Choi E. Older Workers and Federal Work Programs: The Korean Senior Employment Program (KSEP). Journal of Aging & Social Policy. 2016. Vol. 28. Issue 4. P. 308–324.
21. Senior Community Service Employment Program (SCSEP). URL: <http://www.seniorserviceamerica.org/our-programs/the-senior-community-service-employment-program>.
22. Eurofound. Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016. 88 p.
23. Council of the European Union. Council recommendation on the validation of non-formal and informal learning. Official Journal of the European Union, C 398/1. 20.12.2012. P. 1–5.