

**Русин Олександр Олександрович**  
*аспірант,*  
*Державний вищий навчальний заклад*  
*«Ужгородський національний університет»*

**Ножов Едвард Миколайович**  
*аспірант,*  
*Державний вищий навчальний заклад*  
*«Ужгородський національний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-12>

## **РЕПЕРНІ ТОЧКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Стратегічний розвиток людського потенціалу є умовою конкурентоспроможності економічної системи будь-якого рівня:

- а) формує ринок праці певної кількості та якості,
- б) забезпечує можливість переходу до інноваційної економіки,
- в) надає можливість випереджальних економічних та соціальних регіональних трансформацій,
- г) формує культуру розвитку в регіоні,
- д) інші.

У свою чергу успіх якісних перетворень людського потенціалу залежить від системи стратегічного управління, від її наповнення, тобто елементів та взаємозв'язку між ними. Особливого значення набувають сучасні методи стратегічного управління, серед яких наголос робиться головним чином на методах стратегічного аналізу, коли виділяється SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз та ін.

Одночасно доцільно звернути увагу на планування та організацію стратегічного управління, вказані функції надають орієнтири побудови конкурентоспроможності, а відповідно їй дозволяють експонувати етапи реалізації. Планування та організація

є умовами успішних інвестиційних дій, досягнення бажаного рівня прибутковості та окупності проектів.

Серед сучасних технологій стратегічного управління рекомендовано застосовувати механізм реперних точок (від фр. *Repère*), або реперів, як вони названі у даному дослідженні. Реперна точка являє собою пункти, що застосовуються як визначальні в шкалі вимірювання, будь то шкала вимірювання процесу, або поведінки певного явища. Реперні точки — це вкрай важливі, базові, системні та ключові позиції, періоди або моменти часу чи події з наслідками, які є а) в процесі планування стратегічного розвитку людського потенціалу маркерами, що характеризують «інтенції» [1], та «інтенціальну економіку» [2], б) використовуються в процесі контролінгу для аналізу досягнення мети та завдань на різних етапах та у різних напрямках. Реперні точки слугують організації якісної планово-аналітичної роботи, котра є умовою досягнення стратегічних цілей. Реперні точки сприяють контролю руху за планом, що дозволяє своєчасно коригувати заздалегідь визначені дії у випадку певних перешкод. У процесі дослідження людського потенціалу реперні точки можуть бути визначені у різноманітних сферах. При цьому базовим аспектом для вивчення формування та використання людського потенціалу регіону, країни є виділення етапів від народження до завершення людського життя. Тобто, однією з концепцій є твердження, що реперні точки, або реперні пункти в людському розвитку – це ключові моменти чи етапи, що характеризують адекватний умовам процес системного перетворення, що проходить на основі психічного, фізичного, морального, когнітивного, емоційного та соціального розвитку людини на різних стадіях життя. Ці етапи є орієнтиром для оцінки того, чи розвивається людина відповідно до вікових норм та відповідає задачам формування людського потенціалу в регіоні або країні. Якісне проходження усіх етапів є умовою формування якісного стратегічно орієнтованого людського потенціалу в регіоні або регіональному бізнесі. Якісне проходження кожного з етапів дозволяє використовувати сформований людський та, відповідно, трудовий

потенціал більш ефективно, з меншими витратами. Іншими словами, людський потенціал стосується не лише гуманітарної складової, але й фінансової, техніко-технологічної, політичної та ін. Етапи та стратегічні заходи на різних етапах представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегії та стратегічні завдання реперних точок  
людського розвитку (складено авторами)

Реперна точка	Контроль за діями	Рекомендовані стратегії	Стратегічні завдання	Суб'єкти стратегічної відповідальності
1	2	3	4	5
Раннє дитинство	Фізичний розвиток. Психічний розвиток. Моторика.	Стратегія демографічного розвитку; Стратегія підтримки родини.	Забезпечення формування здорового базису розвитку дітей, створення умов для народження та догляду, різноманітні преференції для молодих батьків.	Родина, регіональна та місцева влада, держава.
Дошкільний вік	Когнітивний розвиток. Розвиток моторики. Розвиток мови. Соціалізація.	Стратегія демографічна; Стратегія підтримки родини; Стратегія дошкільного розвитку.	Забезпечення розвитку дітей, соціалізація дітей, різноманітні преференції для молодих батьків	Родина, дошкільні заклади, регіональна та місцева влада, держава.
Шкільний вік	Фізичний та когнітивний розвиток. Соціокультурний розвиток.	Стратегія демографічна; Стратегія шкільної освіти.	Формування підлітків, що здатні увійти в економічне, політичне та інше життя країни. Формування відповідальності за власні дії та за державу.	Родина, школа, інститут культури, регіональна та місцева влада.
Дорослий вік	Емоційна, соціальна, політична стійкість. Фізичний та когнітивний розвиток. Розвиток працездатності та професійної майстерності. Вміння управляти розвитком.	Демографічна стратегія; Стратегія вищої освіти; Стратегія розвитку ринку праці; Стратегія людського розвитку; Інші.	Формування ринку праці з активною дією її елементів, опанування методами саморозвитку та побудови кар'єри, управління родиною, підготовка до якісного відтворення робочої сили та його здійснення, інші.	Родина, сфера економіки та управління державою.

## Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Літній вік	Соціальна адаптація, Адаптація до втрат. Підтримка активності фізичної та ментальної.	Демографічна стратегія; Стратегія підтримки людей пенсійного віку та залучення їх в активне життя.	Забезпечення високих стандартів життя літніх людей, залучення до економічної активності.	Держав, регіональна та місцева влада.

Крім вікової градації реперних точок доцільно виділити управлінські репери. Реперні точки як елемент управління розвитком людського потенціалу є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума. Вони відіграють важливу роль у стратегічному управлінні людським капіталом в організаціях та в особистісному розвитку. Основна мета використання таких точок – забезпечення сталого та цілеспрямованого зростання. Реперні точки можуть бути задіяні в управлінні людським розвитком через різноманітні напрямки та важелі. При цьому зупинимося на інструментах, що адекватні трудовим ресурсам у працездатному віці й виділимо репери для регіону й для регіонального бізнесу. Для регіону реперними точками розвитку людського потенціалу можуть бути:

- виконання певного етапу стратегії регіонального розвитку;
- виконання певного етапу стратегії людського розвитку;
- певного обсягу доходу регіону, котрий виступає як «фінансово-економічна платформа, заряд потенціалу формування можливих майбутніх конкурентних переваг» [3].

Для регіонального бізнесу виділене більш широке коло реперних точок:

1. Оцінка поточного рівня навичок та компетенцій. Реперні точки допомагають визначити вихідний стан людини, зрозуміти її сильні та слабкі сторони. Це дозволяє створити індивідуальний план розвитку з конкретними цілями, які можна оцінювати кожному етапі.

2. Цілепокладання. Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом (SMART). Реперні точки забезпечують вимірність прогресу. Наприклад, якщо мета — розвиток лідерських якостей, реперними точками може бути проходження навчання, успішне керівництво проектом чи отримання відгуків від команди.

3. Контролінг. Реперні точки дозволяють контролювати рух до мети та своєчасно коригувати дії. Якщо прогрес недостатній, можна змінити підхід чи надати додаткову підтримку (наприклад, наставництво, навчання).

4. Мотивація та визнання. Проміжні досягнення, зафіксовані через реперні точки, допомагають підтримувати мотивацію людини. Досягнення кожної такої точки є приводом для позитивного зворотного зв'язку, заохочення чи нагородження, що стимулює подальше зростання.

5. Адаптація стратегій розвитку. У міру досягнення або недосягнення реперних точок можна вносити зміни до плану розвитку. Це гнучкий інструмент, що дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища, нові виклики або потреби, що змінюються.

6. Розвиток довгострокових здібностей. Використання реперних точок в управлінні потенціалом дозволяє людині розвивати не лише короткострокові навички, а й довгострокові здібності, такі як лідерство, стратегічне мислення та інноваційність. Це особливо важливо в умовах ринку праці, що швидко змінюється.

7. Підтримка кар'єрного зростання. У контексті професійної кар'єри реперні точки можуть включати просування по службі, розширення відповідальності, участь у проектах або професійну сертифікацію. Це орієнтири для кар'єрного зростання та розвитку потенціалу протягом усього життя. Інші.

### **Література:**

1. Кубіній Н.Ю. Філософський бекграунд імовірності як категорії інтенціональної нано-економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2021. Вип. 57. С. 48–53.

2. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 05.09.2024).

3. Кубіній Н.Ю., Данаїканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2020. Випуск 1 (55). С. 97–102.