

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛАПТЄВ В'ЯЧЕСЛАВ ІГОРОВИЧ

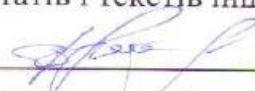
УДК 331.522.4 (477) (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕТОДОЛОГІЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ
ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна
економіка і політика

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


В.І. Лаптев
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант:
Назарова Галина Валентинівна
доктор економічних наук, професор

*Дисертація є ідентичною іншим
примірникам дисертації*
*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради Д64.055.02*
І.М. Геращенко



Харків – 2019

АНОТАЦІЯ

Лантєв В. І. *Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2019.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню концепції та розробці теоретико-методологічного, методичного забезпечення й практичних рекомендацій щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з урахуванням його особливостей на макро-, мезо- та мікро- рівнях.

Систематизовано еволюцію наукових підходів до розвитку людських ресурсів. Узгоджено етапи діалектики основних парадигм управління людськими ресурсами, теорій та шкіл, що дало змогу актуалізувати використання категорії «людські ресурси» в сучасній науці та виявити пряму залежність між принципами й підходами розвитку людських ресурсів та рівнем економічного розвитку країни. Доведено вплив умов та періодів розвитку суспільства на підхід до розвитку людських ресурсів.

Узагальнено та систематизовано понятійний апарат проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: людські ресурси; проблема; розвиток людських ресурсів; проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів; система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Обґрунтовано на основі контент-аналізу, теорію логіки та морфологічний аналіз систему понять проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Доведено необхідність розуміння проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів як цілеспрямованого процесу, орієнтованого на вирішення актуальних соціально-економічних проблем у синергетичній взаємодії інструментів трьох економічних рівнів: макро-, мезо; мікро. Обґрунтовано та кількісно визначено компоненти розвитку людських ресурсів: освітньо-навчальна; мотиваційна та

компонента результативності, взаємозалежність яких впливає на рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Розроблено методичний підхід до ідентифікації світових і вітчизняних демографічних та соціально-економічних проблем розвитку людських ресурсів. Доведено зв'язок розвитку людських ресурсів на національному; регіональному рівнях й рівні підприємств та соціально-економічного розвитку країни, її територіальних одиниць та підприємств за видами економічної діяльності.

Систематизовано нормативно-правове забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на основі виокремлення нових класифікаційних ознак: рівень дії, напрям дії, функціональна спрямованість, що дає комплексний підхід до регулювання соціально-трудових відносин та раціонального використання та розвитку людських ресурсів країни. Систематизовано інституційне середовище розвитку людських ресурсів за трьома економічними рівнями. Конкретизовано державні інститути (міністерства, служби, фонди), недержавні інститути та неформальні інституції, що забезпечують формування умов проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівні з урахуванням цілей всіх зацікавлених сторін, що дозволило розподілити відповідальність інститутів в залежності від їх функціональних обов'язків.

Конкретизовано змістовність та уточнено типологізацію проблем розвитку людських ресурсів за групами: демографічні проблеми; освітньо-навчальні проблеми; проблеми мотивації людських ресурсів до розвитку; проблеми мобільності людських ресурсів та проблеми результативності їх використання на трьох економічних рівнях. Доведено, що час розповсюдження проблеми, яка виникла на макрорівні, набагато менший, ніж час розповсюдження проблеми, яка зародилася на мікрорівні. Тоді як час вирішення проблеми на макрорівні, навпаки, є більшим за час вирішення проблеми, яка сформувалася на мікрорівні. Розроблено когнітивну карту взаємозв'язку проблем розвитку людських ресурсів на трьох економічних

рівнях. Доведено на основі побудови когнітивних зв'язків, що проблеми на трьох економічних рівнях мають взаємозв'язок.

Розкрито сутність та складові системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Обґрунтовано взаємовплив та взаємозалежність сукупності елементів (інститутів, людських ресурсів, функцій управління), що спрямовані на вирішення проблем розвитку людських ресурсів (нормативно-правових; демографічних; соціокультурних; економічних; технологічних; комбінованих; латентних) з наявністю правових, інформаційних, матеріальних зв'язків між ними. Властивостями системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів визначено: цілісність; стохастичність, спроможність до саморозвитку та самоорганізації. Доведено, що у трансформаційних умовах узгоджена координована взаємодія на всіх економічних рівнях реалізується через систему проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Визначено та класифіковано чинники проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за рівнем впливу; за наслідками впливу; за спрямованістю державного регулювання розвитку людських ресурсів, на основі чого за рахунок управління ними обґрунтовано напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях. Доведено пріоритетність впливу мотиваційних, організаційно-правових, ресурсних та фінансових чинників на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів.

Обґрунтовано концепцію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що передбачає в умовах постійної мінливості середовища своєчасно реагувати на управлінські запити з метою забезпечення задоволеності усіх учасників соціально-трудова відносин. Запропоновано концептуальні положення щодо формування проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, які вирішують важливу в Україні науково-практичну проблему забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів шляхом комплексного підходу до виявлення проблем на макро-; мезо-; та мікрорівні й розробки дієвого інструментарію подолання існуючих та можливих у майбутньому проблем розвитку людських ресурсів. Запропоновано систему принципів

проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на основі узагальнення та інтеграції базових принципів менеджменту, соціальної економіки та принципів синергетики з урахуванням перманентних трансформаційних процесів.

Обґрунтовано методологію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях як послідовність етапів оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими, компонентами та рівнями; прогнозування рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями; моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; визначення напрямів людських ресурсів і розробка практичних рекомендацій та законодавчих змін. Запропоновано послідовність етапів аналізу проблеми формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Розроблено методологічний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях, що передбачає послідовність етапів за блоками: підготовчий блок (визначення мети оцінки, методів, принципів та інформаційної бази оцінювання дієвості системи розвитку людських ресурсів; визначення напрямів аналізу тенденцій розвитку людських ресурсів та дієвості методів розвитку); оціночний блок (діагностика тенденцій та ідентифікація проблем в розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях; аналіз законодавчого забезпечення державної підтримки розвитку людських ресурсів; аналіз діючих методів та інструментів розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня та компоненти оцінки); результуючий блок (формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за економічними рівнями; моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; законодавче забезпечення запропонованих напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів). Сформовано та розраховано два субіндекси інтегрального показника за складовими: субіндекс «умови проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів», що включає три компоненти (демографічну, мотиваційну

та освітньо-навчальну) та субіндекс «результати проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів» з двома компонентами (результативність та мобільність людських ресурсів) на трьох економічних рівнях. Доведено вплив економічного рівня на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів на інших економічних рівнях. Здійснено кластеризацію проблем у розвитку людських ресурсів на регіональному рівні з виокремленням регіонів з низьким, середнім та високим рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Побудовано механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, який враховує три ієрархічні та взаємопов'язані рівні, на яких і здійснюється процес розвитку (макро-, мезо- та мікро), принципи, керуючу, керовану та забезпечуючу компоненти, інструменти, а також проблеми, які впливають на прийняття рішення стосовно розвитку людських ресурсів. Доведено вплив економічного рівня на механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Сформовано імітаційну модель проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яка передбачає обґрунтування варіантів сценаріїв та складається з низки взаємопов'язаних послідовних етапів: постановка мети; визначення впливу чинників на формування системи розвитку людських ресурсів; побудова когнітивної карти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; визначення сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; моделювання сценаріїв та перевірка їх на відповідність критеріям ефективності; вибір ефективного сценарію. Обґрунтовано дієві інструменти стимулювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Доведено доцільність здійснення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мікро-, мезо- та макрорівнях за різним набором інструментів з різними параметрами. Доведено, що вирішення проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні є похідною вирішення проблем розвитку людських ресурсів на мікрорівні.

Обґрунтовано методичний підхід до вибору пріоритетних напрямів та послідовність вибору інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Розроблено теоретико-методичний підхід до вибору інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що передбачає послідовне відстеження та ідентифікацію проблем на трьох економічних рівнях; вибір підходів, методів, інструментів розвитку людських ресурсами на кожному з економічних рівнів та перевірку їх на відповідність критеріям ефективності та можливість спільного використання з наступною реалізацією державної політики розвитку людських ресурсів та відстеженням ефективності обраного інструментарію. Доведено дієвість інструментів державної підтримки проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів залежить від їх доцільності застосування на кожному з економічних рівнів.

Ключові слова: людські ресурси; проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів; механізм; інструменти розвитку людських ресурсів; методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; макро-; мезо-; мікроекономічний рівні.

ANNOTATION

Laptiev V. I. Methodology of problem-oriented development of human resources. - Qualifying scientific thesis published as a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Economics degree in specialty 08.00.07 - demography, labor economics, social economy and politics - Semen Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to substantiation of the concept and development of theoretical and methodological, methodological support and practical recommendations on problem - oriented development of human resources taking into account its peculiarities at macro, meso and micro levels.

The evolution of scientific approaches to the development of human resources has been systematized. The stages of dialectics of the basic paradigms of human

resources management, theories and schools were agreed, which made it possible to actualize the use of the category "human resources" in modern science and to identify a direct correlation between the principles and approaches of human resources development and the level of economic development of the country. The influence of conditions is proved.

Conceptual apparatus of problem-oriented development of human resources is generalized and systematized: human resources; problem; human resources development; problem-oriented development of human resources; system of problem-oriented development of human resources. Based on content analysis, logic theory and morphological analysis, the system of concepts of problem-oriented development of human resources is grounded. The necessity of understanding of problem-oriented development of human resources as a purposeful process, oriented to solving actual socio-economic problems in synergetic interaction of instruments of three economic levels (macro-; meso; micro) is proved. The components of human resources development are substantiated and quantified: educational and training; motivational and performance components, the interdependence of which affects the level of problem-oriented development of human resources.

A methodological approach to the identification of world and domestic demographic and socio-economic problems of human resources development is developed. The connection of human resources development in the national, regional and enterprise levels and socio-economic development of the country, its territorial units and enterprises by type of economic activity is proved.

The legal support of problem-oriented development of human resources is systematized on the basis of identification of new classification features: level of action, direction of action, functional orientation. It gives a complex approach to regulation of social-labor relations and rational use and development of human resources of the country. The institutional environment for human resources development has been systematized at three economic levels. State institutions (ministries, services, foundations), non-state institutions and informal institutions providing the conditions for problem-oriented development of human resources for

macro-; meso-; micro-levels are specified, taking into account the goals of all stakeholders, which allowed the distribution of responsibilities of the institutions depending on their functional responsibilities.

The content and the typology of the problems of human resources development by groups is specified: demographic problems; educational and educational problems; problems of motivation of human resources for development; the problems of human resource mobility and the effectiveness of their use at three economic levels. It is proved that the propagation time of a problem that occurred at a macro level is much smaller than the propagation time of a problem that arose at the micro level. Whereas the time to solve the problem at the macro level, on the contrary, is greater than the time to solve the problem that was formed at the micro level. A cognitive map of the interconnection of human resources development problems at three economic levels has been developed. Based on cognitive relationships, problems at three economic levels are interconnected.

The essence and components of system of problem-oriented development of human resources are revealed. The mutual influence and interdependence of a set of elements (institutes, human resources, management functions) aimed at solving the problems of human resources development (normative-legal; demographic; socio-cultural; economic; technological; combined; latent) with the presence of legal, information, material of the gaps between them. The properties of the system of problem-oriented development of human resources are defined: integrity; stochasticity, capacity for self-development and self-organization. It is proved that in transformational conditions coordinated interaction at all economic levels is realized through a system of problem-oriented development of human resources.

The factors of problem-oriented development of human resources according to the level of influence are identified and classified; by the effects; on the direction of state regulation of human resources development, on the basis of which the directions of problem-oriented human resource development at all economic levels are substantiated. Priority of influence of motivational, organizational-legal, resource and financial factors on problem-oriented development of human resources is proved.

The concept of problem-oriented development of human resources is substantiated, which envisages timely response to management inquiries in the conditions of constant change of environment in order to ensure satisfaction of all participants of social and labor relations. The conceptual provisions on the formation of problem-oriented human resource development are proposed, which solve the important scientific and practical problem in Ukraine of ensuring the effective development of human resources through a comprehensive approach to the identification of problems at the macro-, meso-, and microlevels and the development of effective tools for overcoming existing and potential human resource problems in the future. The system of principles of problem-oriented development of human resources on the basis of generalization and integration of basic principles of management, social economy and principles of synergetics with consideration of permanent transformation processes is offered.

The methodology of problem-oriented development of human resources at three economic levels is substantiated as a sequence of stages of evaluation of problem-oriented development of human resources by elements, components and levels; forecasting the level of problem-oriented development of human resources by components and levels; modeling of scenarios of problem-oriented development of human resources; identifying areas of human resources and developing practical recommendations and legislative changes. The sequence of stages of analysis the problem of the system of problem-oriented development of human resources formation is offered.

A methodological approach to assessing the level of problem-oriented development of human resources at three economic levels is developed, which provides the sequence of stages by blocks: preparatory block (determining the purpose of assessment, methods, principles and information base for assessing the effectiveness of the human resources development system; determining the directions of analysis of trends in human development resources and effectiveness of development methods); evaluation block (trend diagnostics and identification of problems in human resources development at all economic levels; analysis of

legislative support for state support for human resources development; analysis of existing methods and tools of human resources development depending on the economic level and components of the assessment); the resultant block (formation of system of problem-oriented development of human resources by economic levels; modeling of scenarios of problem-oriented development of human resources; legislative support of the proposed directions of problem-oriented development of human resources). Two sub-indices of integral indicator by components are formed and calculated: sub-index "conditions of problem-oriented development of human resources", which includes three components (demographic, motivational and educational-training) and sub-index "results of problem-oriented development of human resources" with two components (result of human resources and development and human resource mobility) at three economic levels. The influence of the economic level on the problem-oriented development of human resources at other economic levels is proved. Clustering of human resources development problems at the regional level was performed, with the identification of regions with low, medium and high levels of problem-oriented human resources development.

A problem-oriented development of human resources mechanism has been built that takes into account three hierarchical and interrelated levels at which the development process (macro-, meso- and micro) is carried out, principles, governing, managed and providing components, tools, as well as problems, that influence decision making regarding human resources development. The influence of the economic level on the mechanism of problem-oriented development of human resources is proved.

An imitation model of problem-oriented development of human resources has been formed, which provides justification for scenario options and consists of a series of interrelated sequential steps: goal setting; determining the influence of factors on the human resources development system formation; building a cognitive map of problem-oriented development of human resources; definition of scenarios of problem-oriented development of human resources; modeling the scenarios and checking them for compliance with the performance criteria; choosing an effective

scenario. Effective tools for stimulating problem-oriented development of human resources are substantiated. The expediency of implementation of problem-oriented development of human resources at micro-, meso- and macro-levels by different set of tools with different parameters has been proved. It is proved that solving the problems of human resources development at the macro level is a derivative solution to the problems of human resources development at the micro level.

The methodical approach to the choice of priority directions and the sequence of choice of problem-oriented development of human resources tools of are substantiated. A theoretical and methodological approach to the choice of tools for problem-oriented human resources development has been developed, which provides for consistent tracking and identification of problems at three economic levels; selection of approaches, methods, tools of human resources development at each of the economic levels and testing them for compliance with the efficiency criteria and the possibility of sharing with the subsequent implementation of the state policy of human resources development and monitoring of the effectiveness of the selected toolbox. The effectiveness of government support instruments for problem-oriented development of human resources has been proven to depend on their feasibility in each economic level.

Keywords: human resources; problem-oriented development of human resources; mechanism; human resources development tools; methodology of problem-oriented development of human resources; macro-; meso-; microeconomic levels.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА:

Монографії

1. Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 328 с.

2. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с. (*Особистий внесок автора: здійснено оцінювання факторів впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства, діагностика системи управління персоналом за структурною та функціональною ознакою*).

3. Лаптев В. І. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні. Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М.Савчук. Дніпро, 2016. С. 105 – 114. (*Особистий внесок автора: систематизовано нормативно-правове забезпечення системи управління людськими ресурсами*).

Статті у наукових фахових виданнях

4. Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Система управління підприємства як стратегічна складова менеджменту персоналу. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*: збірник наукових праць. Краматорськ: Донецька державна машинобудівна академія, 2009. № 3 (17).С. 138–141. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано складові системи управління підприємства, що враховує систему менеджменту персоналу та відповідно розвитку людських ресурсів*).

5. Лаптев В. И., Беженарь О. А. Методы высвобождения персонала. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. № 1 (172) Ч.2. С. 160–164. (*Особистий внесок автора: здійснено ідентифікацію та аналіз сучасних методів вивільнення персоналу*).

6. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1 (45). Т.1.С. 140–143.

7. Лаптев В. І., Романов А. Д. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління персоналом при формуванні колективу засобами соціоніки. *Комунальне господарство міст*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип.

127.С. 15–23. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив соціально-психологічної домінанти управління персоналом при розробці напрямів розвитку людських ресурсів на мікрорівні*).

8. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: збірник наукових праць*. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2016. Вип. 777–778. С. 65–70. (*Особистий внесок автора: систематизовано наукові підходи до розвитку людських ресурсів*).

9. Лаптев В. І. Дослідження інституційного середовища управління людськими ресурсами в Україні. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць*. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2016. С. 63–72.

10. Лаптев В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. Вип. 37. Ч. 2. С. 3–8.

11. Лаптев В. І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 155–159.

12. Лаптев В. І. Сутність проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць*. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2017. С. 63–73.

13. Лаптев В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

14. Лаптев В. І. Систематизація проблем в управлінні людськими ресурсами. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2018. Вип. 40. Ч.1. С. 232–237.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

15. Лаптев В. И. Влияние потребностей человека на мотивацию его трудовой деятельности. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 85–88 (Index Copernicus).

16. Лаптев В. И. Реализация методов гибкой политики занятости в контексте эффективного кадрового менеджмента на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 345–351 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus).

17. Лаптев В. І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 49–53 (Index Copernicus).

18. Лаптев В. И. Исследование сущности и составляющих развития персонала. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 3. С. 274–278 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, PІНЦ, SIS).

19. Laptiev V., Ivanova O. Projects of private partnership Problem-based human resources management in the region. *Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2016. P. 175–179. (*Особистий внесок автора: досліджено регіональні особливості розвитку людських ресурсів*).

20. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Механізм саморозвитку регіонів в умовах проблемно-орієнтованого управління. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 121–125 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus). (*Особистий внесок автора: визначено проблеми розвитку людських ресурсів в державному управлінні регіонів*).

21. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2 (14). С. 123–130 (ULRICHSWEB, Google Scholar). (*Особистий внесок автора: удосконалено класифікацію нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні*).

22. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Малишко Ю. М. Місце податкового контролю в системі державного фінансового контролю України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 201–206 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS). (Особистий внесок автора: визначено роль податкового регулювання у розвитку людських ресурсів).

23. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Малишко Ю. М. Проблемно-орієнтований підхід до організації функціонування системи державного контролю в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 90–97 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS). (Особистий внесок автора: визначено сутність та особливості проблемно-орієнтованого підходу).

24. Лаптев В. І. Механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Управління розвитком*. 2018. №2 (192). С. 41–47 (Index Copernicus, РИНЦ).

25. Лаптев В. І. Концептуальні положення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 292–297 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS).

26. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 210–216 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS).

27. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269–274 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS).

28. Laptiev V., Stoyanova T., Koev S., Stoyanov P., Zhyvko Z. Strategic management of the development of the personnel development of industry companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol.18. Issue 3. P. 1–6 (Scopus). (Особистий внесок автора: визначено напрями розвитку людських ресурсів на рівні підприємств).

29. Laptiev V. Theoretical and methodical approach to modeling Problem-oriented human resource development. *Science and society: Collection of scientific*

articles. Namur: Fadette editions, Namur, Belgium, 2019. P. 12–16. (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

30. Laptiev V. Integrated assessment of the human resources development level. *Education, Law, Business: Collection of scientific articles*. Madrid: Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019. P. 10–13 (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

31. Laptiev V. Methodical approach to the justification of priority areas of problem-oriented human resource development. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Steyr: Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 16–19 (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

32. Laptiev V. Components and methodical approach to identifying problems of human resource development. *Science and practice: Collection of scientific articles*. Thessaloniki: Midas S.A., Thessaloniki, Greece, 2019. P. 18–21 (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

Матеріали і тези наукових конференцій

33. Лаптев В. І. Формування згуртованого колективу як інструмент ефективного менеджменту персоналу. *Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіки праці: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених* (м. Львів, 15 – 16 травня 2012 р.). Львів: Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, 2012. С. 80–82.

34. Лаптев В. І. Особенности кадровой политики в сфере высвобождения персонала. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали науково-практичної конференції* (м. Харків, 23 – 24 травня 2013 року). Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2013. С. 493–496.

35. Лаптев В. І. Сутність та роль корпоративного управління в соціально-економічному розвитку України. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної*

науково-практичної конференції (м. Харків, 22 – 23 травня 2014 р.). Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2014. С. 353–357.

36. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Сучасні тенденції менеджменту персоналу підприємств та шляхи вирішення існуючих проблем. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 26 – 27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Вид. Середняк Т.К., 2015. С. 235–237 (*Особистий внесок автора: визначено проблеми, пов’язані з ефективним використанням людських ресурсів на мікрорівні*).

37. Лаптев В. І. Роль мотивування при проблемно-орієнтованому управлінні персоналом підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: тези доповідей науково-практичної конференції, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліbermanу (м. Харків, 18 – 19 листопада 2015 р.). Харків: Вид. ФОП Лібуркіна Л.М., 2015. С. 354–357.

38. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людський фактор регіонального саморозвитку. *Теорія та практика реформування економічних систем*: матеріали II Міжнародного науково-практичного форуму «New Economics» (м. Краків (Польща), 01 – 10 листопада 2015 р.). Краків: Вид. «Центр навчальної літератури», 2015. С. 38–39. (*Особистий внесок автора: досліджено роль розвитку людських ресурсів на регіональний саморозвиток*).

39. Лаптев В. І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 – 25 березня 2016 р.). Харків: Вид. НТМТ, 2016. С. 209–211.

40. Лаптев В. І. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С. 389–393.

41. Лаптев В. І. Дослідження сутності проблеми управління людськими ресурсами в умовах нестабільності економіки. *Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Миколаїв, 4 – 5 листопада 2016 р.). Миколаїв: ММІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2016. С. 30–34.

42. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30 – 31 березня 2017 р.). Харків: Вид. ФОП Панов А. М., 2017. С. 236–238. (Особистий внесок автора: визначено сучасну роль людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях).

43. Лаптев В. І. Вплив наукових шкіл менеджменту на розвиток управління людськими ресурсами в Україні. *Сучасний фундамент розвитку національної економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2 – 3 червня 2017 р.). Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2017. Ч. 1. С. 146–148.

44. Лаптев В. І. Талант управління талантами або роль людини в розвитку економіки. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: тези доповідей Міжнародної наукової конференції (м. Харків, 1 – 2 червня 2017 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 94–97.

45. Лаптев В.І. Чинники формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет конференції (м. Харків, 15 – 16 листопада 2018 р.). Харків: Вид. ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С. 187–191.

46. Лаптев В. І. Інструментарій державного управління розвитком людських ресурсів. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-

практичної конференції (м. Дніпро, 26 – 27 квітня 2018 р.). Дніпро: Нац. метал. академія України, 2018. С. 97–100.

47. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами в умовах фіскальної децентралізації. *Фінансовий ринок: інституції та інструменти*: матеріали XVII Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 3 – 6 червня 2018 р.). Львів: Вид. Львівської політехніки, 2018. С. 45–46. (Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями проблемно-орієнтованого управління людськими ресурсами на мезорівні).

48. Laptiev V. Methodology of human resource development. *Scientific achievements of the present: Proceedings of IV International scientific conference* (11 May, Berlin). Berlin, Germany: Tredition GmbH, 2019. P. 49–54.

49. Laptiev V., Ivanova O. Innovation extension based on problem-oriented human resource development. *Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость*: матеріали XII Международной научно-практической конференции (г. Минск, 16 мая 2019 г.). Минск: БГСУ, 2019. С.148–149. (Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями розвитку людських ресурсів, що активізують інноваційний розвиток країни).

50. Лаптев В. І. Принципи проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів. *Інновації в бізнес-освіті*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 22-23 травня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 169–173.

51. Лаптев В. І. Напрями розвитку людських ресурсів в умовах цифрової економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів. 23-25 травня 2019 р.). Львів: Вид. Львівської політехніки, 2019. С. 138–139.

52. Лаптев В. І. Чинник розвитку людських ресурсів. *Сталий розвиток соціально-економічних систем*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ. 14 травня 2019 р.). Київ: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 194–196.

53. Лаптев В. І. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів: сучасні реалії та напрями забезпечення. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*(м. Харків – м. Торунь. 18-19 березня 2019 р.). м. Харків – м. Торунь: ФОП Панов А. М., 2019. С.189–192.

54. Лаптев В. І. Сутність розвитку людських ресурсів: проблемно-орієнтований підхід. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: тези доповідей Міжнародної наукової конференції* (м. Харків, 30 – 31 травня 2019 р.). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 343–344.

55. Лаптев В. І. Класифікація проблем розвитку людських ресурсів. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 11 травня 2019 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 48- 49.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	24
УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ	36
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	37
1.1. Контентний зв'язок понять, пов'язаних з терміном «людські ресурси»	37
1.2. Еволюція наукових поглядів на роль і місце людських ресурсів в економічній теорії	53
1.3. Понятійний апарат теорії розвитку людських ресурсів	73
1.4. Основні демографічні та соціально-економічні проблеми розвитку людських ресурсів	102
Висновки до розділу 1	114
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ТА В КРАЇНАХ ЄС	117
2.1. Проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні	117
2.2. Інституційне забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні	136
2.3. Оцінка стану розвитку людських ресурсів в Україні	152
2.4. Тенденції європейського досвіду розвитку людських ресурсів	192
Висновки до розділу 2	217
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	221
3.1. Сутність та види проблем розвитку людських ресурсів	221
3.2. Сутність та складові системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів	237
3.3. Вплив чинників на проблемно-орієнтований розвиток людських	247

ресурсів	
3.4. Концепція проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів	259
Висновки до розділу 3	280
РОЗДІЛ 4. МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	284
4.1. Methodology of problem-oriented development of human resources	284
4.2. Methodological approach to assessing the level of problem-oriented development of human resources	298
4.3. Integral assessment of the level of problem-oriented development of human resources at three economic levels	315
Висновки до розділу 4	349
РОЗДІЛ 5. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	352
5.1. Instrumental of problem-oriented development of human resources	352
5.2. Mechanism of problem-oriented development of human resources	366
5.3. Modeling of scenarios of problem-oriented development of human resources	385
5.4. Grounding of priority directions of state support of problem-oriented development of human resources	400
Висновки до розділу 5	422
ВИСНОВКИ	425
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	437
ДОДАТКИ	492

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток суспільства в цілому та динамічних економічних відносин, які його супроводжують, зокрема, обумовили актуалізацію найбільш цінного ресурсу сьогодення, який з часом лише якісно зростає, формуючи стійкі конкурентні переваги як окремих суб'єктів господарювання, так і країн в цілому, – людини. Людські ресурси поряд із землею, капіталом, підприємницькою спроможністю, інформацією та іншими чинниками виробництва у своїй еволюції протягом останніх ста років пройшли швидкий, але надзвичайно динамічний шлях, який ознаменувався появою та зломом протягом одного століття чотирьох парадигм менеджменту, наукових шкіл, підходів та концепцій, пов'язаних з визначенням місця та ролі людських ресурсів, а також з пошуком дієвих методів управління ними. Причинами цього є як історичні особливості розвитку виробництва (від матеріального до нематеріального), так і суспільства в цілому (від індустріального до постіндустріального, інформаційного). Адже змінювався і сам характер праці, а відповідно і внесок людських ресурсів, їх значимість, і вартість (цінність).

Поглиблення соціально-демографічної кризи в Україні актуалізує проблему ефективного використання та розвитку людських ресурсів (РЛР), що підтверджується зростанням демографічного навантаження (на 8 осіб у 2017 р.); демографічного старіння, відривом вимог реального сектору економіки від рівня професійного розвитку людських ресурсів, і як наслідок, збільшенням зовнішньої трудової міграції (на 53 % у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. зі значною часткою працівників з повною вищою освітою (16,4 % та професійно-технічною освітою (33,9 %)). У світовому рейтингу країн за індексом людського розвитку Програми розвитку ООН Україна впродовж 2010-2017 рр. ілюструє зростання значення показника (з 0,733 до 0,751) але падання рейтингової позиції з 64-ї на 88-у. Це актуалізує необхідність пошуку нових

підходів щодо розвитку людських ресурсів, орієнтованого на вирішення існуючих та попередження потенційних проблем.

Практична значущість розвитку людських ресурсів в Україні підтверджується рядом міжнародних та державних довгострокових декларацій, стратегій та програм, серед яких: стратегічний план розвитку Європейського Союзу «Європа – 2020», який Україна в рамках проєвропейського вектору розвитку обрала як базис для власних стратегій сталого економічного розвитку до 2020 (Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р.) та 2030 років відповідно, Програма розвитку ООН в Україні, Стратегія регіонального розвитку України до 2020 року (Постанова Кабінету міністрів України № 385 від 6.08.2014 р.), Програма діяльності Кабінету Міністрів України (Постанова Кабінету Міністрів України № 849 від 29.08.2019 р.), обласні програми розвитку людського капіталу тощо. Всі ці документи визначають розвиток людських ресурсів одним з головним пріоритетів, який сприятиме розвитку держави в цілому.

Теоретико-методологічні аспекти розвитку людських ресурсів з точки зору різних підходів, наукових шкіл та концепцій досліджували в своїх наукових працях такі закордонні та вітчизняні вчені, як: С. Амартія, М. Армстронг, Г. Беккер, Т. Базаров, Л. Балабанова, Ч. Бернард, В. Веснін, Е. Вудворт, К. Грифін, Т. Зайцева, А. Кібанов, Н. Корнеліус, Р. Майлз, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мерсер, Д. Найт, У. Оучи, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Т. Шульц тощо.

«Людські ресурси» є складною категорією, яка розглядає роль людини на мікро-, мезо- та макро- рівнях, що обумовлює необхідність їх проблемно-орієнтованого розвитку також на всіх трьох рівнях відповідно з особливостями кожного з них. Так, окремо проблемам розвитку людських ресурсів на державному рівні присвячено роботи таких вчених, як: В. Васильченко, В. Данюка, П. Друкера, Е. Лібанової, Л. Лісогор, Є. Матвіїшин, О. Приятельчук, Л. Шаульської. Проблеми регіонального розвитку людських ресурсів досліджували: В. Адамчук, І. Бандур, Л. Безтелесна, Д. Богиня, О. Гончар та ін.

Розвиток людських ресурсів на рівні підприємств є пріоритетним в наукових працях: В. Весніна, Г. Назарової, В. Никифорова, В. Щербак, О. Ястремської тощо.

Однак, незважаючи на значні теоретичні надбання з питань розвитку людських ресурсів, проблеми врахування особливостей їх розвитку на всіх трьох економічних рівнях при виборі інструментарію вирішення, досліджені недостатньо. Це обумовлює необхідність розробки методології проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Актуальність вказаної проблеми визначили вибір теми дисертації, її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота має зв'язок з науковим тематичним планом Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за науково-дослідною темою «Вплив діяльності домогосподарств на формування безпеки людського розвитку» (номер державної реєстрації 0117U000986), в межах якої здобувачем здійснено загальне керівництво, проведено аналіз теоретичних аспектів формування і розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних процесів в економіці; систематизовано нормативно-правові акти, які регламентують розвиток людських ресурсів в Україні; запропонована схема інституційного середовища управління людськими ресурсами. Також дисертаційна робота є частиною наукових досліджень Національної металургійної академії України за темою «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146), де здобувачем запропоновано класифікацію нормативно-правового забезпечення управління персоналом в Україні за рахунок його групування за ознаками: рівень дії, напрям дії, функціональна спрямованість. Напрямок досліджень відповідає тематичній спрямованості наукових розробок Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України за темами: «Теоретичні аспекти дерегулювання економіки України та її регіонів в умовах вступу країни до інтеграційних об'єднань»(номер державної реєстрації 0114U001542), за якою здобувачем систематизовано основні проблеми

розвитку людських ресурсів на рівні держави, регіонів та суб'єктів господарювання в контексті дерегулювання економіки; «Забезпечення економічної безпеки України в контексті інтегрування в ЄС» (номер державної реєстрації 0114U004556), де здобувачем розроблено науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування напрямів розвитку людських ресурсів в межах забезпечення економічної безпеки країни, обґрунтовано положення концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з метою формування економічної безпеки країни; «Механізм державної підтримки реконструкції промисловості України» (номер державної реєстрації 0117U003219), згідно з якою здобувачем систематизовано інструментарій державної підтримки розвитку людських ресурсів в промисловості; «Стратегування економічної політики для України» (номер державної реєстрації 0116U006999), де здобувачем запропоновано концепцію та визначено принципи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є обґрунтування концепції та розроблення теоретико-методологічного, методичного забезпечення й практичних рекомендацій щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з урахуванням його особливостей на макро-, мезо- та мікро- рівнях.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

систематизувати еволюцію наукових підходів до розвитку людських ресурсів;

узагальнити та систематизувати понятійний апарат проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

розробити методичний підхід до ідентифікації світових і вітчизняних демографічних та соціально-економічних проблем розвитку людських ресурсів;

систематизувати нормативно-правове та інституційне забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

конкретизувати змістовність та уточнити типологізацію проблем розвитку людських ресурсів;

розкрити сутність та складові системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

визначити та класифікувати чинники проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

обґрунтувати концепцію та систематизувати принципи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

обґрунтувати методологію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях;

розробити методологічний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях;

побудувати механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

сформувати імітаційну модель проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

обґрунтувати методичний підхід до вибору пріоритетних напрямів та послідовність вибору інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Методологія і методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертації є фундаментальні дослідження економічної теорії, теорії систем, теорій управління персоналом, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем розвитку людських ресурсів.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми: *аналіз і синтез, наукова абстракція* – для визначення тенденцій розвитку людських ресурсів; *логічного узагальнення* – для узагальнення наукових теорій та підходів, що стали науковим підґрунтям концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження; *компаративного аналізу*– для вдосконалення понятійного апарату та

обґрунтування принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *класифікації* – для визначення груп чинників та класифікації проблем розвитку людських ресурсів; *контент-аналіз, морфологічний аналіз* – для уточнення низки понять, що характеризують проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів; *метод аналізу ієрархій* – для визначення пріоритетності чинників проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та обґрунтування пріоритетних напрямів його стимулювання; *експертного опитування* – для пріоритизації проблем розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівнях; *теорія логіки та гіпотетико-дедуктивний метод* – для обґрунтування концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *метод апріорного ранжування, кореляційний аналіз* – для обґрунтування системи показників оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *кластерний аналіз* – для групування регіонів України за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *лінійної згортки* – для розрахунку інтегральних показників, що характеризують рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мікро-; мезо-; макрорівнях; *імітаційне моделювання та сценарний підхід* – для обґрунтування напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *системний, комплексний підхід* – для обґрунтування складових та компонент проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; *матричного моделювання, графічний метод* – для візуалізації отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативно-правові акти органів державної влади й управління, вітчизняна та зарубіжна наукова література, статистичні дані Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, Державної міграційної служби України, звітно-аналітична інформація міжнародних і вітчизняних статистичних структур і рейтингових агентств, матеріали науково-практичних конференцій, форумів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

вперше:

обґрунтовано концепцію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яка базується на системі принципів, методів та інструментів їх розвитку на основі проблемно-орієнтованого підходу, що дозволяє оперативнo вирішувати та передбачати проблеми, пов'язані з розвитком людських ресурсів на макро-, мезо- та мікро рівнях та надає можливість в умовах перманентної мінливості середовища своєчасно реагувати на запити щодо розвитку людських ресурсів з метою забезпечення задоволеності усіх учасників соціально-трудоу відносин на трьох економічних рівнях;

теоретично обґрунтовано сутність поняття «система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів», яка є відкритою динамічною адаптивною сукупністю управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних та практичних завдань розвитку людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду на трьох економічних рівнях за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень;

теоретично обґрунтовано та визначено складові проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: «умови розвитку», що включає компоненти (демографічну; освітньо-навчальну; мотиваційну) та «результати розвитку» за компонентами(результативність і мобільність), взаємозалежність яких впливає на рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

розроблено методологію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на основі авторської концепції, що передбачає послідовність етапів оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на базі обґрунтованих складових та компонент оцінки на макро-; мезо-; макрорівні з ідентифікацією кластерів та матриць взаємозв'язку компонент оцінки; формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів з пріоритизацією відповідних напрямів, які відображено у дорожній карті реалізації концептуальних положень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

розроблено методологічний підхід до трирівневого оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що здійснюється за допомогою інтегральних та часткових показників, комплекс яких залежить від економічного рівня і складається з субіндексів «умови розвитку» і «результативність розвитку», що дає можливість ідентифікувати проблеми розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях;

удосконалено:

ієрархічно-функціональну типологізацію проблем розвитку людських ресурсів, яка, на відміну від існуючих, базується на введенні нових критеріальних ознак: психофізіологічна реакція, ступінь важливості та терміновості, витратність вирішення, спосіб вирішення, час (тривалість), сфера виникнення, масштаби наслідків та охоплення проблеми, можливість виразити кількісно або якісно, використання яких дозволило виявити типові проблем розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях й обґрунтувати напрями їх вирішення;

методичний підхід до ідентифікації проблем розвитку людських ресурсів на макро-, мезо-, та мікрорівнях, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на етапах визначення значущості та динаміки розвитку людських ресурсів на національному, регіональному рівнях і рівні підприємств та базується на принципах проблемно-орієнтованого підходу;

систематизацію принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції базових принципів менеджменту, соціальної економіки, управління персоналом та принципах синергетики з урахуванням перманентних трансформаційних процесів;

дістали подальшого розвитку:

наукові засади періодизації розвитку людських ресурсів, особливості яких полягають в узгодженні етапів діалектики основних парадигм управління ними, теорій та шкіл, що уможливило актуалізацію використання категорії «людські ресурси» в сучасній науці та виявлення прямої залежності між

принципами й підходами розвитку людських ресурсів та рівнем економічного розвитку країни;

теоретико-методичне забезпечення механізму розвитку людських ресурсів в межах проблемно-орієнтованої системи їх розвитку, особливість якого полягає у виокремленні і взаємодії його структурних елементів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: функцій, методів та складових проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що уможливорює формування певного рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників;

систематизація нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів, особливість якого полягає у виокремленні таких класифікаційних ознак: рівень дії, напрям дії, функціональна спрямованість, що дозволило сформулювати підхід до регулювання соціально-трудових відносин та раціонального використання й розвитку людських ресурсів країни;

методичний підхід до вибору пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що відрізняється від наявних трирівневим підходом до обґрунтування інструментарію розвитку людських ресурсів та базується на когнітивній карті причинно-наслідкових зв'язків їх розвитку, імітаційній моделі варіантів вирішення проблеми розвитку людських ресурсів, яка враховує сценарії розвитку в залежності від критеріїв ефективності та обмежень;

послідовність та зміст етапів побудови моделі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, особливість якої полягає у визначенні структурних елементів моделі, встановленні зв'язків між ними, побудові оптимістичних сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях з урахуванням потенційних ризиків та критеріїв ефективності з наступним вибором сценарію, що задовольняє обраним критеріям на трьох економічних рівнях.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методологічні положення доведені до рівня конкретних

науково-практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, знайшли практичне застосування в діяльності окремих установ на державному, регіональному та місцевому рівні, а також на рівні промислових підприємств, що підтверджується відповідними довідками про впровадження та використання отриманих у роботі результатів, зокрема:

Комітету Верховної Ради України з питань промислової політики та підприємництва (довідка № 04-30/14-1010/282722 від 08.12.2017 р.) при виконанні наукового дослідження «Наука – освіта – інновації: стан, проблеми та пропозиції», де використано методичний підхід до вибору інструментарію розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня;

Виконавчого комітету Харківської міської ради Харківської області (довідка № 08-12/4327/2-18 від 09.11.2018 р.), де запропоновано концептуальні положення щодо вибору інструментарію управління розвитком людських ресурсів на рівні регіону;

Департаменту соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 01-40/05-8448 від 22.06.2018 р.), де впроваджено методологію оцінювання стану розвитку людських ресурсів на мезорівні на принципах проблемно-орієнтованого підходу;

Об'єднання промисловців і підприємців Харківської області – Регіональне відділення Всеукраїнської громадської організації «Український союз промисловців і підприємців» (довідка № 119/1/2 від 04.07.2018 р.), де впроваджено механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

Харківської обласної спілки «Молодіжні Ініціативи» (довідка № 2008/18 від 20.08.2018 р.), де запропоновано методичні рекомендації щодо вибору дієвого інструментарію розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу;

ДП «Завод імені В.О. Малишева» (довідка № 92/46 від 27.08.2018 р.), де використано методичний підхід до оцінювання стану системи управління людськими ресурсами;

ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування» (довідка № 624/15-63 від 17.09.2018 р.), де впроваджено механізм проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, який передбачає взаємодію на трьох рівнях менеджменту (мікро-, мезо- та макрорівні);

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 47/05-18 від 28.05.2018 р.), де результати дослідження використано для поглиблення теоретичного забезпечення навчального процесу для підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 – Економіка при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка праці», «Організація праці», «Мотивування персоналу».

Особистий внесок здобувача в роботах, що виконані у співавторстві. Дисертаційна робота є завершеною самостійно виконаною науковою працею, у якій всі положення і пропозиції, винесені на захист, розроблені автором особисто. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, відображено в переліку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися на 23 Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіки праці (Львів, 15 – 16 травня 2012 р.), «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 23 – 24 травня 2013 р.; 22 – 23 травня 2014 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 26– 27 березня 2015 р., Харків, 24 – 25 березня 2016 р., Харків, 30 – 31 березня 2017 р.), «Теорія та практика реформування економічних систем» (Краків, 01 – 10 листопада 2015 р.), «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (Харків, 18 – 19 листопада 2015 р., Харків, 15 – 16 листопада 2018), «Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної

нестабільності» (Миколаїв, 4 – 5 листопада 2016 р.), «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада 2016 р.), «Сучасний фундамент розвитку національної економіки» (Київ, 2 – 3 червня 2017 р.), «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 1 – 2 червня 2017 р.; 30– 31 травня 2019 р.), «Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз» (Дніпро, 26 – 27 квітня 2018 р.), «Фінансовий ринок: інституції та інструменти» (Львів, 3 – 6 червня 2018 р.), «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків-Торунь, 18-19 березня 2019 р.), «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права» (Полтава, 11 травня 2019 р.), «Scientific achievements of the present» (Berlin, 11 May 2019 y.), «Сталий розвиток соціально-економічних систем» (Київ, 14 травня 2019 р.), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Мінськ, 16 травня 2019 р.), «Інновації в бізнес-освіті» (Київ, 21-22 травня 2019 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, 23-25 травня 2019 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 570 сторінках машинописного тексту (23,75 авт. арк.), містить 44 таблиці, з них 14 представлено на 21 повних сторінках; 89 рисунків, з них 17 займають 17 повних сторінок; список використаних джерел із 581 найменувань подано на 54 сторінках; 11 додатків займають 78 сторінок. Основний текст дисертації становить 400 сторінок (16,6 авт. арк.).

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

- ВВП – валовий внутрішній продукт;
- ВРП – валовий регіональний продукт;
- ВЕД – види економічної діяльності;
- НТП – науково-технічний прогрес;
- МОП – Міжнародна організація праці;
- ЛР – людські ресурси;
- РЛР – розвиток людських ресурсів;
- ПОРЛР – проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів;
- СПОРЛР – система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;
- ПРООН – Програми розвитку Організація Об'єднаних Націй;
- ЗВО – заклади вищої освіти;
- І_{ПОРЛР} – інтегральний показник проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів;
- М – мотиваційна компонента;
- Д – демографічна складова;
- МБ – складова «мобільність людських ресурсів»;
- О – освітня компонента;
- Н – навчальна компонента;
- Р – компонента результуюча;
- РР – складова «результати розвитку»;
- УР – складова «умови розвитку»;
- СМБтаОП – стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці;
- КЗпП – Кодекс законів про працю України;
- ПОН – професійної освіти і навчання (VET).
- Cedefop – Європейський центр з розвитку професійної освіти/

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

1.1. Контентний зв'язок понять, пов'язаних з терміном «людські ресурси»

XX століття – століття, яке стало трампліном докорінних глобальних змін, які стосувалися всіх сфер життя суспільства. Однак локомотивом цих змін була і є економіка, яка штовхає розвиток науки і техніки, створює традиції та нові тренди, управляючи попитом та формуючи уподобання споживачів, з одного боку, а з іншого є причиною світових криз та пов'язаних з цим перетворень. Важливість та складність економічних процесів впливають на перманентну потребу наукових досліджень стосовно широкого спектру проблем, пов'язаних з цією галуззю знань. У тому числі протягом останнього століття відбулися значні зміни у вивченні факторів виробництва та їх пріоритизації. Так, мова йде про працю (людські ресурси особовий фактор або менеджмент, враховуючи різні класифікації та підходи)..

Однак з актуалізацією важливості «фактора» праці» з'явилася і проблема ефективності його використання, а відповідно й розвитку. Це підтверджується появою та зламом протягом одного століття як мінімум чотирьох парадигм менеджменту (управління кадрами (трудовими ресурсами) (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.); управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.); управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.); управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.), еволюцією безлічі шкіл (школа наукового управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин, емпірична та біхевіористська школи, школа людського капіталу, соціального менеджменту тощо), розвитком теорій

(теорія Х та У Д. МакГрегора,, теорія Z У. Оучі, теорія управління талантами Д. Уоткінсона, теорія І Д. Мерсера та ін.) та підходів (системний, процесний, функціональний, кількісний, поведінковий, ситуативний, компетентнісний, програмно-цільовий, проблемно-орієнтований тощо).

Розвиток суспільства в цілому та зокрема динамічних економічних відносин, які його супроводжують, обумовили актуалізацію найбільш цінного ресурсу сьогодення, який з часом лише якісно зростає, формуючи тим самим найбільші та найдовші конкурентні переваги як окремих суб'єктів господарювання, так і країн в цілому, – людини. Людські ресурси стали унікальною категорією в економіці, яка сприяє зламу існуючих парадигм та діалектиці новітніх, створенню нових наукових теорій та пошуку практик, які б давали можливість найбільш повно використовувати та розвивати ці ресурси. Однак що безпосередньо означає термін «людські ресурси», який зміст та значення вкладають в нього різні вчені та фахівці в сфері економіки та менеджменту? Адже на даний момент не існує єдиного всіма прийнятого визначення, яке б задовольнило всі наукові інтереси та завдання, які ставляться перед дослідниками. Причиною цього є багатовекторність сучасної наукової думки, яка постійно еволюціонує як в часі, так і просторі, відображаючи специфіку розвитку економіки тієї чи іншої країни або навіть континенту.

Також особливістю категорії «людські ресурси» є її використання на різних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні, що безпосередньо впливає на зміст та структуру. У тому числі у результаті еволюції економіки як науки та практики існує ряд тотожних та суміжних категорій, які в той чи інший час розкривали роль та місце людини як в окремій організації (підприємстві, установі), так і економіки країни в цілому: трудові ресурси, трудовий та кадровий потенціал, економічно-активне населення тощо.

Дослідженням сутності цих категорій та її особливостей займалася велика група як закордонних, так і вітчизняних вчених і науковців в сферах економіки та менеджменту, починаючи від А. Сміта [374], Д. Рікардо [374], В. Петті [291],

Дж. Мілль [244] та К. Маркса [224], П. Друкера [76; 77], які в цілому аналізували роль людини в суспільному прогресі, а також М. Армстронг [10], Д. Богиня [24], О. Грішнова [24, 50], Х. Грехем [52], Н. Гавкалова [39], К. Девіс [499], О. Дороніна [69; 73], Г. Дорошенко [75], Н. Корнеліус [144], Е. Лібанова [214], Г. Назарова [194, 259, 258, 257], В. Никифорова [267, 268], О. Левицька [197], А. Пізам [558], І. Петрова [289, 286], С. Сардак [365], М. Семикіна [370 – 371], П. Спероу [570], У. Трейсі [575], Л. Шаульська [469, 474], Т. Шульц [566], які розглядали різні аспекти та проблеми управління людськими ресурсами на різних економічних рівнях.

Однак з іншого боку не існує єдиної визнаної усіма точки зору, у зв'язку з чим доцільним для подальшої роботи є аналіз поняття «людські ресурси» та його відмінностей від інших схожих, близьких категорій.

Тому в першу чергу, для розуміння потрібно зазначити чотири основні фактори виробництва:

- 1) земля (включаючи усі інші природні ресурси)
- 2) праця (людські ресурси)
- 3) капітал (включаючи усі створені людиною ресурси)
- 4) підприємство (яке об'єднує усі названі вище ресурси разом для виробництва, створення продукту)

В інших джерел можна знайти ці 4 фактори виробництва за класифікацією 4М (management, machines, materials, and money), тобто: управління, обладнання, матеріали та гроші [443].

Однак, не зважаючи на різні підходи до класифікації факторів виробництва, необхідно зазначити, що людина як біологічний, економічний, правовий, соціальний, культурний, політичний суб'єкт зі своїми психофізіологічними особливостями, знаннями, навичками та досвідом, а також управління нею відіграє одну з ключових ролей ефективного виробництва.

Так, враховуючи історичні особливості розвитку виробництва (від матеріального до нематеріального) та суспільства в цілому (від індустріального

до постіндустріального, інформаційного), слід зазначити, що змінювалася і сама праця, а відповідно і вклад людських ресурсів, їх значимість, а відповідно й вартість (цінність). Так, наприклад, розвиток американської економіки (приріст Валового внутрішнього продукту (ВВП)) в післявоєнні роки ХХ ст. згідно дослідження американських вчених пов'язаний в першу чергу саме з «фактором праці», потім з «фактором капіталу», тоді як «фактор землі» майже не приймав участь у цьому процесі [464]. Причинами такого впливу «фактора праці» стала як кількісна потреба в більшій чисельності робочої сили, так і якісна потреба в більш кваліфікованих працівниках, які б відповідали вимогам та темпу науково-технічного прогресу (НТП).

Згідно з інформацією, наведеною у вільній енциклопедії Вікіпедія, одним з перших термін «людський ресурс» використав в своїй книзі 1893 р. «Розподіл багатств» (англ. *The Distribution of Wealth*) економіст Дж. Коммонс, але далі його не розвинув. У той же час свого сучасного трактування поняття «людського ресурсу» отримало в доповіді економіста Ед. Бакке у 1958 році [218, 533].

Однак, безпосереднє ставлення категорії «людські ресурси» (англ. «human resources») відбулося приблизно у 70 рр. ХХ століття, що супроводжувалося переосмисленням місця і ролі людини в процесі виробництва, економічного розвитку держави, а відповідно й зламом чергової парадигми менеджменту («управління персоналом»). Причиною цього стала третя індустріальна революція («цифрова»), яка спрямувала розвиток суспільства у бік наукоємних виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили наступний значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. А відповідно це стало можливим за рахунок акумулювання та ефективного використання накопичених знань, що в свою чергу зміцнило позиції людини як носія цих знань та того, хто їх може продукувати. Все це підтверджується значною

популярністю з кінця 60-х рр. школи «людського капіталу» (Т. Шульц та Г. Беккера [566; 487]).

Не зважаючи на це, поява терміну «людські ресурси», який тим самим витіснив поняття «трудові ресурси» та «персонал» (які в свою чергу також характеризували участь людини у виробничій та соціальній активності, ставлення до неї та переважний набір інструментів управління нею), та його активна експлуатація не сформували єдиного погляду щодо його сутності. У зв'язку з чим навіть зараз аналіз наукових праць і досліджень доводить складність даної категорії з точки зору її різного сприйняття на макро- та мікрорівні (в широкому та вузькому сенсі) та свідчить про існування двох узагальнених точок зору.

Так, наприклад, вільна енциклопедія Вікіпедія наводить таке визначення людських ресурсів: «це люди, які складають робочу силу тієї чи іншої організації, бізнес-сектора або економіки» [244]. Аналогічного погляду на сутність «людських ресурсів» згідно дослідження С. Сардак [365] дотримуються М. Армстронг у своїй роботі «Практика управління людськими ресурсами» [10], Х. Грехем [52], К. Девіс [499], А. Пізам [558], П. Спероу [570], У. Трейсі [575], Т. Шульц [566], які визначають останні як працівників організації та робочу силу у галузевому або територіальному вимірі разом з їхніми здібностями у контексті сфери діяльності [365]. Однак у даному випадку виникає питання у чому відмінність терміну «людські ресурси» від терміну «трудові ресурси», які представляють собою частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві [24, 50].

У свою чергу слід зазначити, що термін «трудові ресурси» отримав своє життя у 20 рр. ХХ століття від академіка С. Струмліна як планово-обліковий вимірювач робочої сили, однак популярності набрав лише в 50-ті роки того ж століття. Однак з часом він здобув достатньо багато негативної критики через відображення в собі комуністичної ідеології побудови економічних відносин,

яка характеризувалась сприйняттям людини як певного інструменту, необхідного для реалізації виробничих завдань. Тобто даний термін став відображенням технократичного стилю управління, який орієнтувався на регламентацію діяльності працівників внутрішніми стандартами і нормативами, дроблення роботи на маленькі операції, що зменшувало відповідальність окремої людини. А це в корені йде в супереч базовим принципам управління людськими ресурсами, пов'язаних з гуманізацією праці (розширення зон відповідальності, зменшення контролю, стимулювання ініціативності, ротація, гнучкий графік роботи), що в свою чергу спрямовано на зростання зацікавленості, залучення та лояльності працівника, а відповідно його задоволеності від праці.

Також доцільно відмітити, що головною ознакою трудових ресурсів є вік, який характеризує працездатність населення. У зв'язку з цим трудові ресурси в свою чергу ототожнюють з поняттям працездатне населення, яке згідно методології Міжнародної організації праці (МОП) поділяється на економічно активне та економічно неактивне. Де економічно-активне населення (яке також використовується як «робоча сила») це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. У свою чергу, економічно неактивне населення формують особи у віці 15 – 70 років, які не можуть бути класифіковані як зайняті або безробітні, тобто не формують пропозицію на ринку праці.

Візуальне порівняння термінів «людські ресурси» та «трудові ресурси» наведено на рис. 1.1.

Достатньо змістовним та обґрунтованим є визначення «людських ресурсів» з точки зору макрорівня (широкого трактування), наведене С. Сардаком, який формулює його як «сукупність людей, що здійснювали, здійснюють та можуть здійснювати процеси життєдіяльності та є носіями здатності до існування й суспільної цінності» [365].

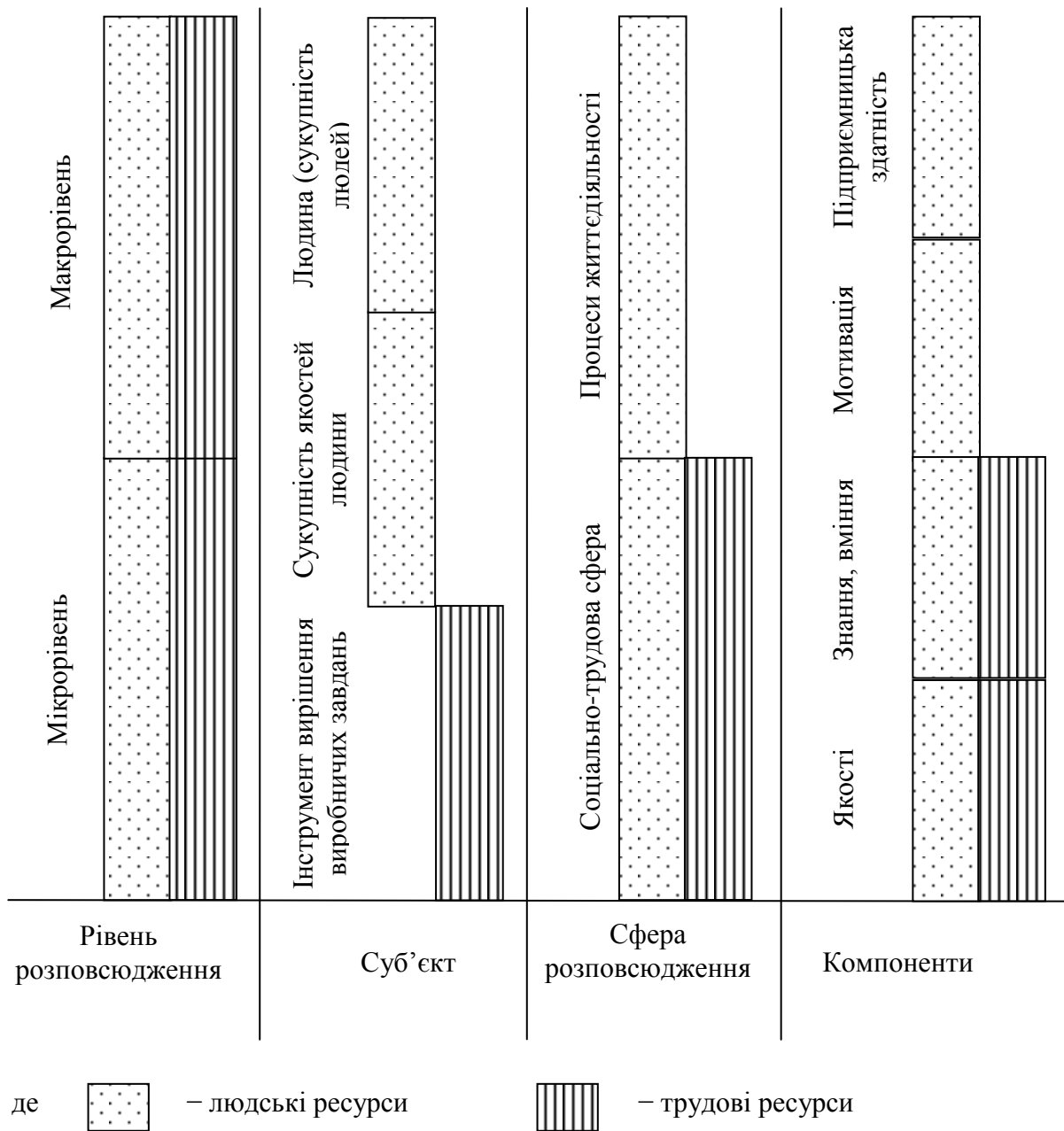


Рис. 1.1. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «трудові ресурси»

Е. Разнодзьжина у своїй публікації «Людські ресурси: їх роль та значення» робить акцент на необхідності розглядати останні як в широкому, так і вузькому сенсі. Так, з точки зору макрорівня, людські ресурси представляють «сукупність ресурсів, представлену на ринку праці, включаючи і людський потенціал» [342]. Також вона зазначає, що людські ресурси в

широкому сенсі поєднують у собі «людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності», а також «постають людським фактором виробництва поруч з речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу» [342].

З точки зору ж мікрорівня Е. Разнодъжина трактує «людські ресурси» як такі, що «характеризуються тими навичками і здібностями трудовими і не трудовими, які можуть бути корисні організації для реалізації її цілей» [342].

Аналогічний підхід щодо визначення терміну «людські ресурси» у вузькому сенсі наводиться у Бізнес словнику, згідно з яким «людські ресурси – це ресурси, які знаходяться в площині знань, навичок і мотивації людей. Вони є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва, однак такими, що зростають з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс» [218].

У свою чергу такий підхід є тотожним до розуміння терміну «робоча сила», який в економічній теорії розглядається як «здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, що людина використовує у своїй діяльності» [224]. Однак з позиції К. Маркса та капіталістичного способу виробництва робоча сила є товаром, тоді як з позиції концепції управління людськими ресурсами останні виступають активом або капіталом, який не просто має вартість, але й формує міцну довгострокову конкурентну перевагу для підприємства.

Візуальне порівняння термінів «людські ресурси» та «робоча сила» наведено на рис. 1.2.

І у даному контексті термін «людські ресурси» асоціюють з терміном «людський капітал». Так, Т. Шульц, який вважається засновником школи «людського капіталу» зазначав наступне: «Усі людські ресурси та здібності є або вродженими, або набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, які визначають його вроджений людський потенціал. Набуті людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладками, ми називаємо людським капіталом» [566].

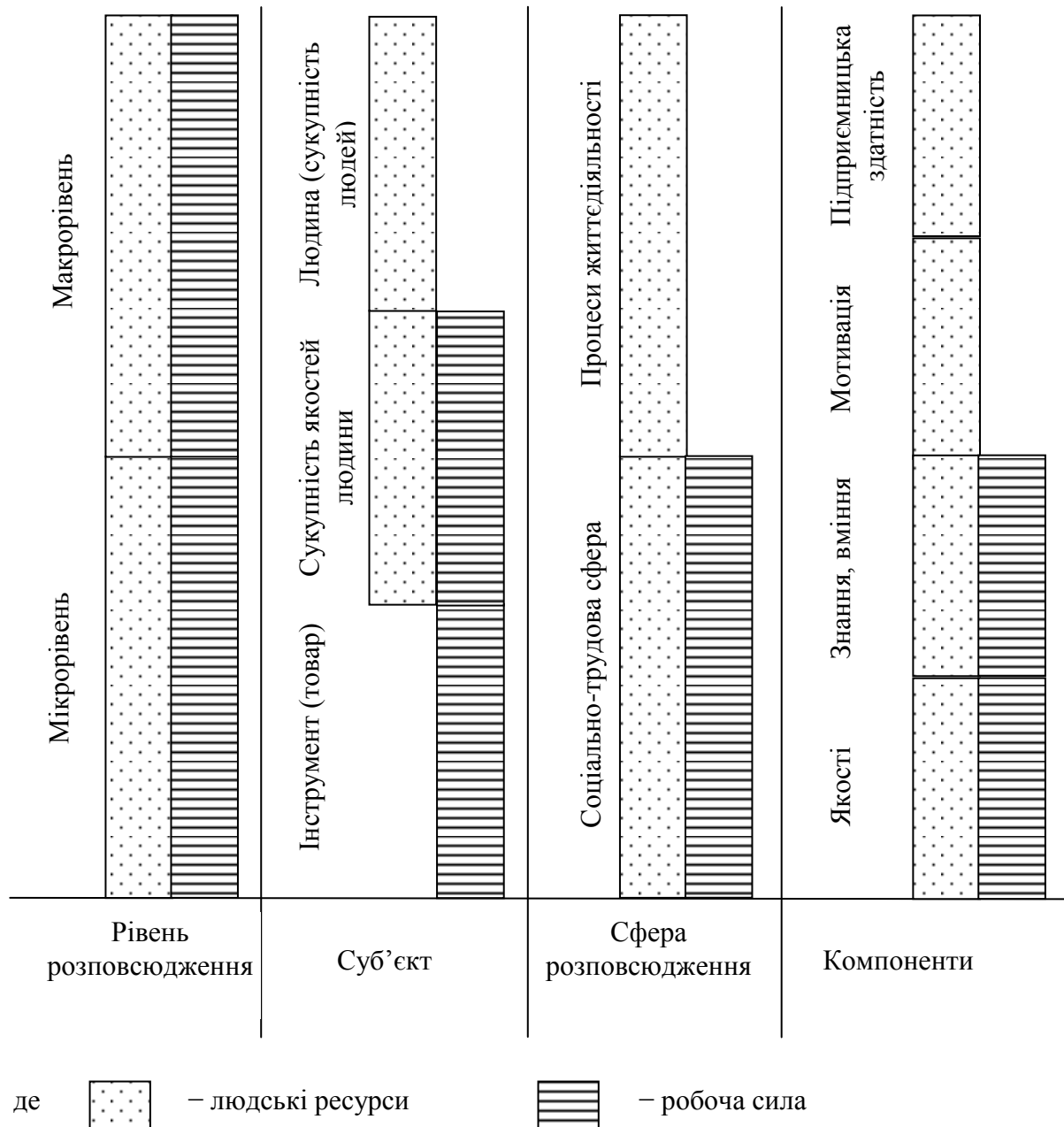


Рис. 1.2. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «робоча сила»

Подальше роз'яснення даного терміну надає Г. Беккер, який є послідовником Т. Шульца та також созасновником школи «людського капіталу»: «людський капітал представляє собою сукупність природжених здібностей і набутих знань, навиків та мотивацій, доцільне використання яких сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)» [487]. Однак, слід погодитися з Г. Назаровою, що «здібності, знання та

професійні навички, мотивація самі по собі не є капіталом, а стають таким у момент їх реалізації, тобто при здійсненні власної підприємницької діяльності або при найманні на роботу чи одержанні винагороди виконавцем роботи» [258, С. 8]. І це також визначає відмінність капіталу від ресурсів, яким ця дія не є обов'язковою умовою.

Візуальне порівняння термінів «людські ресурси» та «людський капітал» наведено на рис. 1.3.

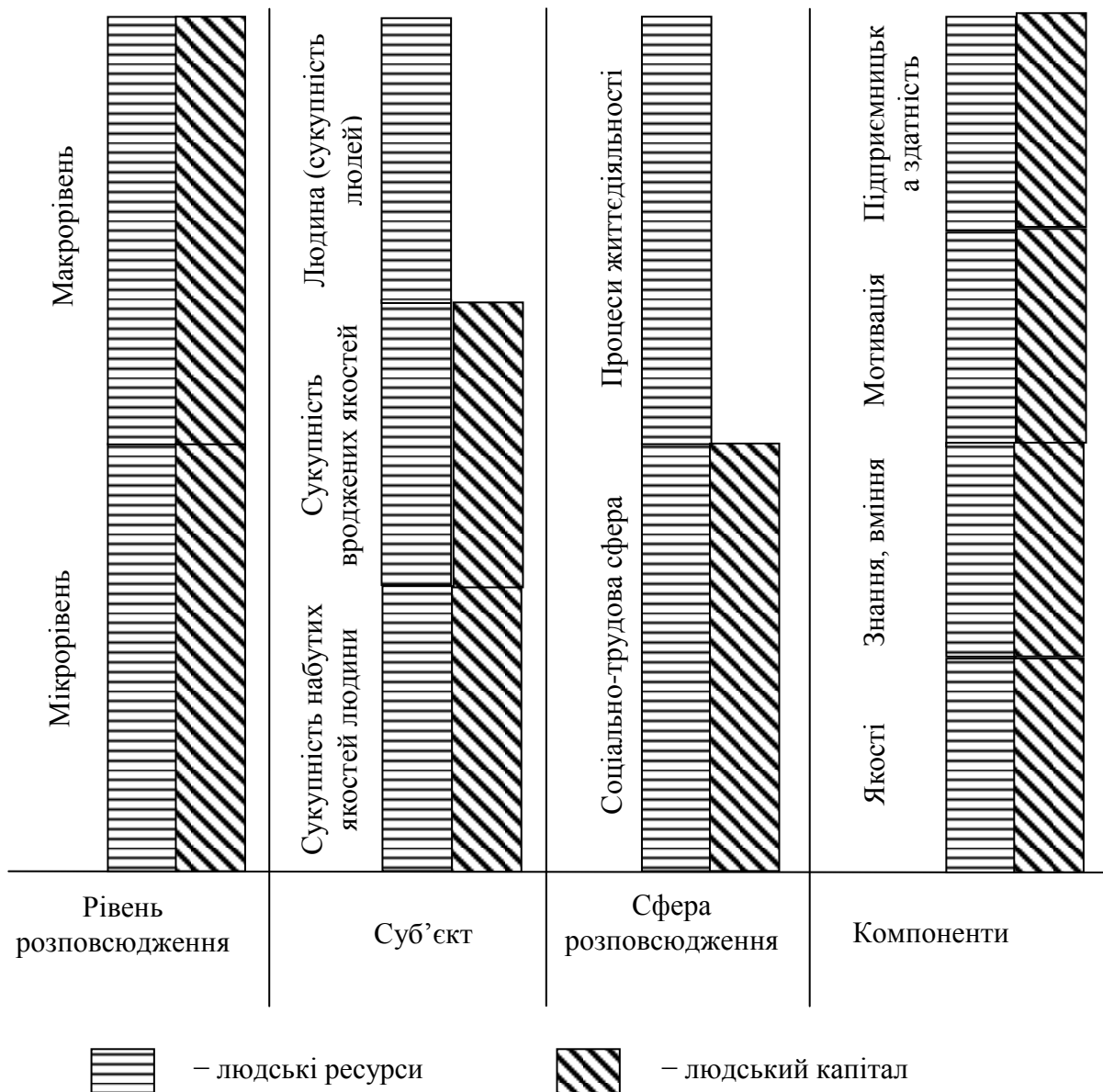


Рис. 1.3. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «людський капітал»

З позиції мікрорівня іншим схожим терміном є також «трудоий потенціал», який трактується, як: «сукупність фізичних і духовних якостей

людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [116; 115]. В рамках такого підходу наводять визначення «людських ресурсів Л. Балабанова та О. Сардак, згідно з якими це «сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівника [16].

Однак, саме слово «потенціал» приховує в собі таку ключову ознаку як можливість реалізації, розвитку, а не безпосередньо сам процес реалізації та розвитку. Аналогічна ситуація і з терміном «людський потенціал», який відповідно до думок ряду авторів, зазначених вище, вважають частиною людських ресурсів.

Візуальне порівняння термінів «людські ресурси» та «трудоий потенціал» наведено на рис. 1.4.

Враховуючи проведенне вище дослідження, необхідно зауважити, що трактувати термін «людські ресурси» лише з позиції широкого або навпаки вузького розуміння, а також лише з позиції соціально-трудої сфери без врахування суспільних процесів життєдіяльності в цілому є невірним, адже це обмежує значимість цього поняття, не розкриває усі його грані.

У зв'язку з цим доцільно є така дефініція, яка б всебічно враховувала особливі ознаки людських ресурсів як на макро-, так і на макрорівні, як в трудовій, економічній, так і соціальній діяльності. Такої точки зору, наприклад, притримується О. Левицька, яка як і Е. Разнодзьжина розглядає людські ресурси як комплексний показник, який представляє собою «сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону або країни в цілому» [197].

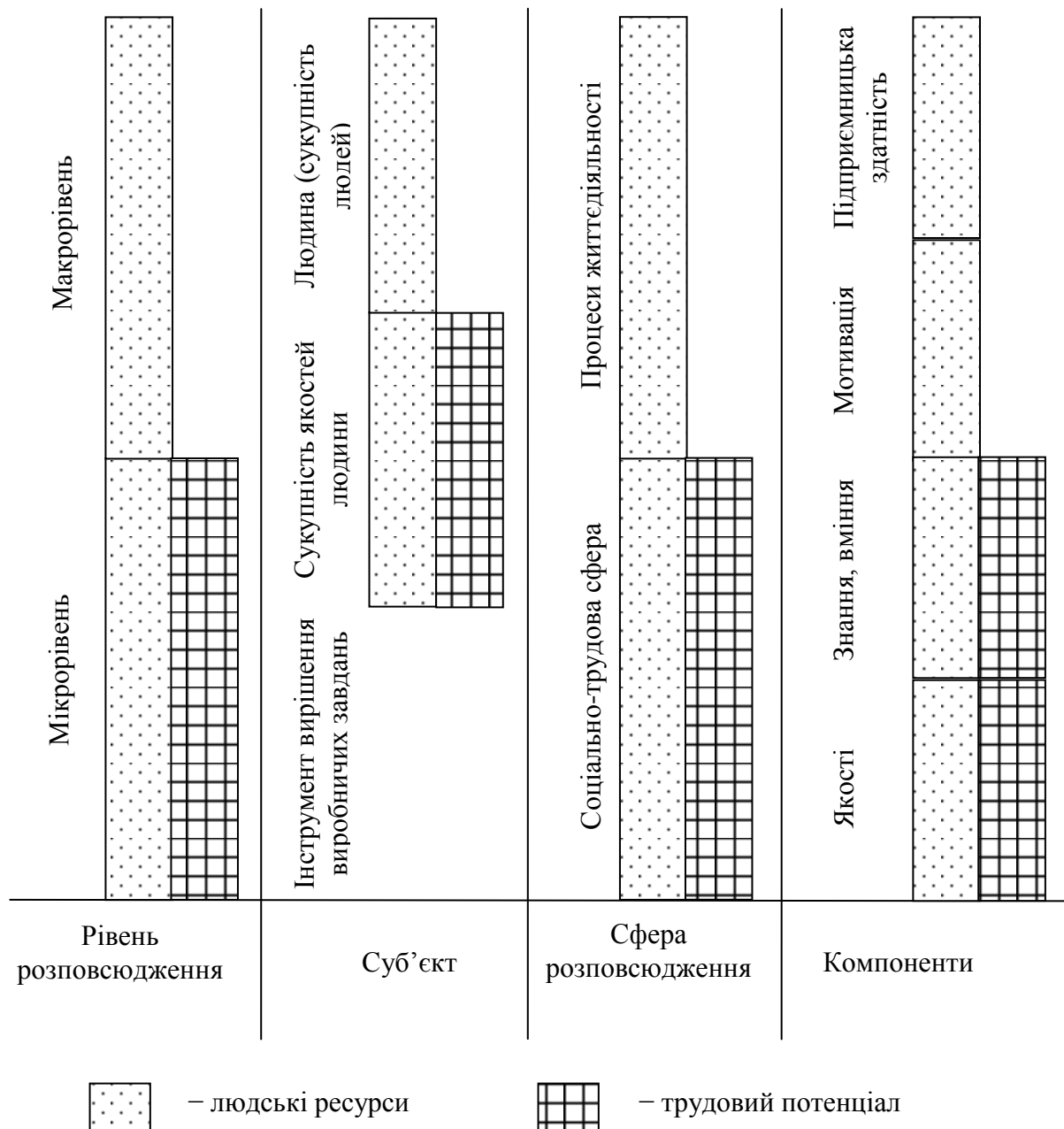


Рис. 1.4. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «трудоий потенціал»

Також науково обгрунтованою є думка С. Сардака, який зауважує, що термін «людські ресурси» повинен не тільки об'єднувати в собі макро- та мікрорівень, враховувати характеристики «широкого або вузького змісту категорії», але й розглядатися як «сукупність людей у вигляді допоміжних засобів щодо здійснення процесів життєдіяльності» в цілому, а не лише «з позиції залучення у соціально-трудоі відносини» [365]. Згідно його слів «не

можна ігнорувати такі аспекти, як наявність людини, можливості та масштаб управлінського впливу, характер участі людини у суспільній діяльності, вік, корисність, статус, досягнення, залежність тощо» [365].

Зведені результати морфологічного аналізу поняття «людські ресурси» представлено у табл. 1.1.

Для кількісного дослідження визначення поняття «людські ресурси» доцільно застосувати контент-аналіз [64], що є методом суспільних наук, що дозволяє аналізувати масив даних через систему категорій. Контент-аналіз передбачає якісний та кількісний аналіз текстових документів та полягає у «квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів» [361; 64].

Є.Таршис розглядав контент-аналіз як формалізований метод аналізу масиву тексту в широкому міждисциплінарному контексті, в тому числі при аналізі соціологічних, економічних текстів, що дозволяє кількісно аналізувати поняття [419].

Для оцінювання категорій найчастіше застосовується такий вид оцінювання як підрахунок числа появи слів або словосполучень у визначеному в науковій літературі переліку понять. Дана частота згадування слів чи словосполучень безпосередньо впливає на зміст категорії.

Отже, при виведенні поняття «людські ресурси» було проаналізовано ряд визначань, що згадуються у науковій літературі (див. табл. 1.1). З метою науково-обґрунтованого виведення поняття, в дисертації сформовано таблицю визначення понять «людські ресурси», в результаті проведеного аналізу словників, літературних джерел та законодавчої бази.

В результаті аналізу було виокремлено компоненти, що формують поняття та входять до його складу: (формула 2.1):

$$П = nC_1 + nC_2 + \dots + nC_m, \quad (1.1)$$

де, П – поняття, яке аналізується;

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «людські ресурси»

Автор	Ознака							
	люди, які складають робочу силу	існують на рівні організації, бізнес-сектора або економіки	є носієм набору трудових і не трудових здібностей і навичок	сукупність людей, які здійснюють процеси життєдіяльності	сукупність ресурсів на ринку праці	поєднують в собі людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності	ресурси в площині знань, навичок і мотивації людей	сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівника
Вільна енциклопедія Вікіпедія [361]	+	+						
М. Армстронг [10]	+	+	+					
Х. Грехем [52]	+	+	+					
К. Девіс [499]	+	+	+					
А. Пізам [558]	+	+	+					
П. Спероу [570]	+	+	+					
У. Трейсі [575]	+	+	+					
Т. Шульц [566]	+	+	+					
С. Сардак [365]			+	+				
Е. Разнодзьжина [342]			+		+	+		
Бізнес словник [26]							+	
Л. Балабанова та О. Сардак [16]								+
О. Левицька [197]		+					+	+

$C_1 \dots C_2$ – компонентний склад поняття;

n – кількість згадувань слів та словосполучень у масиві визначень поняття (частота згадування компонент);

m – кількість компонент (слів та словосполучень).

Результатом контент-аналізу є визначення певної кількості компонент поняття «людські ресурси» та підрахунок кількості згадувань слів та словосполучень, та визначення навантаження за переліком визначень понять, що аналізуються (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Співвідношення компонент поняття «людські ресурси» при здійсненні контент-аналізу

$$P_{\text{ЛР}} = \{0,27C_1; 0,35C_2; 0,42C_3; 0,47C_4; 0,47C_5; 0,92C_6; 2,03C_7; 1,62C_8\}$$

Компоненти, навантаження яких менше 0,17 не вважаються значущими та не враховуються при виведенні власного визначення поняття [64].

Таким чином, основними характеристиками людських ресурсів за результатами морфологічного та контент аналізу є:

по-перше, це сукупність людей, які складають робочу силу;

по-друге трирівневий підхід до сутності поняття, що охоплює рівні організації, бізнес-сектора або економіки. Це дає можливість термін «людські ресурси» використовувати на трьох економічних рівнях;

по-третє, властивістю є наявність у людини певних трудових та нетрудових здібностей і навичок;

по-четверте, сукупність людей, які забезпечують та реалізують процеси життєдіяльності в суспільстві, регіоні, на окремому підприємстві;

по-п'яте, людські ресурси розглядаються як сукупність ресурсів на ринку праці;

по-шосте, включає в себе людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності, а отже представляється можливість розглядатися на трьох економічних рівнях: мікро-, мезо-, макrorівні;

по-сьоме, людські ресурси розглядаються в межах наявності у них знань, навичок і мотивації до трудової діяльності та розвитку;

по-восьме, врахування сукупності психологічних, соціальних і культурних якостей людини в процесі трудової діяльності.

Теоретичні та кількісні результати аналізу ролі та місця поняття «людські ресурси» в системі взаємопов'язаних категорій довели доцільність використання даного терміну на всіх економічних рівнях.

Підсумовуючи все зазначене вище, людські ресурси є складною категорією, яка і відображає саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудова відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому.

У зв'язку з цим подальшого дослідження потребують демографічні тенденції, а також аналіз місця і ролі людських ресурсів в економічній теорії.

1.2. Еволюція наукових поглядів на роль і місце людських ресурсів в економічній теорії

Як відзначалось у попередньому параграфі людські ресурси є складною економічною категорією, яка має певні подібності до інших категорій як: трудові ресурси, людський капітал, трудовий потенціал, персонал тощо. Однією з головною причиною наявності такої кількості подібних термінів та наукових суперечностей щодо їх сутності серед науковців є стрімка еволюція та розвиток наукової думки в сфері ефективного використання людських ресурсів як на мікро, так і макрорівні, зміни їх місця і ролі як в діяльності окремого підприємства, так і національної економіки в цілому. Так, протягом 20-го століття в окрему науку сформувався менеджмент персоналу, відбувся злам декількох парадигм, виникла безліч шкіл та теорій стосовно управління та розвитку людських ресурсів.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами як наука зі своїм категоріальним апаратом, теоріями, принципами, законами і закономірностями сформувалося зовсім недавно, на початку ХХ століття, коли постала гостра необхідність якісних змін в діяльності підприємств, пов'язаних з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Значними стрес-факторами для цього стали світові політичні та економічні потрясіння (Перша світова війна, економічна криза в США 1929 – 1933 років, розпад імперій тощо).

З іншого боку неможна заперечувати існування певної практики та теорії управління людськими ресурсами в більш ранні періоди і навіть античні часи, адже потреба в максимальному використанні робочої сили була завжди, а відповідно й існували різні підходи до впливу на людей в процесі трудової діяльності для досягнення певних цілей. Так, початком, зародженням управління людськими ресурсами на мікрорівні можна вважати етап переходу від родового устрою до рабовласницького, ключовою ознакою якого була

примусова праця та експлуатація. Однак, з розподілом праці, розвитком знарядь праці та потребою в більш складних операціях та якості виконуваної роботи, а відповідно у більшій віддачі, даний підхід втратив свою актуальність та сенс існування. Це сприяло переходу до феодального устрою у III – V ст. н.е. Однак даному етапу також притаманний переважно неекономічний вплив на васала, а примус, побудований на становій нерівності. У той же час, перевагою феодального устрою над рабовласницьким є те, що безпосередній виробник мав у власному розпорядженні землю, засоби виробництва тощо і відповідно був зацікавлений в результатах праці.

Наступним важливим кроком для майбутнього виокремлення «менеджменту людських ресурсів» в самостійну науку стала поява та розвиток ринкової економіки, а з нею етап розквіту промислового капіталізму (друга половина XVIII ст. – перша половина XIX ст.). Саме цей період, пов'язаний з накопленням капіталів, розвитком промисловості сприяв формуванню потреби в кваліфікованих керівниках та талановитих працівниках.

Однак, цей значний період часу «управління людськими ресурсами» було невід'ємною частиною менеджменту в цілому, який в свою чергу певний час був невід'ємною складовою власності (капіталу), і не розглядалося окремо як самостійна наука, як те, чому потрібно приділяти значний час і увагу.

Таким чином, як відзначалося раніше, формування «управління персоналом» як науки почалося на стику XIX – XX ст. з індустріальною революцією, яка ознаменувала перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного й доморобного до великого машинного фабрично-заводського виробництва [361]. Так, досягнення в сфері технологій сприяли зростанню продуктивності праці, яка в свою чергу потребувала залучення до виробництва все більшої кількості працівників. Слід також відзначити, що не зважаючи на досить малу заробітну плату, яка не залежала від результатів діяльності, на даному етапі спостерігалось збільшення чисельності персоналу на одному підприємстві. Н. Корнеліус у своїй книзі «HR менеджмент» наводить такі дані: « наприклад, з 1838 по 1897 роки кількість персоналу на підприємствах Великобританії зроста

в середньому з 137 до 191 особу, а в галузях промисловості, які першими пройшли процес індустріалізації, чисельність працівників, зайнятих на одному підприємстві, вже у 1833 році досягало 1000 осіб» [144, с. 8]. Таким чином, стала нагальною потреба ефективної координації та управління такою кількістю співробітників.

Важливо зазначити, що еволюція «менеджменту людських ресурсів» відбувається й до нашого часу та характеризується значними темпами розвитку, що підтверджується великою кількістю концепцій, напрямів, підходів, шкіл, а також наявністю мінімум двох парадигм, які змінили одна одну. Останнє є важливим з точки зору діалектики науки, адже згідно з трактуванням видатного філософа науки Т. Куна парадигма представляє собою «визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають модель постановки проблем і їх рішень науковому співтовариству» [534]. Іншими словами, зміна парадигм свідчить про корінну зміну наукової думки, пов'язану з неможливістю вирішення існуючих завдань.

Однак, розглядаючи питання еволюції управління людськими ресурсами як науки, доволі складно визначити реальну кількість парадигм, які супроводжували цей розвиток. Причиною цього є відсутність єдиного погляду вчених на трактування сутності даного поняття, ототожнення його в наукових працях з концепцією, доктриною, школою та підходом, а також стопроцентної підтримки теорії «наукових революцій» та концепції «нормальної науки» Т. Куна.

Так, наприклад, згідно з позицією Т. Базарова, спираючись на досвід країн Западу, виокремлюють 2 парадигми менеджменту в цілому та управління людськими ресурсами зокрема:

- 1) парадигма наукового управління або наукової організації праці
- 2) парадигма людських відносин [438].

Однак, слід зазначити, що це стосується періоду між Першою та Другою світовими війнами. Друга половина ХХ ст. відповідно думки даного вченого

характеризується «парадигмальною спрямованістю «тектонічних» зсувів у домінуючих концептуальних схемах управлінської думки» [438].

Схожій точки зору притримується Ю. Красовський, згідно з якою «перша парадигма виникла як відповідь на питання: наскільки базова раціоналістична концепція сприяє психологічній віддачі працівників в їх праці? На більш пізніх етапах розвитку управлінських відносин... виникла виникнула друга парадигма: наскільки психологічна віддача працівників в їх трудовій діяльності потребує відповідного організаційного підкріплення?» Так, на думку вченого виникло «два підходи в управлінні персоналом: раціоналістичний та поведінковий. В першій парадигмі акцент робиться на управлінні організацією таким чином, щоб вона (організація) могла давати максимальний ефект від трудової діяльності (концепція Ф. Тейлора, А. Файоля, У. Ньюмана). Друга парадигма управління персоналом враховує біхевіористський підхід в трудовій діяльності, врахування індивідуальних здібностей працівника» [147].

В свою чергу в книзі за участю того ж самого Т. Базарова під загальною редакцією Є. Клімова описано існування 4 парадигм в менеджменті людських ресурсів в ХХ ст.:

1) парадигму наукової організації праці – фокус на організацію виробничих систем, через що людський потенціал розглядався як ресурс;

2) парадигму людських відносин – акцент на комунікації всередині колективу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, через що «людський потенціал розглядався як цілісна система, яка принципово не зводиться до суми потенціалів окремих співробітників» [339];

3) парадигму контрактації індивідуальної відповідальності – увага саме на індивідуальні властивості та здібності окремого працівника, що обумовлено потребою у підвищенні вимог до професійності діяльності, рівня відповідальності тощо;

4) парадигму командного менеджменту – фокус на раціональному поєднанні індивідуальних якостей працівників із вмінням ефективно працювати в команді над нестандартними завданнями [339].

Аналогічний погляд на еволюцію управління людськими ресурсами та зміну парадигм має ще один російський вчений В. Веснін, який у своїх працях визначає також 4 парадигми:

управління кадрами (трудовими ресурсами) (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.);

управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.);

управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.);

управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.) [32].

Ряд вчених (М. Армстронг, Т. Базаров, Л. Балабанова, Л. Євенко, А Єгоршин, Н. Маркова та ін.) розглядають наведені парадигми як концепції, які мали місце протягом XX ст. та відносять їх до одного з наступних підходів (парадигм):

1) економічний. Характеризується орієнтацією на технічну підготовку працівників, алгоритмізацію виробничих та управлінських процесів. Замість людини у виробництві розглядається лише його функція – праця, яка вимірюється через витрати робочого часу. Ключовою функцією є організація та оплата праці. Дана парадигма покладається на нестратегічне управління, коли внутрішньо організаційні чинники цінуються вище за чинники зовнішнього ринкового середовища [81]. В рамках даного підходу склалася концепція управління трудовими ресурсами (labour resources use), основними принципами якої згідно Т. Базарова є: наявність управлінської вертикалі, єдність керівництва, достатній обсяг контролю, баланс між владою та відповідальністю, забезпечення дисципліни, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі, забезпечення рівності на кожному рівні організації [438];

2) органічний. Підхід, який визначає, що в умовах збільшення розмірів підприємств, ускладнення технологічних та управлінських процесів, а відповідно необхідності розробки організаційних структур, делегування повноважень роль працівника обумовлюється його посадою. Дана парадигма

характеризується розширенням складових менеджменту персоналу (підбір та відбір персоналу, його розвиток за рахунок планування кар'єри та підвищення кваліфікації, оцінювання працівників тощо). В її межах послідовно розвинулися концепції управління персоналом (personnel management) і управління людськими ресурсами (human resource management, HRM). Однак і між цими двома концепціями є ряд відмінностей, які аналізуються багатьма вченими та фахівцями з менеджменту персоналу. Так, наприклад, згідно з дослідженнями міжнародної професійної організації для фахівців в сфері управління людськими ресурсами Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) [360] можна виокремити наступні відмінності:

природа відносин – так концепція «управління персоналом» базується на плюралістичному підході (акцент робиться більше на індивідуалістичності, де особисті інтереси переважають колективний інтерес), тоді як «управління людськими ресурсами» будується на унітаристському (на основі спільного бачення між керівництвом і персоналом формується корпоративне бачення і місія, які пов'язані з бізнес-цілями і виконанням взаємних інтересів, де потреби організації задовольняються співробітниками і навпаки);

роль лідерства (керівництва) та менеджменту. Управління персоналом наголошує більше на стилі керівництва (лідерства), який є транзакційним (орієнтованим на слідування нормативним документам). Цей стиль керівництва бачить лідера як завдання-орієнтовану людину, що приділяє більше уваги процедурам, яких необхідно дотримуватися, покарання за невиконання та недотримання норм і правил, а також ставить цифри і досягнення вище за людський чинник (особисті зв'язки, міжособистісні відносини, довіра, розуміння, терпимість тощо). Тоді як концепція «управління людськими ресурсами» формує гнучкого та адаптивного керівника (лідера), який заохочує бізнес-цілі, які повинні бути розділені між обома: співробітниками і керівництвом, а також є більш людино-орієнтованим. Важливість правил, процедур і регламентів відходить на другий план та замінені на спільне бачення

та місію, корпоративну культуру та довіру і гнучкість, інтеграцію HR потреб до бізнес-інтересів;

трудова угода (договір). В концепції управління персоналом, трудовий договір із співробітником є чітко прописаним і співробітники повинні строго дотримуватися узгодженого документу. Він не передбачає змін і модифікацій, а також компромісів, які б передбачали інші правила, нормативні документи, завдання і обов'язки. HR менеджмент, з іншого боку, не фокусується на разовому довічному контракті, де робочий часта інші умови зайнятості вважаються менш жорсткими. В даному випадку такий підхід виходить за рамки «стандартного» контракту (трудового договору), який заключається між підприємством та працівником. Новий «гнучкий підхід» заохочує співробітників вибирати різні способи збереження внеску своїх навичок, знань та вмінь в успішну діяльність підприємства.

Концепція «управління людськими ресурсами» передбачає гнучкий графік роботи, використання віддаленого робочого місця (можливість працювати з дому), створення системи «відкритого контракту», який в даний час практикується лише в деяких транснаціональних компаніях (наприклад, Siemens, GEC).

система оплати праці та розподіл обов'язків. Політика оплати праці в концепції «управління персоналом» заснована на стимулюванні лише тих навичок і знань, які необхідні тільки для виконання перспективної (запланованої) роботи. А вартість праці базується на здатності виконувати завдання та обов'язки тільки відповідно до вимог трудового договору. Вона не заохочує додаткових стимулів, які мають бути оплачені. Причиною цього є також те, що розподіл обов'язків має функціональний характер, де функції є більш відділоорієнтованими, тобто закріпленими за один конкретним функціональним відділом.

HR менеджмент, навпаки, рекомендує підприємствам дивитися за межі оплати за функціональними обов'язками. В даній концепції оплата праці призначена для заохочення безперервної продуктивності та якості праці, яке

пов'язане з активізацією таких стимулів, як: акціонерна схема участі в прибутку (розподіл акцій серед менеджерів, які дозволяють отримувати їх додатковий прибуток у вигляді дивідендів), індивідуальний план стимулювання тощо. Розподіл обов'язків є не функціональним, а будується за принципами колективної праці та циклічності. Концепція «управління людськими ресурсами» використовує інший підхід до конструкції робочих місць, який передбачає ротацію (як між-, так і внутрішньо віддільною) та горизонтальне розширення завдань, їх укрупнення, яке заохочує конкретного працівника взяти на себе більше коло задач з метою підвищення цінності праці (вкладу) та використовувати в свою чергу додаткові стимули і пільги [360].

Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що концепція «управління людськими ресурсами» є еволюційно більш прогресивною, яка згідно з точкою зору визнаного вченого М. Армстронга:

задовольняє потребу в стратегічному підході до управління людськими ресурсами;

застосовує всебічний та логічно послідовний підхід до забезпечення взаємного підтримки теоретичних методик і практик трудової зайнятості;

підкреслює важливість досягнення прихильності місії та цінностям підприємства;

розглядає працівників, як актив, людський капітал, джерело конкурентних переваг;

використовує унітарний, а не плюралістичний підхід, який передбачає, що працівник поділяє інтереси роботодавця [10, С. 20 – 21].

Таким чином, органічний підхід кардинально відрізняється від економічного, розглядаючи систему управління персоналом як відкриту динамічну та адаптивну, в якій інтереси групи тотожні інтересам одного, а працівники є цінним активом підприємства.

3) гуманістичний. Дана парадигма будується на розуміння підприємства як людино-центрованої системи, де працівник є ключовою фігурою, навколо якої здійснюється діяльність. У зв'язку з цим, в рамках цієї парадигми

виокремлюють концепцію «управління людиною», в якій головним чинником, який впливає на трудові відносини, діяльність працівника, є організаційна культура підприємства, яка враховує не лише бізнес-цілі підприємства, але й інтереси працівників, їх ціннісні орієнтири та індивідуальні цілі. Важливо відзначити, що компанія не просто використовує мотиви власного персоналу для вирішення власних задач, але й безпосередньо через організаційну культуру формує їх в довгостроковій перспективі. Даний підхід є відображенням японської моделі менеджменту персоналу, яка довела свою ефективність, вивівши Японію на рівень економічно розвинених країн з високим рівнем життя.

Слід також зазначити, що в роботах українських науковців Н. Гавкалової та Н. Маркової окрім наведених парадигм додано ще одну – соціально-економічну [41], в рамках якої сформувався наступна концепція під назвою «ефективність менеджменту персоналу» [222]. Сутність даного етапу розвитку менеджменту персоналу полягає в орієнтації на знання працівників, формування та використання інтелектуального капіталу для досягнення цілей підприємства. Підтвердженням даної точки зору є поява в другій половині ХХ століття теорії людського капіталу, розробленої американськими вченими Т. Шульцем [566] і Г. Беккером [487], за яку вони отримали Нобелівську премію з економіки в 1979 та 1992 рр. відповідно.

Вклад в розвиток цієї наукової думки зробив ще один нобелівський лауреат, україно-американський вчений економіст С. Кузнець [567; 148; 569]. У працях «Capital in the American economy: Its formation and financing» [567] вчений визначав вагому роль людського капіталу у досягненні високої продуктивності праці за умови ефективного перерозподілу робочої сили між виробничими та невиробничими секторами, а також покращення якості праці, що застосовується.

Також схожу позицію щодо існування п'яти вагомих етапів розвитку «менеджменту персоналу» підтримує Р. Майлз, який запропоновано наступні п'ять етапів:

- 1) традиційна мікроекономіка;
- 2) економічна теорія наукового управління ресурсами (Ф. Тейлор, А. Файоль);
- 3) школа людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Бернард);
- 4) соціально-технічна школа (Е. Вудворт);
- 5) школа організаційного розвитку (Р. Майлз) [553].

Таким чином, в теорії не існує єдиного погляду щодо кількості парадигм управління персоналом, які б послідовно змінювали одна одну, повністю змінюючи погляд на вирішення проблеми. Однак, у той же час значні темпи розвитку суспільства в цілому та економіки зокрема протягом ХХ століття сприяли появі великої кількості теорій та шкіл, які намагалися пояснити як найбільш ефективно використовувати людський ресурс у відповідності до поточних потреб того часу.

Так, кінець ХІХ – початок ХХ ст. ознаменувався розвитком техніки та технології, орієнтацією на промислову галузь, збільшенням розмірів підприємств із залученням більшої кількості працівників, які б виконували більшу кількість операції та дії, пов'язаних зі зростанням обсягів і темпів виробництва. Це сприяло в свою чергу появі школи наукового управління Ф. Тейлора, Г. Форда, Ф. Та Л. Гілбертів (класична школа менеджменту), яка сформувала науковий фундамент управління персоналом, впровадивши методи раціоналізації організації праці, співпрацю між адміністрацією та робітниками виробництва через рівномірний розподіл їх праці, а також відбір працівників за науковими критеріями.

Ф. Тейлор зазначає, «нема сумнівів в тому, що тенденція середньої людини (в усіх сферах життя) виражається в його прихильності брести неспішною ходою... Дана тенденція до розслаблення чітко посилюється при зайнятті великої кількості робітників однією й той самою роботою при однакових ставках» [476]. У зв'язку з цим, «...розвиток наукової організації праці передбачає вироблення багатьох правил, законів і формул, які замінюють собою особисте судження індивідуального працівника» [442]. Це пояснює

бажання представників даної школи розкласти процес масового виробництва на маленькі прості операції, які будуть під силу робітнику та формуватимуть його майстерність в конкретній справі. Однак, конвеєр Г. Форда, який збільшив продуктивність праці на його підприємствах в декілька раз, призвів до появи монотонної праці, яка сприяла професійній деградації працівників.

Подальший розвиток школа наукового менеджменту отримала завдяки працям А. Файоля, французького вченого-практика, керівника гірничодобувної компанії, який сконцентрував свою увагу на дослідження загальних проблем управління та сформулював 14 принципів адміністративної діяльності. Таким чином А. Файоль вважається засновником так званої «адміністративної школи менеджменту».

Однак, бажання А. Файоля організувати роботу саме адміністративного персоналу за принципами централізації, призвели до появи бюрократичних важелів, які лише гальмували роботу підприємств.

Таким чином, школа наукового менеджменту та адміністративна школа управління (тобто класична школа менеджменту) розглядали своїм об'єктом працівника, який не прагне розвиватися, проявляти ініціативу, а потребує чітких вказівок, наказів та нормативів в своїй діяльності. Саму таку модель описав в своїй «теорії Х» Д. Мак-Грегор, яка базується на думці, що «середній індивід має вроджену ворожість до роботи» [476, С. 260 – 261].

Однак, у той же час 30-ті роки ХХ століття дещо змінили погляди, у тому числі й Д. Мак-Грегора, який піддав сумніву підхід до управління персоналом в форматі «теорії Х», – «середня людина має схильність при певних умовах не тільки приймати, але й шукати відповідальність» [476, С. 266]. Дана позиція, яка трансформувалася в «теорію Y» Д. Мак-Грегора стала відповіддю на односторонність класичної школи менеджменту, яка розглядала управління персоналом лише з позиції роботодавця та його інтересів, мети отримати максимальний прибуток. Орієнтація змістилася в бік працівника, тобто людського фактора, який за рахунок власних особливостей впливає на швидкість і якість виробництва, результативність діяльності підприємства в

цілому. Причиною цього є так звана зміна епох за І. Ансоффом з «епохи масового виробництва» до «епохи масового збуту» [9]. Тобто стратегія «лідерства за самою низькою ціною» [8], коли виробник вигравав лише за рахунок пропозиції найкращої ціни (завдяки нарощуванню масштабів виробництва) втратила свою актуальність через задоволення первинного попиту. У той же час бажання більшого різноманіття з боку споживача сприяло збільшенню інвестицій у науково-дослідні та конструкторські розробки для забезпечення зростаючого попиту, а відповідно й у розвиток трудового потенціалу підприємства.

Ця точка зору знайшла своє відображення в школі людських відносин, основоположник якої вважається Е. Мейо [522]. Цей американський соціолог, психолог в результаті складного експерименту, який продовжувався близько 13 років на базі підприємства «Вестерн Електрикс» («Хотторнський експеримент»), зробив значний вклад в розвиток індустріальної соціології та соціальної філософії менеджменту в цілому.

Школа людських відносин ґрунтується на пріоритетній ролі відносин у малих неформальних групах, а також важливості приділяти на практиці значну увагу безпосередньо соціально-психологічним особливостям групи, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Е. Мейо та його послідовники зосередили увагу на дослідженні методів управління соціальною структурою персоналу, впливу неформальних груп на формування та переформування формальних колективів підрозділів та підприємства в цілому, проблеми делегування функціональних обов'язків та відповідальності, координації взаємодії керуючої та керованої систем. Все це на думку представників школи людських відносин мало сприяти підвищенню якості комунікації та колаборації між працівниками та керівництвом, а відповідно розумінню загальних цілей та ідей підприємства, сприйняттю принципів та методів застосованої кадрової політики тощо.

Своєрідним відгалуженням школи людських відносин, наступним етапом її розвитку став біхевіористський напрям (поведінкова школа), представниками

якого є, зазначений вище Д. Мак-Грегор, А. Маслоу та Р. Лайкерт. Особливістю даної течії є приділення уваги питанням переосмислення влади і лідерства, розширення інструментарію мотивації персоналу, організації ефективної комунікацій та взаємодії між елементами керованої та керуючої системи підприємства.

Також ще однією течією, яка поєднала ідеї школи людських відносин з ідеями класичних шкіл (наукового управління та адміністративної), стала емпірична школа управління (40-ві роки ХХ ст.). Її засновником вважається П. Друкер (професор Нью-Йоркського університету), одним з найбільш вагомих доробків якого є розробка концепції «управління за цілями». Особливістю даної напряму є значне залучення в розвиток теорії управління практичної діяльності. Іншими представниками даної школи також є: А. Слоун, Р. Девіс, Е. Плоумен, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Міллер [363].

Поштовхом для наступного кроку розвитку поглядів стосовно управління людськими ресурсами є 3 індустріальна революція («цифрова»), пов'язана з розвитком наукоємних виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили наступний значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Це в свою чергу сприяло трансформації суспільства з індустріального у постіндустріальне. Всі ці процеси актуалізували проблему потреби в динамічних постійно обновлюваних знаннях, які відповідали вимогам бізнесу. У зв'язку з цим, 60-ті рр. ХХ ст. ознаменувалися появою школи людського капіталу, як результату плідної праці та наукових досліджень американського економіста, нобелівського лауреату Т. Шульца [566], а також його послідовника Г. Беккера, який в книзі «Людський капітал» побудував його базову теоретичну модель [487]. Так, головний фокус в даній школі сконцентрований відповідно навколо терміну «людський капітал», який розглядається як втілений в людині набір знань, вмінь, інтелекту, здоров'я, мотивації тощо.

Розуміння важливості людського капіталу підтверджується безліччю наступних досліджень вчених (Й. Бен-Порет [488], М. Блауг [489, 490],

Е. Денісон [500], А. Добринін та С. Дятлов [66], Р. Капелюшников [113], Дж. Кендрік [114], С. Кузнець та М. Фрідман [515, 514], Е. Лезер [545], Р. Лейард [544], Дж. Мілль [244], Дж. Минцер [555, 554], Дж. Псахаропулос [338], Ш. Розен та К. Віншип [580], Б. Чизвик [493]) та міжнародних організацій (Всесвітній банк, Міжнародна організація праці тощо), які розширили даний термін, включивши до нього не лише інвестиції в людину, його здатність до праці, але й загальні витрати, пов'язані із задоволенням первинних потреб, охороною здоров'я тощо.

Паралельно в 70-ті роки 20 століття отримала власне життя школа соціального менеджменту, засновниками якої вважаються Ч. Бернارد, Д. Марч, Г. Саймон та ін. Ключовою ознакою даної школи є розгляд підприємства як відкритої системи, яка знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що в свою чергу підвищує його рівень адаптивності в прийнятті управлінських рішень.

Популярність даної наукової течії обумовили розвиток наступного етапу – етапу економіки знань та інноваційної економіки, які окрім всього іншого з точки зору управління людськими ресурсами окреслили виключну роль особистості, а відповідно необхідність пошуку шляхів її мотивування, яке б забезпечувало прагнення до усунення потреб вищого рівня (в тому числі й самореалізація та самовираження).

Саме цим аспектам присвячено теорію «Z» американського вченого У. Оучи, який на початку 80-х рр. ХХ ст. поєднав досвід японських корпорацій з теоріями «X» і «Y» Д. Мак-Грегора [279]. Сутність даної теорії полягає в розумінні об'єкта управління як ініціативного зацікавленого працівника, який розуміє цілі підприємства та готовий працювати в групі, у зв'язку з чим управлінські дії мають бути спрямовані на підтримку високого рівня вмотивованості та лояльності, забезпечення можливості професійного та особистого розвитку, здійснення неформального контролю за діяльністю. Дана теорія менеджменту в цілому та мотивації зокрема стала базовою для багатьох

крупних корпорацій, однак час не стояв на місці і нове тисячоліття зробило власні корективи.

Так, недоліками теорії «Z» з подальшим розвитком інформаційних технологій стали патріархальні цінності та традиції, які культивувалися компаніями, які її застосовували; бажання найму собі подібних працівників; класичний японський підхід до повільного просування кар'єрними сходами тощо.

У зв'язку з цим своє життя отримала так звана теорія «I» Д. Мерсера, одного з менеджерів компанії «IBM», який, спираючись на досягнення теорії «Z» У.Оучи, описав підхід, який ґрунтується на принципах «керованої анархії» [240]. Такий підхід припускає максимальні свободи та повноваження у прийнятті рішень, руйнує вертикальну ієрархічність, патерналізм та бюрократію. Ця теорія стала логічним проявом розвитку нових організаційних структур, таких як клітинно-органічних, механізм управління якою вона і описує. Клітинно-органічні структури є яскравим прикладом інформаційно-технологічного прогресу та розвитку інформаційного суспільства. Дані структури формуються навколо малих груп, які вільно взаємодіють в загальній структурі; орієнтовані на реалізацію творчого та професійного потенціалу. В компаніях, які впровадили клітинно-органічну структуру, в першу чергу, проголошується важливість та пріоритетність індивідуалізму, поваги до людини, що є головним базисом корпоративної культури. Кадрова політика будується на основі безумовної довіри між працівником та роботодавцем, розумінні цілей компанії як власних, що майже унеможлиблює відкриті конфлікти у вигляді страйків та мітингів. Такий підхід формує відчуття гідності за свою роботу та приналежності до чогось важливого, що створює так звану «лояльність». В результаті відсутності чіткої вертикалі влади даний підхід реалізує ідеї максимального делегування повноважень та різного роду активностей з метою підтримки ініціативності підлеглих та важливості їх професійного розвитку. Іншими словами, на підприємствах, які впровадили клітинно-органічну структуру та працюють згідно з теорією «I», майже

зруйновано вертикальні зв'язки, тоді як горизонтальні стають максимально розвиненими, що забезпечує оптимізацію інформаційних потоків, взаємодії між різними ланками, а відповідно швидку реакцію на мінливі умови та фактори впливу.

Однак, у той час, слід відзначити, що такий холакратичний підхід до управління навіть сьогодні неможливий у використанні для ряду галузей, де існує ресурсоємний багатоетапний та складний процес виробництва з необхідністю забезпечення високої якості готового продукту.

Також наприкінці 20 ст. отримав свій шанс на життя такий термін, як «управління талантами», який був сформульований Девідом Уоткінсом з початку у статті щодо використання певного фреймворку для управління талантами (1998 рік) [578], а далі був більш детально розкритий в книзі Алана Швейєра «Система управління талантами» (2004 р.) [564]. Базисом для розвитку даної течії вважається дослідження агенції McKinsey 1997 р. під назвою «Війна за таланти» [552], яка повинна було стати новою стратегічною бізнес-задачею, викликом, важливим двигуном ефективності корпорацій. Автори підходу «управління талантами» зазначали, що компанії занадто багато вкладали в пошук та залучення якісних працівників, тоді як, у той же час, витрачали занадто мало зусиль для збереження та розвитку талантів. Однак, система управління талантами повинна мати перманентний характер та щоденно реалізовуватися в рамках бізнес-стратегії підприємства на всіх його рівнях.

Сьогодні управління талантами, в цілому, полягає у використанні стратегічного планування людських ресурсів для збільшення «бізнес цінності» (вкладу в розвиток підприємства), а також реалізації можливості досягнення цілей. Іншими словами управління талантами – це сукупність інструментів управління людськими ресурсами, використання яких дозволяють залучити кваліфікованих працівників, ефективно інтегрувати їх, а також утримати для задоволення поточних та майбутніх цілей підприємства [572].

Управління талантами безпосередньо пов'язано з управління людським капіталом та управлінням на основі компетенцій через врахування безперервного навчання та створення матриці компетенцій (архітектури знань, навичок та вмінь, які є актуальними для підприємства для досягнення певних цілей) як одного з ключових процесів, які дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів та досягти більшої ефективності.

Також розвиток напряму «управління талантами» сприяв активізації появи програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати управлінські процеси в сфері рекрутингу, розвитку та навчання персоналу, формування компенсацій та управління ефективністю.

Графічне відображення еволюції управління людськими ресурсами з урахуванням парадигм, а також концепцій і шкіл, які їх характеризують, подано на рис. 1.6.

Згідно даного рисунку на часовій стрілі, яка враховує період часу з кінця 19 століття до сьогодні, ключові теорії («X», «Y», «Z», «I», управління талантами), школи (адміністративна, емпірична, біхевіористська, школи людських ресурсів, людського капіталу, людського розвитку, соціального менеджменту), концепції (управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною) та підходи (економічний, органічний, економічний та соціально-економічний) згруповано за 4 парадигмами: наукового управління, людських відносин, контрактації індивідуальної відповідальності та командного менеджменту.

Як видно з рис. 1.6, не зважаючи на значну кількість різноманітних підходів та точок зору стосовно кількості та сутності парадигм управління, теорій та шкіл, які їм відповідають та характеризують, можна зробити висновок, що всі вони відповідають головним етапам розвитку суспільства та людства в цілому, особливостям економічних і відповідно соціально-трудова відносин, які панували на даному проміжку часу.

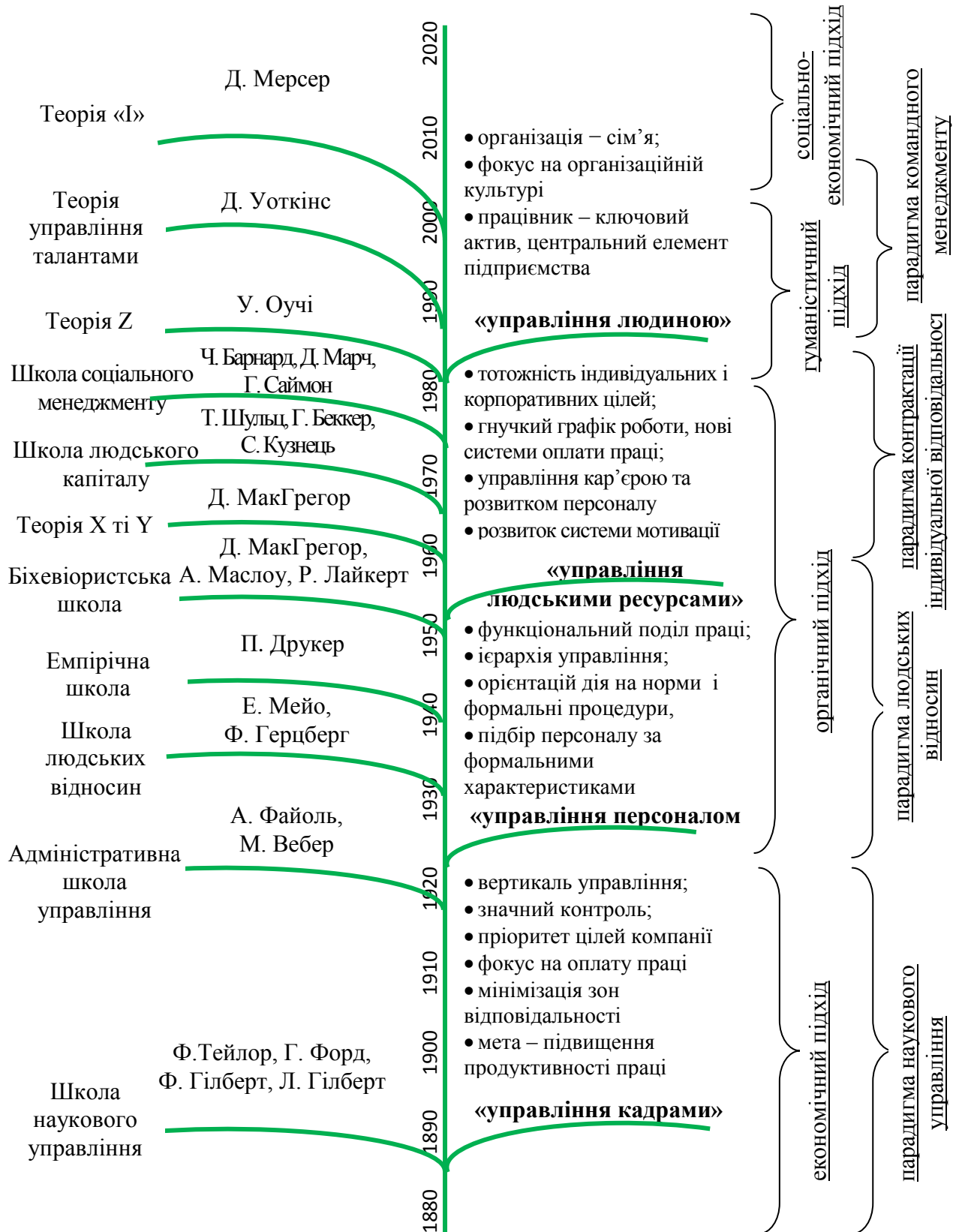


Рис. 1.6. Еволюція управління людськими ресурсами

У табл. А.1 Додатку А графічно подано порівняльну характеристику парадигм управління людськими ресурсами [194, 176] на мікрорівні, який є найбільш динамічний та схильний до впливу змін, які відбуваються на рівні держави та її регіонів.

Метою даної порівняльної характеристики є візуалізація історичної зміни погляду на саме місце людини в системі менеджменту підприємства, а також підходів до ефективного використання людських ресурсів через функції відповідального департаменту, форми трудової взаємодії, побудови соціально-трудова відносин в цілому.

Також дане графічне порівняння із виокремленими ознаками, дослідження вітчизняних вчених [17; 41; 222; 258; 480] і наукові спостереження дають змогу сформуванню уявлення про актуальну парадигму, яка діє в Україні, і існування своєрідної моделі, що будується на потребі максимально захистити свої права та можливості як з боку роботодавця, так і з боку найманого працівника через наявність недовіри один до одного (в питаннях гарантій стосовно терміну працевлаштування, чіткого кола обов'язків та компетенцій у відповідності до вимог робочого місця або посади, рівня та структури заробітної плати, наявності та виплати соціальних пільг і компенсацій, чіткого плану професійного розвитку тощо). Однак, у більшості роботодавців вже сформувалося розуміння максимальної важливості такого ресурсу, як людина, у зв'язку з чим відбувається перехід від відділу кадрів до служби управління людськими ресурсами через значне розширення кола виконуваних функцій, пов'язаних не лише з найманням, обліком та звільненням працівників, але й їх адаптацією, розвитком та мотивацією.

Враховуючи таке делегування функцій на відповідну службу та необхідність приймати колективні управлінські рішення, спостерігається також зміна стилю керівництва з авторитарного на демократичний. У той же час, враховуючи поточний рівень та якість життя в Україні, роль заробітної плати в мотивуванні залишається переважаючою, що створює певні перешкоди та обумовлює обмеженість механізму впливу на людські ресурси з метою їх

ефективного використання та професійного розвитку через складність формування ціннісних орієнтирів та мотивів людини, а не лише їх короткострокового використання.

Також слід відзначити, що в Україні в умовах економічної нестабільності, жорсткої конкуренції та незначного за часом життєвого циклу підприємства роботодавець є орієнтованим на оптимізацію витрат, у тому числі й пов'язаних з розвитком людських ресурсів.

Все це в свою чергу впливає на формування відповідної системи соціально-трудових відносин як на мезо-, так і на макрорівні, яка характеризується динамічністю, нестабільністю та підвищеними ризиками неефективного використання людських ресурсів.

Підсумовуючи зазначене вище, всі наведені парадигми, концепції, теорії та школи протягом останніх двох століть пов'язані з чотирма промисловими революціями, які відображають еволюцію розподілу праці в процесі переходу від механічного мануфактурного виробництва до постіндустріального суспільства з розвиненими інформаційними технологіями, де роль людини поступово змінювалася з фактора виробництва, який можна швидко та без значних втрат і наслідків для підприємства прибрати та замінити, до ключового елемента, на якому будується вся господарська діяльність. Останнє підкреслює зміну у сприйнятті важливості знань, вмінь та необхідності їх постійного оновлення, ділових і особистісних якостей, якими володіє людина, рівня її мотивації та спроможності застосовувати ці знання та вміння у професійній діяльності. Це в свою чергу актуалізує необхідність забезпечення безперервного процесу розвитку людських ресурсів, що сприятиме більш якісному вирішенню існуючих теоретичних і практичних завдань, а також запобіганню появі нових проблем.

Такий вектор також підтверджується сучасними особливостями і тенденціями розвитку як окремих національних економік, так і світової економіки в цілому, які полягають у: недієспроможності закритих економічних систем; відсутності або незначної тривалості стабільних станів цих системи;

неможливості точного довгострокового прогнозування; діяльності в умовах невизначеності та хаосу; необхідності прийняття нестандартних рішень, що в свою чергу знаходить своє відображення в теорії синергетичної економіки [101]. Згідно думки автора даної теорії В.-Б. Занга навіть незначні коливання та зміни на мікрорівні можуть спричинити докорінні структурні зрушення в економічній системі в цілому, а передбачити ці біфуркації в довгостроковій перспективі складно [101]. Причиною цього є саме складна природа людських ресурсів, яка поєднує в собі біологічну, соціальну, культурну, економічну, правову, політичну та інші складові. У зв'язку з цим, ефективне використання людини як цілісного суб'єкту з урахуванням цим складових потребує комплексу дій, спрямованих на їх розвиток не лише на рівні окремих підприємств, організацій та установ, але й на рівні регіонів та державному рівні з боку різних інститутів влади, громадських установ та організацій тощо.

Таким чином, враховуючи швидкі трансформаційні процеси, які властиві сучасним економікам світу й України зокрема, зростаючи у зв'язку з цим вимоги до якості та кількості знань і вмінь людських ресурсів, необхідності їх постійно оновлювати, адаптуючи їх під темпи науково-технічного прогресу, подальшого дослідження потребує питання визначення понятійного апарату теорії розвитку людських ресурсів, а також аналізу підходів до розвитку людських ресурсів, які дозволяють ефективно вирішувати наукові та практичні завдання в умовах існуючої парадигми та можливих напрямів їхнього удосконалення з урахуванням національних особливостей.

1.3. Понятійний апарат теорії розвитку людських ресурсів

Розглядаючи поняття «розвиток людських ресурсів», після детального аналізу сутності поняття «людські ресурси» та їх місця в теорії управління

людськими ресурсами, дослідимо сутність саме поняття «розвиток» (табл. Б.1 додатку Б) [275, 236 – 238, 445, 51, 448, 294].

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «розвиток» дозволив визначити його основні характерні ознаки (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Характерні ознаки поняття «розвиток»

Отже, серед основних характерних ознак поняття «розвиток» слід виділити наступні:

розвиток розглядається як перехід від одного стану до іншого. При цьому це може бути як перехід до наступного стану, так і зворотній перехід на крок назад;

розвиток розглядається як закономірна зміна, що пов'язано з рухом часу під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

як процес змін розвиток характеризує саму трансформацію за її формами, характером та іншими характеристиками;

деякі вчені розглядають розвиток як процес руху від нижчого до вищого, а також як поліпшення та зростання. Згідною такої точки зору, розвиток – це тільки позитивне явище, що дозволяє отримувати позитивний ефект;

розвиток також відображає ступінь освіченості, що безпосередньо відноситься до людських ресурсів.

Висвітлення сутності розвитку людських ресурсів на різних рівнях управління знайшло відображення у працях таких вчених, як: О. Амосова, М. Армстронга, М. Бранда, В. Весніна, А. Кібанова, Е. Лібанової, М. Мурашко, К. Марченко, Н. Маркової, А. Ткаченко та ін. [5, 212, 223, 123, 439, 421].

У табл. 1.5. наведені визначення понять «розвиток людських ресурсів», «розвиток персоналу».

Таблиця 1.2

Сутність понять «розвиток людських ресурсів», «розвиток персоналу»

Автор	Зміст визначення
Сутність поняття «розвиток персоналу», «розвиток людських ресурсів»	
Л. Черчик [466]	Розвиток персоналу – сукупність взаємопов’язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства
А. Кібанов [439]	Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов’язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар’єри, стимулювання розвитку персоналу

Продовження табл. 1.2

Автор	Зміст визначення
А. Ткаченко, К. Марченко [421]	Розвиток персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
О. Амосов [5]	Розвиток персоналу полягає в розробці заходів щодо професійного розвитку, що сприятиме розвитку особистості, зростанню професіоналізму та компетентності, кар’єрному просуванню та усвідомленню працівниками своєї провідної ролі у процесі досягнення економічної діяльності підприємства
В. Веснін [32]	Розвиток персоналу – це безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації
Enciklopedinis edukologijos žodynas [507]	Розвиток людських ресурсів – навчання та освіта людей з певною компетенцією і потенціалом для поліпшення або повернення до роботи
PSYERA [54]	Розвиток людських ресурсів – це комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи.
Human Development Report [495]	Людський розвиток - розширення вибору. Набір чинників, зовнішніх щодо людини, кількість та якість яких мали постійно зростати
Е. Лібанова [212]	Людський розвиток – це удосконалення людських якостей (здібностей) і поліпшення якості життя людини.

Відповідно до тлумачного словника С. Ожегова, «розвиток» розглядається як «процес закономірної зміни, переходу від одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [275]. Однак існують і

визначення даного поняття у зворотному сенсі, коли має перехід до нижчого стану та регресивного напрямку.

М. Бранд у своєму виступі зазначав, що «концепція людського розвитку виходить з первинної самоцінності розвитку людини, з того, що виробництво існує заради розвитку людей, а не люди – заради розвитку виробництва [34]. Отже дії щодо отримання ефекту від розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління мають базуватися на відповідному науково-методичному забезпеченні та повинні бути спрямовані на об'єкт – людину.

Доцільним є проведення групування підходів визначення поняття «розвиток персоналу» за наступною класифікацією: системний підхід; процесний підхід; системний, функціональний та проблемно-орієнтований.

Прибічниками системного підходу є: Н. Бельцький, С. Велесько, Ю. Одегов, М. Мурашко, В. Сліньков, Л. Черчик та ін.

Так, Л. Черчик розглядає розвиток персоналу як «сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства» [466]. Такий підхід дозволяє виявити елементи системи, характер та закономірності їх взаємозв'язку та визначити чинники впливу на систему в цілому та на окремі її елементи.

Процесного підходу дотримуються А. Кібанов, А. Ткаченко, К. Мароченко, М. Армстронг, Ю. Залознова та ін.

А. Кібанов під розвитком персоналу розуміє «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу» [439, с. 401].

А. Ткаченко та К. Марченко підтримуються аналогічної думки та пропонують розвиток персоналу на рівні підприємства розглядати як «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [421].

На думку О. Амосова «розвиток персоналу полягає в розробці заходів щодо професійного розвитку, що сприятиме розвитку особистості, зростанню професіоналізму та компетентності, кар'єрному просуванню та усвідомленню працівниками своєї провідної ролі у процесі досягнення економічної діяльності підприємства» [5].

Отже, розвиток персоналу по-перше, розглядається з позиції мікрорівня; по-друге, як напрямок діяльності лише служби управління персоналом.

В. Веснін виступає представником функціонального підходу. За його дослідженнями – це безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації» [32, с. 190].

Однак дані визначення розглядають розвиток персоналу, а отже тільки мікрорівень – рівень підприємства, який на нашу думку не може розглядатися у відриві від мезо- та макрорівня.

У своїх працях Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України на чолі з Е. Лібановою [212, 213] розглядає людський розвиток на макрорівні як чинник економічного зростання.

Таким чином, розвиток людських ресурсів всіх рівнів передбачає якісні перетворення, зростання знань, удосконалення навичок та набуття нових конкурентних компетентностей, що дозволять людині стати конкурентоспроможним на вітчизняному та міжнародних ринках праці.

Місце розвитку людських ресурсів в управлінні з урахування проблемно-орієнтованого підходу наведено на рис. 1.8.

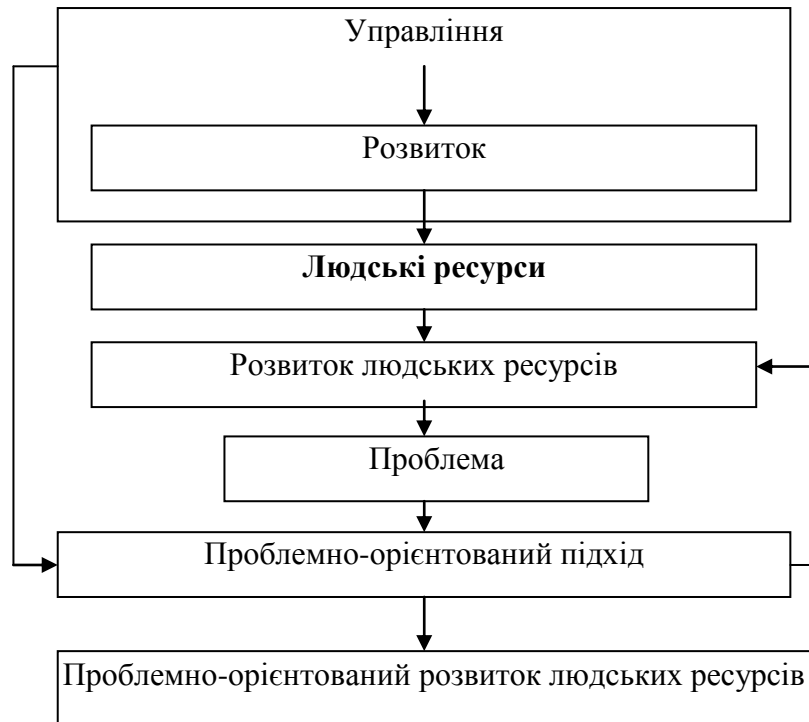


Рис. 1.8. Взаємозв'язок основних категорій розвитку людських ресурсів

Такий підхід відображає ідею розглядання розвитку як функціональної складової управління. На основі ідентифікації проблем, по-перше, у розвитку людських ресурсів та, по-друге, у соціально-економічному становищі на всіх економічних рівнях формуються напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Систему категоріального апарату розвитку людських ресурсів складають такі поняття як: «людські ресурси», «розвиток людських ресурсів», «проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів», «система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів» (рис. 1.9) [152, 156].

На думку А. Поршнева, М. Разу, А. Тихомірова, категорія «людські ресурси» виступає інтегральною характеристикою ролі і місця людини в сучасній соціально-економічній системі. Людські ресурси розглядаються як сукупність трудових, інтелектуальних, творчих, підприємницьких здібностей і моральних якостей працівників, раціональне формування, використання і розвиток яких забезпечує ефективність і конкурентоспроможність організаціям в ринковій інноваційному середовищі» [313].

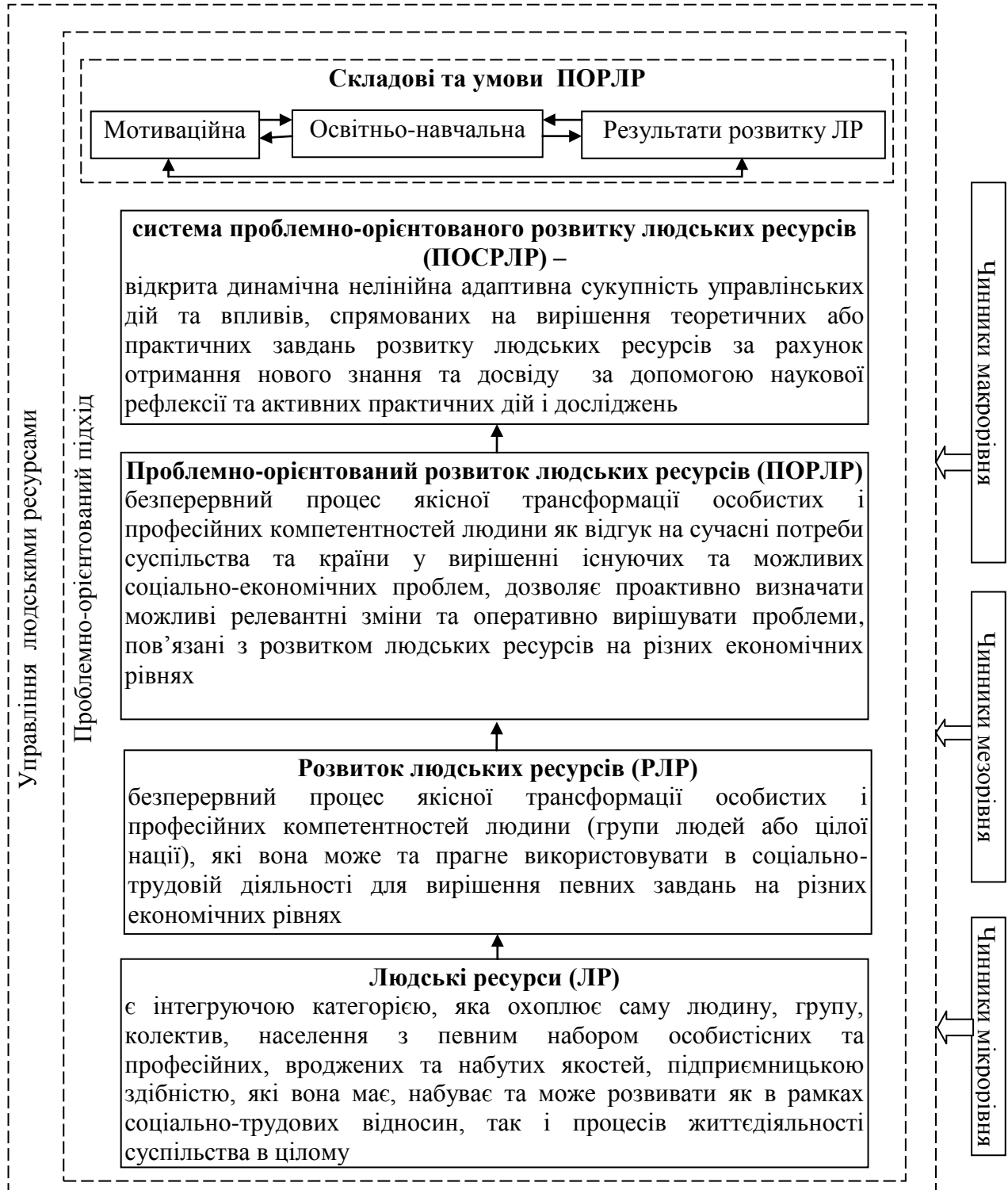


Рис. 1.9. Взаємозв'язок понять теорії ПОРЛР

Людські ресурси є інтегруючою категорією, яка охоплює саму людину, групу, колектив, населення, працездатного віку з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю,

які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудо­вих відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому.

Отже основними характеристиками людських ресурсів в даному дослідженні можна виділити наступні:

Кількісні:

стать – це особи обох статей: чоловіки та жінки;

вік – це особи працездатного віку. «Працездатне населення — це населення, здатне за своїми фізичними можливостями повноцінно брати участь в суспільній праці. Вікові рубежі працездатного населення у кожній державі через різні суспільно-економічні умови практично пов'язані з деякими традиційними і правовими нормами — цензами віковим, освітнім та ін.» [361].

Якісні:

психофізіологічні, до яких віднесено: здатності людини, в тому числі здатність до навчання, що включає особистісні якості та рівень освіти особи; стан здоров'я людини; працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо;

кваліфікаційні – це наявність та характеристики наявних загальних та спеціальних знань, умінь, професійних навичок, що обумовлює спроможність виконувати людину свої професійні обов'язки;

особистісні – це потреби людини у сфері праці, рівень їх мотивації до здійснення професійної діяльності та професійного розвитку; рівень соціальної зрілості, ціннісні орієнтації тощо [313].

Отже, розвиток людських ресурсів пропонується розглядати як безперервний процес якісної трансформації особистих і професійних компетентностей людини (групи людей або цілої нації), які вона може та прагне використовувати в соціально-трудо­вій діяльності для вирішення певних завдань на різних економічних рівнях.

Еволюція поглядів на роль та місце людських ресурсів в діяльності суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому, розвиток шкіл, теорій та парадигм менеджменту обумовили також діалектику підходів, які б

допомагали вирішувати наукові та практичні завдання, пов'язані з людськими ресурсами та їх розвитком. І сьогодні, коли Україна, яка протягом 25 років незалежності будує власну модель економічних відносин, а останні майже десятиріччя знаходиться в стані перманентної економічної кризи, яка змушує діяти в умовах обмежених фінансових ресурсів, жорсткої конкуренції та невизначеності існує нагальна потреба пошуку підходу, який би задовольнив очікування та вимоги учасників соціально-трудова відносин з метою максимально ефективного використання найбільш цінного ресурсу – людини.

В теорії та практиці існує достатньо багато наукових підходів, які можуть слугувати базисом для розвитку людських ресурсів. Найбільш відомими серед них є: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, програмно-цільовий підхід, компетентнісний тощо.

Всі ці підходи дають можливість поглянути на розвиток з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється. Також дані підходи ілюструють історичну діалектику поглядів на ефективне використання людських ресурсів, яка вже досліджувалася вище.

Так, наприклад, функціональний підхід сформувався на початку ХХ століття разом із виокремленням менеджменту персоналу у окрему дисципліну, в часи розвитку наукової школи менеджменту. Так, Ф. Тейлор зазначав, що для підвищення продуктивності та результативності праці робота повинна бути розподілена на окремі прості частини, зрозумілі виконавцю. Дана позиція була розвинена у адміністративній школі управління, в часи якої і виокремився функціональний підхід. Так, його засновником вважається А. Файоль, який сформулював основні функції менеджменту (планування (*prévoir*), організація (*organiser*), мотивування (*commander*), координація (*coordonner*) та контроль (*contrôler*)) [513]. Завданнями даного підходу було розподілити управління як безперервний процес на функціональні складові з метою оптимізації виробничих витрат. Тим самим даний підхід був спрямований на зосередження

на виконанні певного обсягу робіт в межах конкретної функціональності, що мало сприяти підвищенню професійної майстерності відповідальної особи, а відповідно якості діяльності. Так само даний підхід можна інтерпретувати стосовно розвитку людських ресурсів з позиції розподілу розвитку на чіткі функціональні завдання, які воно може дозволити вирішити.

Однак, з іншого боку, недоліком такого підходу є незначна зацікавленість та залучення в досягненні кінцевого результату, загальної мети діяльності через отримання вузькоспеціалізованих знань і вмінь, а також виконання вузькоспрямованої роботи. Це в свою чергу ускладнює взаємодію між різними посадовими особами та структурними підрозділами, збільшуючи витрати часу. Адже в даному випадку кожен з учасників відстоює лише свою частину роботи та не бачить усієї картини, тим самим створюючи розбіжності та можливий конфлікт інтересів. Окрім того «споживачем» результатів діяльності є безпосередньо функціональний керівник, а відповідно процес задоволення потреб носить ієрархічний характер знизу до верху. Відповідальність же також є фрагментарною, яка обмежується функціональними рамками, що негативно впливає на швидкість управлінської реакції, адже вся відповідальність концентрується на вищих шаблях ієрархії менеджменту. Тим самим вплинути на результати діяльності можна лише після появи проблеми.

Однак, все одно слід зазначити, що сьогодні в Україні функціональна організаційна структура, яка будується на принципах функціонального підходу до менеджменту, є однією з розповсюджених на підприємствах різних форм господарювання та власності. Таким організаційним структурам властиві слабкі міжструктурні зв'язки, де кожен відділ бажає відокремитися у виконанні власних вузьких функцій. В сучасних умовах, які вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та необхідності діяти як єдиний організм, який орієнтований на самоорганізацію та кроссфункціональність (рис.1.10).

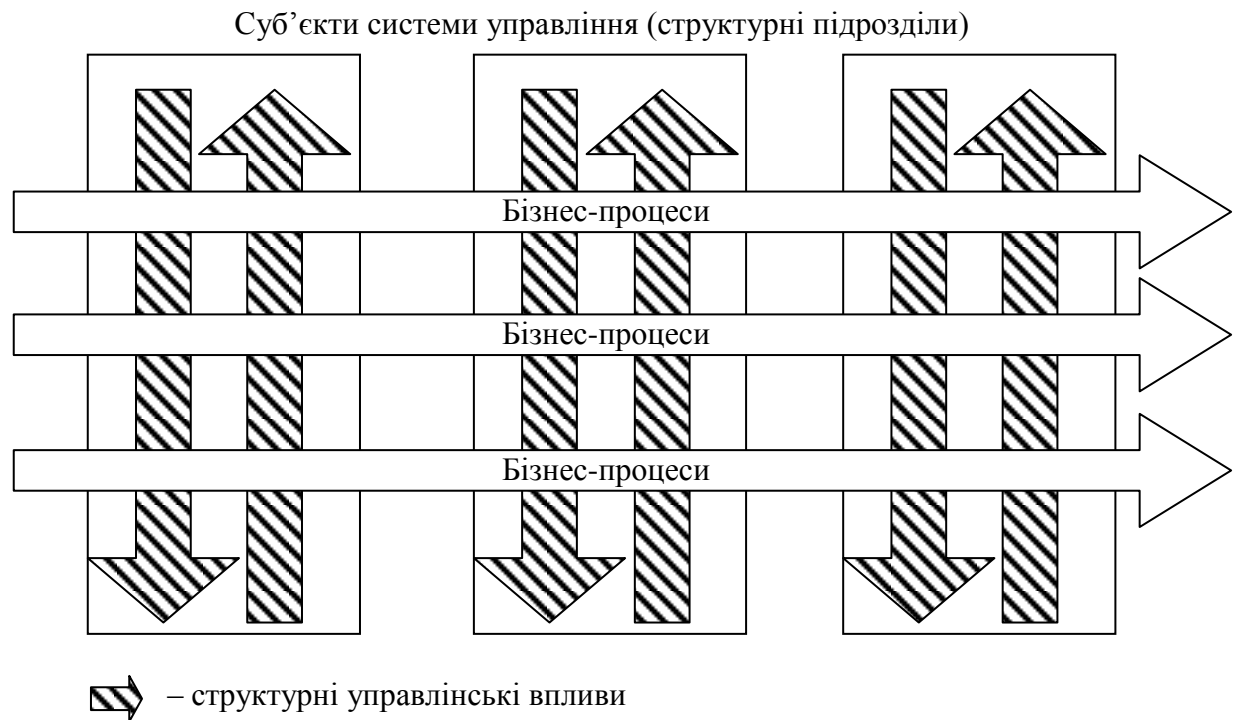


Рис. 1.10. Схематичне зображення реалізації функціонального підходу до розвитку людських ресурсів

Противагою функціональному підходу вважається процесний підхід, який навпаки орієнтований на розвиток горизонтальних зв'язків, залучаючи учасників незалежно від структурного підрозділу до виконання певного процесу. Тим самим процесний підхід на відміну від функціонального спрямований на досягнення загального кінцевого результату, а не на виокремлення роботи (функцій) кожної структурної одиниці. Сформувався процесний підхід також на базі адміністративної школи менеджменту, однак популярність отримав ближче до 80-х років 20 ст. та ставив за метою описати процес з точки зору тих самих функцій, однак незалежних одна від одної. М. Мескон, наприклад, пропонував розглядати процесний підхід, як такий, що «базується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій» [241].

Іншими словами процесний підхід на відміну від функціонального змістив акценти з управління окремими функціями, закріпленими за певними

структурними одиницями, на управління наскрізними бізнес-процесами, які охоплюють усі ці структурні процеси, тим самим об'єднуючи їх в досягненні спільного результату. При цьому дані структурні одиниці розглядаються не як відокремлені елементи з власними функціональними цілями, а як учасники різних бізнес-процесів (рис. 1.11).

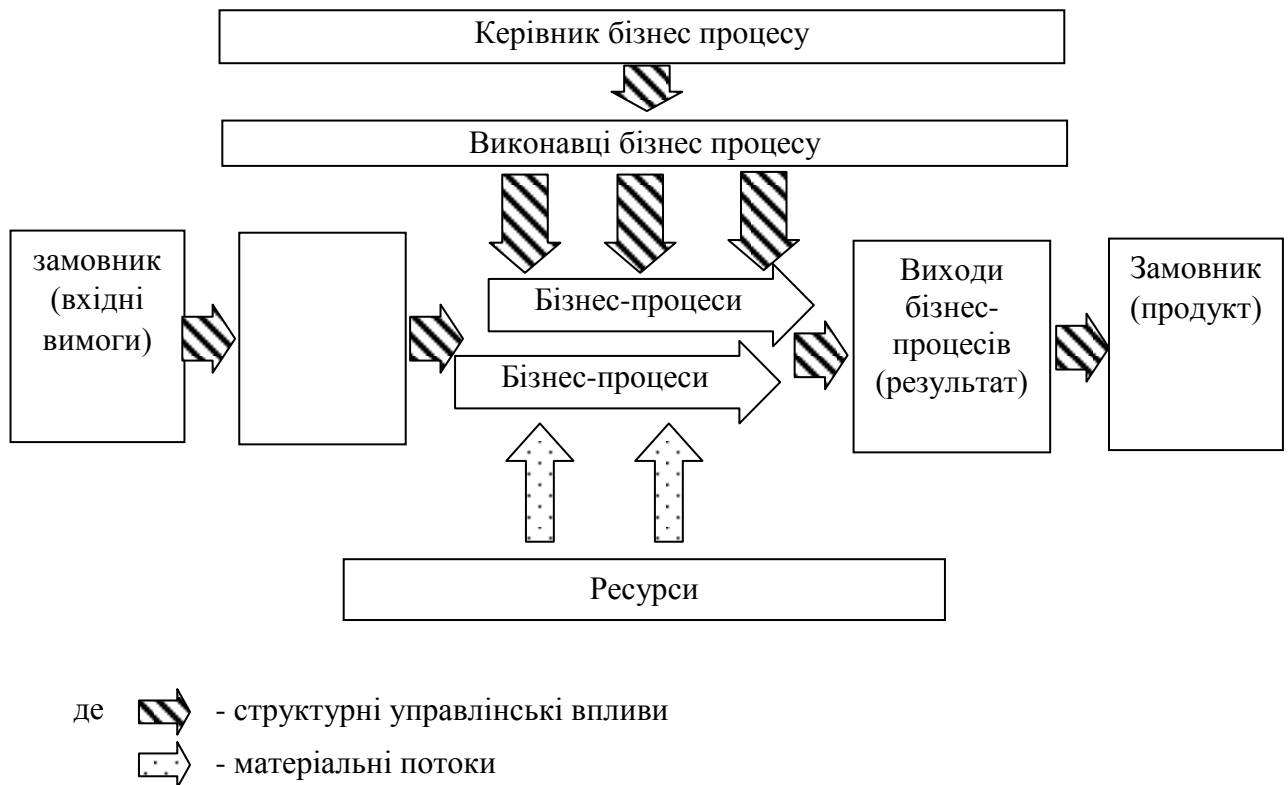


Рис. 1.11. Схематичне зображення реалізації процесного підходу до розвитку людських ресурсів

Сьогодні використання процесного підходу дозволяє сформувати матричну структуру, яка поєднує функціональну та програмно-цільову (проектну). Тобто для реалізації певного цільового завдання управлінський вплив спрямовується на всі функціональні елементи системи. Це стосується і окремо питання розвитку людських ресурсів, яке орієнтується на реалізацію певного продукту за потребою замовника, у зв'язку з чим має наскрізний характер.

Також процесний підхід став базисом при розробці значної кількості різноманітних методик, які в тій чи іншій мірі реалізуються в практиці підприємств і стосуються виробництва в цілому.

Серед таких методик доцільно виокремити:

концепція шести сигм (Six Sigma) – використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів [477];

управління проектами (Project Management) – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту [440];

управління на основі збалансованої системи показників (Balancea Score Carel, BSC) – система менеджменту, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном на початку 90-х років XX століття. Мета даної системи забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію і є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники [532];

система менеджменту якості (Total Quality Management, TQM) – підхід, який спрямований на безперервне підвищення якості усіх організаційних процесів на підприємстві [574];

концепція безперервного вдосконалення (Continuous Improvement Process, CIP) – дана концепція передбачає безперервну діяльність з вдосконалення та покращення продукції, послуги або певних процесів. Ця діяльність може прагнути «поступового» поліпшення з часом або «прориву» поліпшення всіх відразу. Процеси постачання (клієнтові) постійно оцінюються та вдосконалюються з урахуванням їх ефективності та гнучкості [496];

управління змінами (Change Management) – це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами [491];

концепція «бережливого виробництва» (Lean Production) – це концепція менеджменту, що згідно за визначенням дослідників Дж. Вомак, Д. Джонс та Д. Рос, була створена на японському підприємстві Toyota і заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Ощадливе виробництво

передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача [284].

Всі ці методики також вплинули на методи реалізації розвитку людських ресурсів відповідно до особливостей та правил діяльності колективів, груп або команд суб'єкту господарювання.

Важливу роль в розвитку менеджменту та економіки в цілому відіграв системний підхід, який дозволяє розглядати об'єкт як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок [445].

Слід зазначити, що системний підхід базується на теорії систем, яка в цілому пройшла значний еволюційний шлях, використовуючись з початку свого існування в точних науках і в техніці, а з кінця 50-х рр. ХХ століття здійснивши стрибок в бік менеджменту, що позитивно вплинуло на розвиток науки управління. Основоположником теорії систем вважається Л. фон Берталанфі, який почав свої дослідження в даному напрямі ще до початку II світової війни, однак свого розвитку вони отримали вже на початку 60-х рр.

Згідно системного підходу (рис. 1.12) будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, яка передбачає вхід (ресурси), вихід (ціль), а також зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок [445]. У системі «вхід» трансформується в «вихід».

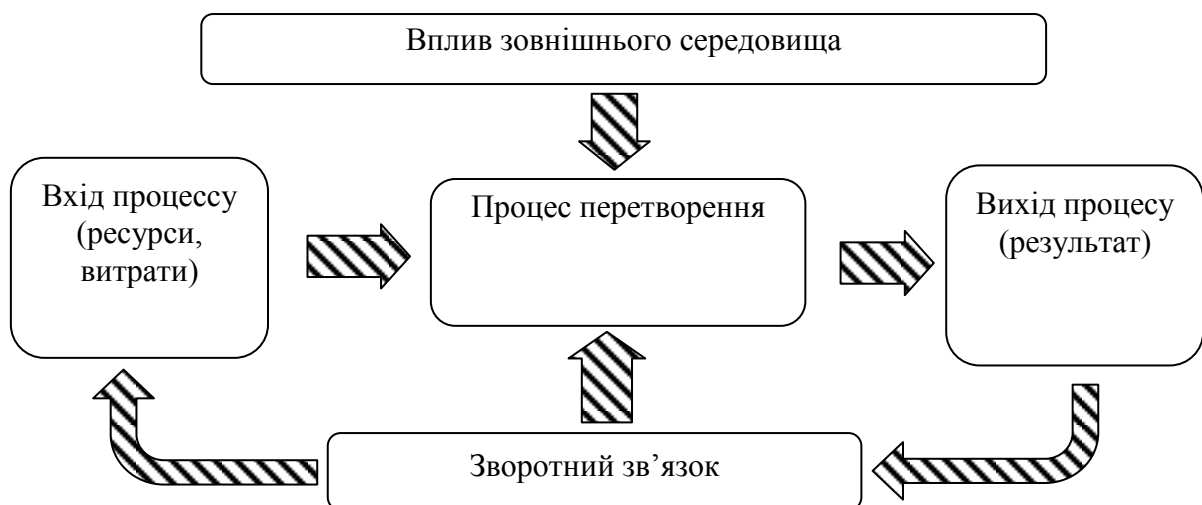


Рис. 1.12. Візуалізація системного підходу до розвитку

Найбільш вагомі принципи, за якими будується системний підхід подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи, за якими будується системний підхід

Принцип	Сутність
Пріоритетність цілей	Процес ухвалення рішення повинен починатися з виявлення й чіткого формулювання конкретних цілей
Поліваріантність шляхів вирішення	Необхідне виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети
Підпорядкування часткового цілому	Цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи
Сходження від абстрактного до конкретного	Послідовний перехід від абстрактного до конкретного в процесі вирішення завдань та досягнення мети
Єдність підходів пізнання	Єдність аналізу й синтезу, логічного й історичного
Єдність елементів системи	Прояв в об'єкті різноякісних зв'язків і взаємодій

Цікавим з точки зору еволюції поглядів є комплексний підхід, який був розроблений наприкінці 50-х рр. ХХ століття Г. Лівіттом, професором Вищої школи індустріального адміністрування при Технічному інституті Карнегі. Головною причиною виникнення даного підходу стала думка про фрагментарність та відсутність цілісного погляду, єдиної концепції щодо управління. Згідно з позицією Г. Лівітта проблема полягала в тому, що питання управління людьми, прийняття управлінських рішень не є лише сферою інтересів психологів та соціологів, які вивчають причини поведінки людини, її мотиваційне ядро, але й економістів, інженерів, математиків тощо. У зв'язку з цим лише поєднання наукових доробків психологів, соціологів, математиків, інженерів, економістів дасть змогу сформувати комплексну наукову теорію управління, яка базуватиметься на досягненнях науки.

Окрім цього даний вчений та його послідовники (Томас Увіслер) вважали, що результативність майбутніх досліджень залежить від

раціонального поєднання аналітики та психології (цифр та людей). У зв'язку з цим, Г. Лівітт значну увагу приділяв вивченню нової інформаційної техніки, яка є інструментом швидкої обробки значного обсягу інформації, допомагає використовувати статистичні та математичні методи та формувати моделі при прийнятті рішень. На думку даного вченого, новітня інформаційна техніка здійснює докорінний вплив як на середній, так і вищий рівень управління, що в свою чергу змінює погляд на взаємозв'язок традиційної теорії наукового менеджменту Ф. Тейлора та партисипативної теорії управління, спростовуючи їх протипоставлення. І навпаки, інформаційна техніка дає змогу поєднати тейлоровські принципи організації праці робітників та головний принцип партисипативної теорії – принцип співучасті.

У статті «Управління в 80-ті роки» Г. Лівітт робить такі прогнози [547, 546]:

1) інформаційна техніка пересуне кордон між плануванням і виконанням роботи на більш високий організаційний рівень. Якщо в минулому планування трудового процесу було виключено з ведення робочих і передано інженерам по організації виробництва, то в майбутньому воно буде відокремлене від середньої ланки управління, щоб стати справою дуже обмеженого числа фахівців з дослідження операцій або організаційному у аналізу. Діяльність же середньої ланки управління буде в значній мірі формалізована, так як в більшій частині своєї вона стане програмуватися за допомогою встановлення операційних правил, які регулюють прийняття повсякденних рішень [547, 546, 124];

2) великі промислові організації і перейдуть від децентралізації до більшої централізації. Вищі керівники візьмуть на себе в набагато більше м обсязі функції, пов'язані з плануванням, впровадження м нової техніки і технологій [547, 546, 124];

3) відбудеться радикальна зміна і реорганізація середнього рівня управління. Визначена я частина його роботи перейде вниз, та до як вона не

буде вимагати середньої кваліфікації і відповідного статусу і компенсації, іншу ж частину функцій цієї ланки візьмуть на себе вищі інстанції [547, 546, 124];

4) межа, яка відокремлює вищий рівень управління від середнього рівня, стане як ніколи раніше чіткої і непроникною, аналогічно тій, яка визначилася до сьогодні у моменту між робітниками і їх безпосереднім і керівниками [547, 546, 124].

Таким чином, комплексний підхід до розвитку людських ресурсів дозволяє врахувати комплекс екзогенних та ендогенних чинників, які впливають на даний процес, серед яких: економічні, політичні, технологічні, соціально-демографічні, правові, організаційні тощо.

У рамках комплексного підходу також можна виокремити два специфічні підходи:

пошуковий. Сутність даного підходу полягає у врахуванні майбутніх подій із визначення станів об'єкта (людських ресурсів) за умови збереження поточних тенденцій його розвитку;

цільовий. Сутність даного підходу полягає у прогнозуванні та плануванні цілеспрямованої зміни об'єкта (людських ресурсів) в майбутньому з урахуванням можливих шляхів і строків переходу із поточного стану в бажане.

Також в післявоєнні роки (50-60-ті рр. ХХ ст.) важливий вклад у розвиток управління в цілому та теорію лідерства зокрема зробили вчені, які розробили поведінковий підхід. Даний підхід виявив залежність ефективності управління від стилю лідерства, тобто моделі поведінку, яку обирає керівник для вирішення управлінських завдань. Найбільш вклад в розвиток даної течії управлінської думки зробив професор Масачусетського технологічного інституту Дуглас Макгрегор [506]. Він розробив дві теорії «Х» та «У», згідно яких стиль керівництва (авторитарний або демократичний) залежить від мотивації працівників, їх готовності (або неготовності) брати відповідальність та необхідності контролю за ними. Недоліком даного підходу є припущення про існування одного оптимального стилю керівництва, який задовольнятиме

більшість працівників та вирішуватиме різні завдання. Адаптуючи дану теорію під розвиток людських ресурсів, слід відзначити, що даний процес залежить від рівня мотивації людини, на яку спрямований розвиток, адже кожна з теорій «Х» та «У» виокремлює різні групи людей, які по різному ставляться до необхідності оновлення знань, поглиблення існуючих; в наявності контролю з боку управляючої системи; методів реалізації розвитку тощо..

Наступне десятиріччя дещо змінило вектор розвитку управлінської думки, змістивши фокус зі стилів управління на компетенції. В першу чергу, цьому треба завдячувати дослідженням Д. МакКлелланда [498], який на початку 70-х рр. ввів ідею змінних компетенцій при оцінці персоналу. Тобто оцінці мають піддаватися саме якості та характеристики людини, які вона проявляє в поведінці та за якими можна спостерігати.

Однак, в сучасному трактуванні термін «компетенція» став відомим завдяки науковій праці Р. Бояцису «Компетентний менеджер» [28].

Слід зазначити, що сутність самого компетентісного підходу полягає в тому, що він розкриває не стільки знання і навички людини, скільки її поведінку, дії, в яких проявляються та самі знання, навички та здібності. Це, в свою чергу, дозволяє безпосередньо зв'язати знання з конкретними, вимірюваними результатами діяльності, а значить розуміти причини успіху чи невдачі співробітника, знаходити заходи, які дозволяють удосконалити його діяльність [28].

Також даний підхід робить акцент не тільки на здатність людини здійснювати необхідну діяльність, але і нести за неї відповідальність, розуміти, яким чином досягається потрібний результат, знати власні межі і постійно їх розширювати, тим самим розвиваючи схильність до самонавчання, відповідальності та самоуправління.

Окрім зазначених підходів, які мають або мали місце в теорії та практиці менеджменту протягом останнього століття, в наукових джерел зазначають ще наступні, які подані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Підходи до розвитку людських ресурсів, які сформувалися протягом
XX століття**

Назва підходу	Ключові характеристики підходу
Нормативний	Реалізує принцип визначення нормативів, які регламентують необхідність, періодичність та спрямованість розвитку людських ресурсів
Адміністративний	Близький до нормативного підхід, який за мету ставить регламентацію всіх елементів трудової діяльності (прав та обов'язків, функцій, тривалості робочого часу тощо) та забезпечення їх виконання за рахунок розвитку
Відтворювальний	Підхід, який полягає у необхідності перманентного відтворення ресурсів, у тому числі й людських за рахунок різних складових розвитку
Кількісний	Орієнтований на використання широкого спектру математичних статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок та інших методів кількісного оцінювання при реалізації процесів розвитку людських ресурсів
Інтеграційний	Підхід, який постулює актуальність поглиблення взаємозв'язків та взаємодії між елементами (підсистемами) системи розвитку людських ресурсів
Програмно-цільовий	Базується на чіткому визначенні цілей організації й розробці програм з оптимального у досягнення цих цілей з урахуванням ресурсів, необхідних для реалізації програм

Однак важливою віхою в розвитку управління в цілому та людськими ресурсами зокрема став ситуаційний підхід, який за своєю суттю не став суперечити традиційній школі управління або школі людських відносин, однак зробив акцент на те, що успішність вирішення завдання залежить не від школи, а від ситуації, в якій застосовуються ті чи інші інструменти, властиві тій чи іншій школі. Таким чином, ключовими термінами, які виявилися рушійною силою розвитку ситуаційного підходу в управлінні, є «ситуація» та «ситуаційність».

Перший термін представляє конкретний набір обставин, які впливають на діяльність організації в даний момент часу.

«Ситуаційність» акцентує увагу на контексті, певних умовах та ситуації, які визначають успішність та результативність дії людини або організації. Адже остання – це відкрита система, яка знаходиться під впливом безлічі чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Початок розвитку ситуаційного підходу було покладено на початку 20-х рр. XX століття Марі Паркер Фоллетт, яка стверджувала, що ефективність працівника безумовно залежить від володіння ним необхідними знаннями; проте різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів в них досягають різні люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту [513].

Наступним, хто мимовільно посприяв розвитку ситуаційного підходу, став Честер Барнард, який у своїй роботі «Функції керівника» (1938 р.) висунув гіпотезу, що прийняття підлеглими керівника залежить від синтезу чотирьох умов:

- 1) розуміння підлеглими завдань та розпоряджень, які їм надходять;
- 2) віри та прийняття того, що керівництво діє відповідно до інтересів організації;
- 3) віри в те, що інтереси організації співпадають з власними;
- 4) фізичної та психічної здатності підпорядковуватися [492].

Честер Барнард був практиком, який розвивав теорію організації та теорію менеджменту в тому ключі, що будь-яка організація представляє собою систему кооперації людської діяльності з незначним життєвим циклом. Наголос на короткостроковий термін існування організації через неможливість поєднання двох обов'язкових критерія: ефективність і результативність [492] сприяв розвитку думки про залежність цих двох критеріїв від ситуації, в якій опиняється організація під впливом безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів.

Однак розцвіт ситуаційного підходу, зростання його теоретичної позиції та впливу на розвиток науки відбувся в 50-ті роки XX століття за рахунок синтезу дотеперішніх концепцій на підставі теорії систем в результаті ряду

імперичних досліджень Джоан Вудворт. Починаючи з 1953 р. Джоан Вудворт і її колеги з Технологічного коледжу Південного Ессекса провели серію досліджень, присвячених зв'язку технології та організації. Ці дослідження охопили близько 100 тис. підприємств Великої Британії. В першу чергу вони дали змогу виокремити три категорії виробничих компаній в залежності від складності технологій:

- 1) одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво;
- 2) організації, зайняті дрібносерійним і крупносерійним виробництвом стандартної продукції;
- 3) підприємства, що використовують безперервні технологічні процеси виробництва.

По-друге дана група вчених на чолі з Джоаной Вудворт виявила, що технології, які використовуються, пов'язані зі структурою організації і процесом управління в ній наступним чином, представленим у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Зв'язок технологій зі структурою організації згідно з Джоаной Вудворт [550]

Технологія виробництва	Особливості структури управління
Підприємства, зайняті виробництвом штучного товару	демонструють гнучкість відносин "керівник – підлеглий", підрозділи в них відповідають якомусь із типів продукції, що виготовляється, спеціалізація всередині підрозділів є низькою, прийняття рішень децентралізоване, і в підпорядкуванні у одного керівника є невелика кількість підлеглих
Підприємства серійного виробництва	Відмінність у жорсткості адміністративної структури, підрозділи формуються з людей, що виконують одну і ту ж операцію в загальному технологічному процесі, ступінь спеціалізації висока, рішення приймаються централізовано, і кожен керівник має велику кількість безпосередніх підлеглих
Підприємства безперервним технологічним процесом	3 схожі на перший тип: структура в них гнучка, прийняття рішень - децентралізоване, а ступінь спеціалізації – низька

Дж. Вудворд також встановила, що в фірмах першого і третього типів великої ваги мало пряме неформальне спілкування, в той час як на підприємствах другого типу перевага віддавалася формальним, письмовими договорами і розпорядженням.

Крім того, в фірмах другого типу простежувалося традиційне протиставлення лінійного і штабного персоналу, при якому перший ніс відповідальність за прийняття рішень і безпосереднє керівництво працівниками, тоді як другий здійснював консультативні та допоміжні функції. Навпаки, на підприємствах першого і третього типів грань між лінійним і штабним персоналом була розмита за рахунок того, що від лінійних керівників також були потрібні професійні технічні знання. Крім того, середній рівень кваліфікації всіх працівників підприємств другого типу був нижче, а кількість ступенів адміністративної структури і підлеглих у кожного керівника - більше. Вудворд зробила висновок про те, що це пов'язано зі стандартизацією завдань на підприємствах, де здійснюється масове виробництво, і що, таким чином, технологія визначає властивості організаційної структури [550].

Таким чином, дослідження Джоан Вудворт довели важливість врахування ситуації при прийнятті управлінських рішень на прикладі залежності технології та організаційної управлінської структури.

Ситуаційний підхід пов'язаний із системним підходом і намагається погодити конкретні управлінські прийоми й концепції з конкретними ситуаціями. Підтвердження цього сформувався в 70-ті роки ХХ століття за рахунок залучення основних положень теорії відкритих систем, результатів орієнтованих на практику досліджень і застосування різноманітної статистики були зроблені нові кроки. Концепція, яка виникла в результаті, пояснювала властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішньої і зовнішньої навколишнього середовища. Дослідженням даної залежності (організаційної структури від середовища) займалися у другій половині ХХ століття такі вчені, як Том Бернс і Джордж Сталкер, які проаналізували розвиток 20 фірм, звертаючи увагу насамперед на відповідність між

властивостями організаційної структури і навколишнього середовища [550]. Вони виділили два типи оточення - мінливе і стабільне і два типи організаційної структури - механічну і органічну.

Механічна структура організації характеризується жорсткою ієрархією і субординацією, стандартизацією всіх процедур і правил, поділом праці, чітким розмежуванням прав і повноважень і централізацією прийняття рішень. Навпаки, органічна структура є гнучкою, децентралізованою, і перевагу в ній віддається командній роботі, не обмеженої ніякими писаними правилами. Хоча в реальності зрідка зустрічаються організації, які були б чисто механічними або чисто органічними, будь-яка структура може бути описана як поєднання одного та іншого типів в різних пропорціях.

Берні і Сталкер виявили, що організації, навколишнє середовище яких стабільна, як правило, мають механічну і формальну структуру, а ті, які стикаються з безперервними змінами в оточенні, вважають за краще органічну і неформальну модель [550].

Враховуючи викладене вище, слід зазначити, що ситуаційний підхід в цілому націлений на безпосереднє застосування нових наукових методів у конкретних ситуаціях і умовах.

При цьому важливе значення має «ситуаційне мислення», як розуміння того, які прийоми будуть більше ефективними для досягнення цілей у даній ситуації. Головна складність у тому, що ситуаційні процеси численні й взаємозалежні і їх не можна розглядати незалежно друг від друга, тому керівникові буває досить складно визначити свідомо вірний метод.

Ситуаційний підхід покликаний зв'язати конкретні прийоми й концепції управління з певними конкретними ситуаціями, вивчити ситуаційні розходження між організаціями й усередині самих організацій.

Теорія ситуаційного підходу спирається на чотири основних положення, зображені на рис. 1.13 [177, 158].



Рис. 1.13. Положення ситуаційного підходу щодо вимог до керівника

Розглядаючи питання розвитку людських ресурсів, ситуаційний підхід зробив значний вклад в актуалізацію такого поняття як «навчання протягом всього життя» (lifelong learning або lifelong education [549]), що передбачає постійну адаптацію знань та навичок під потреби окремого суб'єкта господарювання та національної економіки в цілому через значні темпи науково-технічного прогресу та старіння знань.

В рамках ситуаційного підходу також сформувався, так званий проблемно-орієнтований. Даний підхід є новим поглядом на прийняття рішень, який орієнтований не на вирішення певної ситуації, яка склалась, а на розв'язання проблеми як певного теоретичного або практичного завдання

(задачі), що в свою чергу передбачає адаптивність, гнучкість, уміння своєчасне приймати рішення з використанням наявних ресурсів.

У табл. 1.6 наведено узагальнюючі результати аналізу існуючих підходів менеджменту, які використовуються або можуть бути використані стосовно такого об'єкту як людські ресурси.

З позиції проблемно-орієнтованого підходу розвиток людських ресурсів на всіх рівнях регулювання передбачає підхід, що базується на гіпотезі існування проблем використання трудового потенціалу країни, регіону, підприємства, які вимагають аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень на національному та регіональному рівні в рамках компетенцій органів влади, а також відповідних підрозділів підприємств.

Проблемно-орієнтований підхід до розвитку людських ресурсів передбачає сукупність управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних або практичних завдань (задач) стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду в сфері їх найму, адаптації, розвитку, мотивації, створенні сприятливих умов, розвитку певної культури та забезпеченні лояльності за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Реалії сучасного розвитку національної економіки свідчать про нагальну необхідність розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління.

Потреба у інтенсифікації підприємницької активності в країні вимагає підготовки якісних фахівців з різних видів економічної діяльності, пошуку дієвих механізмів та конкретних інструментів розвитку персоналу на підприємствах, що забезпечить конкурентоспроможність людських ресурсів мікрорівня та позитивно вплине на конкурентну позицію вітчизняних підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Таблиця 1.6

Аналіз наукових підходів щодо розвитку людських ресурсів

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Функціональний	Розвиток людських ресурсів розподілено на функціональні складові	- деталізація окремих процесів; - висока кваліфікація фахівців, які реалізують певну функцію	- втрачання зацікавленості у загальному кінцевому результаті - ускладнення міжструктурних зв'язків; - низька гнучкість та адаптивність через відсутність роботи за принципом «єдиного організму»
Процесний	Розвиток як сукупність процесів, спрямованих на досягнення організаційних цілей	- орієнтований на кінцевий результат - розвиває горизонтальні зв'язки	- елементи розвитку витікають один з одного
Системний	Розвиток як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок	- усі елементи розвитку людських ресурсів є взаємопов'язаними, а не витікають один з одного	- не враховує вплив середовища на розвиток; - не визначає ролі окремих елементів розвитку; - не визначає основні змінні, які впливають на розвиток
Ситуаційний	Розвиток залежить від ситуації та динаміки її зміни враховуючи умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища	- висока адаптивність та гнучкість - швидка реакція на зміни	- ризик помилки через повну відповідальність на керівництві; - суб'єктивність оцінки ситуації - потреба в значній децентралізації

Продовження табл. 1.6

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Комплексний	Враховує сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, педагогічних, інформаційних, наукових та інших чинників розвитку в їх сукупності та взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - інтеграція інформаційних технологій в розвиток; - значна наукова складова розвитку людських ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення контролю за розвитком людських ресурсів
Поведінковий	Ефективність розвитку залежить від поведінки лідера, чия думка є авторитетною	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на людину; - прагнення з'ясувати причини того чи іншого стилю поведінки 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація на лідері; - неврахування ситуації при виборі методу розвитку
Компетентісний	Орієнтується на поведінку людину через прояв її компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє зв'язати знання, які застосовуються, з конкретними результатами діяльності; - підвищується відповідальність та рівень самонавчання людини 	<ul style="list-style-type: none"> - складність у визначенні індикаторів компетенцій та їх кількісного виразу
Проблемно-орієнтований	Розвиток будується навколо вирішення проблеми	<ul style="list-style-type: none"> - можливість не тільки реактивних, але й превентивних дій; - висока динамічність та адаптивність; - інтеграція інформаційних технологій; 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик помилки через обмеженість часу на прийняття рішень

Існує також проблема у відсутності необхідної кількості фахівців робітничих професій, які мігрують у країни з більш прийнятними умовами праці та її оплатою. Іншою проблемою є неможливість працевлаштування та відсутність державних програм щодо залишення в країні висококваліфікованих фахівців, талановитої молоді, що має бажання розвиватися та працювати в Україні, але нажаль є непотрібною державі.

Проблемами мезорівня є відсутність дієвих регіональних стратегій розвитку людських ресурсів в залежності від потреб області у фахівцях відповідних професій. На даний час є дисбаланс між потребами ринку праці та пропозицією робочої сили.

Отже розвиток людських ресурсів регіону має бути спрямований на вирішення існуючих проблем та недопущення появи нових за рахунок застосування інструментів розвитку персоналу на основі прогнозування майбутніх потреб у фахівцях з певними компетентностями. Так, реформа децентралізації влади та місцевого самоврядування сприяла об'єднанню територіальних громад, однак рівень кваліфікації працівників органів громад свідчать про відсутність необхідних знань, навичок, компетентностей для розробки стратегій, програм, проектів їх розвитку та, в цілому, для прийняття раціональних управлінських рішень.

На макрорівні значення розвитку людських ресурсів відбивається на якості державного управління, якості прийняття законодавчих та нормативно-правових актів, забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки за рахунок підготовки висококваліфікованих фахівців, особливо за пріоритетними напрямками розвитку. Отже напрямками державної політики щодо розвитку людських ресурсів мають бути спрямовані на стимулювання молоді до навчання та працевлаштування на вітчизняних підприємствах, розробку програм взаємодії

Розвинена класифікації наукових підходів до розвитку людських ресурсів за рахунок введення нового підходу – проблемно-орієнтованого дозволить обґрунтувати пріоритети розвитку людських ресурсів на трьох рівнях ієрархії.

Таким чином, розвиток людських ресурсів на макро-; мезо-; та мікрорівні має пріоритетне значення в успішній реалізації всіх реформ та трансформаційних процесів країні, та є необхідною умовою зміцнення конкурентної позиції та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

У підсумку слід зазначити, що з одного боку, розглядаючи питання людських ресурсів, важливим є визначення його сутності, обґрунтування актуальності дослідження загальних тенденцій їх розвитку, однак з іншого боку, актуальним є створення сприятливих умов для їх ефективного розвитку, що в свою чергу стимулюватиме розвиток кожного окремого суб'єкту господарювання, організації або установи, а відповідно і регіональний розвиток, а також розвиток економіки країни в цілому.

1.4. Основні демографічні та соціально-економічні проблеми розвитку людських ресурсів

Актуалізацію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів слід обґрунтувати також практичною складовою демографічного та соціально-економічного розвитку країни.

Отже, висунемо гіпотезу про те, що проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів обумовлений сучасним демографічним та соціально-економічним станом та проблемами розвитку суспільства на даному етапі. З іншого боку, припустимо, що від рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів залежить рівень соціально-економічного розвитку та демографічний стан країни.

Почнемо з аналізу основних демографічних передумов, які виступають індикатором соціально-економічного стану розвитку країни, її регіонів та окремих суб'єктів господарювання.

Демографічні показники є важливими кількісними показниками, що характеризують людські ресурси та є передумовами їх розвитку. Показники народжуваності та смертності є невід'ємними чинниками, що впливають на кількісний склад людських ресурсів. Натомість показниками, що безпосередньо впливають на їх розвиток є коефіцієнт демографічного навантаження, середня очікувана тривалість життя при досягненні працездатного віку.

Демографічне навантаження характеризує «вікову структуру населення, яка показує навантаження на суспільство непродуктивним населенням» [283; 58] (рис. 1.14).

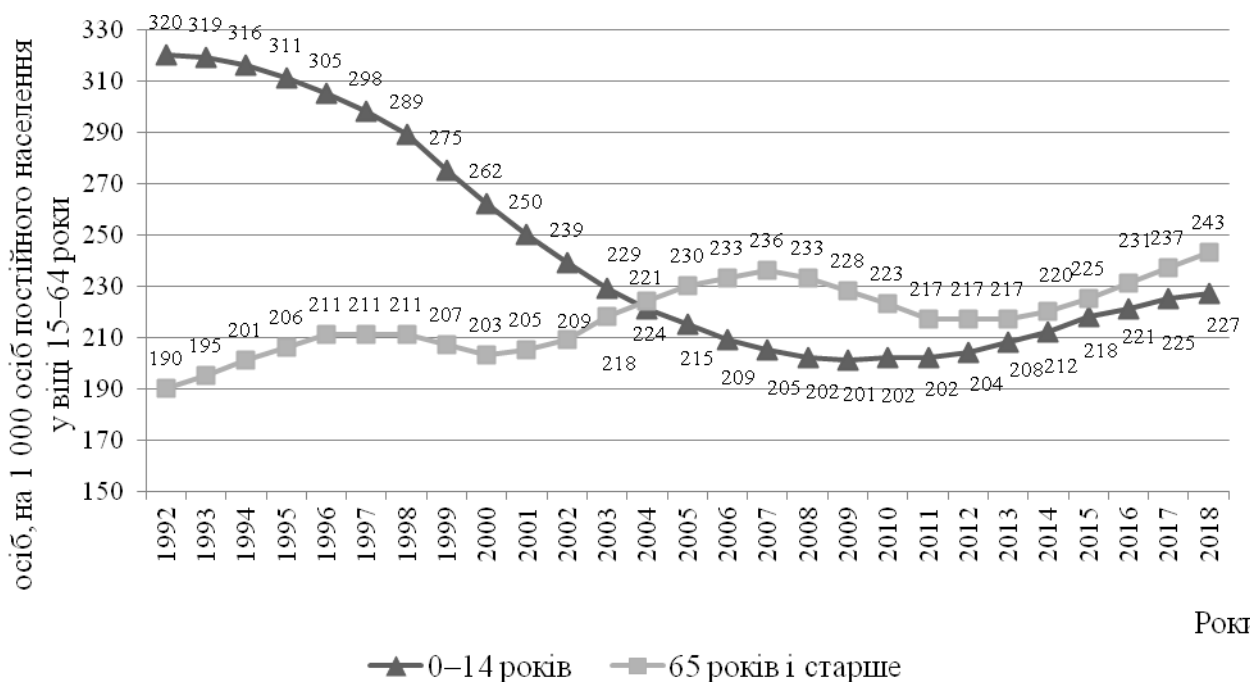


Рис. 1.14. Динаміка демографічного навантаження в Україні

Загальна тенденція демографічного навантаження по Україні свідчить про поступове зменшення показника з 1992 р. по 2011 р., та поступове збільшення навантаження до 2013 р., після чого спостерігаються значне збільшення у

2014 р. (на 7 п.) – 432 особи на 1 000 осіб постійного населення у віці 15–64 роки, 443 особи – у 2015 р., 452 – у 2016 р. 462 – у 2017 р. та 470 – у 2018 р. (на 8 п.).

Детальний аналіз у розрізі навантаження у віці від 0-14 років та 65 років і старше дозволяє зробити негативні висновки. Так, на початку розвитку країни з 1992 по 2004 рр. спостерігалось переважання навантаження осіб від народження до 14 років, що характеризувало позитивні тенденції з народжуваності [283]. Це сприяло збільшенню кількості людських ресурсів у майбутньому та можливості їх ефективного розвитку та використання на користь конкурентоспроможності України та її регіонів. Однак з 2014 р. і по теперішній час переважає навантаження осіб 65 років та старше на працездатне населення, що свідчить про старіння нації, відтік саме молоді з країни і, відповідно, зменшення кількості людських ресурсів, що призводить у майбутньому до зниження кількості зайнятих, продуктивності праці та результируючих показників розвитку на трьох економічних рівнях: ВВП, ВРП та фінансових результатів від діяльності вітчизняних підприємств.

Наступним демографічним показником, що є передумовою розвитку людських ресурсів – це середня очікувана тривалість життя населення при досягненні 15 років. В Україні він має позитивну тенденцію з 2015 р. від 57,18 років до 57,8 років у 2017 р. Однак у порівнянні з країнами Європи, Україна значно поступається за середньою очікуваною тривалістю життя населення з народження. Так, за даними Life Expectancy Index (Індекс тривалості життя) ПРООН [548] у 2017 р. найвищі показники у Гонконгу (89,4 роки), Японії (85,3 роки), Японія (83,9 роки), Іспанія (83,3 роки), Греція (81,4 роки), Польща (77,8 роки), Литва (74,8 роки). Україна зайняла найгіршу позицію серед країн ЄС з показником 72,1 років [548]. Дана тенденція призводить до скороченню часу на безперервне навчання людських ресурсів на протязі всього життя, а також є негативним чинником, що змушує замислитися про працевлаштування в країні з ліпшими умовами життя та праці.

Негативною тенденцією є зниження кількості економічно активного та зайнятого населення у динаміці (рис. 1.15).

Аналіз ринку праці Державної служби статистики України відносно обстеження населення з питань економічної активності, середньомісячна кількість економічно активного населення віком 15–70 років у 2016 р., порівняно з 2015 р., зменшилась на 0,8 % і становила 18,0 млн. осіб, з них 17,3 млн. осіб (96,4%) були у працездатному віці. У I півріччі 2017 р. вона становила 16,1 млн. осіб. Серед них осіб віком 15–70 років 16,3 млн. осіб, або 90,7%, були зайняті економічною діяльністю, а решта 1,7 млн. осіб, відповідно до методології Міжнародної організації праці (МОП), класифікувалися як безробітні [68].

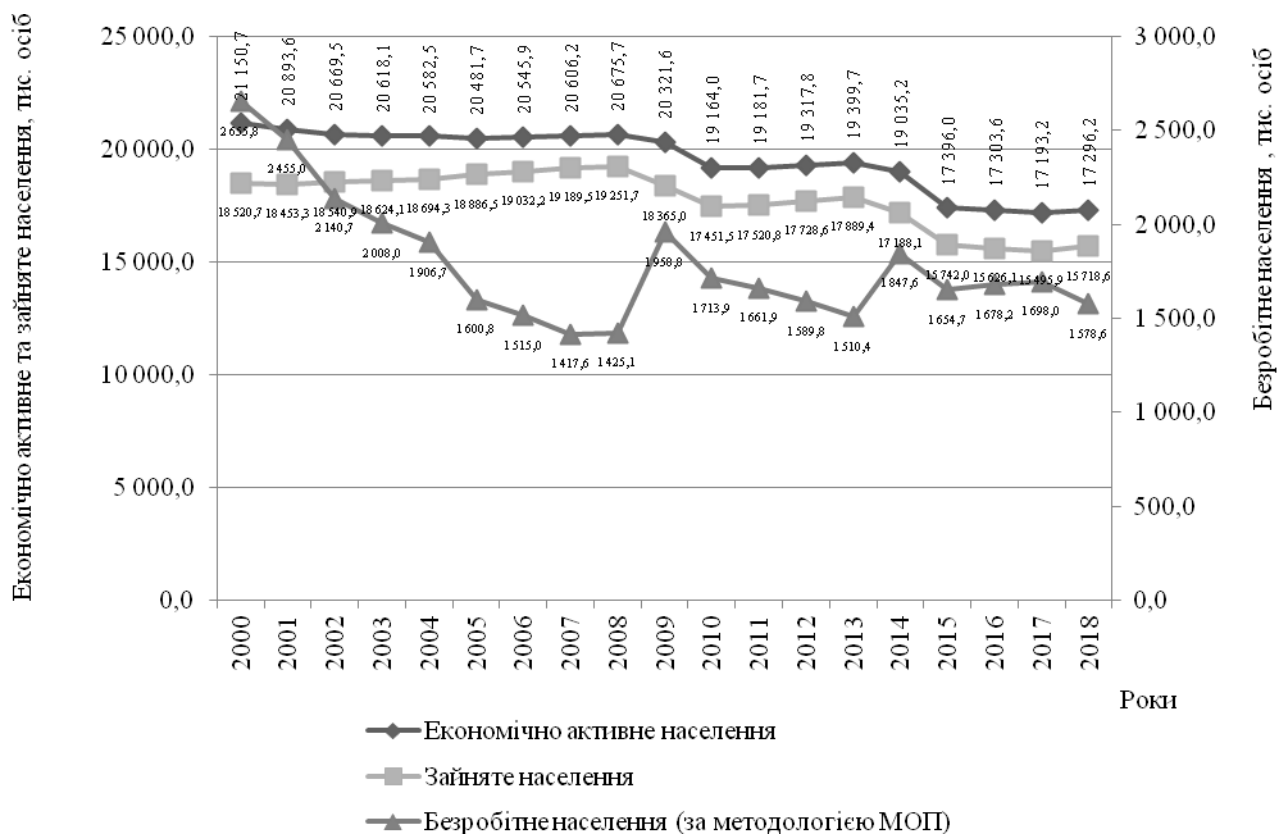


Рис. 1.15. Динаміка економічно активного населення, в тому числі зайнятого та безробітного за 2000-2018 рр.

Рівень економічної активності населення віком 15–70 років зменшився з 62,4% у 2015р. до 62,2% у 2016 р. та 62,1 % у 2017 р. [68].

Найліпші показники економічної активності були притаманні для осіб віком 35–49 років, а найнижчий – для осіб віком 15–24 років та осіб віком 60–70 років. У 2017 р., порівняно з 2016 р., скорочення цього показника відбулося серед населення більшості вікових груп, за винятком осіб у віці 25–49 років та віком 60–70 років [68].

За даними вибіркового обстеження населення Державною службою статистики України [283] щодо економічної активності, середньомісячна, кількість економічно активного населення віком 15–70 років у 2018 р., порівняно з 2017 р., зменшилась на 0,8 % і становила 18,0 млн. осіб, з них 17,3 млн. осіб (96,4%) були у працездатному віці. Із зазначеної кількості громадян віком 15–70 років 16,3 млн. осіб, або 90,7%, були зайняті економічною діяльністю, а решта 1,7 млн. осіб, відповідно до методології Міжнародної організації праці (МОП), класифікувалися як безробітні [68].

Рівень економічної активності населення віком 15–70 років зменшився з 62,4% у 2017р. до 62,2% у 2018 р. [68].

Найвищий рівень економічної активності був характерний для осіб віком 35–49 років, а найнижчий – для молоді віком 15–24 років та осіб віком 60–70 років. У 2018р., порівняно з 2017р., скорочення цього показника відбулося серед населення більшості вікових груп, за винятком осіб у віці 35–39 років (змін не відбулося) та осіб віком 50–59 років (зростання на 1.4 в.п.) [68].

Кількість зайнятого населення віком 15–70 років у 2018 р., порівняно з 2017 р., зменшилась на 166,3 тис. осіб, або на 1,0%, та становила 16,3 млн. осіб, з нього у працездатному віці – 15,6 млн. [283; 356].

Рівень зайнятості населення віком 15–70 років зменшився за зазначений період з 56,7% до 56,3%, а в населення працездатного віку з 64,7% до 64,2%.

Найвищий рівень цього показника спостерігався серед осіб віком 35–49 років, а найнижчий – у молоді віком 15–24 років та осіб віком 60–70 років (табл. 1.7) [283; 356].

Таблиця 1.7

Зайняте та безробітне населення (за методологією МОП) [283]

роки	зайняте населення				безробітне населення (за методологією МОП)			
	у віці 15-70 років		працездатного віку		у віці 15-70 років		працездатного віку	
	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до економічно активного населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до економічно активного населення відповідної вікової групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2000	20 175,0	55,8	18 520,7	64,5	2 655,8	11,6	2 630,0	12,4
2001	19 971,5	55,4	18 453,3	64,1	2 455,0	10,9	2 440,3	11,7
2002	20 091,2	56,0	18 540,9	64,4	2 140,7	9,6	2 128,6	10,3
2003	20 163,3	56,2	18 624,1	64,5	2 008,0	9,1	1 994,0	9,7
2004	20 295,7	56,7	18 694,3	64,6	1 906,7	8,6	1 888,2	9,2
2005	20 680,0	57,7	18 886,5	65,4	1 600,8	7,2	1 595,2	7,8
2006	20 730,4	57,9	19 032,2	65,9	1 515,0	6,8	1 513,7	7,4
2007	20 904,7	58,7	19 189,5	66,7	1 417,6	6,4	1 416,7	6,9
2008	20 972,3	59,3	19 251,7	67,3	1 425,1	6,4	1 424,0	6,9
2009	20 191,5	57,7	18 365,0	64,7	1 958,8	8,8	1 956,6	9,6
2010	19 180,2	58,4	17 451,5	65,5	1 713,9	8,2	1 712,5	8,9
2011	19 231,1	59,1	17 520,8	66,3	1 661,9	8,0	1 660,9	8,7
2012	19 261,4	59,6	17 728,6	66,9	1 589,8	7,6	1 589,2	8,2
2013	19 314,2	60,2	17 889,4	67,3	1 510,4	7,3	1 510,3	7,8
2014	18 073,3	56,6	17 188,1	64,5	1 847,6	9,3	1 847,1	9,7
2015	16 443,2	56,7	15 742,0	64,7	1 654,7	9,1	1 654,0	9,5
2016	16 276,9	56,3	15 626,1	64,2	1 678,2	9,3	1 677,5	9,7
2017	16 156,4	56,1	15 495,9	64,5	1 698,0	9,5	1 697,3	9,9
2018	16 360,9	57,1	15 718,6	66,1	1 578,6	8,8	1 577,6	9,1

У структурі зайнятого населення за професійними групами найбільшу частку склали особи, які працювали у найпростіших професіях (18,9%), професіонали (17,9%) та працівники сфери торгівлі та послуг (16,8%). При цьому найменшу питому вагу серед зайнятого населення склали технічні службовці (3,0%) та кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (0,9%) [68].

Розподіл зайнятих осіб за статтю свідчить, що значне домінування жінок, порівняно з чоловіками, спостерігалось серед технічних службовців (83,2% проти 16,8%); працівників сфери торгівлі та послуг (67,2% проти 32,8%); фахівців (64,8% проти 35,2%); професіоналів (60,7% проти 39,3%). Натомість чоловіки значно переважали серед кваліфікованих робітників з інструментом (85,7% проти 14,3%); робітників з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування (84,0% проти 16,0%) та кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (63,6% проти 36,4%) [283; 356].

Так, за даними Державної служби статистики України [283] та Євростату [510] в цілому за період, що аналізується спостерігається тенденція до збільшення питомої ваги обсягу реалізованої продукції суб'єктів середнього та малого підприємництва (товарів, послуг) у загальному обсягу по суб'єктах господарювання (Україна – 100,8 %; Болгарія – 101,6 %; Естонія – 100,5 %; Литва – 102,3 %; Польща – 100,2 %; Словаччина – 100,4 %). Лише у Німеччині, Латвії та Чехії спостерігається незначне зниження темпів зростання від 1-4 %.

Аналіз сукупної продуктивності праці, що проведене ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього [417] у структурі ВВП дозволи виявити її поступове зниження у 2018 р. (табл. 1.8 – 1.9).

Таблиця 1.8

Сукупна продуктивність праці для економіки України (2001-2018 рр.)

Роки	ВВП, у фактичних цінах, млн. грн.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, номінальна, грн	Зайняте населення у віці 15-70 років, тис. осіб	Єдиний соціальний внесок, нараховування на оплату праці, %	ФОП бюджетної сфери від загального ФОП, %	Оплата праці, млн. грн	Сукупна продуктивність праці
2001	211175	305	19972	38	15	85713	2,46
2002	234138	370	20091	38	15	104731	2,24
2003	277355	455	20163	38	15	129013	2,15
2004	357544	590	20296	38	15	168447	2,12
2005	457325	806	20680	38	15	234672	1,95
2006	565018	1041	20730	37,2	15	302132	1,87
2007	751106	1351	20905	37,2	15	395233	1,9
2008	990819	1806	20972	37,2	15	530052	1,87
2009	947042	1906	20192	37,2	15	538575	1,76
2010	1120585	2239	19180	37,2	15	600982	1,86
2011	1349178	2633	19231	37,2	15	708613	1,9
2012	1459096	3025	19261	37,2	15	815394	1,79
2013	1522657	3234	19314	37,2	15	874120	1,74
2014	1586915	3476	18073	37,2	15	879167	1,81
2015	1988544	4195	16443	37,2	15	965323	2,06
2016	2385367	5070	16277	22	15	1026927	2,32
2017	2 983 882	7104	16156,4	22	15	674350	
2018	3 558 706	8865	16360,9	22	15	838321,1	

Запропоновано методичний підхід до оцінки сукупної продуктивності праці, який враховує різницю в оплаті праці найманих працівників бюджетних та приватних установ та організацій, що дозволяє отримати більш точну оцінку сукупного фонду оплати тієї частини праці, яка створює ВВП країни. За результатами оцінки, проведеними на його основі у табл. 1.9 розраховано скореговану сукупну продуктивність праці для економіки України.

Таблиця 1.9

**Розрахунок сукупної продуктивності праці для економіки України
(2001-2018 рр.)**

Роки	ФОП бюджетної сфери від загального ФОП, %	Оплата праці (первинна), млн грн - розрахунок за удосконаленою методикою	Сукупна продуктивність праці - розрахунок за удосконаленою методикою	Кількість працівників, оплата праці яких фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис. осіб	% до загальної кількості штатних працівників	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, оплата яких фінансується за рахунок бюджетних коштів, грн/міс.	% від середньої заробітної плати штатних працівників відповідного виду діяльності
2010	28,8	447876	2,5	3615,5	33,6	1917	85,6
2011	26,9	541604	2,5	3572,8	33,8	2099	79,7
2012	28,1	612961	2,4	3544,7	33,5	2541	84
2013	28,8	651144	2,3	3492	34,4	2733	83,7
2014	28,4	658686	2,4	3160,2	35,3	2797	80,4
2015	28,2	725502	2,7	2981,4	37	3192	76,1
2016	27,9	871654	2,7	2878	36,6	3947	76,1
2017	31,3	1154337	2,6	2810,697	37	6 013	84,6
2018	30,4	1477360	2,4	2 844,10	36,3		83,81

Зниження сукупної продуктивності праці свідчить про невідповідність запитів підприємств за видами економічної діяльності (ВЕД) та недостатню кваліфікацію за окремими професіями, що обумовлено проблемами професійного розвитку в країні, що обмежує підприємства видавати ліцензовані сертифікати про проходження перенавчання та підвищення кваліфікації.

Це є негативним чинником, що стимулює міграційні процеси. Так, у табл. 1.10. наведено статистичні дані щодо трудових мігрантів за віковою структурою та у відповідності до причин міграції.

Так, з 2010 по 2017 рр. темпи зростання кількості трудових мігрантів досягли 10,3 %. При цьому найбільш чисельною віковою групою стали людські

ресурси у віці 40-49 років, що свідчить про відтік висококваліфікованих фахівців.

Таблиця 1.10

Статистика трудової міграції за віком та причинами у 2005-2017 рр.

Кількість трудових мігрантів	2005-2008	2010-2012	2015-2017
Кількість трудових мігрантів всього, тис. осіб	1476,1	1181,6	1303,3
за віковими групами, %			
15-24 роки	15,3	11	12,8
25-29 роки	14,2	15,8	14,4
30-34 роки	15,7	18,3	14,1
35-39 роки	14,6	13,4	12
40-49 роки	29,3	25,3	26,3
50-59 роки	10,9	14,8	18,2
60-70			2,2
Причини міграції:			
Кількість трудових мігрантів з причин, %			
низький рівень заробітної плати, %	59,8	67,2	70,8
немає підходящої роботи або відсутня можливість працевлаштування, %	38,7		

Серед причин трудової міграції за результатами аналізу виділено низький рівень заробітної плати (59,8 % у 2005-2008 рр.) та відсутність можливості працевлаштування й необхідного місця працевлаштування, що шукає кандидат (38,7 % у 2005-2008 рр.).

Серед причин трудової міграції за результатами аналізу виділено низький рівень заробітної плати (59,8 % у 2005-2008 рр.) та відсутність можливості працевлаштування й необхідного місця працевлаштування, що шукає кандидат (38,7 % у 2005-2008 рр.).

Аналіз трудової міграції за країнами перебування та рівнем освіти у 2015-2017 рр. свідчить про найбільший відтік кваліфікованих фахівців з вищою

освітою до Сполучених Штатів Америки (58,3 %); Ізраїлю (52,5 %) та Німеччини (31,4 %) [246-249]. Це як правило фахівці сфери інформаційних технологій, лікарі, вчені, які складають інтелектуальну еліту країни. Фахівці з базовою середньою освітою користуються попитом у Італії (9,3 %) та Польщі (1,9) [249].

Фахівці з професійно-технічною освітою в основному влаштовуються у Польщі (33,9 %), Білорусі (39,1 %), Фінляндії (39,8 %) та ін.

Незважаючи на проблеми зовнішньої трудової міграції за рейтингом індексу людського розвитку Україна займає позицію країни з високим рівнем людського розвитку. Індекс розраховується та щорічно публікується за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) [520]. Так, у звіті 2018 р. Україна посіла 88 зі 189 країн учасників з показником 0,751 [520] (рис. 1.16).

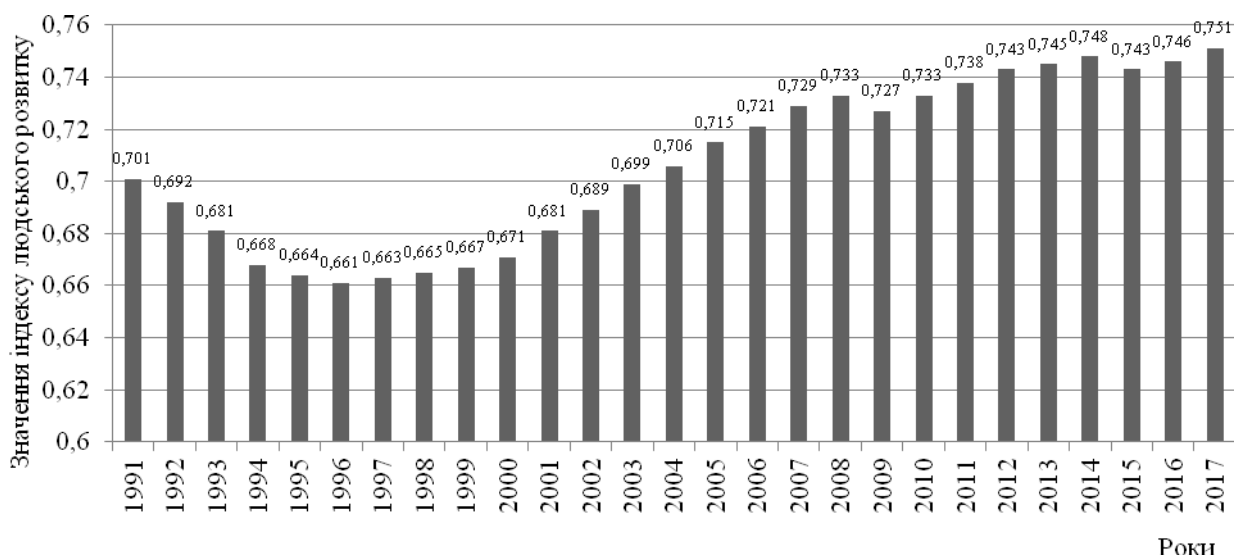


Рис. 1.16. Динаміка індексу людського розвитку для України (1991-2017 рр.) [520]

У світовому рейтингу країн за індексом людського розвитку Програми розвитку ООН Україна впродовж 2010-2017 рр. ілюструє зростання значення показника (з 0,733 до 0,751) але падання рейтингової позиції з 64-ї на 88-у. Це актуалізує необхідність пошуку нових підходів щодо розвитку людських

ресурсів, орієнтованого на вирішення існуючих та попередження потенційних проблем.

При чому індекс освіти, як складова індексу людського розвитку свідчить про його для України (0,788 у 2010 р. до 0,794 у 2017 р.) [520]. Однак, перекваліфікація людських ресурсів також свідить про наявні проблеми та неузгодженість державної політики в сфері освіти та запитів підприємців, що також спонукає шукати роботу за кордоном.

Отже для збереження в країні фахівців, що потребуються для розвитку пріоритетних напрямів в Україні слід розробляти механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, спрямований на збереження інтелектуального та трудового потенціалу країни, її регіонів та вітчизняних суб'єктів господарювання.

Основними проблемами, що характеризують демографічну складову виявлено:

- зростання демографічного навантаження на населення у віці 15-64 р.;
- зростання смертності у трудокативному віці через незадовільні умови праці, недбалість, невиконання умов техніки безпеки;
- зниження народжуваності;
- прогресуюче скорочення населення;
- демографічне старіння населення;
- значне відставання тривалості життя українців від жителів країн-ЄС;
- зростання міграції і, як наслідок, якісного складу населення спроможного до розвитку тощо.

Таким чином, аналіз основних демографічних тенденцій та соціально-економічних показників на макрорівні довів наявність проблем, які з одного боку залежать від рівня розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях, з іншого боку, заходи з розвитку людських ресурсів на основі виявлених проблем, а отже заходи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів підвищать рівень економічного розвитку національної економіки в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнення наукових підходів до сутності понятійного апарату розвитку людських ресурсів дозволило обґрунтувати актуальність та своєчасність дослідження в сучасних трансформаційних умовах саме поняття «людські ресурси» в системі категорій «трудові ресурси», «робоча сила», «людський капітал», «трудовий потенціал». Визначено характерні особливості поняття «людські ресурси» та їх відмінність від інших термінів на основі порівняльного аналізу даних понять за ознаками: рівень та сфера розповсюдження, ключова сутність та характеристики., що дозволяє визначити складові та умови розвитку людських ресурсів.

Згідно даних ознак відмінністю категорії «людські ресурси» є її використання на різних економічних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні; поширення як на соціально-трудова сферу, так і на процеси життєдіяльності в цілому; врахування не лише знань, вмінь та якостей людини, але й її мотивації та наявності підприємницької здатності.

2. Здійснений історичний аналіз підходів (економічного, органічного, економічного та соціально-економічного), парадигм (наукового управління, людських відносин, контрактації індивідуальної відповідальності, командного менеджменту), концепцій (управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною), теорій (X, Y, Z, I, управління талантами) та шкіл (адміністративної, емпіричної, біхевіористської, школи людських ресурсів, людського капіталу, людського розвитку, соціального менеджменту) стосовно управління людськими ресурсами підтвердив докорінні зміни в сприйнятті людських ресурсів як найбільш цінного активу будь-якого підприємства, організації або установи, регіону та держави в цілому з набором універсальних і унікальних ділових, професійних та особистісних якостей, які дозволяють суб'єктам господарювання здійснювати ефективну діяльність, формуючи і розвиваючи

конкурентоспроможність підприємств, країни та її регіонів. Це підкреслило актуальність перманентної підтримки розвитку людських ресурсів, що потребує комплексу дій не лише на рівні окремих підприємств, організацій та установ, але й на рівні регіонів та державному рівні з боку різних інститутів влади, громадських установ та організацій тощо.

3. Обґрунтовано систему понять проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: людські ресурси; розвиток людських ресурсів; проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів; система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та їх взаємозв'язок.

4. На основі запропонованих визначень поняття «проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів» в роботі обґрунтовано складові проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: «умови розвитку людських ресурсів» та «результати розвитку людських ресурсів», а також відповідні ним компоненти: демографічна, освітньо-навчальна; мотиваційна, мобільна та компонента результативності, взаємозалежність яких впливає на рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

5. На основі аналізу наукових підходів щодо розвитку людських ресурсами визначено сутність, переваги та недоліки функціонального, процесного, системного, ситуаційного, комплексного, поведінкового, компетентнісного підходів, що дозволило виокремити проблемно-орієнтований підхід, що спрямований не на вирішення певної ситуації, яка склалась, а на розв'язання проблеми як певного теоретичного або практичного завдання, що в свою чергу передбачає адаптивність, гнучкість, уміння своєчасно приймати управлінські рішення щодо розвитку людських з використанням наявних ресурсів, а також визначити його головні переваги та недоліки.

6. Статистичний аналіз основних демографічних тенденцій та соціально-економічних показників на макрорівні довів наявність проблем, які з одного боку залежать від рівня розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях, з іншого боку, заходи з розвитку людських ресурсів на основі виявлених проблем підвищать рівень соціально-економічного розвитку національної

економіки в цілому. Дістав подальшого розвитку методичний підхід до оцінки сукупної продуктивності праці, який, на відміну від існуючих, враховує різницю в оплаті праці найманих працівників бюджетних та приватних установ та організацій, що дозволяє отримати більш точну оцінку сукупного фонду оплати тієї частини праці, яка створює ВВП країни.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [152; 154; 155; 156; 158; 161; 162; 173; 174; 176; 177; 193; 259; 536; 537].

Список використаних джерел [5; 7; 10; 12; 16; 17; 24; 25; 28; 31; 32; 34; 36 – 41; 46; 47; 50; 52; 54; 58; 68; 69 - 77; 101; 113 - 116; 123; 124; 144; 147; 148; 197; 212; 214; 215; 218; 220-224; 236-241; 244; 257-259; 267-269; 279; 283; 286-289; 291; 313; 339; 342; 360-363; 365; 367-371; 374; 419; 421; 438-445; 464; 466; 469-477; 479-480; 487-493; 495; 499; 500; 507; 513-515; 522; 532-534; 544-547; 550; 552-555; 558; 564-570; 572; 575; 578].

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ТА В КРАЇНАХ ЄС

2.1. Проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні

Ефективний розвиток людських ресурсів на будь-якому рівні: національному, регіональному, підприємстві, організації або установі неможливе без дотримання певних принципів, правил та норм, які б забезпечували не лише стабільну взаємодію роботодавця з найманим працівником в середині підприємства, але й сприяли продуктивній співпраці з іншими учасниками економічних відносин (потенційними працівниками, іншими підприємствами, інститутами зайнятості, державою тощо). Все це неможливе без наявності нормативно-правового забезпечення, яке б відповідала принципам легітимності, актуальності, загальності та конкретності. Адже сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій та швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових та людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудова відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців, а також інших залучених у трудові правовідносини осіб та держави.

У зв'язку з цим, розглядаючи дане питання необхідно враховувати значний пласт проблем, які має вирішувати нормативно-правове забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні.

По-перше, це дотримання на всіх рівнях відносин не лише єдиних для всіх норм трудового законодавства України, але й міжнародних норм та правил

в сфері соціально-трудових відносин та ефективного використання людських ресурсів, що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Адже Україна, як незалежна суверенна держава, є повноцінним учасником міжнародних відносин та членом ряду міжнародних організацій (Міжнародна організація праці, Організація об'єднаних націй, Організація економічної співпраці та розвитку, Social Accountability International тощо), які розробляють дієві механізми взаємодії, координують та забезпечують виконання норм міжнародного права в сфері праці, а відповідно має брати на себе усі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать положенням головного закону – Конституції України. Іншими словами нормативно-правове забезпечення потрібно для встановлення загальних обов'язкових для всіх без винятків учасників соціально-трудових відносин правил, за якими вони здійснюють взаємодію, а також для передбачення та оперативного вирішення проблем, які виникають в рамках цієї взаємодії.

По-друге, це врахування значної кількості сфер, які має охоплювати нормативно-правове забезпечення розвитку людських ресурсів через власну багатоелементність та складну структуру. Адже система розвитку людських ресурсів є керованою системою, а відповідно є складовою більш ширшої системи управління людськими ресурсами та представляє собою сукупність прийомів, методів і технологій, які забезпечують взаємодію з людськими ресурсами на різних економічних рівнях [16]. Так, наприклад, на мікрорівні дана система має передбачати кадрове планування, наймання працівника, його адаптацію, мотивацію, оцінку, розвиток та інше. У зв'язку з цим вона включає наступні підсистеми:

загального та лінійного управління; маркетингу та планування; обліку, оцінки людських ресурсів; розвитку людських ресурсів; мотивації; нормативно-методичного забезпечення; соціального захисту та організаційної взаємодії; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці [16].

Отже розвиток людських ресурсів є складовою системи управління людськими ресурсами і законодавче забезпечення управління людськими ресурсами передбачає норми та правила в тому числі й розвитку людських ресурсів.

Враховуючи це, для забезпечення дієвих умов соціально-трудових відносин з точки нормативно-правового регулювання необхідно враховувати всі зазначені вище компоненти системи управління людськими ресурсами.

По-третє, це врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи розвитку людських ресурсів підприємства, але й тих, які визначають різні вимоги організаційного, організаційно-методичного, технічного, технічно-методичного, економічного характеру тощо. Це пов'язано зі складністю та багатоаспектністю соціально-трудових відносин, які потребують як юридичного підґрунтя та регламентування, так і наявності документів, які обґрунтовують економічну доцільність, встановлюють трудові норми, описують організаційні та технічні процеси, а також містять різноманітні рекомендації стосовно реалізації ефективної трудової діяльності у відповідності до мети та поставлених завдань.

По-четверте, це актуальність та адаптивність нормативно-правових документів, які регламентують розвиток людських ресурсів. Причиною цього є необхідність відповідати сучасним реаліям та вимогам, які ставляться до учасників соціально-трудових відносин та різноманітних процесів в сфері праці у відповідності зі світовими тенденціями та національними особливостями. Адже сьогодні, коли Україна будує нові економічні відносини з усім світом, докорінно трансформуючи національну економіку та закони, за якими вона діє, нормативно-правове забезпечення має стати міцним підґрунтям та дієвим превентивним інструментом формування та розвитку конкурентних переваг всієї держави за рахунок ефективного використання людських ресурсів.

Іншими словами, враховуючи зазначене вище, нормативно-правове забезпечення спрямоване на вирішення наступних завдань:

правове регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцем, найманим працівником та державою;

захист прав та інтересів усіх без винятку учасників соціально-трудових відносин;

забезпечення прозорості соціально-трудових відносин між учасниками;

встановлення правил та норм поведінки учасників соціально-трудових відносин;

моніторинг та оперативне усунення норм і правил, які втратили свою актуальність та перешкоджають ефективному управлінню персоналом на підприємстві.

На рис. 2.1 наведено узагальнюючу класифікацію нормативно-правових документів, які регламентують управління персоналом в Україні.

Так, згідно з рис. 2.1 нормативно-правове забезпечення можна диференціювати за наступними класифікаційними ознаками:

за рівнем дії;

за напрямом дії;

за функціональною спрямованістю.

Так, за рівнем дії нормативно-правове забезпечення розподіляється на міжнародне, національне (макрорівень), регіональне або галузеве (мезорівень) та локальне (макрорівень).

Згідно з даною класифікаційною ознакою всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідно зону розповсюдження. Так, на вершині ієрархічної піраміди знаходиться головний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України) та якій підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства [142].

Це стосується і міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти в сфері праці та мають бути ратифіковані в Україні. З іншого боку слід зазначити, що подібні документи можуть носити як рекомендаційний, так і обов'язковий характер.

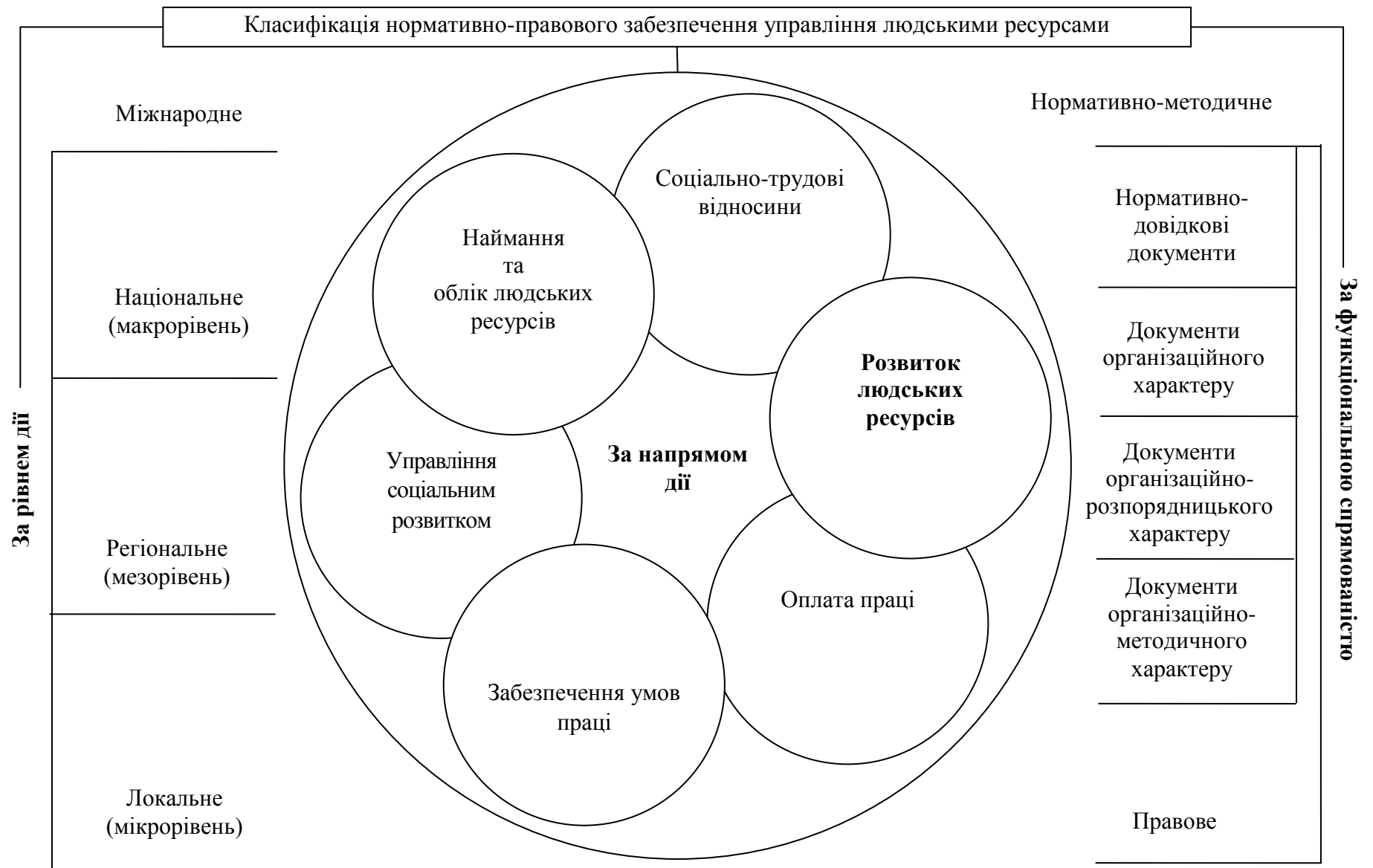


Рис. 2.1. Класифікація нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні

Відповідно в першому випадку, рішення щодо їх застосування та використання буде ухвалено виключно з ініціативи учасників трудових відносин, певної економічної доцільності, а також бажання переймати найкращі світові практики.

В другому випадку, з правової точки зору чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України. Укладати міжнародні договори, які суперечать Конституції України, можна лише у випадку внесення відповідних змін до Конституції України (ст. 9 Конституції України).

Порядок укладення та правовий статус міжнародних договорів України про працю визначається із урахуванням Закону України «Про міжнародні договори України» від 29 червня 2004 р. № 1906-IV [146; 99].

Так, наприклад, як відзначалося вище, Україна з 1954 р. є постійним членом Міжнародної організації праці (МОП), яка є однією зі спеціалізованих установ Організації об'єднаних націй (ООН) та створена для міжнародної співпраці в сфері соціально-трудова відносин на базисі трипартизму. Одним з основних напрямів діяльності МОП згідно її Статуту є нормотворчість, а саме створення міжнародних трудових стандартів, тобто вона приймає конвенції та розробляє рекомендації відносно різних аспектів праці.

Так, згідно даних, наведених Федерацією професійних спілок України станом на 1 листопада 2015 р. Україною ратифіковано 8 із 8 основоположних конвенцій МОП, 4 з 4 директивних конвенцій, і 57 із 177 технічних конвенцій - усього 69 конвенцій, з яких 61 чинна, а 8 – денонсовано [379]. У зв'язку з цим, усі положення даних конвенцій (стосовно безробіття, тривалості робочого дня та робочого тижня, мінімального віку для роботи в різних галузях, про безпеку та охорону праці, дискримінації в сфері праці та занять, права об'єднуватися в профспілки, права на відпочинок та ін.) є обов'язковими до виконання усіма учасниками соціально-трудова відносин.

У той же час ряд конвенцій МОП лише розглядаються Україною та не ратифіковано (наприклад, Конвенція МОП № 102 про мінімальні норми

соціального забезпечення), тому їх положення мають лише рекомендаційний характер.

Також до міжнародних актів, які носять рекомендаційний характер та в певній мірі спрямовані на вирішення проблем в сфері розвитку людських ресурсів можна віднести Принципи корпоративного управління ОЄСР, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), які формують правила роботи з різними учасниками корпоративних відносин (у тому числі акціонерів, як міноритарних, так і власників більше 5% акцій, працівників, як членів трудового колективу, так і власників акцій).

Окрім цього в рамках міжнародної співпраці в сфері покращення якості розвитку людських ресурсів слід виокремити міжнародні договори та угоди України з іншими державами та їх урядами. На сайті Міністерство соціальної політики та зайнятості України наведено повний перелік двосторонніх, багатосторонніх міждержавних договорів, міжурядових і міжвідомчих договорів (наприклад, Європейська соціальна хартія, Угода між Урядом України і Урядом Республіки Вірменія про трудову діяльність та соціальний захист громадян України і Республіки Вірменія, які працюють за межами своїх держав; Угода між Урядом України та Урядом Словацької Республіки про взаємне працевлаштування громадян; Угода між Урядом України та Урядом Чеської Республіки про взаємне працевлаштування громадян України та громадян Чеської Республіки [285])

Окремо, в контексті міжнародного нормативно-правового забезпечення якості управління розвитком людських ресурсів необхідно виокремити міжнародні стандарти, серед яких найбільш поширені:

стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, які в свою чергу базуються на принципах менеджменту та враховують у тому числі й вимоги до управління персоналом. Управління персоналом, з точки зору стандарту ISO 9001: 2008, це процес забезпечення організації якісним персоналом для досягнення необхідних результатів і задоволеності споживачів. Цей процес включає в себе

безліч завдань по мотивації, розвитку, навчання, кадрового обліку, планування, аналізу та оцінки персоналу [384];

стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці (СМБтаОП) на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. До складу даної серії відносяться стандарти OHSAS 18001: 2007 (Система менеджменту професійної безпеки та здоров'я. Вимоги) та OHSAS 18002: 2008 (Настанова щодо застосування OHSAS 18001. У даному стандарті цитуються вимоги OHSAS 18001, які доповнюються відповідними настановами) [383]. Стандарти СМБтаОП серії OHSAS 18000 орієнтовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних з роботою персоналу з точки зору безпеки праці, однак вони носять рекомендаційний характер, тобто впровадження їх вимог або сертифікація СМБтаОП на відповідність цим вимогам є добровільними, проте наявність сертифіката відповідності може бути обов'язковою вимогою замовника при проведенні тендеру [383];

стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000 [382]. В основу даних стандартів, які були розроблені неурядовою міжнародною організацією Social Accountability International, покладено конвенції МОП, Конвенція ООН з прав дитини та Всесвітня декларація прав людини. SA 8000 спрямовані на поліпшення умов праці і життєвого рівня працівників та охоплюють наступні проблемні зони: дитяча праця, примусова праця, здоров'я і техніка безпеки, свобода професійних об'єднань і право на переговори між роботодавцем і профспілками про укладення колективного договору, дискримінація, дисциплінарні стягнення, робочий час, компенсація, системи управління [382].

Повертаючись до Конституції України необхідно відзначити як саме він стосується управління людськими ресурсами.

По-перше, як Основний Закон, який визначає всі права та обов'язки громадян України, а також її чинний правовий устрій, він є базисом для формування трудового законодавства України в цілому.

По друге, Конституція України закріплює статус окремих актів трудового законодавства України, зокрема [142]:

міжнародних договорів України, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України (ст. 9);

законів України та актів Верховної Ради України (ст. 91–94);

правових актів Президента України (ст. 102, 106);

правових актів Кабінету Міністрів України (ст. 113–117);

правових актів органів влади Автономної Республіки Крим (ст. 135–137);

правових актів органів місцевого самоврядування (ст. 140–143);

правових актів Конституційного Суду України (ст. 147–153).

По-третє, Основний Закон України закріплює основні трудові права працівників та роботодавців (ст. 36, 38, 41–45, 48–50, 52–56), а також тісно пов'язані з ними права та обов'язки (ст. 57, 59–61, 68). Зазначені права мають основоположний характер щодо трудових прав та обов'язків працівника та роботодавця, які знаходять своє вираження, конкретизацію та деталізацію в актах трудового законодавства, локальних правових актах, зокрема, і в трудовому договорі.

По-четверте, Конституція України закріплює нормотворчі та роботодавчі повноваження Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України (ст. 85, 106, 116 тощо), а також статус таких працівників, як народні депутати України, члени Кабінету Міністрів України, Президент України, судді, та інших посадових осіб (ст. 76, 79–81, 103–106, 108–115, 118–120, 122 тощо).

По-п'яте, Конституція визначає порядок урегулювання індивідуальних трудових спорів (ст. 55, 124) [142].

Наступним рівнем в даній класифікаційній групі нормативно-правових документів, які регулюються управління розвитком людських ресурсів в Україні, є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який був прийнятий ще в грудні 1971 та залишається базовим актом, який всебічно враховує питання соціально-трудова відносин [120]. Згідно зі ст. 1 КЗпП України «регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих,

зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників» [120]. Протягом своєї дії він зазнав більше ніж 100 змін та доповнень, однак у той же час протягом понад 5 років йде обговорення про впровадження в дію нового Трудового кодексу, який би враховував сучасні умови та тенденції розвитку соціально-трудова відносин в Україні та передбачав відповідність міжнародним актам в сфері праці, які ратифіковано Україною. Іншими словами даний Кодекс надасть Україні можливість зробити значний крок вперед як в контексті процесу євроінтеграції, так і з точки зору абсолютно нового бачення управління людськими ресурсами, орієнтованого на центральну першочергову роль працівника в системі соціально-трудова відносин.

Також на національному рівні нормативно-правове забезпечення представляють [146]:

закони, ухвалені Верховною Радою («Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про охорону праці», «Про соціальний діалог», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійний розвиток працівників» тощо);

постанови Верховної Ради («Про стан виконання Закону України «Про оплату праці» на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності»);

укази Президента України («Про запровадження на території України регіональних графіків початку робочого дня», «Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців» тощо);

постанови та розпорядження Кабінету Міністрів («Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій», «Про порядок обчислення середньої заробітної плати», «Про затвердження умов,

тривалості, порядку надання творчих відпусток», «Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон»);

нормативно-правові акти Міністерства праці та соціальної політики України (щодо Типової форми контракту, що укладається між працівником та роботодавцем; Порядку застосування Списку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими та важкими умовами праці, зайнятість на роботах в яких дає право на щорічну додаткову відпустку; затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою тощо);

нормативно-правові акти міністерств у сфері праці, які в тих чи інших питаннях регламентують процеси управління персоналом в Україні та з правової точки зору мають відповідати нормам Конституції України, міжнародних договорів України та КЗпП [146; 142].

Ще одним документом, який здійснює нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні є Генеральна угода, яка укладається відповідно до законів України «Про колективні договори і угоди», «Про соціальний діалог в Україні» між всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців в особі Спільного представницького органу сторони роботодавців на національному рівні, всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок в особі Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні та Кабінетом Міністрів України [43]. Чергова 11 Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні була укладена 23 серпня 2016 р. строком на два роки (2016 – 2017 рр.). Дана угода спрямована на вирішення наступних питань: підвищення конкурентоздатності національного виробника та забезпечення зростання зайнятості; оплата, умови, охорона праці та соціальний захист працюючих; забезпечення умов та охорони праці; соціальний захист працюючих; молодіжна політика та задоволення духовних потреб населення; побудова та розвиток соціального діалогу тощо.

Окрім цього, також питання, пов'язані з різними аспектами управління людськими ресурсами з точки зору захисту прав працівників як учасників

соціально-трудових відносин, які не врегульовані Кодексом законів про працю України або спеціальними законами України, можуть вирішуватися на підставі Цивільного та Господарського кодексів.

Регламентация процесів управління персоналом в Україні на мезорівні (рівень регіонів та галузей економіки) здійснюється за рахунок нормативно-правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України [146]. Також важливу роль відіграють міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, як інструмент реалізації ефективного соціального партнерства між роботодавцем, найманим працівником та державою. Серед таких угод, можна зазначити, наприклад, Галузеву угоду між Міністерством соціальної політики України та профспілками працівників соціальної сфери України і працівників державних установ України на 2016 – 2018 рр. або Галузева угода між Міністерством промислової політики України, Фондом державного майна України та профспілками автомобільного та сільськогосподарського машинобудування, машинобудівників та приладобудівників, космічного та загального машинобудування, лісових галузей, машинобудування та металообробки, суднобудування, оборонної промисловості, енергетики та електротехнічної промисловості, атомної енергетики і промисловості України. Повний реєстр галузевих (міжгалузевих) угод також наведений на сайті Федерації професійних спілок України [354] та Міністерства соціальної політики України [353].

На локальному (мікро) рівні нормативно-правове забезпечення реалізується через сукупність внутрішніх документів підприємств, організацій та установ, серед яких: колективний договір, трудовий договір (контракт), штатний розклад, посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (Про структурні підрозділи, про оплату праці, про адаптацію персоналу та ін.), стандарти, інструкції та рекомендації (з

дотримання правил охорони праці, з організації підбору та відбору персоналу), накази та розпорядження керівника з кадрових питань тощо.

Класифікаційна ознака «за напрямом дії» диференціює нормативно-правове забезпечення за питаннями, на вирішення яких воно спрямовано відповідно до існуючих підсистем системи управління людськими ресурсами. Важливість наявності даної класифікаційної групи обумовлює значне коло процесів, які складають менеджмент людських ресурсів та потребують чіткого регулювання. Адже кожний з цих процесів є в свою чергу є самостійною та відособленою процедурою, яка має власну мету та завдання, а відповідно потребує залучення відповідних ресурсів (у тому числі й людських).

Як було зазначено вище, правової регламентації потребують такі процеси (підсистеми системи управління людськими ресурсами), як: маркетинг персоналу; облік персоналу; розвиток персоналу; оцінка персоналу; мотивація персоналу; нормативно-методичне забезпечення; соціальний захисту та організаційна взаємодія; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

За функціональною спрямованістю нормативно-правове забезпечення розподіляється відповідно на правове та нормативно-методичне.

У свою чергу нормативно-методичну документацію згідно з думкою В. Никифорова формують:

- організаційні,
- організаційно-методичні,
- організаційно-розпорядницькі,
- технічні,
- нормативно-технічного,
- техніко-економічні,
- економічні документи,

а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у

встановленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації [269].

Так до складу нормативно-довідкових документів відносяться маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру тощо. Завданням даних документів є опис умов і порядку здійснення управлінських дій, інформаційних процедур, забезпечення реалізації конкретних функцій управління на всіх рівнях системи. Іншими словами дана категорія нормативно-документів дозволяє встановити порядок вирішення завдань управління і розробки процедурних характеристик процесу управління.

Найбільш важливим організаційним документом будь-якого підприємства, організації або установи є колективний договір, дія якого обумовлюється Законом України «Про колективні договори і угоди». Він укладається на підприємствах, установах та організаціях незалежно від їх форми власності та господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, а також у структурних підрозділах в межах компетенції цих підрозділів [91]. Метою колективного договору (згідно ст. 1 Законом України «Про колективні договори і угоди») є регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців [91]. Таким чином колективний договір є відображенням соціального партнерства, яке має реалізовуватися на мікрорівні.

Організаційно-розпорядницькі документи представляють Правила внутрішнього трудового розпорядку, які регламентують чітку організацію праці, зокрема встановлює режим робочого дня та відпочинку, а також забезпечують дотримання трудової дисципліни та корпоративної поведінки працівників.

До складу документів організаційно-методичного і методичного характеру, які згідно Кодексу законів про працю на локальному рівні реалізують право роботодавця регулювати трудові відносини відносяться різноманітні внутрішні положення та інструкції. Серед таких положень

доцільно відзначити наступні: з формування кадрового резерву (забезпечує чіткі вимоги та правила роботи з особами, зарахованими до кадрового резерву, з метою сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на майбутній посаді); з організації адаптації працівників (забезпечує порядок виконання процедур пристосування працівників до нових робочих місць, посадових обов'язків); з урегулювання взаємин у колективі (забезпечує дотримання корпоративних норм та правил комунікації та взаємодії); з оплати і стимулювання праці (забезпечує порядок виплати заробітної плати з урахуванням встановленої форми та системи оплати праці, а також дотримання інших компонентів матеріальної мотивації працівників), а також рекомендації (наприклад, з організації підбору і добору персоналу) й інструкції (наприклад, з дотримання правил техніки безпеки) та ін.

У свою чергу організаційно-регламентуючими документами, які забезпечують ефективне управління персоналом, є: положення про підрозділи та посадові інструкції, метою яких є регламентація діяльності структурної або посадової одиниці, а також визначення її місця в організаційній структурі підприємства. На основі положення про підрозділ здійснюється формулювання його основних завдань, поточна діяльність структурної одиниці та принципи її взаємодії з іншими підрозділами і посадовими особами згідно існуючій організаційній структурі; відповідальність лінійних керівників, а також оцінка роботи підрозділу.

На підставі положень про підрозділ розробляються посадові інструкції, які містять інформацію щодо завдань, компетенцій та відповідальності посади (професії згідно чинного Класифікатора професій) або робочого місця. Також можуть визначатися кваліфікаційні вимога та правила взаємодії з іншими посадовими особами.

Враховуюче зазначене вище, у табл. 2.1 наведено класифікаційну матрицю нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів.

Таблиця 2.1

Класифікаційна матриця нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів

Нормативно-правові та законодавчі акти за напрямом дії	Нормативно-правові та законодавчі акти за рівнем дії			
	міжнародний	національний (макрорівень)	регіональний (мезорівень)	локальний (мікрорівень)
Наймання та облік	ЄКТМ [85], ЄСХ [86], КООН1 [141], МУ1 [433], МУ2 [425], МУ3 [432], МУ4 [423], МОП1 [129]	КЗпП [120], ЗУ1 [90], ЗУ8 [96] КМУ1 [324], НМПСПУ1 [263], НМПСПУ2 [261], НМПСПУ3 [262]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, РЗВП
Управління трудовими відносинами	ЄКТМ, ЄСХ, КООН1, КООН2 [140], МОП2 [133], МОП10 [138],	КЗпП, ЗУ2 [91], ЗУ4 [94], ЗУ7 [98], ЗУ8 КМУ4 [320], НМПСПУ1, НМПСПУ2, НМПСПУ3	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, ПВТР, ПП, ПІ
Оплата праці	МОП7 [135], МОП8 [136], МОП9 [131]	КЗпП, ЗУ3 [92], ЗУ8 КМУ2 [323]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ПОП, ТД, ШР

Продовження табл. 2.1

Нормативно-правові та законодавчі акти за напрямом дії	Нормативно-правові та законодавчі акти за рівнем дії			
	Міжнародний	Національний (макрорівень)	Регіональний (мезорівень)	Локальний (мікрорівень)
Управління розвитком людських ресурсів	МОП12 [130]	КЗпП, ЗУ6 [95], ЗУ8,ЗУ9 [97] КМУЗ [319]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ПІ, ПА, ПКР, К
Управління соціальним розвитком	МУ5 [424], МУ6 [427], МУ7 [426], МУ8 [428], МУ9 [429], МУ10 [430], МУ11 [431], МОП6 [127, 126, 128]	КЗпП, ЗУ7, ЗУ8 РНСППУ [357]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД
Забезпечення умов праці	ЄСХ, МОП3 [137], МОП4 [132], МОП5 [134], МОП11 [125], МОП13 [139]	КЗпП, ЗУ5 [93], ЗУ8	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, ЮП

де ЄКТМ – Європейська конвенція про правовий статус трудівників-мігрантів; ЄСХ – Європейська соціальна хартія; КООН1 – Конвенція ООН про права інвалідів; КООН2 – Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок;

МУ1 - Угода між Урядом України та Урядом Соціалістичної Республіки В'єтнам про взаємне працевлаштування громадян та їх соціальний захист; МУ2 - Угода між Україною та Великою Соціалістичною Народною Лівійською Арабською Джамагірією про співпрацю у сфері працевлаштування; МУ3 – Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польща про взаємне працевлаштування працівників; МУ4 – Угода між Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством праці та соціального захисту населення

Азербайджанської Республіки про співробітництво в галузі праці, зайнятості та соціального захисту; МУ5, МУ6, МУ7, МУ8, МУ9, МУ10, МУ11 - Угоди між Україною та Республікою Болгарія, Естонською Республікою, Державою Ізраїль, Королівством Іспанія, Латвійською Республікою, Литовською Республікою, Чеською Республікою про соціальне забезпечення

МОП1 – Конвенція МОП про безробіття; МОП2 – Конвенції МОП про мінімальний вік у різних галузях та для різних професій; МОП3 – Конвенції МОП про сорокагодинний робочий тиждень та відпочинок; МОП4 – Конвенція МОП про щотижневий відпочинок у промисловості; МОП5 – Конвенція МОП про оплачувані відпустки; МОП6 – Конвенції МОП про медичний огляд в різних галузях та професіях; МОП7 – Конвенція МОП про охорону заробітної плати; МОП8 – Конвенція МОП про рівну винагороду; МОП9 – Конвенція МОП про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються; МОП10 – Конвенція МОП про колективні перемовини; МОП11 – Конвенції МОП про забезпечення гігієни та охорони праці; МОП12 – Конвенція МОП про видачу судовим поварам свідоцтв про кваліфікацію; МОП13 – Конвенція МОП про що недільний відпочинок в торгівлі та установах;

КЗпП – Кодекс законів про працю;

ЗУ1 – ЗУ «Про зайнятість»; ЗУ2 – ЗУ «Про колективні договори і угоди»; ЗУ3 – ЗУ «Про оплату праці»; ЗУ4 – ЗУ «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»; ЗУ5 – ЗУ «Про охорону праці»; ЗУ6 – ЗУ «Про професійний розвиток працівників»; ЗУ7 – ЗУ «Про соціальний діалог»; ЗУ8 – ЗУ «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»; ЗУ09 – ЗУ «Про професійно-технічну освіту»

КМУ1 – Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій»; КМУ2 – Постанова КМУ «Про порядок обчислення середньої заробітної плати»; КМУ3 – Постанова КМУ «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання творчих відпусток»; КМУ4 – Постанова КМУ «Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон»;

НМПСПУ1 – Наказ Міністерства праці та соціальної політики України (МПСПУ) «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою»; НМПСПУ2 – Наказ МПСПУ «Про затвердження Типової форми контракту з працівником»; НМПСПУ3 – Наказ МПСПУ «Про Типову форму контракту з керівником підприємства, що є у державній власності»

РНСППУ – розпорядження Національної служби посередництва та примирення України

ГУ – галузеві угоди з профспілками України;

РМР – рішення сесій міської ради; РМГ – розпорядження міського голови;

РОР – рішення обласної ради; РОГ – розпорядження обласного голови;

КД – колективний договір; ТД – трудовий договір; ПОП – Положення про оплату праці; ПВТР – Правила внутрішнього трудового розпорядку; ПП – Положення про підрозділ; ПІ – посадова інструкція; ПА – Положення про адаптацію; ПКР – Положення про організацію кадрового резерву; ШР – штатний розклад; ІОП – інструкції з охорони праці; РзВП – рекомендації (інструкції) з підбору та відбору персоналу; К – кар'єрограма

Дана матриця у табл. 2.1 враховує розподіл нормативно-правових документів за рівнем (міжнародний, національний (макрорівень), регіональний (мезорівень) та локальний рівень підприємств (мікрорівень)) та напрямом дії (наймання та облік, управління трудовими відносинами, оплата праці, управління розвитком людських ресурсів, управління соціальним розвитком та забезпечення умов праці), що дає змогу систематизувати акти, які регламентують різні управлінські процеси на кожному з рівнів впливу від підприємства до країни в цілому та міжнародних організацій як носіїв найкращої практики в сфері управління та розвитку людських ресурсів, регулювання соціально-трудова відносин, а також гарантів забезпечення дотримання єдиних правил для всіх учасників ринку праці.

Однак, з іншого боку така система має ряд нюансів, які створюють певні перешкоди та проблеми в управлінні людськими ресурсами в Україні. Серед них можна зазначити наступні:

розгалужена система законодавчих, підзаконних та нормативно-правових актів, які мають відповідати міжнародним стандартам є занадто інертною для того, щоб адекватно реагувати на динамічні зміни в соціально-трудова сфері підприємств та інших суб'єктів господарювання;

існуючі нормативно-правові документи суперечать один одному, створюючи можливості різного трактування тих чи інших процесів соціально-трудова відносин, що викликає виникнення трудових спорів і конфліктів, які спричиняють негативні наслідки фінансовому стану підприємств, а відповідно держави в цілому;

відсутність сучасного Трудового кодексу, який би відповідав як міжнародним стандартам (найкращій світовій практиці в сфері управління працею) та нагальним потребам і особливостям вітчизняної економіки та моделі управління людськими ресурсами. Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління розвитком людських ресурсів в Україні є розгалуженою сукупністю різного роду законодавчих, нормативно-правових, методичних та інформаційно-рекомендаційних актів і документів, які враховує

усі рівні соціально-трудова відносин та напрями дії підсистем системи управління розвитком людських ресурсів. Однак з тим, дана система буде ефективною лише у випадку, коли все це різноманіття нормативно-правових документів буде представляти єдине скоординоване ціле, в якому складові елементи не суперечать один одному, можуть динамічно адаптуватися до мінливих умов та створювати дієвий механізм.

2.2. Інституційне забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні

Раціональне нормативно-правове забезпечення, яке створює засади рівних можливостей для всіх учасників соціально-трудова відносин, є безумовно невід'ємною однак недостатньою складовою ефективного розвитку людських ресурсів в Україні. Адже розгалужена система законодавчих актів і нормативно-правових документів, яка регламентує процеси пов'язані з людськими ресурсами, встановлює лише правила та рекомендації, виступаючи певним гарантом захисту прав і інтересів усіх зацікавлених осіб. Однак їх дотримання та використання залежить безпосередньо від самих учасників соціально-трудова відносин, які здійснюють діяльність, та формальних і неформальних інститутів, які її координують відповідно до існуючої нормативно-правової бази та традицій даного суспільства. Згідно інституційного підходу, який набрав актуальності на початку ХХ століття завдяки працям Ш. Монтеск'є, Дж. Локка, Е. Берка, Т. Джефферсона, усі існуючі інститути політичного, економічного, соціального характеру, які визначають умови функціонування суб'єктів господарювання, формують інституційне середовище, від якого і залежить успішність управління людськими ресурсами.

В теорії є ряд підходів до систематизації інститутів, які пропонують розподіляти їх на: державні та недержавні, формальні та неформальні, легітимні, нелегітимні (тіньові), кримінальні тощо.

Однак розглядаючи питання розвитку людських ресурсів, як складною категорією, яка і відображає саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудова відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому, в першу чергу нас цікавлять ті інститути, які представляють державні важелі впливу, недержавні, а також такі, що мають глибинно суспільне неформальне значення.

На рис. 2.2 систематизовано інститути, які формують середовище для розвитком людських ресурсів в Україні.

Дана систематизація передбачає об'єднання інститутів за ознакою рівня розповсюдження (мікро, мезо та макрорівень) та суб'єкту розповсюдження (державні, недержавні, неформальні).

Згідно рис. 2.2, важливу роль в координації розвитку людських ресурсів в Україні відіграють державні інститути, які і повинні забезпечувати виконання сформованих загальних правил (у вигляді законодавчих та нормативно-правових актів). Саме цьому головним державним інститутом є Кабінет Міністрів України (КМУ), який згідно з законодавством є «вищим органом у системі органів виконавчої влади України та здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим і місцеві держадміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність зазначених органів» [318].

Враховуючи таку структуру КМУ має безпосередній вплив на соціально-трудова процеси на всіх рівнях (державному, регіональному та місцевому).

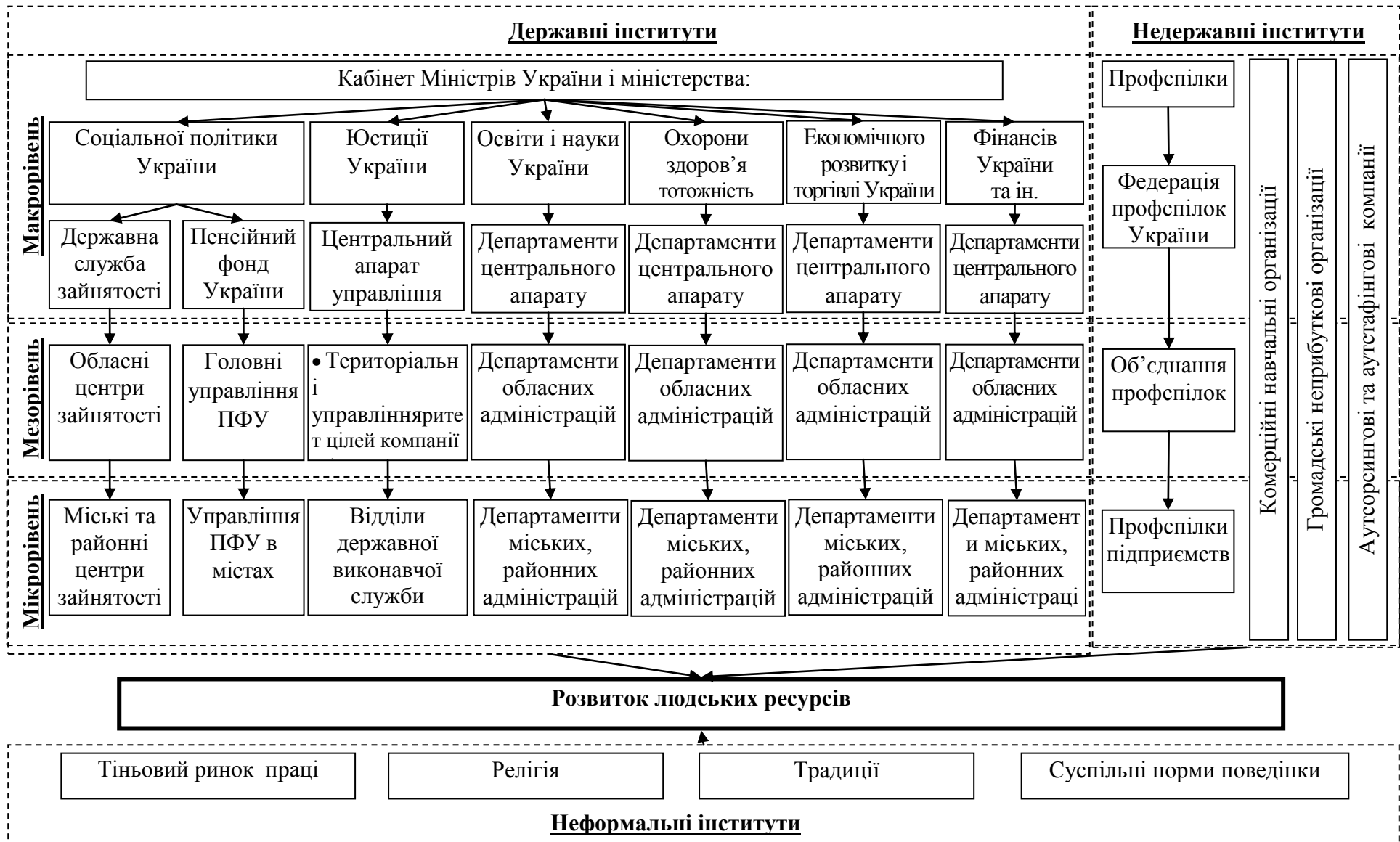


Рис. 2.2. Інституційне середовище розвитку людських ресурсів в Україні

Так, на макрорівні координація розвитку людськими ресурсами реалізується в першу чергу через систему центральних органів виконавчої влади, а саме міністерств. В цілому станом на 2018 р. функціонує 18 міністерств, кожне з яких формує державну політику в межах певної компетенції.

Враховуючи окреслену проблему дослідження доцільним є виокремлення таких елементів інституційного середовища як Міністерство соціальної політики України – забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері праці та соціальної політики, зайнятості населення та трудової міграції, трудових відносин, загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування, соціального діалогу, соціального захисту, волонтерської діяльності, з питань сім'ї та дітей, оздоровлення та відпочинку дітей, усиновлення та захисту прав дітей, запобігання насильству в сім'ї, протидії торгівлі людьми, захисту прав депортованих за національною ознакою осіб, які повернулися в Україну, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики щодо пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, соціального захисту ветеранів війни та учасників антитерористичної операції, ... здійснення державного нагляду та контролю за додержанням вимог законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб [310];

Міністерство освіти і науки України – здійснює нормативно-правове регулювання у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу (передачі) технологій, а також у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або провадять іншу діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їх

підпорядкування і форми власності; забезпечує інтеграцію вітчизняних освіти і науки, інших сфер, що належать до його компетенції, з неухильним дотриманням принципів збереження і захисту національних інтересів; визначає перспективи і пріоритетні напрями розвитку повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної і вищої освіти, інклюзивного навчання та освіти протягом життя; провадить аналітично-прогностичну діяльність у сфері вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, соціально-економічної ситуації, інфраструктури виробничої та невиробничої сфери, формує стратегічні напрями розвитку вищої освіти з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти; здійснює в межах повноважень, передбачених законом, координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сферах, що належать до його компетенції [306];

Міністерство охорони здоров'я України - здійснює міжнародне співробітництво, забезпечує виконання зобов'язань, взятих за міжнародними договорами України з питань, що належать до компетенції МОЗ; забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, додержання закладами охорони здоров'я, підприємствами, установами та організаціями права громадян на охорону здоров'я та прав пацієнта; затверджує галузеві стандарти у сфері охорони здоров'я, зокрема клінічні протоколи і стандарти, здійснює контроль за їх дотриманням; здійснює організацію заходів щодо поширення здорового способу життя серед населення; формує пропозиції до державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у сфері охорони здоров'я на відповідні роки та розміщує затверджені обсяги в установленому законодавством порядку; погоджує в установленому порядку навчальні плани і програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних і фармацевтичних працівників; забезпечує замовлення, постачання бланків листка тимчасової непрацездатності, ведення їх обліку та звітності витрачання, розподіл за

регіонами згідно із заявами; затверджує переліки суб'єктів господарювання, що належать до сфери управління МОЗ, які забезпечують цивільний захист населення, груп населення та категорій працівників, які підлягають профілактичним щепленням, у тому числі обов'язковим, важких робіт, робіт із шкідливими та небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок і неповнолітніх осіб, граничні норми піднімання і переміщення важких речей; проведення медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у здійсненні професійного добору, щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 р. та ін. [307];

Міністерство юстиції України – здійснює контроль за дотриманням прав людини і громадянина; забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері правової освіти, правової обізнаності, інформування населення, доступу громадян до джерел правової інформації; здійснення загального управління у сфері надання безоплатної первинної правової допомоги та безоплатної вторинної правової допомоги; міжнародно-правове співробітництва, забезпечення дотримання і виконання зобов'язань, узятих за міжнародними договорами України з правових питань; здійснює офіційне опублікування нормативно-правових актів, чинних міжнародних договорів України, рішень Європейського суду з прав людини щодо України в інформаційному бюлетені «Офіційний вісник України»; бере участь разом із МОН в організації роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців за спеціальністю «Правознавство» у навчальних закладах незалежно від форми власності та підпорядкування, надає пропозиції щодо підготовки юридичних кадрів; вносить до відповідних органів управління освітою пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з вивченням права у вищих, професійно-технічних, загальноосвітніх навчальних закладах, закладах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; здійснює інформування громадян про їх права і свободи, правову політику держави, реалізацію проектів, пов'язаних із правовою освітою населення; бере участь у

розробленні та розповсюдженні освітніх програм у сфері захисту прав, свобод і законних інтересів громадян [312];

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України – забезпечує формування та реалізує державну політику економічного, соціального розвитку і торгівлі, державну промислову політику, державну інвестиційну політику, державну зовнішньоекономічну політику, державну політику у сфері технічного регулювання, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, управління об'єктами державної власності, розвитку підприємництва, державно-приватного партнерства, інтелектуальної власності, туризму та курортів (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму та курортів), державних та публічних закупівель, а також державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; бере участь у розробленні стратегії та механізму реалізації державної науково-технічної політики, розробленні та здійсненні заходів з формування та реалізації державної політики стосовно доходів населення, розробленні пропозицій щодо розмірів соціальних гарантій, стандартів і нормативів, визначенні економічних засад державної політики та проведенні аналізу економічної ситуації у соціально-гуманітарній сфері, проведенні аналізу економічної складової державної міграційної політики; здійснює відповідно до закону державну реєстрацію політичних партій, всеукраїнських профспілок, їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців, відокремлених підрозділів іноземних неурядових організацій, представництв, філій іноземних благодійних організацій, постійно діючих третейських судів, засновниками яких є всеукраїнські громадські організації, всеукраїнських творчих спілок, символіки громадських формувань; реєстрацію статуту територіальної громади м. Києва; реєстрацію статутів Національної академії наук та національних галузевих академій наук; державну реєстрацію друкованих засобів масової інформації та інформаційних агентств як суб'єктів інформаційної діяльності; забезпечує підготовку пропозицій щодо приведення законодавства України у

відповідність з принципами та стандартами Ради Європи, інтеграції його в систему міжнародного права [298];

Міністерство фінансів України – забезпечує формування та реалізацію єдиної державної фінансової та бюджетної політики, податкової і митної політики, державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового та митного законодавства, а також законодавства з питань сплати єдиного внеску; забезпечує концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку України; інформує громадськість про економічні та фіскальні цілі держави; вносить у встановленому порядку пропозиції щодо щорічного перегляду ставок податків і зборів, установлених у фіксованому значенні, для компенсації інфляційного впливу на обсяг надходжень до бюджету; здійснює регулювання і нагляд у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом [311];

Міністерство культури України – здійснює нормативно-правове регулювання, а також визначає перспективи та пріоритетні напрями розвитку у сферах культури та мистецтв, охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, державної мовної політики, міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин; розробляє і здійснює заходи щодо створення умов для відродження та розвитку культури української нації, культурної самобутності корінного народу і національних меншин, всіх видів мистецтв, мистецького аматорства, осередків традиційної культури, народних художніх промислів та нематеріальної культурної спадщини; вживає заходів до забезпечення соціального захисту професійних творчих працівників і працівників культури; сприяє діяльності творчих спілок, молодіжних, дитячих та інших громадських об'єднань, що функціонують у сферах культури, мистецтв; вживає заходів до забезпечення захисту об'єктів права інтелектуальної власності, реалізації авторських і суміжних прав з питань, що належать до компетенції Мінкультури; організовує

роботу з надання грантів Президента України молодим діячам культури і мистецтв для створення і реалізації творчих проектів, присудження премій та галузевих відзнак за видатні досягнення у галузі культури, ініціює заснування нових грантів для реалізації творчих проектів та ін. [303];

Міністерство молоді та спорту України – забезпечує нормативно-правове регулювання, а також визначає перспективи та пріоритетні напрями розвитку молодіжної сфери, сфер фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання та ін. [304];

Міністерство інформаційної політики України – вживає заходів до захисту прав громадян на вільний збір, зберігання, використання і поширення інформації; бере участь у підготовці центральними органами виконавчої влади планів і програм навчання фахівців у сфері інформаційної політики, їх професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації; сприяє дотриманню в Україні свободи слова; забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх здійсненням в апараті МП, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління [301];

Міністерство внутрішніх справ України – забезпечує охорону прав і свобод людини інтересів суспільства і держави; регулює міграційні процеси в межах нелегальній (незаконній) міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів [296];

Міністерство оборони України - забезпечує державну політику щодо національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва [305];

Міністерство закордонних справ України – забезпечує захист інтересів держави та її громадян та їх політичних, торговельно-економічних, культурних, гуманітарних та інших інтересів, а також розвитку міжнародних зв'язків для здійснення ефективної зовнішньої та внутрішньої політики України [300];

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України - забезпечує формування та реалізацію

державної регіональної політики, державної житлової політики і політики у сфері будівництва, архітектури, містобудування, житлово-комунального господарства, а також забезпечує нагляд, контроль у сфері житлово-комунального господарства, ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, енергозбереження, відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива [309];

Міністерство інфраструктури України – забезпечує державну політику у сферах автомобільного, залізничного, морського та річкового транспорту, надання послуг поштового зв'язку тощо. Дане Міністерство є базою для інфраструктурного забезпечення розвитку людських ресурсів [302];

Міністерство енергетики та вугільної промисловості України – забезпечує державну політику в електроенергетичному, ядерно-промисловому, вугільно-промисловому, торфодобувному, нафтогазовому та нафтогазопереробному комплексах тощо [299];

Міністерство промислової політики України – забезпечує реалізацію промислової політики країни; розроблення та реалізацію державних програм розвитку промисловості України, що також включає формування фахівців, що забезпечують розвиток промисловості в Україні [308];

Міністерство аграрної політики та продовольства України – забезпечує державну аграрну політику, державну політику у сферах сільського господарства тощо. Сільське господарство, як вид економічної діяльності, має високі показники найманих та зайнятих працівників, що формує завдання для розвитку людських ресурсів саме в сфері аграрної політики, що допоможе не тільки підняти рівень конкурентоспроможності національної економіки, а й знизити зовнішню трудову міграцію, що саме за цим видом діяльності є значною [295];

Міністерство екології та природних ресурсів України – забезпечує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки. З одного боку, розвиток людських ресурсів можливий в умовах екологічної безпеки, що забезпечується цим Міністерством, з іншого, –

формування напрямів розвитку людських ресурсів базується на попиті на фахівців з навичками розробки проектів з енергоефективності, теплопостачання, екологічного захисту тощо [297].

Таким чином, наведена система державних інститутів виконавчої влади дозволяє розглядати людські ресурси як багатогранний складний суб'єкт, який має економічну, правову, фізіологічну (біологічну), соціальну, трудову, культурну грані тощо, врахування яких має підвищувати результативність їх розвитку (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Вплив вищих державних інститутів виконавчої влади на різні аспекти розвитку людських ресурсів в Україні

Так, наприклад, забезпечення розкриття людських ресурсів як трудових суб'єктів з боку держави здійснює Міністерство соціальної політики України. Безпосередніми завданнями його діяльності є формування та реалізація державної політики у сфері праці та соціальної політики, зайнятості населення та трудової міграції, трудових відносин, загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування; здійснення державного нагляду та контролю за додержанням вимог законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб тощо [315]. Ці завдання на макрорівні реалізуються за допомогою Державної служби зайнятості України (ДСЗУ) та Пенсійного фонду України (ПФУ).

Державна служба зайнятості України є своєрідним посередником на ринку праці між роботодавцем та особою, яка шукає роботу, що надає інформаційну та фінансову допомогу через безкоштовне консультування тимчасово безробітних, їх професійну орієнтацію та навчання (підвищення кваліфікації, перепідготовка), а також державне соціальне страхування для тих, хто тимчасово втратив роботу.

Пенсійний фонд України у свою чергу реалізує державний захист громадян непрацездатного (пенсійного) віку, здійснюючи управління солідарною системою загальнообов'язкового державного пенсійного забезпечення через накопичення, облік і розподіл пенсійних внесків, а також виплату пенсій.

На регіональному (мезо) та місцевому (мікро) рівнях завдання Державної служби зайнятості України та Пенсійного фонду реалізуються за допомогою діяльності обласних, міських і районних центрів зайнятості, а також Головних управлінь ПФУ і управлінь ПФУ у містах відповідно.

Розглядаючи питання управління людськими ресурсами з точки зору правової складової неможливо не зазначити ролі Міністерства юстиції України,

яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної правової політики. Однак одними з ключових напрямів діяльності, пов'язаних з даним предметом дослідження є впровадження національної стратегії у сфері прав людини, проведення інформатизації громадян і підвищення їх правової грамотності, а також надання безкоштовної правової допомоги.

Діяльність Міністерства юстиції України реалізується через роботу Центрального апарату управління (на макрорівні), територіальні управління (на мезорівні) та відділи державної виконавчої служби (на мікрорівні).

Одним з завдань управління людськими ресурсами є розвиток та ефективне використання потенціалу, що неможливо без державної підтримки, яка в свою чергу забезпечується за допомогою Міністерства освіти і науки України. Даний державний інститут є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності [316]. Відповідно до наведеної на рис. 2.4 систематизації діяльність даного міністерства на макрорівні здійснюється через департаменти центрального апарату; на регіональному рівні – департаменти обласних адміністрацій та на локальному рівні – через департаменти міських і районних адміністрацій.

Координація управління людськими ресурсами як біологічними суб'єктами на державному рівні покладено на Міністерство охорони здоров'я України. Згідно Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство охорони здоров'я України» основними його завданнями є «забезпечення реалізації державної політики у сферах охорони здоров'я, санітарного та епідемічного благополуччя населення, створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів і виробів медичного призначення; розроблення, координація та контроль за виконанням державних програм розвитку охорони здоров'я, зокрема профілактики захворювань, надання медичної допомоги, розвитку медичної та

мікробіологічної промисловості; організація надання державними та комунальними закладами охорони здоров'я безоплатної медичної допомоги населенню; організація надання медичної допомоги в невідкладних та екстремальних ситуаціях, здійснення в межах своєї компетенції заходів, пов'язаних з подоланням наслідків Чорнобильської катастрофи; розроблення заходів щодо профілактики та зниження захворюваності, інвалідності та смертності населення» тощо [317].

Діяльність даного міністерства також розповсюджується на мезо- та мікрорівнях за допомогою функціонування відповідних департаментів обласних, міських і районних адміністрацій.

Врахування людських ресурсів як економічного суб'єкту, який безпосередньо і створює ВВП країни, забезпечує наповнення доходної частини бюджету та є у той же час значною статтею його видаткової частини, в межах державних інститутів, які координують управління людських ресурсів покладено на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України та Міністерство фінансів України.

Так, з точки зору предмету даного дослідження на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України покладені функції з реалізації державної політики з питань розвитку підприємництва, технічного регулювання (стандартизації, метрології, сертифікації, управління якістю) та захисту прав споживачів, регулювання цінової політики тощо [435].

Міністерство фінансів України забезпечує реалізацію державної фінансової, бюджетної та податкової політики, адміністрування податків і зборів, концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку України, запобігання і протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом тощо [436].

На регіональному рівні діяльність наведених міністерств підтримується відповідними департаментами обласних адміністрацій так само, як на локальному рівні департаментами міських і районних адміністрацій.

Соціально-культурний аспект управління людськими ресурсами на державному рівні має координуватися Міністерством культури України як головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, на який покладено функції з реалізації державної політики у сферах міжнаціональних відносин, захисту прав національних меншин України та релігії [303]. Функціонування даного міністерства на місцевому та регіональному рівнях аналогічна іншим забезпечують департаменти органів місцевого самоврядування.

Окрім зазначених міністерств на якість управління людськими ресурсами у тому або іншому ступеню, безпосередньо або опосередковано впливає робота й інших державних органів виконавчої та законодавчої влади (міністерств, комітетів, департаментів тощо).

Однак, у той же час, слід відмітити, що, незважаючи на значний вплив державних інститутів на управління людськими ресурсами в Україні, їх діяльність характеризується значною інертністю, повільною адаптивністю та реакцією на зміни. Причиною цього є складна розгалужена структура державних інститутів та пов'язана з цим повільність процесів прийняття рішень, узгодження дій та внесення змін в законодавчі та нормативно-правові документи.

У зв'язку з цим, важливого значення в інституційному середовищі відіграють недержавні інститути, які в своїй діяльності є більш гнучкими та адаптивними. До таких інститутів можна віднести різноманітні комерційні та неприбуткові установи, учасники соціально-трудова відносин: профспілки та інші громадські організації, кадрові (рекрутингові) агентства, аутсорсингові компанії тощо. Діяльність даних інститутів спрямована як на захист прав та інтересів людини в процесі здійснення професійної діяльності, так і надання різноманітних послуг, які забезпечують розвиток соціально-трудова сфери України.

Так, функціонування профспілок безпосередньо пов'язано із здійсненням представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів

їх членів (громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності) та захищається законодавством України [96, 142]. На державному рівні реалізується через Федерацію профспілок України, яка представляє собою всеукраїнське об'єднання незалежних профспілок, представляє їх інтереси та захищає права організацій – учасників. Регіональний рівень формується за допомогою різноманітних об'єднань профспілок за галузевою ознакою з метою врахування специфіки кожної сфери діяльності (машинобудування, сільське господарство, вугільна промисловість, авіабудівництво, зв'язок, енергетика, культура тощо). Локальний рівень представляють безпосередньо профспілки підприємств, організацій або установ, які забезпечують захист трудових, соціально-економічних прав і інтересів працівників-учасників, а також їх сімей.

Кадрові агентства у свою чергу є недержавними установами, які здійснюють координацію управління людськими ресурсами через регулювання ринку праці та його активізацію, здійснюючи посередницьку функцію між роботодавцем, в якого вакансія, та найманим працівником, який шукає роботу. Тобто кадрові (рекрутингові) агентства мають збалансовувати інтереси обох учасників соціально-трудова відносин, попит та пропозицію робочої сили, регулюючи тим самим її вартість.

Достатньо новим для української економіки інститутом, який набуває популярності, стають аутсорсингові компанії, які значно змінюють формат класичних трудових відносин між роботодавцем та найманим працівників згідно трудового законодавства. Даний інститут дозволяє суб'єктам господарювання оптимізувати витрати, пов'язані з утриманням персоналу, який не приносить постійної бізнес цінності та чиї функції можуть бути виведені за межі підприємства, організації або установи.

Окрім зазначених вище інститутів одну з важливих ролей в забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами в Україні відіграють саме неформальні інститути, які пов'язані з історичними умовами розвитку населення країни. Серед таких інститутів доцільно виокремити: традиції, які

склалися у суспільстві протягом певного часу; норми поведінки, які властиві більшості мешканців даної території; переважна релігія, яка і обумовлює в деякій мірі традиції і норми поведінки, які склалися; тіньовий ринок праці, який є віддзеркаленням економічної системи, що сформувалася в країні. Всі ці елементи інституційного середовища мають глибинний довгостроковий вплив, який формує безпосередньо базові якості та характеристики самих людських ресурсів, а відповідно й стиль управління ними.

Таким чином, ефективне управління найбільш цінним ресурсом сьогодення – людиною неможливе без урахування середовища, в якому воно здійснюється, інститутів, які координують даний процес та здійснюють вплив на його якість.

2.3. Оцінка стану розвитку людських ресурсів в Україні

Формування конкурентоспроможності національної економіки України та її регіонів відбувається в умовах трансформаційних перетворень в усіх сферах суспільних відносин, що обумовлено глобалізаційними та інтеграційними процесами.

Ефективний розвиток людських ресурсів є пріоритетним завданням в досягненні економічного розвитку національної економіки, регіонів країни та у стимулюванні розвитку підприємництва. Трудовий потенціал регіону і країни в цілому характеризується можливістю трудових ресурсів виробляти в конкретний момент часу максимальну кількість якісних товарів, послуг для забезпечення гідного рівня життя та конкурентоспроможності регіону, країни.

Процес оцінювання стану розвитку людських ресурсів в Україні має значення на сучасному етапі соціально-економічних перетворень за наступних причин:

по-перше, – це ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління, що дає змогу визначити слабкі місця та переваги країни, її регіонів та вітчизняних підприємств у використанні трудового, інтелектуального та ін. потенціалів;

по-друге, систематична комплексна оцінка стану розвитку людських ресурсів дозволяє визначити показники, критерії оцінки, які можуть бути покладено у систему критеріїв ефективності використання людських ресурсів;

по-третє, саме ідентифіковані проблеми лежать в площині проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та є базою для формування системи пороблено-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

по-четверте, результати оцінки розвитку людських ресурсів є базою для розробки національної та регіональних стратегій розвитку людських ресурсів, корегування напрямів їх розвитку тощо.

Основними джерелами інформації, що містять дані про стан та тенденції розвитку людських ресурсів в Україні є:

публікації статистичної інформації Державної служби статистики України [283];

дані Міністерства соціальної політики України [281];

дані статистичних збірників, Національних доповідей: «Ринок праці» [356], «Праця України» [404-413], «Регіони України» [392-401] тощо;

дослідження, матеріали Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи Національної академії наук України [214; 212; 215; 213; 417].

Статистичні дослідження світової практики розвитку людських ресурсів, економіки праці, демографії представлені у:

дані Євростату [510];

матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку [556];

матеріали Міжнародної організації праці [104; 525];

Індекс людського розвитку у звітах про людський розвиток в Програмах розвитку ООН [520; 576] тощо.

Значна кількість інформаційних джерел, що містять дані щодо розвитку людських ресурсів в Україні та країнах світу потребує систематизації їх аналізу.

З цією метою в роботі представлено методичний підхід до ідентифікації проблем розвитку людських ресурсів в Україні (рис. 2.4).

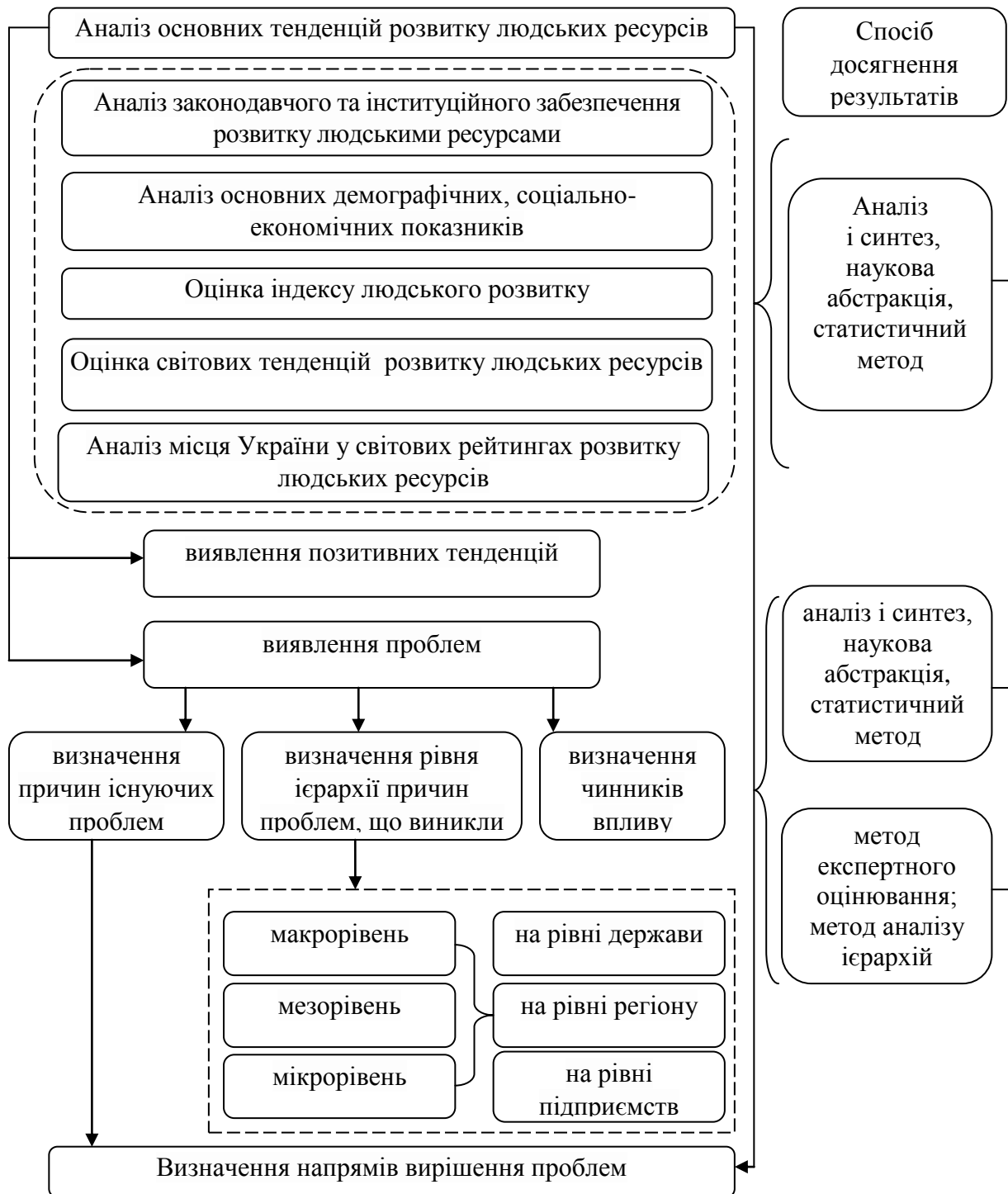


Рис. 2.4. Методичний підхід до ідентифікації проблем розвитку людських ресурсів

Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів на всіх економічних рівнях передбачає підхід до розвитку людських ресурсів, що базується на гіпотезі існування проблем використання людських ресурсів країни, регіону, підприємства, які вимагають аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень на національному та регіональному рівні в рамках компетенцій органів влади, а також відповідних підрозділів підприємств.

Аналіз законодавчого та інституційного забезпечення розвитку людських ресурсів було проведено у попередніх пунктах роботи.

У 1 розділі дисертаційної роботи було здійснено аналіз основних демографічних та соціально-економічних показників на макрорівні, в тому числі й досліджені проблеми щодо економічної активності населення за критеріями вік та стать та доведена динаміка зменшення економічної активності населення.

Аналіз проблем у розвитку людських ресурсів на основі запропонованого методичного підходу має на меті дослідити проблеми саме у використанні та розвитку людських ресурсів, тому аналіз щодо економічної активності населення в даному розділі провидиться в межах рівня освіти.

Найвищий рівень економічної активності спостерігалися у осіб з повною вищою освітою (76,9%) та з професійно-технічною освітою (70,4%), найнижчий – з базовою загальною середньою (19,9%) та початковою загальною або не мали освіти (6,1%). У розподілі рівня економічної активності за статтю перевагу за рівнем освіти мали чоловіки (рис. 2.5) [68].

Дана тенденція свідчить про відсутність механізмів щодо ефективного розвитку людських ресурсів з базовою вищою освітою та без освіти, щоб сприяло збільшенню їх економічної активності. Відсутність таких механізмів призводить до пошуку роботи за кордоном та збільшенню зовнішньої трудової міграції. При уому програми перекваліфікації, що пропонуються Державною службою зайнятості не охоплюють всі пріоритетні види діяльності та професії.

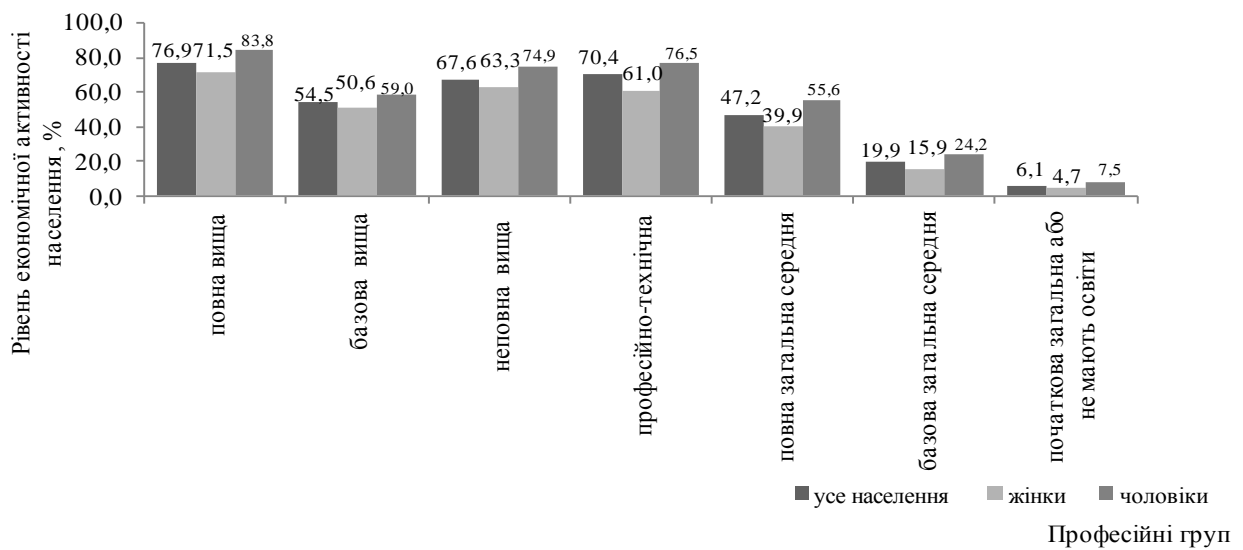


Рис. 2.5. Рівень економічної активності населення віком 15-70 років за статтю та рівнем освіти у 2018 році (у % до населення відповідного рівня освіти) [68].

Ця тенденція відображається на рівні зайнятості.

Так, спостерігається зменшення кількості зайнятих у 2017 р. на 166,3 тис. осіб, у порівнянні з 2016 р. 16,3 млн. осіб [68].

У структурі зайнятого населення за професійними групами найбільшу частку склали особи, які працювали у найпростіших професіях (18,9%), професіонали (17,9%) та працівники сфери торгівлі та послуг (16,8%). При цьому технічні службовці складають найменшу питому вагу серед зайнятого населення (3,0%) та кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (0,9%) (табл. 2.2) [68; 283;280].

Однак саме технічні працівники високої кваліфікації здатні підвищувати рівень продуктивності праці вітчизняних підприємств, що потребує певної уваги з боку органів державної влади на всіх економічних рівнях щодо підбору інструментів активізації зайнятості технічних працівників через розробку та впровадження програм навчання та перекваліфікації людських ресурсів.

Таблиця 2.2

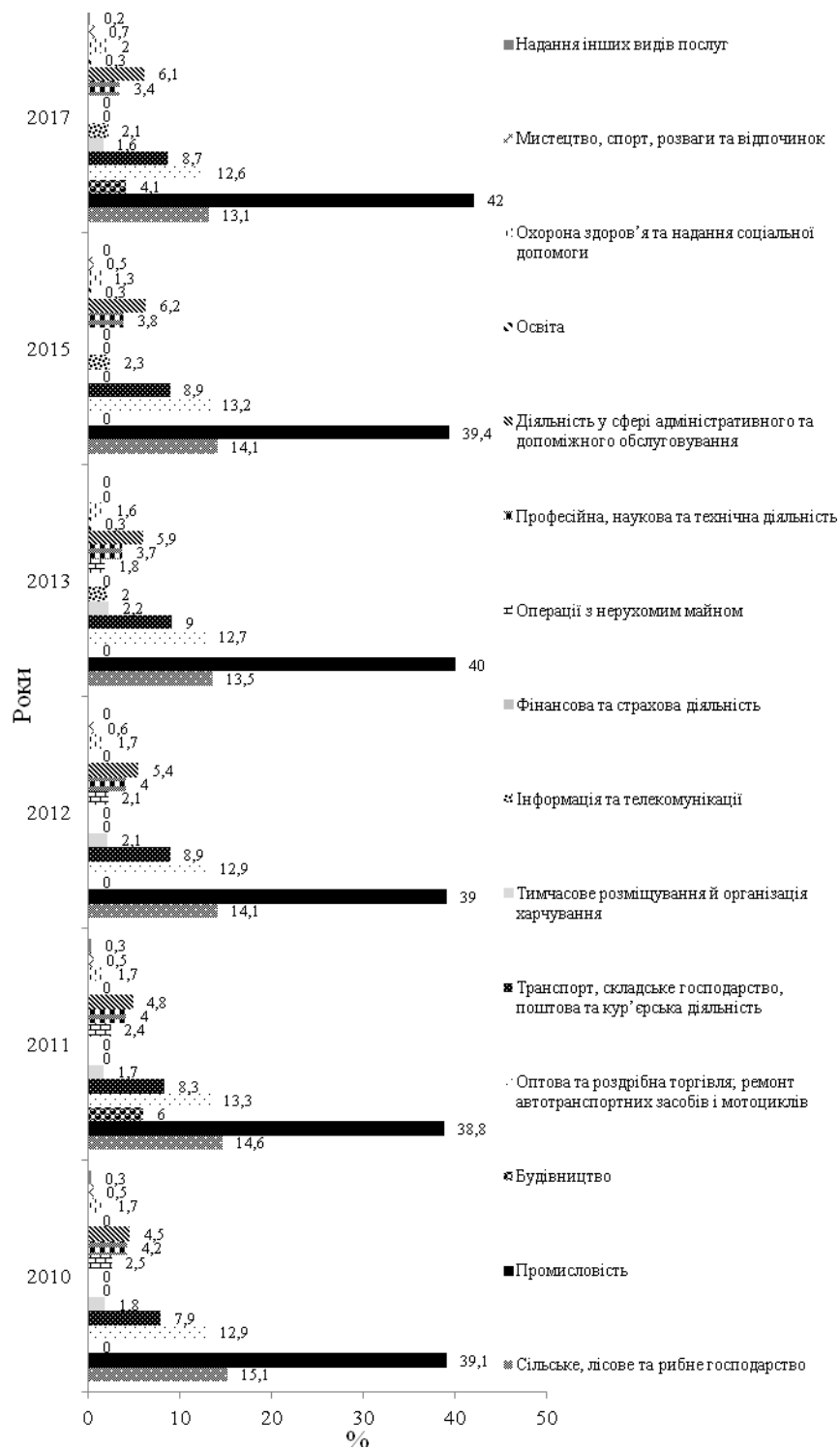
**Зайняте населення за професійними групами, статтю
та місцем проживання у 2016 році [68; 283;280]**

Показник	Усе населення	Жінки	Чоловіки	Міські поселення	Сільська місцевість
Усього, тис. осіб	16276,9	7827,4	8449,5	11178,5	5098,4
у тому числі за професійними групами					
законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	1259,7	514,9	744,8	1084,1	175,6
професіонали	2906,0	1765,3	1140,7	2458,1	447,9
фахівці	1909,3	1237,0	672,3	1486,7	422,6
технічні службовці	485,4	404,0	81,4	383,7	101,7
працівники сфери торгівлі та послуг	2734,7	1837,1	897,6	2015,7	719,0
кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	138,7	50,5	88,2	48,5	90,2
кваліфіковані робітники з інструментом	1946,5	279,2	1667,3	1421,6	524,9
робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування	1821,2	291,2	1530,0	1215,1	606,1
найпростіші професії	3075,4	1448,2	1627,2	1065,0	2010,4

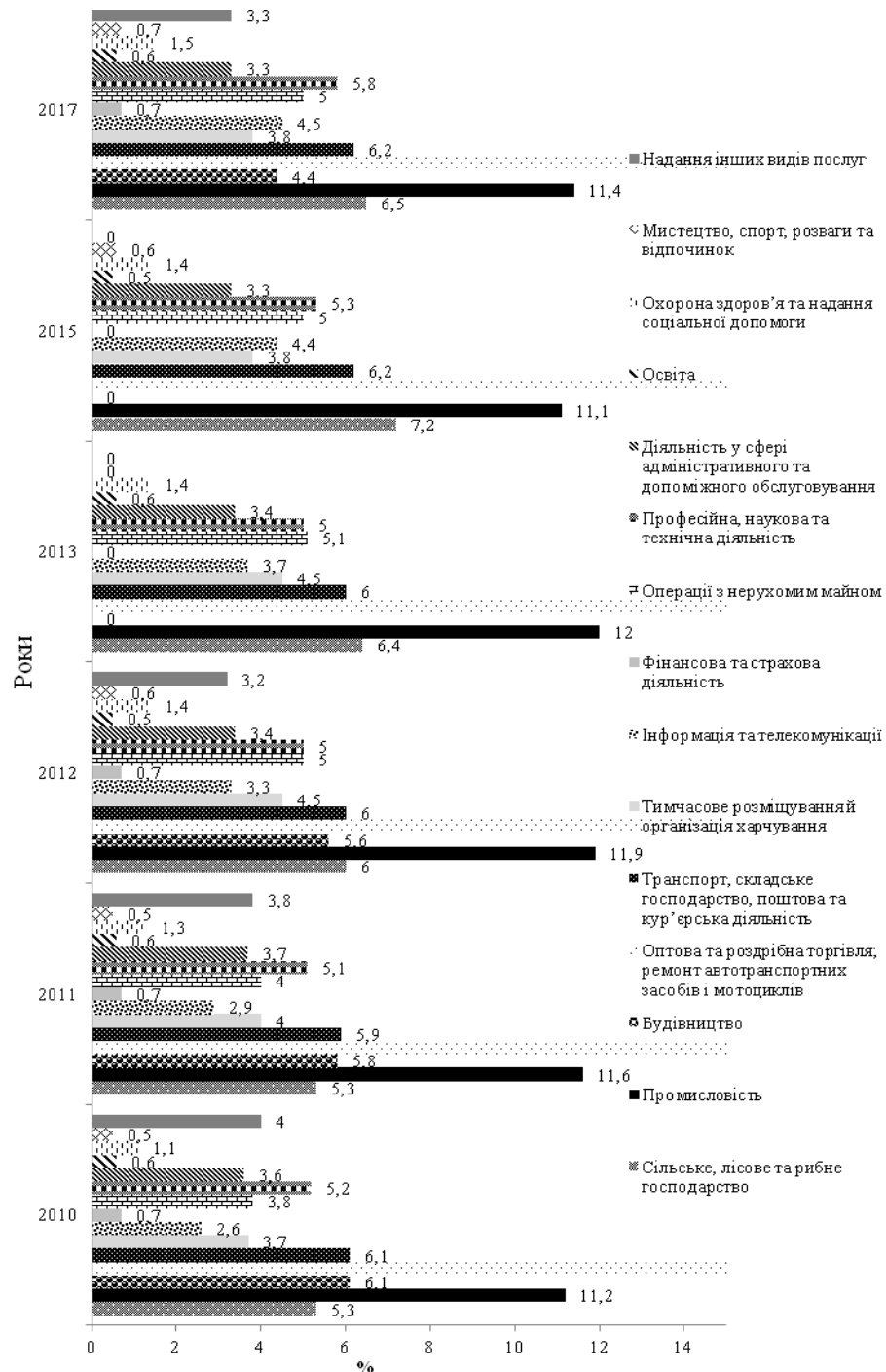
Наведена у табл. 2.2 структура зайнятих за статтю свідчить про переважання жінок, порівняно з чоловіками, що спостерігалось серед технічних службовців (83,2% проти 16,8%); працівників сфери торгівлі та послуг (67,2% проти 32,8%); фахівців (64,8% проти 35,2%); професіоналів (60,7% проти 39,3%). При цьому за даними Державної служби статистики України [283] чоловіки значно переважали серед кваліфікованих робітників з інструментом (85,7% проти 14,3%); робітників з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування (84,0% проти 16,0%) та кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (63,6% проти 36,4%) [68].

Питома вага кількості зайнятих працівників підприємств та фізичних осіб-підприємців у загальних показниках суб'єктів господарювання за їх

розмірами за видами економічної діяльності за 2010-2017 рр. наведено на рис. 2.6 (табл. В.1-В.2 додатку В) [391].



а)



б)

Рис. 2.6. Питова вага кількості зайнятих працівників а) середніх б) малих підприємств у загальних показниках суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2017 рр. [391]

Аналіз показників зайнятості працівників підприємств, у середньому підприємстві за ВЕД «промисловість» спостерігається зростання від 39,1 %

у 2010 р. до 42 % у 2017 р.; зменшення за ВЕД сільське, лісове та рибне господарство від 15,1 % у 2010 р. до 13,1 % у 2017 р.; за ВЕД оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів також спостерігається незначне зменшення питомої ваги зайнятих з 12,9 % у 2010 р. до 12,6 % у 2017 р. Таким чином, окрім промисловості, спостерігається зменшення кількості зайнятих у за ВЕД середнього підприємництва, що може бути причиною ухилення від податків та неофіційна зайнятість, плинність кадрів у зв'язку з нестабільною виплатою заробітної плати та ін.

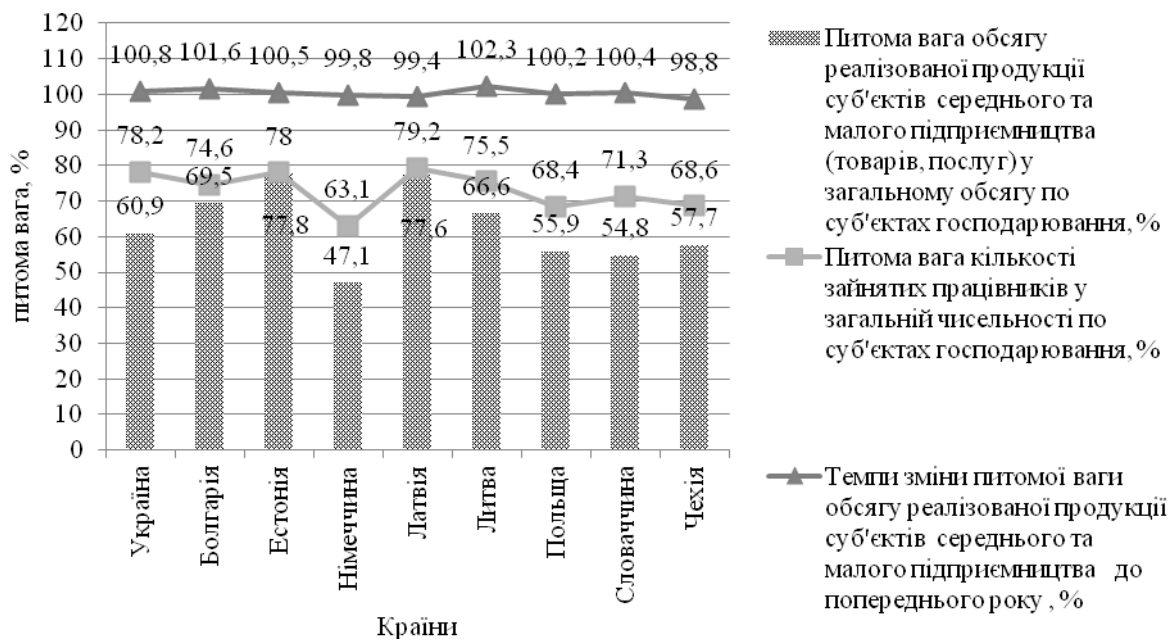
Динаміка показника на малих підприємствах свідчить про зниження темпів зростання зайнятих працівників за такими видами діяльності, як: будівництво (від 6,1 % у 2010 р. до 4,4 % у 2017 р.); оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (від 45,5 % у 2010 р. до 42,3 % у 2017 р.). За іншими видами діяльності спостерігається позитивна динаміка зростання кількості зайнятих, що є позитивною тенденцією до появи нових робочих місць, зменшення рівня безробіття, поповнення бюджетів тощо.

Статистичні дослідження діяльності малого та середнього підприємництва в деяких країнах ЄС свідчать про його важливість у досягненні соціально-економічного розвитку (рис. 2.7).

Так, за даними Державної служби статистики України [283] та Євростату [510] в цілому за період, що аналізується спостерігається тенденція до збільшення питомої ваги обсягу реалізованої продукції суб'єктів середнього та малого підприємництва (товарів, послуг) у загальному обсягу по суб'єктах господарювання (Україна – 100,8 %; Болгарія – 101,6 %; Естонія – 100,5 %; Литва – 102,3 %; Польща – 100,2 %; Словаччина – 100,4 %). Лише у Німеччині, Латвії та Чехії спостерігається незначне зниження темпів зростання від 1-4 %.



а)



б)

Рис. 2.7. Динаміка співвідношення показників реалізованої продукції та кількості зайнятих у малому та середньому підприємстві в Україні та країнах-членах ЄС (а) – 2015 р.), та темпів зміни питомої ваги обсягу реалізованої продукції суб'єктів середнього та малого підприємства до попереднього року (б) – 2017 р.) [391].

Загальними тенденціями, що характеризують розвиток трудового потенціалу регіонів України, і які було вказано в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. [3] є наступні:

поступове підвищення рівня концентрації економічної активності як на загальнодержавному (зосередження основних ресурсів розвитку в м. Києві, де виробляється майже 20% валового внутрішнього продукту країни, акумулюється 50% всіх прямих іноземних інвестицій, збільшується чисельність населення за рахунок міграції з інших регіонів, майже 75% працівників, зайнятих переважно в сфері послуг, мають вищу освіту), так і на регіональному рівні (концентрація економічної діяльності в обласних центрах і прилеглих районах, в більшості яких зосереджується більше 60% обсягів виконаних будівельних робіт, інвестицій і виробництва) [3];

нерівномірність розвитку територій, зростання міжрегіональних соціально-економічних диспропорцій, значною диференціацією розвитку районів і міст, в частині яких (понад 30%) тривалий час спостерігається одночасне зниження рівня економічної активності і зменшення чисельності населення (рис. 2.8).

До економічно активного населення належать особи у віці від 15-ти до 70-ти років, які працюють або шукають роботу [398]. Частка такого населення є приблизно однаковою майже в усіх регіонах України. У 2015 році вона коливалась від 58,3 % до 66,7 %, тобто відхилення від середнього показника по Україні (62,4%). Лідером за часткою економічно активного населення є м. Київ (66,7%), тоді як найнижче значення цього показника зафіксовано в Донецькій області (57,2%) [391, 398].

Аналіз співвідношення рівня зайнятості та рівня безробіття свідчить про загальні тенденції ефективності управління трудовими ресурсами в країні, так і про умови, які створюються в регіоні для стимулювання зайнятості (рис. 2.9).

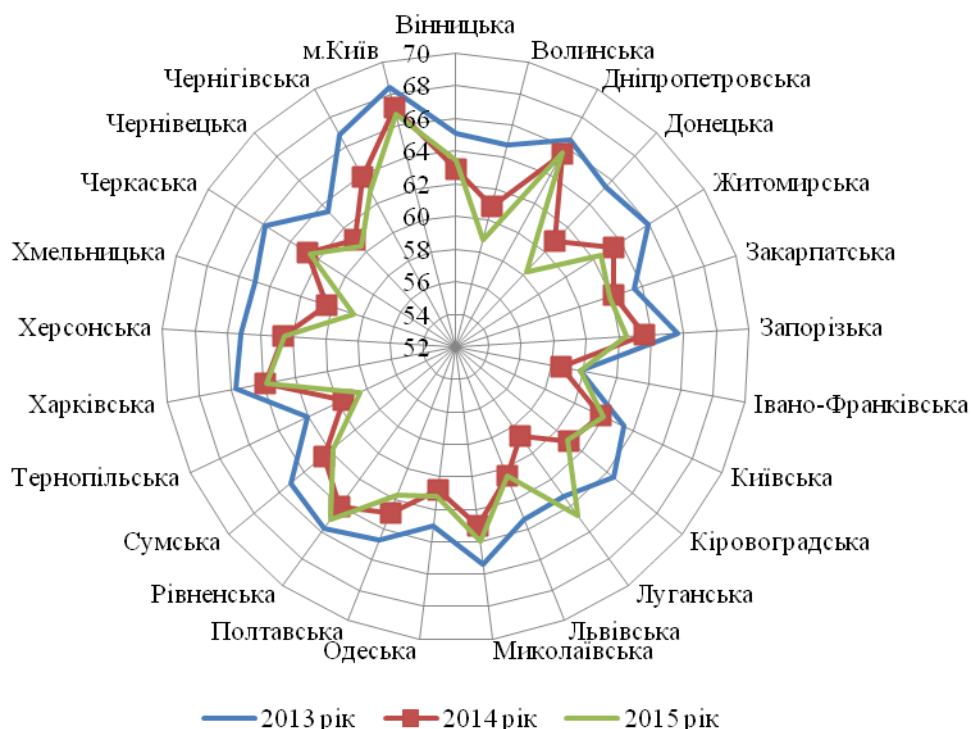


Рис. 2.8. Рівень економічної активності населення за регіонами у 2013-2015 рр., % до всього населення відповідного віку

Джерело: складено автором за даними [398- 397, 400, 398]

Так, у 2015 р. середній рівень безробіття населення у віці 15-70 років (за методологією МОП) по Україні склав 9,1%, що на 0,2 пункти нижче, ніж у попередньому році. Позитивна динаміка спостерігалася у 12 регіонах: Вінницькій та Київській (зменшення на 1,6 пункти), Дніпропетровській (на 0,8 пункти), Харківській та Рівненській (на 0,7 пункти), Чернігівській (на 0,5 пункти), Львівській та Черкаській (на 0,4 пункти), Миколаївській, Житомирській та Одеській (на 0,2 пункти), Волинській (на 0,1 пункти) областях [391]. Найкращі результати зафіксовано у Київській (6,4 %), Одеській (6,5 %), Харківській (7,1 %) та Дніпропетровській (7,2 %) областях, а найгірші – у Луганській (15,6 %), Донецькій (13,8 %), Полтавській (12,1 %), Тернопільській (11,8 %) областях.

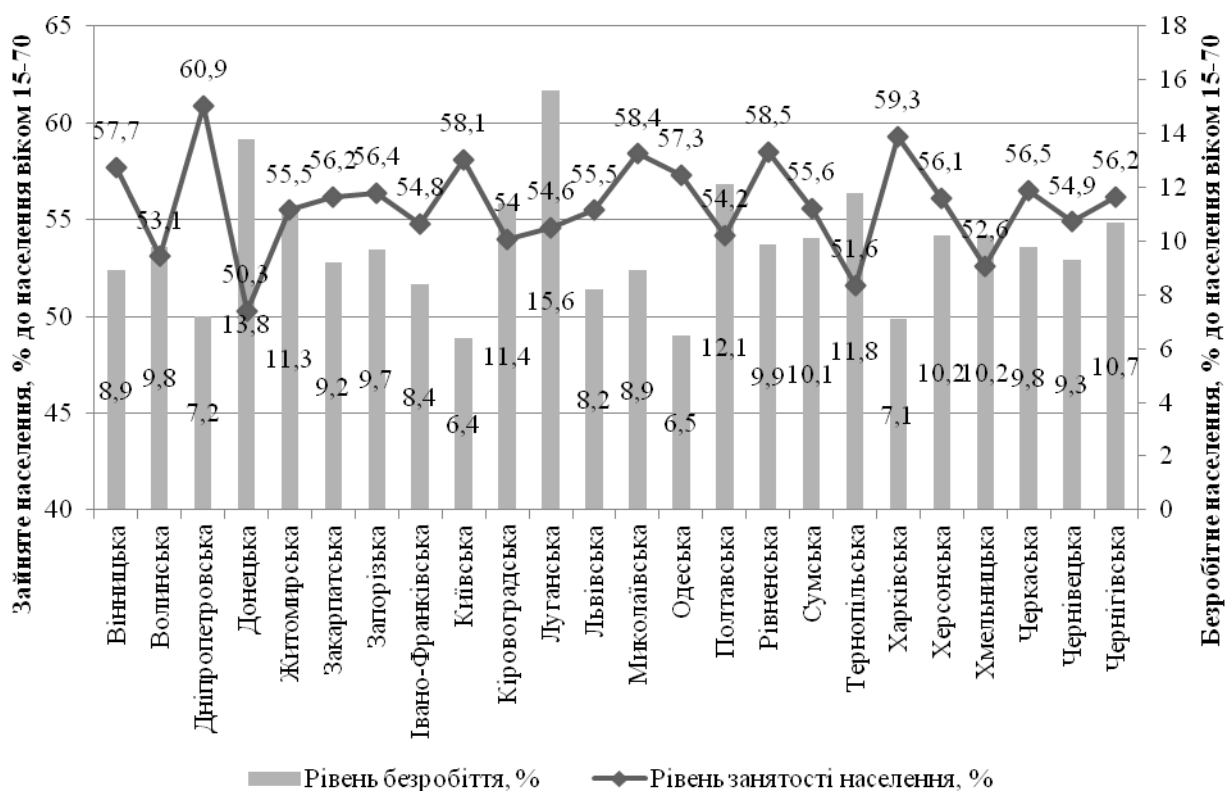


Рис. 2.9. Співвідношення рівнів зайнятості та безробіття населення (за методологією Міжнародної організації праці) за регіонами у 2017 р., % до населення віком 15-70 років [398- 397, 400, 398]

Зниження рівня безробіття супроводжується у 2015 р. зростанням рівня зайнятості, який склав 56,7 % з максимальним значенням у м. Києві (62,0 %) та Дніпропетровській (60,9 %), Харківській областях (59,3 %) та мінімальним значенням у Донецькій (50,3 %), Тернопільській (51,6 %), Хмельницькій (52,6 %) областях тощо.

Дана тенденція свідчить по-перше, про зростання економічної активності населення та, по-друге, про активізацію регіональних органів влади у діяльності щодо стимулювання зайнятості в регіоні, що підтверджується співвідношенням чисельності прийнятих та вибулих осіб на підприємства, установи, організації (79,3 % по Україні, від 57,7 % у Донецькій до 91,8 % у Запорізькій області).

У регіональному розрізі існують значні відмінності в рівнях заробітної плати. Так, найнижчу заробітну плату мають працівники Тернопільської

області (2,9 тис. грн.), тоді як найбільша зарплата традиційно характерна для Києва (6,7 тис. грн.).

Спостерігається зниження індексу реальної заробітної плати у всіх регіонах (від 89,6 % у Дніпропетровській області до 78,8 % у Луганській) (рис. 2.10).

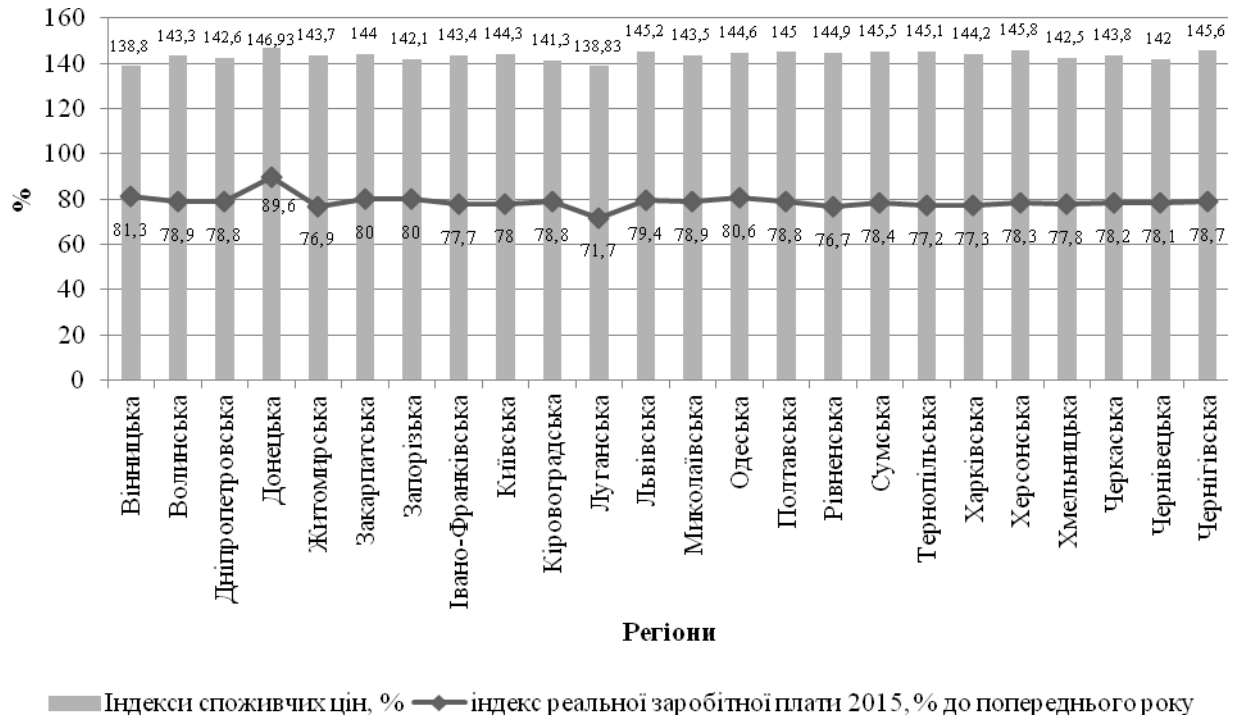


Рис. 2.10. Співвідношення індексів споживчих цін та реальної заробітної плати у 2017 р., %

Наведені дані свідчать про залежність рівня реальної заробітної плати від інфляційних процесів в країні, що негативно впливає на платоспроможність населення регіонів.

Середньомісячна кількість економічно активного населення у віці 15-70 років в 2015 р склало 18,1 млн. Чоловік, з них 17,4 млн. Чоловік (96,1%) в працездатному віці. Із зазначеної кількості громадян у віці 15-70 років 16,4 млн. Чоловік, або 90,9%, зайняті економічною діяльністю, а решта - 1,7 млн. Чоловік, відповідно до методології Міжнародної організації праці, класифікувалися як безробітні [4].

Рівень зареєстрованого безробіття в 2015 році склав 2,7% економічно активного населення працездатного віку (вище у жінок (3,4%) у порівнянні з чоловіками (2,0%) і сільського населення (3,2%) в порівнянні з міськими жителями (2,4%)) [5]. Високий рівень безробіття серед молоді.

Спостерігається тенденція зниження реальної заробітної плати по всіх регіонах України. Протягом 2015 р. загальна сума заборгованості з виплати заробітної плати збільшилася на 42,5%, на 1 січня 2016 р. становила 1880,8 млн. грн.

Дані тенденції свідчать про наявність проблем в системі управління трудовими ресурсами, як на рівні регіонів, так і неефективною державну політику в галузі зайнятості, стимулювання підприємництва та регіонального розвитку.

Соціально-економічний розвиток регіону можливо при наявності ефективних організаційно-управлінських механізмів, заснованих на професійній компетентності людських ресурсів. Високий професіоналізм представників регіональної влади дозволяє розробити дієві механізми управління ресурсною базою регіону, координації між суб'єктами регіонального розвитку: бізнесу і влади, влади і громадськості, бізнесу та громадськості.

Наявність підприємств, що формують умови безперервного навчання сприяє нарощуванню інтелектуального потенціалу людських ресурсів на основі формування і розвитку професійних компетенцій персоналу, дозволяє нарощувати інноваційно-інвестиційний потенціал регіону і підвищувати конкурентоспроможність підприємств, регіону та національної економіки в цілому.

Крім економічних проблем розвитку зазначених регіонів, на фоні відносно високого рівня середньої заробітної плати порівняно з іншими областями, зросли внутрішньорегіональні диспропорції щодо розвитку інфраструктури, надання послуг населенню у сфері освіти, культури, охорони здоров'я та навколишнього природного середовища та інші. Розвиваються в

основному обласні центри, а шахтарські та сільські території занепадають. Наслідком зазначених тенденцій є значне розшарування населення за рівнем доходів, безробіття, соціальне невдоволення мешканців регіонів, створення підґрунтя для проявів сепаратизму [68]. Так, обсяг вантажообороту автомобільного та залізничного транспорту у 2015 році зріс у порівнянні з відповідними показниками попереднього року, і склав 12471,4 тис. тонн-кілометрів на 1000 осіб населення [68]. Негативна динаміка спостерігалася у 10 областях, що пов'язано зі зменшенням обсягів перевезень у східних областях.

Важливим фактором соціально-економічного розвитку регіону є наявність висококваліфікованих кадрів, що залишаються в регіоні та беруть участь у виробництві ВРП. Так, регіонами лідерами за кількістю загальноосвітніх навчальних закладів на 10 тис. населення у є Тернопільська (8 закладів), Волинська (7,5), Житомирська (6,39), Рівненська (5,86) та ін., регіонами-аутсайдерами стали Луганська (1,42) та Донецька (1,3). За кількістю професійно-технічних навчальних закладів на 1 тис. населення лідером став Сумський регіон (30 закладів), аутсайдером – Донецький (10). За кількістю вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації лідирує м. Київ та Харківський регіон, що є навчальними центрами України.

Кількість студентів вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації у розрахунку на 10 тис. населення у 2014 р. перевищувала середній показник по Україні (393 слухача) лише у Дніпропетровській (4,6 %), Запорізькій (8,9 %), Львівській та Одеській (майже 30 %), та Харківській (77 %) з лідером м. Київ – 261 %) [396].

Найбільше перевантаження у дошкільних навчальних закладах зафіксовано у Львівській (147 осіб на 100 місць, 25 місце), Волинській (141 особа, 24 місце), Рівненській (137 осіб, 23 місце), а також Полтавській (134 особи, 22 місце) та Київській (132 особи, 21 місце) областях [283], що пояснюється ростом темпів народження.

В розрізі окремих видів економічної діяльності спостерігається зменшення облікової кількості штатних працівників (рис. 2.11)



Рис. 2.11. Облікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності у 2016-17 рр. [409; 410; 411; 412; 413]

Так, найбільші кількісні втрати штатних працівників спостерігаються у промисловості як найбільшій галузі економіки України (близько 700 тис. осіб),

а також в освіті (268,5 тис. осіб) і в охороні здоров'я та надання соціальної допомоги (253,7 тис. осіб), що в першу чергу пов'язано з реформуванням даних галузей та сфер діяльності.

При цьому кількість вакансій за видами економічної діяльності збільшується у динаміці (табл. 2.3), що пов'язано з браком робочої сили потрібної кваліфікації.

Таблиця 2.3

Кількість вакансій за видами економічної діяльності, тис. осіб

Види економічної діяльності	2012	2013	2014	2015	2016	2017
усього	48,6	47,5	35,3	25,9	36	50,4
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	2,5	2,3	1,6	1,2	1,5	2,2
Промисловість	13,8	11,5	9	6,5	10	15,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1,3	0,7	0,5	0,2	0,6	0,6
Переробна промисловість	12,5	9	7,2	5,1	7,8	11,6
Будівництво	2,2	2,5	1,3	1	1,8	2,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	5,2	6,2	4,7	4,1	5,9	8,1
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	4,4	4,1	3,8	2,8	3,8	5,4
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,8	1,3	0,7	0,8	0,9	1,4
Інформація та телекомунікації	н/в	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4
Фінансова та страхова діяльність	0,6	0,7	0,6	0,2	0,5	0,5
Операції з нерухомим майном	3,5	0,7	0,6	0,4	0,6	0,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	н/в	1,2	0,8	0,6	0,8	1,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	н/в	1,7	1,4	1,1	1,4	2
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7,6	7,2	4,9	2,7	2,9	4,2
Освіта	1,9	2,1	1,5	1,4	2	2,7
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4,7	4,5	3,2	2,1	2,7	3,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	н/в	0,4	0,4	0,3	0,4	0,5
Надання інших видів послуг	1,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,5

Так, тільки у 2017 році у порівнянні з 2016 р. загальна кількість вакансій зросла на 40% (або на 14,4 тис. осіб). Таке зростання спостерігається практично за усіма видами економічної діяльності: промисловість (50% або 5,1 тис. осіб), державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування (44,8% або 1,3 тис. осіб); оптова та роздрібна торгівля (37,3% або 2,3 тис. осіб) тощо.

Позитивною тенденцією також є зростання показника витрат на персонал у суб'єктів господарювання протягом останніх 10 років.

На рис. 2.12 подано динаміку витрат на персонал суб'єктів господарювання у рохрахунку на 1 штатного працівника.

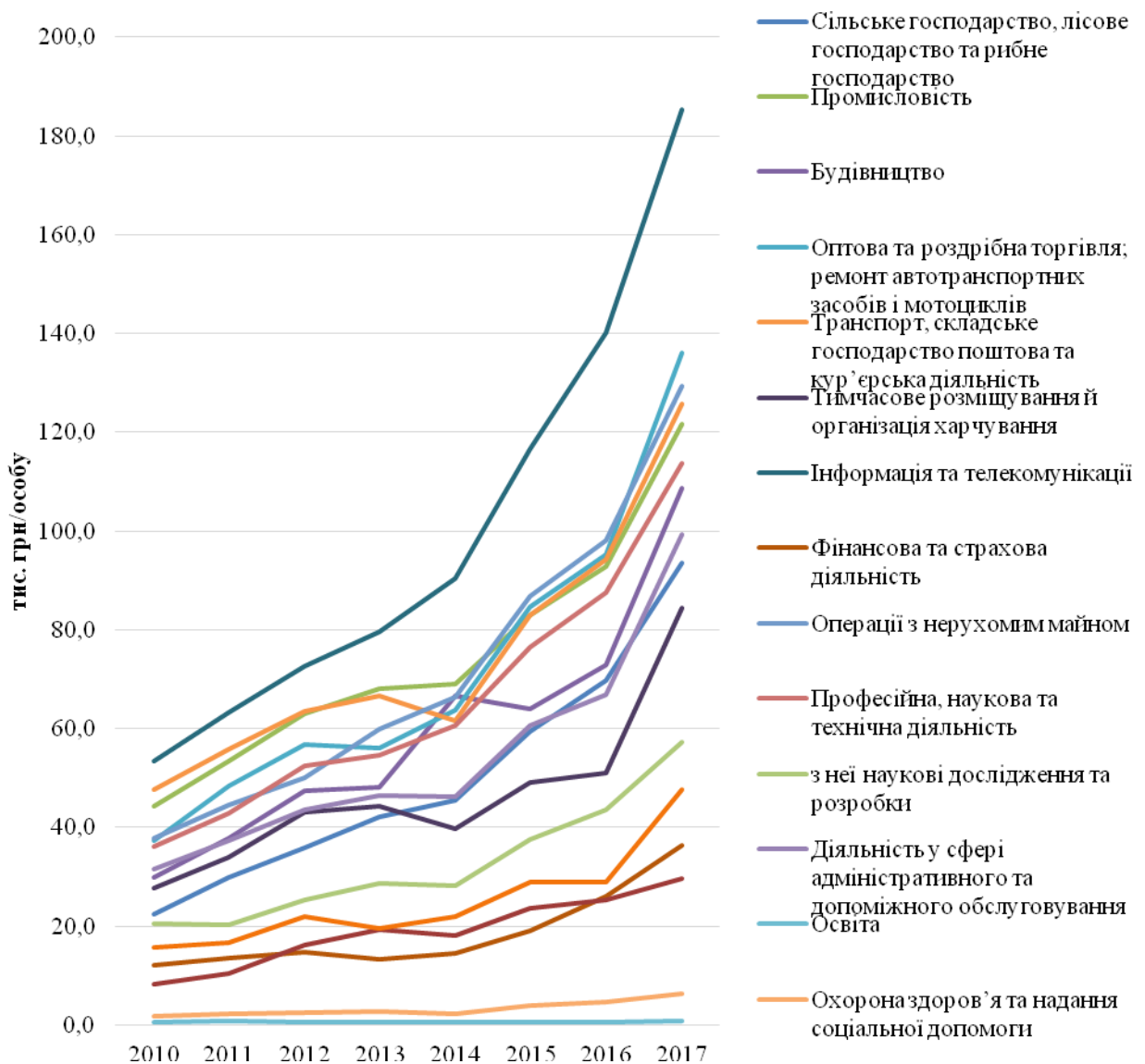


Рис. 2.12. Динаміка зміни витрати на персонал суб'єктів господарювання на 1 штатного працівника протягом 2010-2017 рр.

Так, найбільший приріст витрат на персонал спостерігається у такій сфері, як «Інформація та телекомунікації», яка сьогодні є найбільш динамічною та такою, що стрімко розвивається. Дана сфера є наукоємною і працівник є головним ресурсом, а відповідно складає ключову долю витрат.

Однак, розглядаючи види економічної діяльності в цілому, варто відзначити, що позитивний приріст витрат на персонал пов'язан в першу чергу із зростанням витрат на заробітну плату, ніж на професійний розвиток. Підтвердження цього є зростаючий рівень середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності, наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності

Види економічної діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
усього	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7103,79	8864,62
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1467	1852	2094	2344	2556	3309	4195	6057,45	7556,88
з них сільське господарство	1422	1786	2024	2269	2476	3140	3916	5761,42	7166,41
Промисловість	2578	3119	3497	3774	3988	4789	5902	7630,72	9633,33
Будівництво	1777	2294	2543	2727	2860	3551	4731	6250,71	7844,82
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1898	2371	2739	3049	3439	4692	5808	7630,55	9404,43
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	2648	3061	3405	3582	3768	4653	5810	7687,81	9859,82
діяльність у сфері транспорту	12085	14681	15881	17163	19130	27718	36927	45860,25	55304,01
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	2976	3427	3848	4040	4231	5358	6603	8485,22	10884,4
поштова та кур'єрська діяльність	1521	1693	1845	1917	1934	2180	2818	3851,12	5043,54
Тимчасове розміщення й організація харчування	1424	1750	2020	2195	2261	2786	3505	4988,33	5874,85
Інформація та телекомунікації	3185	3705	4360	4659	5176	7111	9530	12017,73	14276,1
Фінансова та страхова діяльність	4695	5433	6077	6326	7020	8603	10227	12865,12	16161
Операції з нерухомим майном	1864	2184	2384	2786	3090	3659	4804	5946,51	7328,76
Професійна, наукова та технічна діяльність	2914	3575	4287	4505	5290	6736	8060	10038,64	12144
з неї наукові дослідження та розробки	2901	3296	3805	4059	4268	4972	6119	8211,98	10258,8

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1826	2162	2298	2546	2601	3114	3995	5577,87	7227,72
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	2735	3049	3432	3719	3817	4381	5953	9371,57	12698
Освіта	1884	2077	2532	2696	2745	3132	3769	5857,49	7041,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1616	1762	2186	2351	2441	2829	3400	4976,56	5852,64
з них охорона здоров'я	1624	1768	2204	2374	2463	2853	3435	5023,41	5898,01
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2129	2394	3017	3343	3626	4134	4844	6608,21	7611,55
з них									
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	1905	2096	2611	2934	2841	3150	3828	5773,71	6800,77
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	1912	2124	2579	2737	2769	3049	3705	5464,14	6381,09
Надання інших видів послуг	1742	2062	2601	2738	3361	3634	4615	6535,52	8132,4

Аналіз середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності показав в цілому позитивну динаміку з 2010 р. по 2018 р. Однак враховуючи інфляцію та рівень середньомісячної заробітної плати у країнах Європейського союзу, даний показник також є де стимулятором та поштовхом для пошуку роботи за кордоном. Також таке зростання більше пов'язано зі щорічним зростанням мінімальної заробітної плати та необхідністю її індексації у відповідності з даним показником, ніж з реальною ситуацією на ринку стосовно попиту і пропозицією робочої сили в Україні.

Аналіз тенденцій розвитку людських ресурсів дозволив визначити, що в Україні, в умовах економічної нестабільності, жорсткої конкуренції та незначного за часом життєвого циклу підприємства роботодавець є орієнтованим на оптимізацію витрат, у тому числі й пов'язаних з персоналом. Так, за даними офіційної статистики [283; 356] відповідно до стану виплат заробітної плати працівникам економічно активних підприємств (установ, організацій) у 2016 р. кількість працівників промисловості, яким не виплачено заробітну плату на 1 січня 2017 р. складає 75,5 тис. осіб (з всього за видами економічної діяльності 96,6 %), що складає 3,8 % до середньооблікової

кількості штатних працівників. У зв'язку з цим сьогодні відбувається значна трансформація та навіть руйнація класичних відносин між роботодавцем та найманим працівником в питаннях гарантій стосовно терміну працевлаштування, чіткого кола обов'язків та компетенцій у відповідності до вимог робочого місця або посади, рівня та структури заробітної плати, наявності та виплати соціальних пільг і компенсацій тощо.

За статистичними даними Державної служби статистики України [283] рівень вимушеної неповної зайнятості за видами економічної діяльності в цілому за країною зменшився, однак має диференційований характер за окремими ВЕД (табл. 2.5), що свідчить про несприятливі тенденції щодо розвитку в країні, неформальну зайнятість, неповну зайнятість.

Таблиця 2.5

Рівень вимушеної неповної зайнятості за видами економічної діяльності

Переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), % до середньооблікової кількості штатних працівників	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
усього	13,6	8,6	7	7,9	9,9	9,2	5,9	1,8	1,7
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	15,4	9,3	6,1	5,5	4,4	3,9	3,4	1,2	1,1
з них сільське господарство				5,2	4	3,5	3,2	1,3	1,2
Промисловість	23,7	15,9	14,5	14,2	18,7	19,2	15,8	5,5	5,2
Будівництво	40,9	26,7	22,6	20,2	19,9	14	9,1	1,8	0,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15,6	7,2	3	2,6	4,2	2,2	1,4	0,3	0,2
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	21,4	13,6	9,6	27,4	35,8	32,4	8,2	1,3	1,7
діяльність у сфері транспорту	27,2	16,5	11,9	11,7	23,5	21,5	5,4	1	0,7
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	нд	нд	нд	43,1	54,4	49,2	12,8	2	3

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
поштова та кур'єрська діяльність	2	3,4	1,2	0,4	0,9	2	0	–	–
Тимчасове розміщення й організація харчування	18,9	11,1	7	6,3	9,3	4,8	3,2	0,8	1,4
Інформація та телекомунікації	нд	нд	нд	4,1	3,7	2,5	0,8	0,4	0,7
Фінансова та страхова діяльність	3	0,7	0,4	0,2	0,8	0,3	0,1	0	0
Операції з нерухомим майном	16,1	10,6	8,8	6,7	6,2	3,8	4,4	2,4	1,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	нд	нд	нд	9,3	13,2	13,4	14,4	5,2	3,6
з неї наукові дослідження та розробки	12,1	7,6	8,2	10,1	11,9	15,6	21,5	7,4	4,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	нд	нд	нд	5,4	5,6	7	4,5	1,4	1,2
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,3	0,1	0,2	0,2	1,5	1,5	0,5	0	–
Освіта	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0	0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,4	1,3	1	0,8	0,8	0,8	0,3	0,1	0,1
з них охорона здоров'я	нд	нд	нд	0,9	0,9	0,8	0,4	0,1	0,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5,8	4,2	3,3	0,5	1,1	1,2	0,9	0,2	0,3
з них									
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	2,9	2,2	1,4	0,3	1,1	1,6	1,3	0,2	0,4
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	нд	нд	нд	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Надання інших видів послуг	нд	нд	нд	5,9	6,9	3,8	2,5	1,1	1,4

Так, рівень вимушеної неповної зайнятості у промисловості за даними 2016 р. у промисловості має найгірші показники у порівнянні з іншими видами економічної діяльності, а саме 4,4 % працівників до середньооблікової кількості штатних працівників знаходилися у відпустках без збереження заробітної плати та 15,8 % працівників переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень) [283; 356]. Натомість попит на робочу силу у промисловості тобто потреба роботодавців у працівниках для заміщення

вільних робочих місць (вакантних посад) у 2016 р. зросла майже вдвічі з 6494 осіб у 2015 р. до 9997 осіб у 2016 р., що свідчить про потребу в працівниках різної кваліфікації та державну політику стимулювання зайнятості, навчання новим професіям, перекваліфікацію безробітних тощо.

Особливість людських ресурсів полягає у залученні їх у всі важливі трансформаційні процеси, реалізацію економічних реформ, формування конкурентоспроможності регіональної й національної економіки, як суб'єктів управління даними процесами, так і безпосередньо ресурсами, за допомогою яких отримуються певні соціально-економічні результати. Отже, людські ресурси – це стратегічні конкурентні переваги вищого порядку, що мають бути поставлені в ранг пріоритетних для економічної безпеки та підвищення рівня конкурентоспроможності країни.

Разом з тим, в сучасних умовах спостерігається низка проблем, пов'язаних з розвитком та використанням людських ресурсів, ефективністю ринку праці. Так, показники руху робочої (табл. 2.6) сили свідчать про збільшення коефіцієнту обороту робочої сили зі звільнення, що свідчить про наявність проблем у мотивації з боку підприємців та можливо про невідповідність людських ресурсів вимогам роботодавців.

Таблиця 2.6

Показники руху робочої сили

Роки	Коефіцієнт обороту робочої сили	
	по прийому	по звільненню
	у % до середньооблікової кількості штатних працівників	
1	2	3
2000	20	25
2001	22,1	26,6
2002	23,7	27,7
2003	25,3	29,5
2004	27,1	28,8
2005	27,4	29,2
2006	28,2	29,9
2007	29,7	30,7
2008	28,3	32,8

Продовження табл. 2.6

1	2	3
2009	22,5	28,7
2010	25,0	27,7
2011	28,3	30,5
2012	26,1	29,9
2013	26,6	30,3
2014	22,8	30,3
2015	24,0	30,2
2016	26,1	29,2
2017	30,5	31,8
2018	29,2	31,6

Серед причин появи даних проблем насупні:

по-перше це відтік кваліфікованих людських ресурсів в межах трудової міграції за кордон. Так, за даними Державної служби статистики, економічно-активне населення в Україні скоротилося з 20,894 млн. осіб у 2010 р. до 17,854 млн. осіб у 2017 р. у віці 15-70 років [207] (рис. 2.13).

71% трудових мігрантів (за оцінками фахівців, кількість трудових мігрантів з України досягає приблизно 4 млн. осіб, що дорівнює приблизно 16 % трудового населення країни) головною причиною міграції назвали низьку заробітну плату в Україні, яка з 2010 р. по 2017 р. зросла більше ніж у 3 рази та досягла 7104 грн. у 2017 р., а у 2018 р. – 10573 грн. [207].

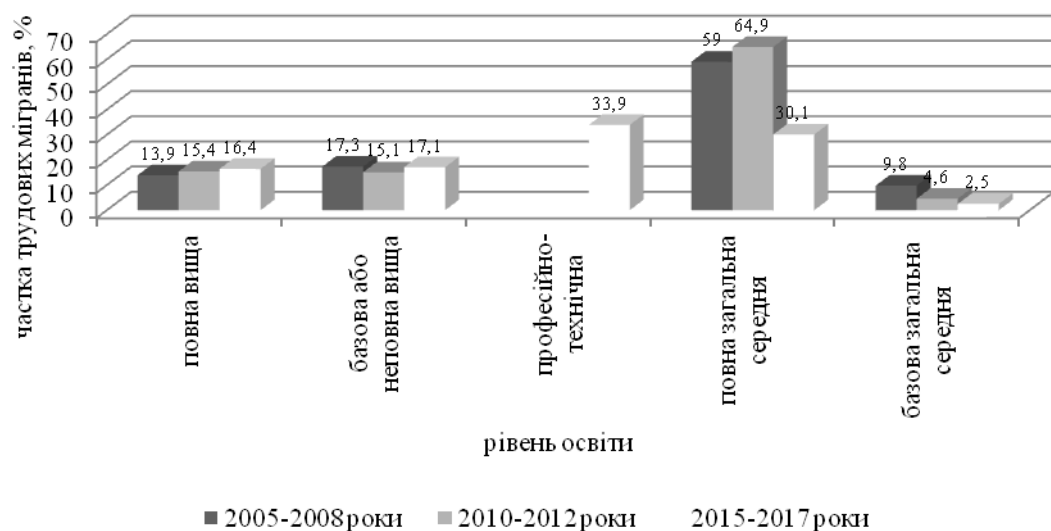


Рис. 2.13. Динаміка трудової зовнішньої міграції за рівнем освіти, %

Однак інфляційні процеси нівелюють можливість підвищення якості життя населення, що змушує кваліфіковані ресурси шукати шляхи поліпшення свого фінансового добробуту та професійного розвитку.

Так, з рис. 2.14 видно наростаючу тенденцію збільшення показників зовнішньої трудової міграції за період 2005–2017 рр., що свідчить про відсутність мотивації людських ресурсів до працевлаштування в Україні, При чому це стосуються майже всіх рівнів освіти (повна вища. 16,4 % у 2017 р., професійно-технічна 33,9 %, і лише зменшення спостерігається за фахівцями з повною та базовою середньою освітою) Це відображає відсутність дієвої системи державної підтримки розвитку людських ресурсів та створення умов для їх працевлаштування в країні.

Однак, у той же час за даними офіційної статистики кількість працівників з повною вищою освітою у загальній обліковій чисельності штатних працівників у більшості видів економічної діяльності перевищує кількість працівників з базовою та неповною вищою освітою (рис. 2.14 та рис. 2.15).



Рис. 2.14. Відсоток працівників з неповною та базовою вищою освітою від облікової кількості штатних працівників за видами економічної діяльності

На рис. 2.14 представлено розподіл працівників із неповною та базовою вищою освітою за видами економічної діяльності у % від облікової кількості штатних працівників протягом 2014 – 2017 рр.

На рис. 2.15 представлено розподіл працівників із вищою освітою за видами економічної діяльності у % від облікової кількості штатних працівників



Рис. 2.15. Відсоток працівників з повною вищою освітою від облікової кількості штатних працівників за видами економічної діяльності

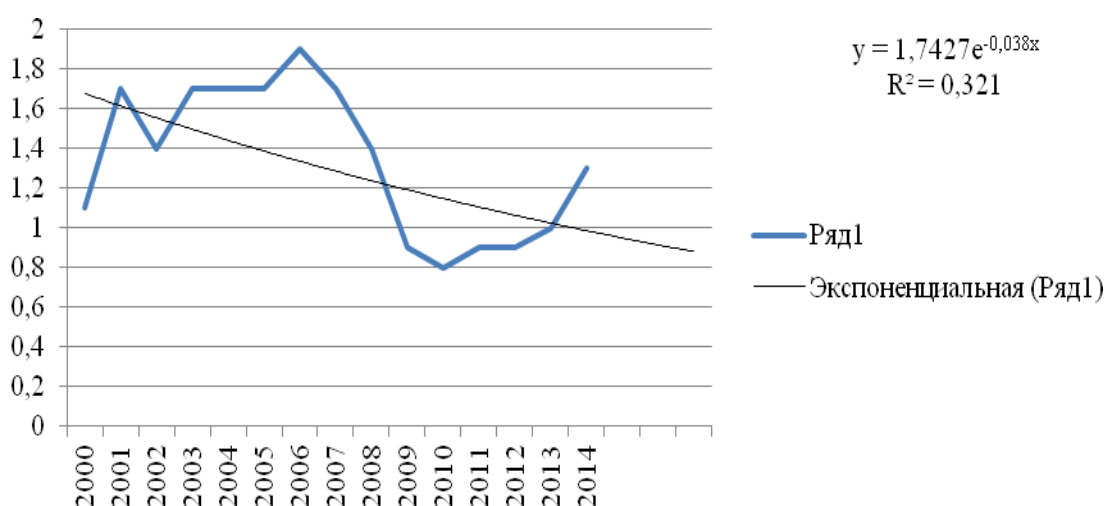
Згідно даних діаграм лише в галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги спостерігається переважання працівників з базовою та неповною вищою освітою (приблизно 40% над 20% у загальній обліковій чисельності штатних працівників), тоді як за усіма іншими видами економічної діяльності ситуація кардинально протилежна та ілюструє переважну потребу в працівниках з повною вищою освітою.

У той самий час в Україні спостерігається уповільнення навчання новим професіям і підвищення кваліфікації та різкий спад з 2015 р. у навантаженні на 1 вакансію (рис. 2.16), що свідчить про спад активності у розвитку людських ресурсів, відсутності системності розвитку та дієвих стимулів, щодо розвитку та працевлаштуванню на вітчизняних підприємствах.

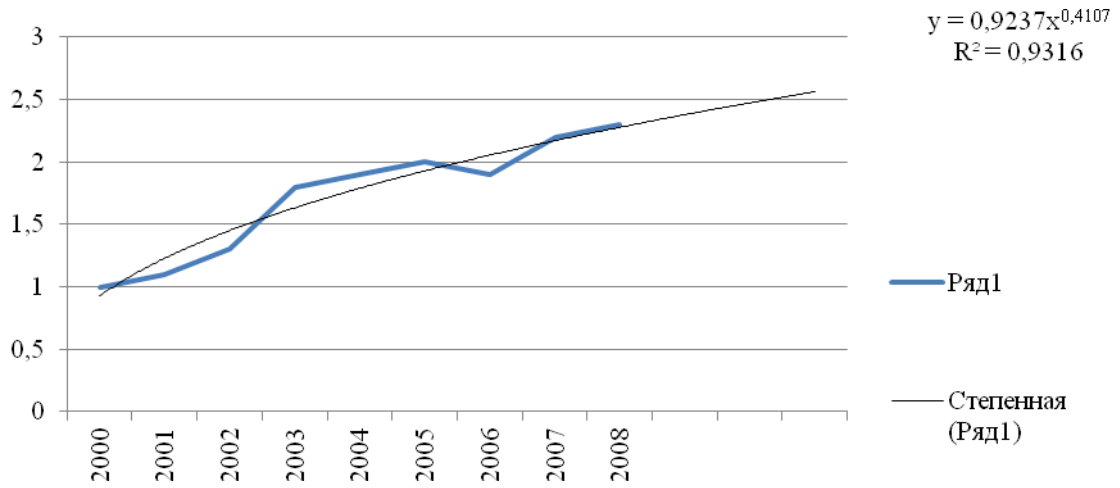


Рис. 2.16. Співвідношення навчання та підвищення кваліфікації до навантаження на 1 вакансію

Офіційні дані щодо навчання та підвищення кваліфікації не відстежуються Державною службою статистики з 2015 р. Однак для аналізу та майбутніх розрахунків та моделювання здійснено прогнозування на 2015-2017 рр. (рис. 2.17, рис. В.1 додатку В), що дало можливість продовжити ряд динаміки.



а)



б)

Рис. 2.17. Прогнозування показників «навчено новим професіям»

На рис. 2.18 наведена позитивна тенденція збільшення витрат на освіту майже за всіма джерелами фінансування.

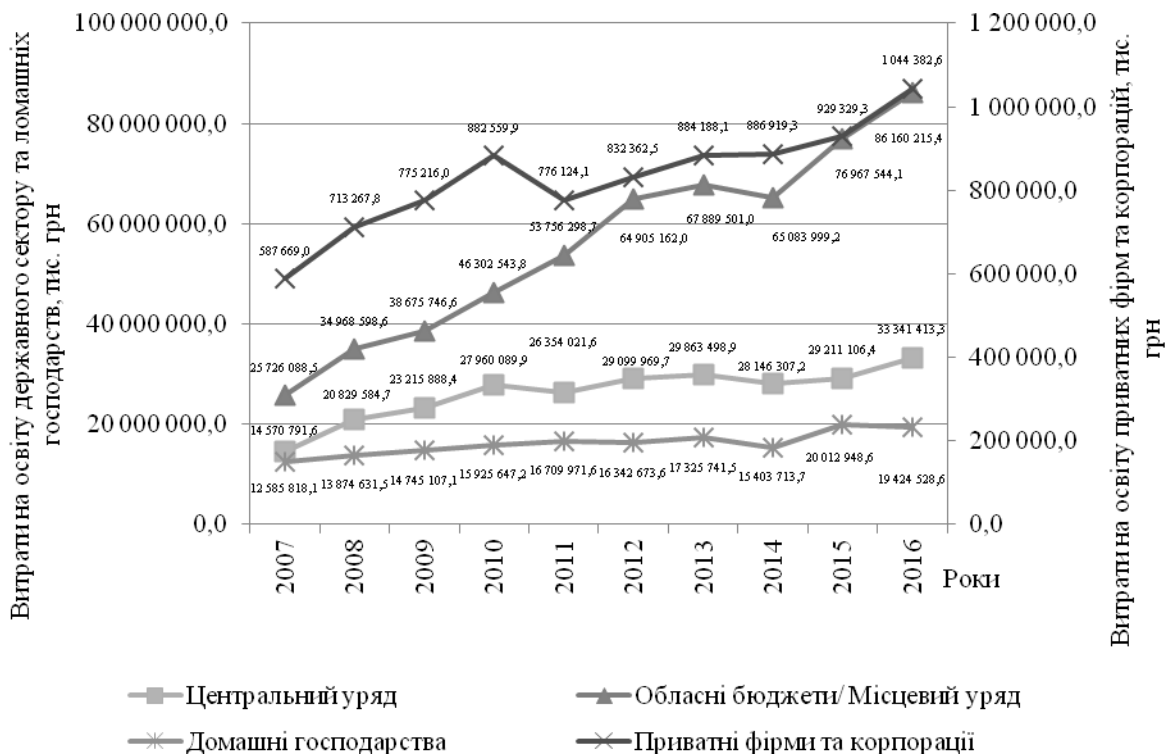


Рис. 2.18. Динаміка витрат на освіту за джерелами фінансування, %

Особливо дана позитивна тенденція стосується обласних та місцевих бюджетів, які протягом останніх 2015-2016 рр. значно збільшили фінансування освіти. Головною причиною цього стала реформа децентралізації влади та можливість локальних громад самостійно визначати пріоритетні напрями фінансування. Серед таких напрямів є саме освіта. Така сама позитивна динаміка інвестування в освіту спостерігається і у приватних фірмах і корпораціях, тоді як домашні господарства навпаки скоротили витрати на освіту.

Однак наведені дані на рис. 2.19 свідчать, що Україна серед інших країн ЄС відрізняється високою часткою надмірного рівня освіти, майже 28,1 %, що ідентифікує проблеми відсутності зв'язку з потребами ринку праці та програмами навчання в країні та її регіонах [516-518].

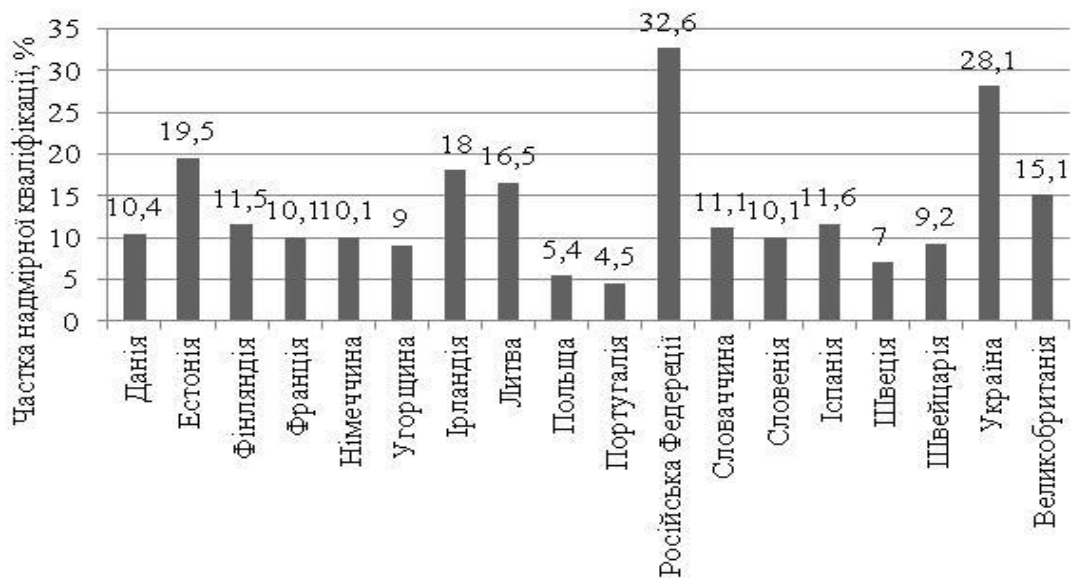


Рис. 2.19. Частка надмірного рівня освіти [516-518]

по-друге, це зниження середньооблікової кількості штатних працівників з 10,262 млн. осіб у 2010 р. до 7,679 млн. осіб у 2017 р. [283]. Причинами цього можуть бути: тіньова економіка, ухилення від оподаткування, скорочення робочих місць, плинність кадрів з причин, в тому числі, трудової міграції тощо. В країні не створюються умови для ефективного розвитку підприємницької діяльності, що має безліч бар'єрів. Також відсутні дієві методи стимулювання розвитку молоді;

по-третє, брак людських ресурсів необхідної кваліфікації з причин відсутності конструктивного діалогу між ЗВО, представниками бізнесу та великих промислових підприємств та науки.

Це пов'язано також з неефективністю вітчизняної системи освіти та навчання, що спонукає отримувати її за кордоном через відсутній дієвий механізм дуального навчання, як «більш гнучкої форми організації професійного навчання, що передбачає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфери з підготовки кваліфікованих кадрів певного профілю в рамках організаційно-відмінних форм навчання» [78].

Значущім результиуючим показником оцінки людського розвитку на мезорівні є інтегральний регіональний індекс людського розвитку, що розроблено спільно Державним комітетом статистики та Інститутом демографії та соціальних досліджень НАН України [110; 380; 104] (табл. 3.1 додатку 3), що враховує всі сфери людського розвитку та дозволяє групувати регіони за 6 сферами оцінки: відтворення населення, соціальне становище, комфортне життя, добробут, гідна праця та освіта (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інтегральний регіональний індекс людського розвитку за 2016-2017 рр.

Області	Роки		Ранг інтегрального показника за блоками у 2017 р.					
	2016	2017	«Відтворення населення»	«Соціальне середовище»	«Комфортне життя»	«Добробут»	«Гідна праця»	«Освіта»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	3,8262	3,8566	7	8	18	8	17	10
Волинська	3,8700	3,8109	3	7	8	17	20	15
Дніпропетровська	3,8279	3,7686	20	17	21	6	6	2
Житомирська	3,5656	3,5472	14	18	14	19	11	19
Закарпатська	4,2995	4,0233	21	9	1	4	1	22
Запорізька	3,8499	3,8184	12	14	22	3	12	5
Івано-Франківська	4,3968	4,1554	4	3	9	5	9	16
Київська	3,8229	3,7541	2	19	6	18	2	9
Кіровоградська	3,6333	3,5257	22	22	15	12	19	11

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Львівська	4,1922	4,1307	9	1	2	14	7	8
Миколаївська	3,8647	3,8647	5	21	11	2	10	14
Одеська	3,8017	3,7100	15	16	3	16	5	18
Полтавська	3,8509	3,9103	1	12	16	7	15	3
Рівненська	3,6738	3,6576	6	6	13	22	22	20
Сумська	3,8151	3,7425	8	11	20	10	16	17
Тернопільська	3,9584	3,9749	13	2	12	15	21	12
Харківська	4,0752	4,0564	19	5	5	13	3	1
Херсонська	3,6267	3,5438	18	20	4	21	8	13
Хмельницька	3,6694	3,6188	16	10	19	20	13	6
Черкаська	3,7325	3,7286	17	13	10	11	18	4
Чернівецька	4,3624	4,2294	11	4	7	1	4	21
Чернігівська	3,6475	3,7247	10	15	17	9	14	7

Значення інтегрального регіонального індексу людського розвитку свідчить про лідуєчі позиції Івано-франківської, Закарпатської, Львівської та Харківської областей. При цьому значення за сферами значно диференційоване. Так, Харківська область є лідером за блоком «освіта, має високі значення за блоком гідна праця» та «комфортне життя», однак поряд з цим має низькі показники за відтворенням населення та добробутом. Дані показники охоплюють великий пласт статистичних показників та майже всі сфери суспільних відносин, що характеризують власне людський розвиток. Об'єктом даного дослідження є людські ресурси, що характеризуються на трьох економічних рівнях особливостями, пов'язаними з характером та результатами праці. Отже окремі показники оцінки можуть бути враховані при розробці інтегрального показника ПОРЛР.

Таким чином, діагностика тенденцій розвитку людських ресурсів дозволила побудувати когнітивну карту взаємозв'язку проблем розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях (рис. 2.20).

Серед основних проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні досліджено відсутність узгодженого та сучасного законодавчого забезпечення розвитку людських ресурсів; відсутність злагодженої дії органів державної влади, що регулюють даний процес; дублювання функцій державних

інституцій; відсутність конструктивної взаємодії між державними та недержавними інститутами, що регулюють розвиток людських ресурсів; проблеми зростаючої зовнішньої трудової міграції; відсутність достатнього рівня вмотивованості людських ресурсів України до розвитку в країні; зниження рівня економічної активності населення, дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці, що вказує на відсутність взаємодії бізнесу та влади у досягненні соціально-економічних результатів та ін.

Ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів в регіональному розрізі дозволила визначити:

диференціацію регіонів за освітньо-навчальною ситуацією;

мотивацією людських ресурсів до розвитку в регіоні;

кваліфікаційну диференціацію;

відмінність показників розвитку людських ресурсів в залежності від регіональної специфіки та видів економічної діяльності;

відсутність комплексного підходу до розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях;

проблеми низької ефективності взаємодії підприємницьких структур регіонів та органів місцевого самоврядування, ЗВО, науки у досягненні спільної мети – розвитку людських ресурсів регіону.

На макрорівні визначено проблеми низької мотивації персоналу до розвитку, значних рух персоналу через плинність кадрів, що свідчить про відсутність дієвих стимулів для розвитку на підприємстві, однак також простежується вплив відсутності дієвих механізмів в сфері розвитку людських ресурсів у регіональній та національній політиках.

Доведено на основі побудови когнітивних зв'язків, що проблеми на трьох економічних рівнях мають взаємозв'язок. Так, відсутність національної стратегії розвитку людських ресурсів орієнтовану на вирішення та недопущення демографічних, соціально-економічних так і проблем у розвитку людських ресурсів спричиняє низку взаємопов'язаних проблем на мезо- та мікрорівнях:

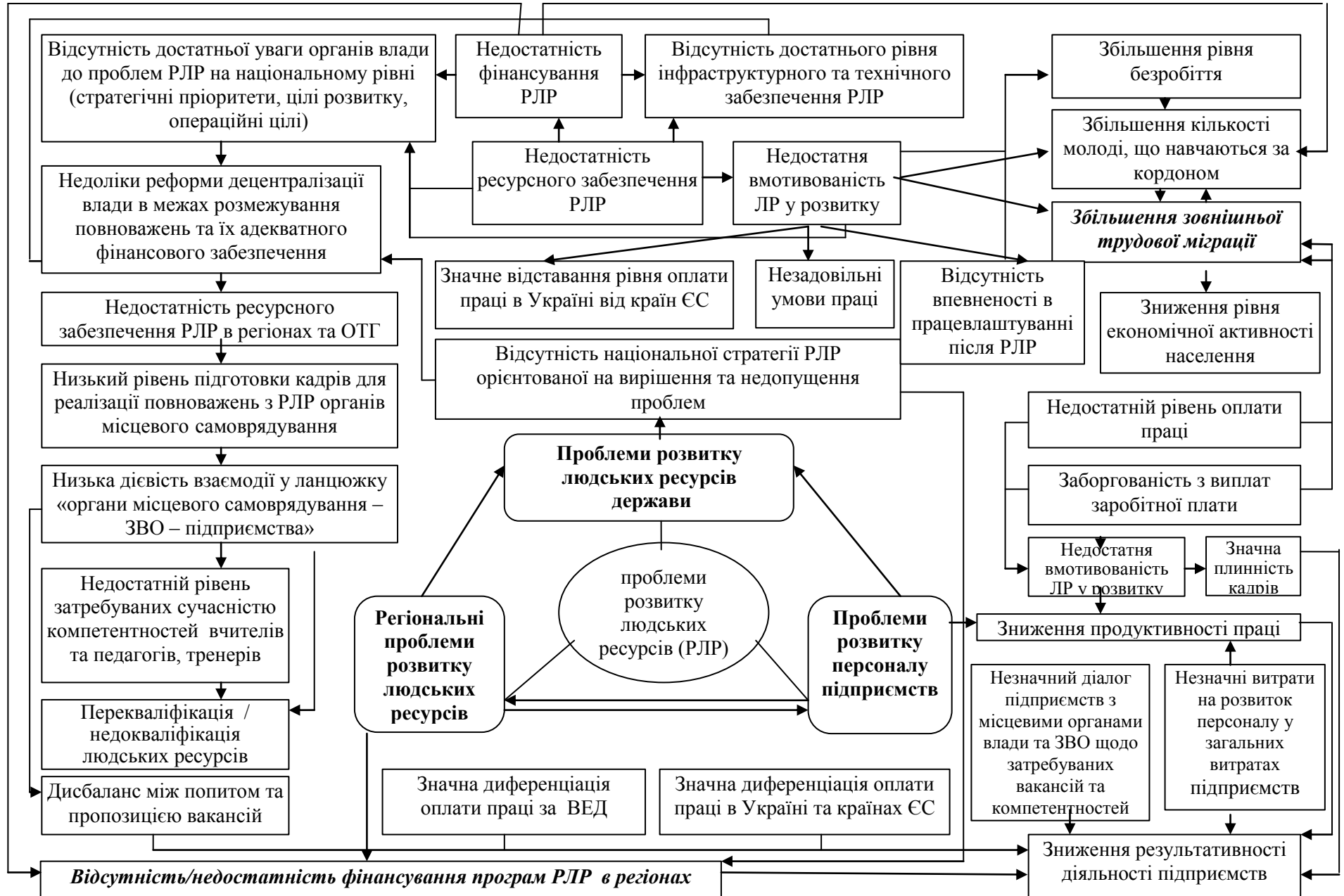


Рис. 2.20. Когнітивна карта проблем розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях

відсутність узгоджених програм на регіональному рівні, неврахування всіх необхідних фінансових витрат для їх реалізації в межах здійснення реформи децентралізації влади та фіскальної децентралізації, брак фахівців необхідної кваліфікації та фаху на мікрорівні через відсутність конструктивного співробітництва між органами місцевого самоврядування, ЗВО та суб'єктами господарювання для забезпечення потреб регіонів та вітчизняних підприємств.

Проблеми мікрорівня впливають на формування проблем на мезо- та макроекономічному рівнях. Так, зниження продуктивності праці, що призводить до погіршення результативності діяльності суб'єктів господарювання, що в свою чергу впливає на рівень розвитку людських ресурсів, на їх конкурентоспроможність на регіональному ринку праці, на рівень оплати праці, заборгованість виплат заробітної плати, гальмування відкриття нових робочих місць, гальмування розробки нових програм розвитку персоналу підприємства, скорочення витрат на персонал, а також на зменшення податкових платежів, що розподіляються між місцевим, обласним та державним бюджетами. В зворотному ж напрямі, зниження податкових відрахувань впливає на можливість збільшення державних витрат на освіту, навчання та надання податкових пільг або прямої фінансової підтримки для розвитку людських ресурсів на мікрорівні. Отже бюджети недоотримують податкові надходження, суб'єкти господарювання скорочують витрати на персонал, регіональні органи влади скорочують витрати на програми розвитку людських ресурсів в регіонах.

Проблеми розвитку людських ресурсів на мезорівні впливаються на зниження конкурентоспроможності людських ресурсів як на мікрорівні так і на національному рівні при співробітництві з світовими ринками праці. Так, неякісне планування розподілу освітньої субвенції та коштів місцевих та обласних бюджетів на освіту та навчання в регіонах України спричиняє проблеми забезпечення якісної освіти в регіоні на потреби сучасного ринку праці (недостатній рівень затребуваних сучасністю компетентностей вчителів та педагогів, тренерів, відсутність дієвих заходів на мікрорівні, що формує

вимоги до відповідного кандидата на вакантну посаду, і, як наслідок, перекваліфікації та недокваліфікація за окремими видами економічної діяльності).

Проблеми мотивації людських ресурсі мезорівня, що викликані заборгованістю виплат заробітної плати, відсутності дієвих програм безперервного навчання, призводять до збільшення кількості штатних працівників, що звільняються за причинами плинності кадрів, а отже незадоволеності умовами та результатами праці. Це спричиняє збільшення міжрегіональної міграції та зовнішньої трудової міграції, коли людські ресурси шукають гідних умов праці за кордоном, а головне можливість отримати якісну освіту та кваліфіковане навчання.

Українська трудова міграція до європейських країн стає можливою, насамперед, завдяки великій різниці у вартості європейської та української робочої сили, що наочно проявляється при порівнянні рівнів безробіття в Україні та у країнах-членах ЄС [484]. Отже виникає проблема нестачі висококваліфікованих людських ресурсів за потребами як окремих суб'єктів господарювання так і потреб регіонального ринку праці та окремих видів економічної діяльності. При цьому збільшується рівень безробіття та зменшується рівень економічної активності населення. Зокрема неможливість отримання нових навичок та знань на підприємстві або за регіональними програмами і підштовхує людські ресурси на пошук цих послуг за кордоном.

У табл. 2.8 проблеми систематизовано за основними групами, що дозволяє визначити їх взаємозалежність та виявити первинні та похідні проблеми розвитку людських ресурсів для подальших дій з розробки відповідних напрямів розвитку.

Виділення груп проблем розвитку людських ресурсів та їх пріоритизацію здійснено на основі методу експертного опитування (додаток Е). Узгодженість думок експертів підтверджується коефіцієнтом конкордації (0,94). (при рівні статистичної значимості $p < 0,0001$).

Таблиця 2.8

Типові проблеми розвитку людських ресурсів в Україні

Демографічні проблеми	Освітньо-навчальні проблеми	Мотиваційні проблеми	Проблеми мобільності людських ресурсів	Проблеми результативності
1	2	3	4	5
Зростання смертності у трудокативному віці через незадовільні умови праці, недбалість, невиконання умов техніки безпеки	Відсутність зв'язку між національними пріоритетами та спеціальностями у ЗВО	Відсутність комплексного трирівневого підходу до створення стимулів щодо розвитку людських ресурсів на трьох рівнях	Збільшення освітньої міграції	Збільшення рівня безробіття
Зростання демографічного навантаження на населення у віці 15-64 р.	Недостатнє фінансове стимулювання державою підтримки формування фахівців з пріоритетних напрямів розвитку; Брак фінансування навчання та підвищення кваліфікації	Відсутність дієвих стимулів для розвитку молоді та запобіганню їх відтоку за кордон	Збільшення трудової міграції	Зниження сукупної продуктивності праці
Зниження народжуваності	Відсутність комплексних програм розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівнях	Відсутність інформаційного забезпечення щодо грантової підтримки розвитку людських ресурсів та участі у регіональних, місцевих конкурсах бізнес проектів та ін.	Плинність кадрів через незадовільні умови праці, рівень оплати праці, конфлікти в колективі, недієву систему мотивації на підприємствах)	Зниження продуктивності праці працівників вітчизняних суб'єктів господарювання

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Прогресуюче скорочення населення	Відсутність інфраструктурної підтримки розвитку людських ресурсів (технопарків, інноваційних інкубаторів тощо)	Недостатній рівень оплати праці в цілому та у пріоритетних ВЕД	Урбанізація через відсутність вакансій та можливості розвитку на селі	Зниження кількості учнів у закладах освіти через міграцію або фінансовий стан домогосподарства
Демографічне старіння населення	Значний відрив освіти від реального сектору економіки	Низька фінансова спроможність людських ресурсів отримати освіту / проходження навчання, тренінгів за власними коштами	Незатребуваність фахівців з вищою кваліфікацією в Україні за деякими професіями	Зниження якості освіти та навчання в навчальних закладах через відтік висококваліфікованих фахівців у інші сфери діяльності та відсутність
Значне відставання тривалості життя українців від жителів країн-ЄС	Відсутність дієвої взаємодії між регіональними органами влади, бізнесом, ЗВО у пріоритетних напрямках розвитку людських ресурсів	Незадовільні умови праці для трудової діяльності та розвитку на робочому місці	Незадовільна оплата праці фахівців з технічних та робітничих спеціальностей в Україні	вмотивованості до професійного розвитку у наявних вчителів, викладачів і т.п.
Зростання міграції і, як наслідок, якісного складу населення спроможного до розвитку	Відсутність дієвих стимулів для підприємств, що впроваджують новітні методи навчання для працівників та людських ресурсів регіону	Відсутність у підприємств фінансової можливості або розуміння щодо мотивації персоналу до безперервного навчання	Низький рівень та якість життя населення в Україні	Погіршення фінансових показників діяльності вітчизняних підприємств

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Неефективність системи охорони здоров'я	Брак вчителів та педагогів необхідної кваліфікації через відсутність вмотивованості	Незадовільні умови праці, професійне вигорання та неможливість залишити роботу через фінансовий стан	Відсутність лояльності людських ресурсів до влади та відсутність віри у можливість отримання гідного рівня життя в Україні	Зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, об'єднаних територіальних громад (ОТГ), регіонів через брак фахівців певної кваліфікації, фахівців робітничих професій, фахівців з навчання
Незадовільні соціальні стандарти (соціальні гарантії не задовольняють основних соціальних і культурних потреб населення)	Відсутність соціальної захищеності молоді у межах отримання пільг або безоплатного навчання, щорічне зменшення державного замовлення	Відсутність гарантій працевлаштування після проходження навчання / отримання освіти	Втрата студентів через політику деяких країн ЄС у наданні права на безкоштовну освіту	Фахівців з навчання
	Бар'єри щодо вступу у магістратуру через нові правила вступу	Недосконалість законодавства щодо зайнятості (центр зайнятості - незахищеність безробітних та надмірне забезпечення середнього класу з високим рівнем доходу та посадами	Асиметрія регіональних міграційних процесів	Брак людських ресурсів необхідної кваліфікації через зовнішню трудову міграцію, відсутність мотивації до розвитку

Таким чином, важливим завданням економічної політики країни має стати забезпечення умов розвитку людських ресурсів на мікро-; мезо-; макрорівні.

Досягнення конкурентних переваг від використання людських ресурсів на всіх рівнях управління можливо за рахунок дієвих методів та інструментів розвитку людських ресурсів.

Напрямами підвищення ефективності розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого управління виступають наступні:

удосконалення нормативно-правової бази за рахунок впровадження нового трудового кодексу і його узгодження з іншими нормативними документами в трудовій сфері (Закон України "Про заробітну плату", Законі України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності", Закон України "Про колективні договори " та ін.);

стимулювання соціально-трудова відносин в сфері оплати праці, податкових канікул для малого і середнього бізнесу, спрощення процедури сплати податків та інших заходів з метою зменшення тіньового сегмента працевлаштування;

реалізація пенсійної реформи, яка передбачає зменшення частини обов'язкового державного страхування;

координація взаємодії центрів зайнятості з роботодавцями у сфері підготовки та перепідготовки фахівців, формування чіткого переліку професійних і особистих вимог до осіб, які активно шукають роботу;

створення пільг для підприємств, які створюють нові робочі місця;

посилення взаємодії «органи місцевого самоврядування - бізнес - територіальна громада»;

розвиток державно-приватного партнерства;

підтримка і заохочення молодіжного підприємництва; наявність в регіонах цільових програм розвитку трудового потенціалу;

підвищення соціальної активності молоді в соціально-економічній, політичній і культурного життя міста;

розвиток підприємницьких навичок молоді, в тому числі шляхом створення стартапів при ЗВО;

підвищення рівня компетентності посадових осіб і державних службовців з метою підвищення якості розробки та реалізації механізмів формування та використання трудового потенціалу регіону.

Запропонована класифікація нормативно-правового забезпечення використовується при розробці рекомендацій щодо внесення змін у законодавче забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за пріоритетними напрямками.

2.4. Тенденції європейського досвіду розвитку людських ресурсів

Дослідження основних тенденцій розвитку людських ресурсів в країнах ЄС дозволить визначити:

- особливості політики ЄС щодо розвитку людських ресурсів;
- державної політики окремих держав;
- пріоритетні напрями розвитку людських ресурсів;
- відношення підприємництва до безперервного розвитку персоналу;
- інструментарій, що використовується в досягненні зазначених цілей щодо розвитку людських ресурсів;
- результати форсайт-прогнозів щодо розвитку людських ресурсів в країнах ЄС.

Досвід країн світу та, зокрема, країн ЄС в умовах євро інтеграційних трансформації дозволить дослідити основні тенденції розвитку людських ресурсів, визначити напрями та ключові індикатори розвитку людських ресурсів, інструментарій розвитку, що має бути враховано при:

- по-перше, розробці напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів для визначення вектору співробітництва з країнами та суб'єктами господарювання країн ЄС;

по-друге, для забезпечення дієвості інструментарію розвитку людських ресурсів безпосередньо в Україні, що знизить потік одарованої молоді, талантів та трудових мігрантів у пошуку сучасних методів навчання, освіти та праці;

по-третє, для врахування досвіду помилок при формуванні вітчизняної системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Стратегія «Європа-2020» свідчить про пріоритетність розвитку соціального та людського капіталу [508]. На відміну від стратегічних цілей програмних документів України, стратегію розвитку ЄС до 2020 р. пронизано напрямками забезпечення гідного рівня життя населення ЄС, а також саме розвитку людських ресурсів. Про це свідчать і стратегічні цілі щодо фінансування освіти, науково-дослідних досліджень; стимулювання появи нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості тощо (рис. 2.21) [521; 520; 508; 576].

Спостерігається актуалізація підходів до розвитку людських ресурсів як ресурсу, що формує конкурентні переваги в найголовніших пріоритетних сферах економіки: енергозбереження, відновлюваної енергетики, високоекологічного виробництва, захисту екології тощо.

Першим ключовим пріоритетом є «розумний розвиток», що передбачає вагомим чинником економічного розвитку знання людських ресурсів та інновації. Виходячи з цього основними напрямками досягнення даного пріоритету є:

підвищення якості освіти; підвищення якості наукових досліджень;

підвищення стимулювання розвитку інновацій;

стимулювання розширення знань на територіях всіх країнах ЄС;

розширення та полегшення доступу до інформації й технології спілкування;

впровадження інноваційних технологій при реалізації глобальних соціальних цілей.



Рис. 2.21. Стратегічні пріоритети стратегії «Європа-2020» у фокусі розвитку людських ресурсів [521; 520; 508; 576]

Заходи в цьому напрямі стимулюватимуть інноваційний розвиток країн ЄС, значно підвищують ефективність результатів освіти та навчання людських ресурсів, що впливає на формування соціально-економічних переваг європейських держав.

Наступним пріоритетом виступає «стійке зростання». Для його досягнення стратегією передбачено:

раціональне використання природних ресурсів;

захист навколишнього середовища через впровадження технологій, спрямованих на забезпечення екології та екологічних технологій.

І останнім, третім пріоритетом виступає розвиток, що сприяє соціальній та територіальній згуртованості:

сприяння підвищенню рівня зайнятості населення, досягнення соціального та територіального згоди.

інвестиції в формування та використання знань та навичок,
заходи боротьби з бідністю і вдосконаленням ринку праці,
впровадження дієвих методів навчання;
новітні методи соціального захисту.

Всі перелічені пріоритети спрямовані на єдину політику ЄС для всіх її країн-членів для подолання проблем старіння населення та посилення конкуренції.

Аналіз основних програмних документів ЄС, що спрямовані на розвиток людських ресурсів: стратегії «Європа-2020» [508]; доповіді про людський розвиток [520]; Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) [576] дозволили визначити основні напрями та заходи країн ЄС в сфері людських ресурсів, що безпосередньо впливають на їх розвиток (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Заходи Європейського союзу щодо стимулювання розвитку людських ресурсів [508; 576]

Ключові ініціативи Стратегії «Європа 2020»	Заходи, що стимулюють розвиток людських ресурсів країнах ЄС	Країни, в яких реалізовано заходи	Умови та можливість застосування в Україні
1	2	3	4
Поліпшення фінансування наукових досліджень і інновацій, щоб гарантувати, що інноваційні ідеї можуть бути перетворені на нові продукти і послуги	Забезпечення гідної заробітної плати, дотримання безпеки праці і захисту прав працівників робить бізнес більш стійким в довгостроковій перспективі; в рівній мірі це здатна зробити справедлива торгівля, так як умови праці займають все більш важливе місце в свідомості споживачів.	Нідерланди, Німеччина, Великобританія, Фінляндія	Фіскальна децентралізація та децентралізація влади сприятиме збільшенню фінансування НДДКР, формування конкурентоспроможного рівня заробітної плати у порівнянні з країнами ЄС

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Підвищення ефективності систем освіти і полегшення вступу молоді на ринок праці; поширення високошвидкісного Інтернету	Надання працівникам нових знань, навичок і освіти. Для роботи в науково-технічній сфері, як і для багатьох інших робочих місць, потрібні більш досконалі і спеціалізовані навички, а також схильність до творчості, вміння вирішувати проблеми і звичка до навчання протягом усього життя	Німеччина, Великобританія, Данія, Швеція, Австрія, Ісландія та ін.	Заклучення договорів співробітництва між ЗВО, підприємствами та органами місцевої влади; Інформаційна підтримка людських ресурсів щодо освіти, навчання та працевлаштування
Перехід до низьковуглецевої економіки, більш широке використання відновлюваних джерел енергії, модернізація транспортного сектору і підвищення енергоефективності	Гарантування трудящим прав і пільг. Чинне законодавство стосується ведення колективних переговорів, страхування по безробіттю, мінімальної заробітної плати, захисту трудових прав і безпеки праці, а також заходи щодо ратифікації та впровадження восьми конвенцій Міжнародної організації праці з соціально-трудова питань і створення юридичних механізмів правозастосування.	Швеція, Данія, Німеччина	Розробка нового Трудового Кодексу та його узгодження з іншими законодавчими актами, що регулюють енергоефективність, захист прав трудящих та ін..
Поліпшення бізнес-середовища, особливо для малих і середніх підприємств, а також підтримки розвитку сильної і стійкої виробничої бази, здатної конкурувати на світових ринках	Забезпечення можливостей трудової діяльності для інвалідів. Заходи політики можуть підштовхувати роботодавців до створення належної робочої середовища. Держави можуть докладати зусиль щодо зміни норм і поглядів, підвищення потенціалу інвалідів, забезпечення доступності робочих місць, доступу до належних технологій і здійсненню політики квотування. У Німеччині, Голландії, Швеції та інших країнах Європейського союзу накопичено досить цікавий досвід інтеграції осіб з ОВЗ в трудове життя: в цих країнах професійної реабілітації приділяється особливе значення	Німеччина, Голландія, Швеція	Фінансування програм підтримки малого та середнього підприємництва в країні; Податкове стимулювання освіти та навчання працівників підприємств малого та середнього підприємництва

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
<p>Модернізація ринків праці та розширення можливостей людей шляхом навчання протягом усього життя з метою підвищення професійної активності та адаптованості до попиту на ринку праці</p>	<p>Перетворення захисту трудових прав і дотримання охорони праці Заходи політики включають в себе створення регулятивних рамок, що поширюються на працівників-мігрантів, організацію субрегіональних розрахункових палат з грошових переказів. Ці правові рамки є суспільні блага на регіональному та субрегіональному рівнях. У Країнах Європейського союзу діє</p>	<p>Країни ЄС</p>	<p>Формування механізму проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на основі впровадження заходів з безперервного навчання на трьох економічних рівнях</p>
	<p>національне і міжнародне законодавство, яке дозволяє скоротити професійні ризики. Наприклад, в країнах Європейського союзу діє "Директива Світу Європи від 29 травня 1990 про мінімальні вимоги щодо безпеки і охорони здоров'я при роботі з комп'ютерами". У Німеччині за тим як виконуються норми охорони праці стежать професійні кооперативи (або страхові товариства), ніякого відношення до профспілок дані організації не мають. Це самоврядний орган публічного права, який утворюється за галузевим принципом. Основне завдання даної організації - запобігти нещасним випадкам на робочих місцях. Співробітники професійних кооперативів (інспектори) регулярно відвідують Підприємства і перевіряють як дотримуються норми і закони в галузі охорони праці. Якщо на фірмі виявляються порушення, то вона зобов'язана сплатити штраф. Фінансування профкооперативи отримують за рахунок обов'язкових членських внесків, які сплачуються підприємствами, це також дозволяє проводити оцінку профризиків на робочих місцях безкоштовно.</p>		

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Забезпечення соціальної та територіальної згуртованості, щоб вигоди від економічного зростання та зайнятості були якомога більш поширеними, а люди, що живуть в умовах бідності та соціальної ізоляції, мали можливість жити гідно і брати активну участь у житті суспільства	Підтримка колективних дій і профспілок. Профспілки переживають важкі часи по всюди в ЄС. На заході їх статус, як надійного оплоту «соціальної моделі» підмито глобалізацією і неолібералізмом. На сході вони ніколи і не мали такого статусу. Десятиліттями занепадали великі промислові галузі, де профспілки мали найбільш сильні позиції. Все більше їх головні сили зосереджувалися в комунальній сфері, але вона виявилася під загрозою бюджетного скорочення і тенденції до приватизації. Ці тенденції особливо гостро проявилися в більшості країн Центральної і Східної Європи (ЦСЄ), де стався різкий перехід до ринкової економіки. Крім того, і на заході, і на сході швидко ширилися різні форми «нетипової» зайнятості, що супроводжувалося все більшої ненадійністю ринку праці та зростанням безробіття.	Країни Центральної і Східної Європи	Формування умов для розвитку нових робочих місць; Стимулювання розвитку людських ресурсів на території країни; Забезпечення соціальних стандартів життя

Європейська політика в галузі професійної освіти і навчання (VET) (ПОН) повинна бути підкріплена переконливими доказами. Cedefop (Європейський центр з розвитку професійної освіти) вибрав набір з 36 показників для кількісної оцінки деяких ключових аспектів ПОН і навчання протягом усього життя. Вибір ґрунтується на актуальності індикаторів і їх значимості для досягнення цілей Європа-2020 [508].

Показники враховують найостанніші проблеми і можливості, що виникають у зв'язку зі змінами у відповідній статистичній інфраструктурі, і включають дані з Європейської статистичної системи.

Ці показники слід розглядати як цінний інструмент, що допомагає особам, що формує політику, краще розуміти і оцінювати розвиток ПОН в кожній країні. Хоча цей набір показників не претендує на оцінку національних

систем або політики, їх можна використовувати для відображення ситуації в країнах і прогресу в досягненні стратегічних цілей, поставлених для Європи.

Показники представляють статистичні огляди, де для кожного показника представлені дані для держав-членів Європейського Союзу, а також колишньої Югославської Республіки Македонії, Ісландії, Норвегії, Швейцарії та Туреччини. Найкращим чином на момент його підготовки в звіті відбираються і постають події, що відбуваються з часом.

Щоб зробити обґрунтовані судження про те, де робити інвестиції в їх освіту та навчання, потрібні індикатори того, як попит на кваліфікацію, ймовірно, розвиватиметься в майбутньому.

Аналіз показників кількості дорослих, що задіяні у безперервному навчанні за країнами ЄС у 2010-2016 рр. (рис. 2.22) транлює значні переваги у наступних країнах ЄС: Фінляндія (18,9 %), Франція (14,2 %), Швеція (23,0 %).

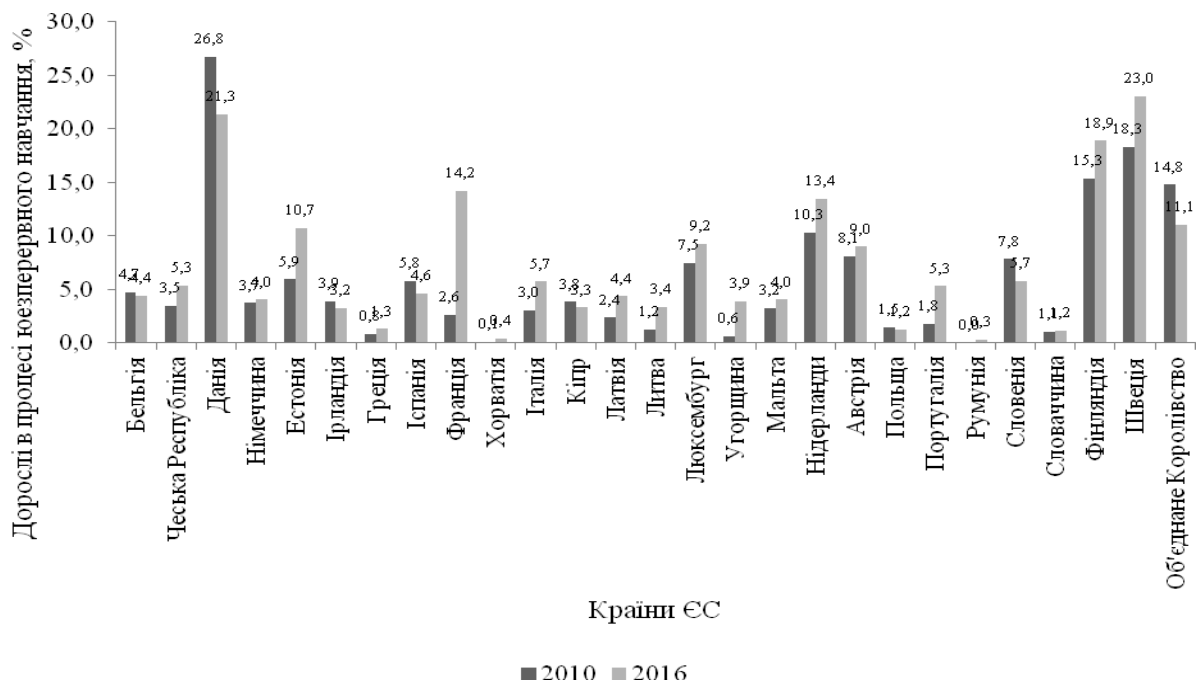


Рис. 2.22. Динаміка безперервного навчання за країнами ЄС у 2010-2016 рр.

Найнижчі показники безперервного навчання характерні Румунії (0,3 %), Хорватії (0,4 %) тощо.

Дані з середньострокових прогнозів майбутнього Cedefop показують, що в 2025 р. Більша частина загальної зайнятості в ЄС (84,6%), як очікується, буде зайнята особами з середньою і високою кваліфікацією. Ті, хто має середню кваліфікацію, продовжуватимуть становити майже половину загальної зайнятості (46,5%). Особи з високим рівнем кваліфікації становитимуть 38,1%. Лише решта 15,4% загальної зайнятості залишиться для осіб з низькою кваліфікацією. Майже у всіх країнах частка 75% або більше від загальної зайнятості буде врахована особами з середньою або високою кваліфікацією. Серед країн-членів ЄС ця частка передбачається нижче 75% лише на Мальті (74,1%), Іспанії (69,8%) і Португалії (52,1%).

Серед країн, що не входять до ЄС, для яких є прогнози, частка загальної зайнятості, яка буде врахована тими, хто має середню або високу кваліфікацію в Швейцарії, є вищою (на 89,7%), ніж у середньому по ЄС. У Норвегії (70,8%) і в Ісландії (68,5%) вона значно нижче 75% (рис. 2.23).

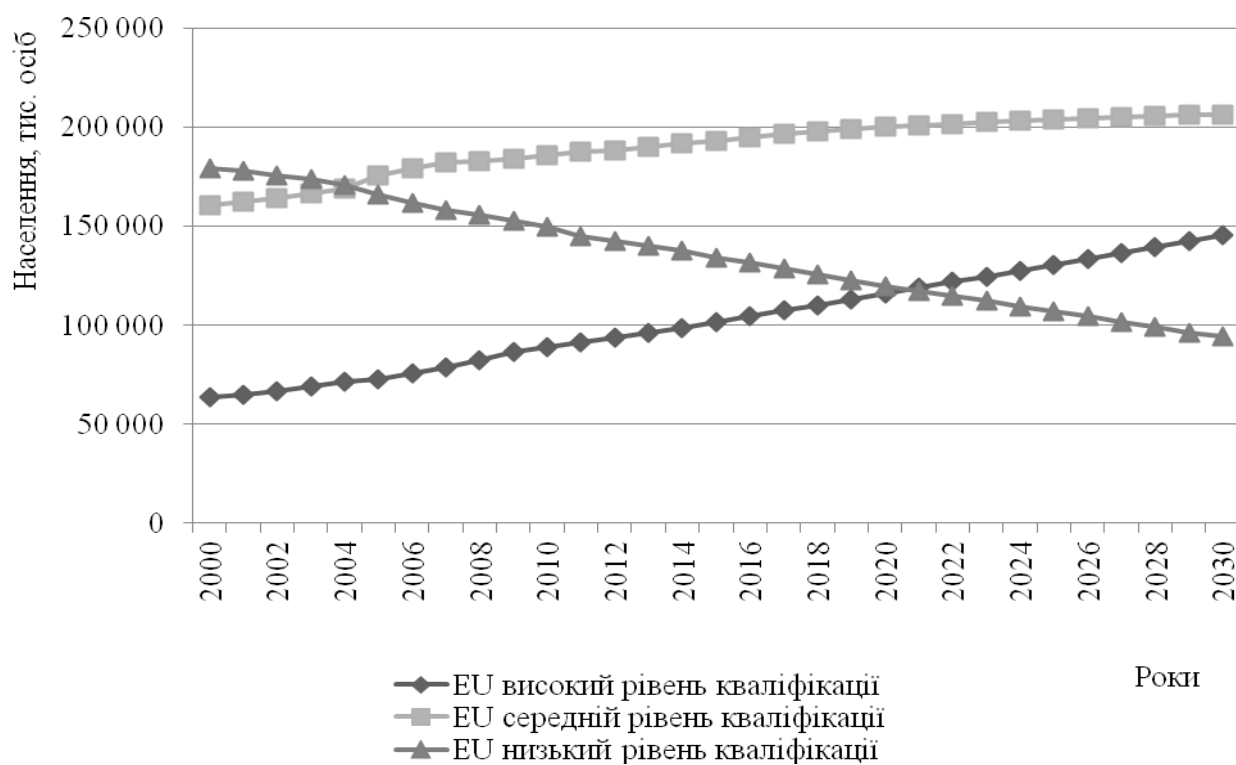


Рис. 2.23. Прогноз рівня кваліфікації населення країн-ЄС

Центральне значення для політики ЄС має розвивати та вдосконалювати навички, які відповідають вимогам праці, і передбачати майбутні потреби у навичках [509].

Освіта та навчання повинні надавати людям навички, необхідні як в їхній поточній роботі, так і в будь-якому майбутньому, але відбуваються невідповідності.

Існують різні способи вимірювання ступеня невідповідності навичок на ринку праці. Використовуваний показник визначається як відсоток людей, які повідомляють, що їхні навички добре відповідають обов'язкам у своїй роботі. Респондентів опитування запитують: «Які з наступних альтернатив найкраще описують ваші навички у вашій роботі?»: «Мої нинішні навички добре відповідають моїм обов'язкам»; «Мені потрібно подальше навчання, щоб добре справитися зі своїми обов'язками»; і «У мене є навички справлятися з більш вимогливими обов'язками». Частка тих, хто стверджує, що «мої нинішні навички добре відповідають моїм обов'язкам», може бути використана як засіб для визначення частки працівників, які володіють навичками, які відповідають вимогам їхньої роботи. Середні показники ЄС оцінюються з доступних даних країни. Центральне значення для політики ЄС має розвивати та вдосконалювати навички, які відповідають вимогам праці, і передбачати майбутні потреби у навичках [511] (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Працівники з навичками відповідно до їхніх обов'язків (%)

Країни	Навички добре відповідають обов'язкам		Мають навички справлятися з більш вимогливими обов'язками	Потрібно додаткове навчання
	2010	2015	2015	2015
1	2	3	4	5
Європейський союз	55	58	29	14
Австрія	61	61	25	14
Бельгія	64	70	25	5
Болгарія	61	58	23	19
Хорватія	60	55	28	17
Кіпр	51	53	25	22

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Чеська Республіка	53	49	21	30
Данія	55	55	33	12
Естонія	45	56	37	7
Фінляндія	53	55	34	11
Франція	60	56	26	19
Німеччина	51	61	29	9
Греція	62	65	23	12
Угорщина	47	53	41	6
Ірландія	47	61	30	9
Італія	60	61	16	23
Латвія	54	54	25	20
Литва	47	53	35	12
Люксембург	55	60	21	20
Мальта	56	59	27	14
Нідерланди	58	46	25	29
Польща	60	57	31	12
Португалія	68	76	18	6
Румунія	40	50	42	8
Словаччина	48	50	35	14
Словенія	52	60	24	16
Іспанія	63	69	21	10
Швеція	53	55	30	15
Об'єднане Королівство	52	58	33	9

У табл. 2.8 представлено працівники з навичками відповідно до їхніх обов'язків (%), включаючи порівняння з додатковими показниками (працівники з навичками справлятися з більш вимогливими обов'язками та працівниками, які потребують подальшого навчання).

У 2015 році 58% працівників в ЄС повідомили, що їхні навички відповідають вимогам, які вони виконували. Ще 14% працівників ЄС вважали, що вони потребують додаткового навчання, щоб добре справлятися зі своїми обов'язками (що може бути витлумачено як заступник міри зниження заробітної плати). Решта 28% вважали, що вони мають навички справлятися з більш вимогливими обов'язками.

У 2015 році Португалія мала найвищий відсоток зайнятих, які вважають, що їхні навички відповідають їх роботі (76%), далі йдуть Болгарія (70%) та Фінляндія (69%). На відміну від цього, Австрія (46%) та Естонія (49%) мають найнижчі відсотки. В обох країнах понад 29% працівників вказали, що вони потребують додаткового навчання. У Греції, на Кіпрі та в Румунії працівники рідко повідомляють про необхідність подальшого навчання, але більш ніж 35% з них вказують, що мають навички справлятися з більш вимогливими обов'язками. Як наслідок, відсоток працівників з навичками, відповідними до їхніх обов'язків, також є відносно низьким у цих країнах.

Середній відсоток працівників ЄС, які заявляють про навички, що відповідають їх робочим місцям, дещо збільшився після опитування 2010 р. (на 3 процентних пункти). Виміряні в тій же метриці, країни з найбільшою позитивною зміною між дослідженнями 2010 та 2015 рр. включають Грецію (11 процентних пунктів), Хорватію (10 процентних пунктів), Латвію (14 процентних пунктів) та Румунію (10 процентних пунктів). На відміну від цього, Австрія (-12 відсоткових пунктів) та Данія (-5 процентних пунктів) зазнали найбільшого зниження частки працівників, які володіють навичками, які відповідають їхнім обов'язкам.

Тенденція щодо попиту на розширення робочих місць працівників з середньою кваліфікацією за прогнозами є наступною (табл. 2.11).

Відемне значення показника попиту на розширення (-1505 тис. осіб) свідчить про брак робочих місць та відсутність зацікавленості роботодавців до наймання нових працівників.

Натомість показник попит на заміну (54959 тис. осіб в цілому за країнами ЄС), що передбачає звільнення працівників, що невідповідають вимогам та наймання працівників, рівень кваліфікації яких задовольняє запити підприємців.

Така ситуація має як негативні так і позитивні причини.

Таблиця 2.11

Прогноз за кількістю вакансій робочих місць для кандидатів з середньою кваліфікацією, тис. осіб 2018-2030 рр.

Країни ЄС	Попит на розширення, тис. осіб	Попит на заміну, тис. осіб	Всього можливостей роботи, тис. осіб
1	2	3	4
EU28	-1 505	54 959	53 454
Австрія	77	1 245	1 323
Бельгія	97	773	870
Болгарія	-95	1 124	1 029
Хорватія	37	586	623
Кіпр	-6	72	66
Чеська Республіка	-423	1 563	1 141
Данія	-280	557	277
Естонія	-60	171	112
Фінляндія	213	844	1 057
Франція	-486	14 009	13 524
Німеччина	12	5 731	5 743
Греція	-148	749	601
Угорщина	-344	855	511
Ірландія	129	394	523
Італія	846	5 910	6 756

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Латвія	-123	234	111
Литва	-191	335	144
Люксембург	7	98	105
Мальта	31	42	73
Нідерланди	-417	1 756	1 338
Польща	-2 556	2 931	374
Португалія	288	590	878
Румунія	-1 228	1 555	327
Словаччина	-183	671	488
Словенія	-26	204	178
Іспанія	1 798	3 072	4 871
Швеція	-432	1 131	699
Об'єднане Королівство	1 958	7 755	9 714

З одного боку така тенденція свідчить про відсутність зацікавленості підприємців до розвитку працівників на робочих місцях, з іншого, тенденція позитивна для зовнішніх кандидатів, щр мають можливість підвищити свій рівень кваліфікації та працевлаштуватися.

Недостатній рівень кваліфікації в країнах ЄС розподілився наступним чином (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Частка недостатнього рівня освіти за віком, ніж вимагає робота (%)**[516]**

Країни ЄС	Роки					
	2002	2004	2006	2008	2010	2012
1	2	3	4	5	6	7
Австрія	43,8	35,5	40,1	34,7	нд	нд
Бельгія	27,9	24,2	29,4	27,2	24,1	21,6
Болгарія	нд	нд	21,5	23,4	19,9	нд
Хорватія	нд	нд	нд	16,3	15,5	нд

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Кіпр	нд	нд	19,8	20,6	18,6	нд
Чеська Республіка	24,5	27,1	нд	26,3	20,3	нд
Данія	26	18,2	22,2	21,5	25,6	31,6
Естонія		24,7	25,9	30,2	21	
Фінляндія	31,2	26,2	23	23,1	22,4	18,8
Франція	27	21,7	25,3	27,5	29,7	
Німеччина	24,2	25,4	26,3	24,6	24,9	28,5
Греція	45,2	34,9		34,6	28,7	
Угорщина	23,6	24,3	13,5	20,8	6,6	12,4
Ісландія	нд	31,1	нд	нд	нд	нд
Ірландія	35,6	36,9	29,6	25,1	22,1	7,6
Ізраїль	31,4	нд	нд	27	26,5	нд
Італія	53,3	43,8	нд	нд	нд	нд
Латвія	нд	нд	20,9	16,3	нд	нд
Литва	нд	нд	нд	8,5	15,1	нд
Люксембург	40,9	43,8	нд	нд	нд	нд
Нідерланди	52,1	47,6	48,5	47,4	47,7	33,2
Норвегія	23,1	22,5	19,4	19,3	15,5	22,6
Польща	55,6	21,1	48,9	45,1	40,1	21,7
Португалія	62,8	60,9	55,9	54,8	54,9	40,1
Румунія	нд	нд	27,1	33,3	нд	нд
Російська Федерація	нд	нд	9,3	6,8	8,5	нд
Словаччина		26,6	25,5	23,6	20,6	нд
Словенія	29,9	25,9	25,8	26,4	21,6	12,2
Іспанія	43,6	44,1	44,2	42,6	35,5	38,7
Швеція	36,9	32,5	31,6	30	24,5	14,2
Швейцарія	34,9	31,8	31,9	34,6	29,2	34,3
Туреччина	нд	50,4	нд	55,2	нд	нд
Україна	нд	4,6	5,4	7,8	2,4	нд
Великобританія	47,3	45,1	36,6	33,6	32,4	24,7

Виходячи з аналізу табл. 2.12 країни, яким притаманний найбільш недостатній рівень освіти, ніж того вимагає роботодавець це Нідерланди,

Португалія, Іспанія. Україна при цьому має позитивну тенденцію до зниження даного показника (від 4,6 : у 2002 р. до 2,4 у 2012 р.) за дослідженнями МОП.

Для підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників підприємства в країнах ЄС проводять тренінгові компанії (рис. 2.24).

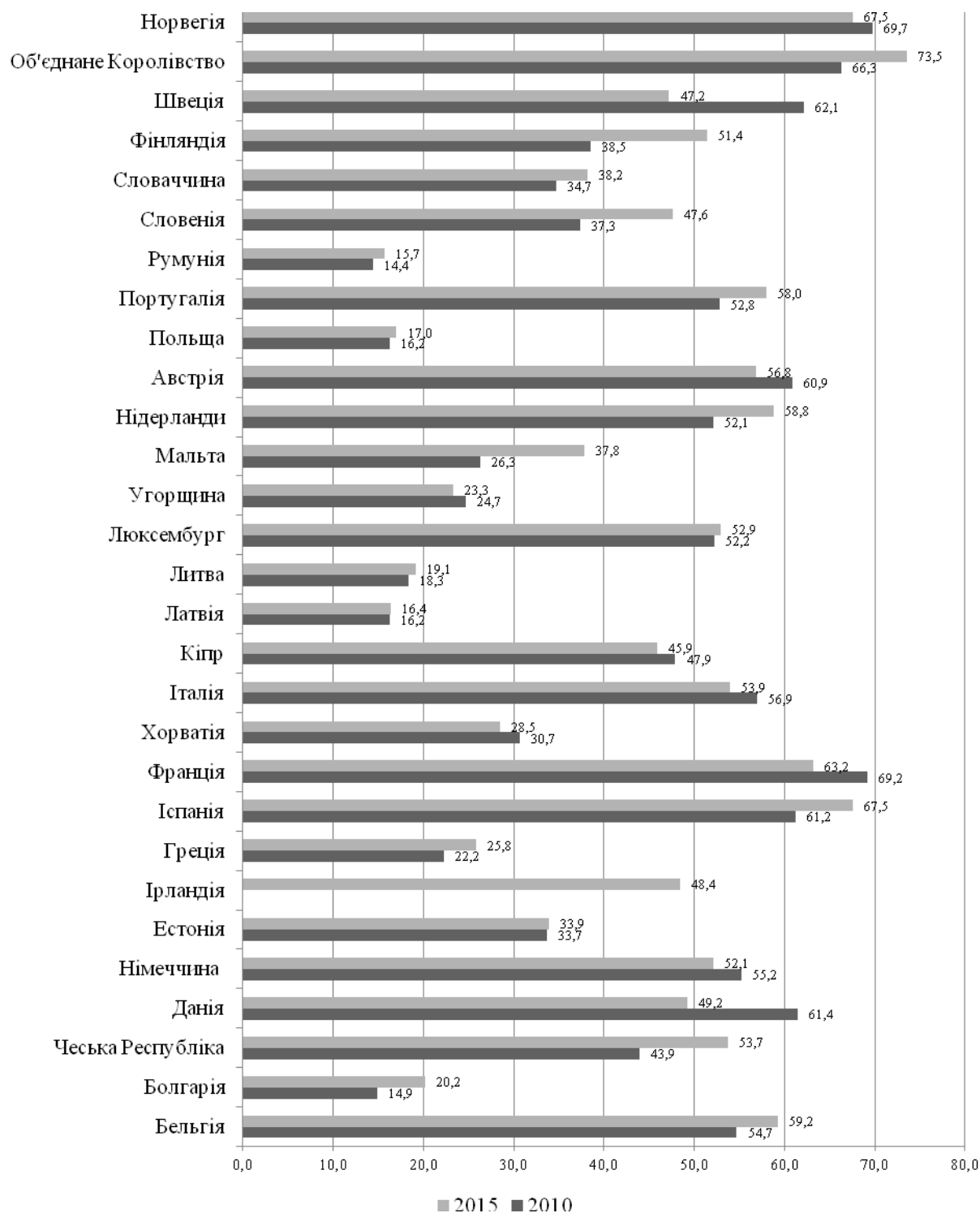


Рис. 2.24. Підприємства, що здійснюють навчання (%)

Ключова мета політики ЄС полягає в тому, щоб уряди, окремі особи та роботодавці інвестували у розвиток кваліфікації для зміцнення соціальної інтеграції та покращення економічного зростання та конкурентоспроможності.

У ЄС середній загальний обсяг грошових витрат на курси CVT у відсотках від загальних витрат на оплату праці становив 0,8% у 2010 році. %), Нідерланди (1,2%) та Кіпр (1,1%). Всі інші країни повідомляють про витрати підприємства на курси CVT нижче 1% від загальної вартості робочої сили. Хорватія, Італія, Румунія та Латвія реєструють відносно низькі рівні витрат (0,4%). Єдиною країною, яка не є членом ЄС, для якої доступні дані, є Норвегія, де (0,7%) рівень витрат трохи нижче середнього по ЄС [341].

CVET може задовольнити частину підвищеної потреби у довічному навчанні.

Індикатор визначається як відсоток неформальної роботи, пов'язаної з навчанням, як частка всіх неформальних навчальних заходів. Індикатор розглядає заходи, проведені за 12 місяців до опитування дорослих у віці 25-64 років.

Незважаючи на те, що вони не виражені в термінах підрахунку голосів, і навіть якщо вони не враховують належним чином формальний компонент, цей показник має на меті надати вказівку внеску КСПП до навчання протягом усього життя.

Цілеспрямоване розумне зростання, зокрема, спирається на знання та інновації на підприємствах, а VET має важливе значення для його просування та підтримки. Наведений нижче показник визначається як кількість підприємств, які займаються технологічними інноваціями та які надають навчання своїх співробітників для підтримки таких інновацій. Це число виражається у відсотках від усіх компаній, що займаються технологічними інноваціями. Дані відносяться тільки до підприємств у базових інноваційних секторах. Середні показники ЄС оцінюються з використанням наявних даних країни (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Частка надмірного рівня освіти за віком, ніж вимагає робота (%)

[516]

Країни	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Австрія	3,6	5,7	5,4	7		10,2
Бельгія	10	11,8	8,9	8,9	13,6	
Болгарія			7,6	7,1	11,2	
Хорватія				12,8	12,9	
Кіпр			15,5	17,9	21	
Чеська Республіка	7,3	5,8		6,8	7,6	
Данія	12	12,9	10,4	12,5	10,4	15,8
Естонія		12,7	12,5	10,3	19,5	
Фінляндія	9,7	11,8	10,7	9,7	11,5	12,8
Франція	9,7	8,3	10,4	8,9	10,1	
Німеччина	12,9	10,8	8,7	10,6	10,1	11,7
Греція	8,3	12,7		11,2	13	
Угорщина	6,4	7,7	10,6	14,6	9	14,3
Ісландія		16,4				
Ірландія	12,4	12,9	18	23,2	18	26
Ізраїль	11,6			16,6	14,6	
Італія	2,1	4,2				
Латвія			12,2	17,8		
Литва				27,7	16,5	
Люксембург	5,8	3,6				
Нідерланди	3	4,1	4,8	2,3	3,9	8,1
Норвегія	5,6	9,6	9,4	7,3	12,2	6,8
Польща	3,6	5	6,3	5,5	5,4	12,2
Португалія	1,9	2,9	2,3	2,9	4,5	9
Румунія			8,7	10,1		
Російська Федерація			32,1	33,7	32,6	
Словаччина		8,7	8,9	10	11,1	
Словенія	5,3	5,1	7,2	12,3	10,1	13,2
Іспанія	9,2	8,8	9,7	10	11,6	19,7
Швеція	3,7	5	5,6	4,9	7	9
Швейцарія	6,2	9,4	5,1	5,4	9,2	5
Туреччина		5,8		7,7		
Україна		35,3	34	26,6	28,1	
Великобританія	6,4	7,6	13,7	12,6	15,1	21

Ключова мета політики ЄС полягає в тому, щоб уряди, окремі особи та роботодавці інвестували у розвиток кваліфікації для зміцнення соціальної інтеграції та покращення економічного зростання та конкурентоспроможності.

Індикатор нижче визначається як загальний обсяг грошових витрат на курси роботодавцем як відсоток від загальної вартості робочої сили роботодавця (за винятком витрат на відсутність персоналу, які піддаються високій похибці вимірювання). Референтним періодом є календарний рік опитування [509] (рис. 2.25).

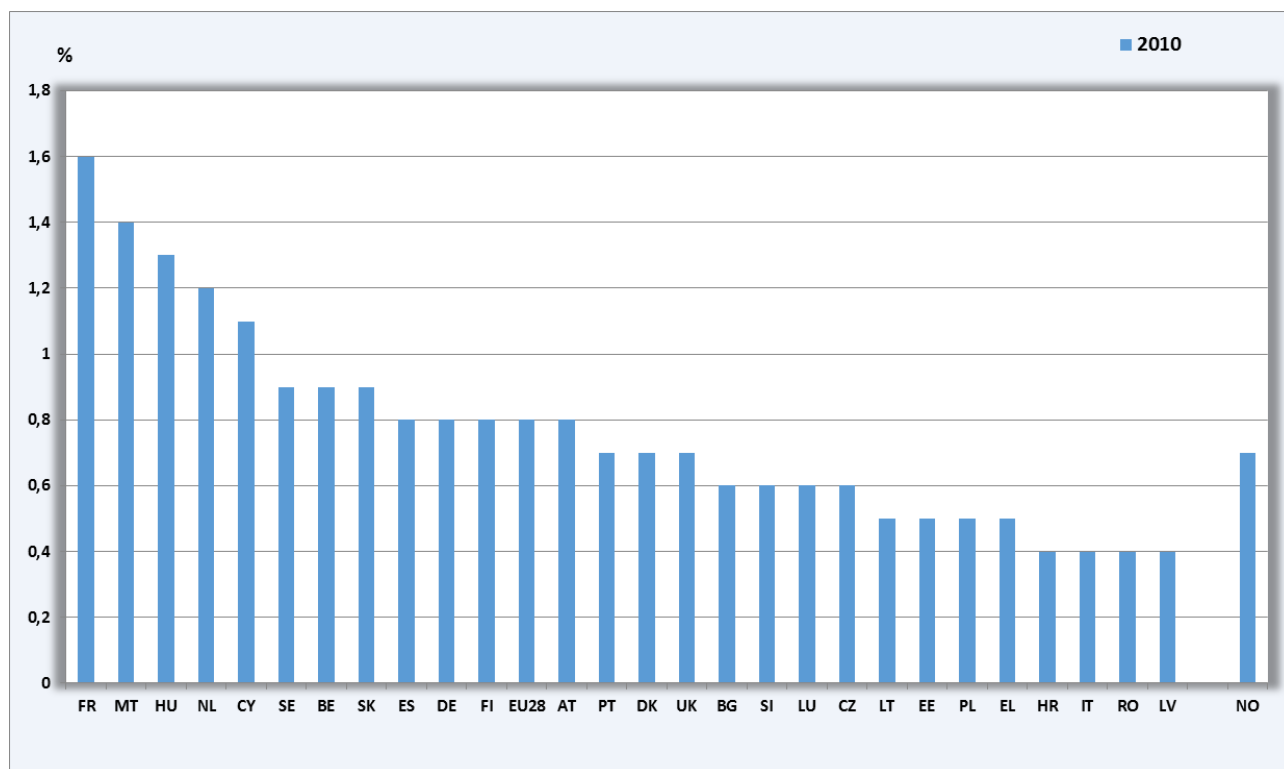
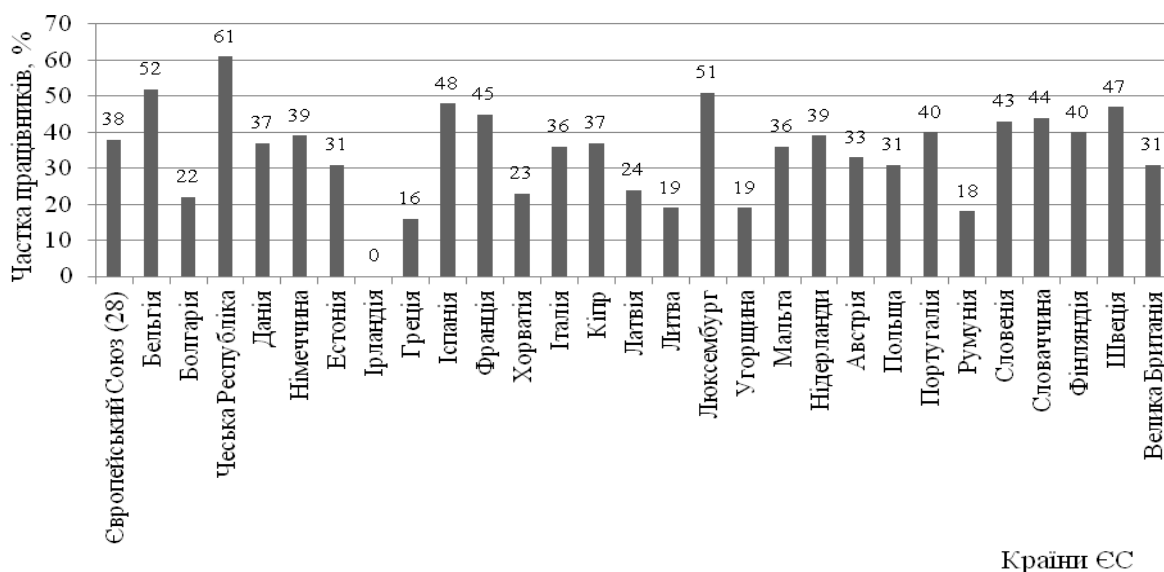


Рис. 2.25. Витрати підприємства на курси CVT, % до загальної вартості робочої сили

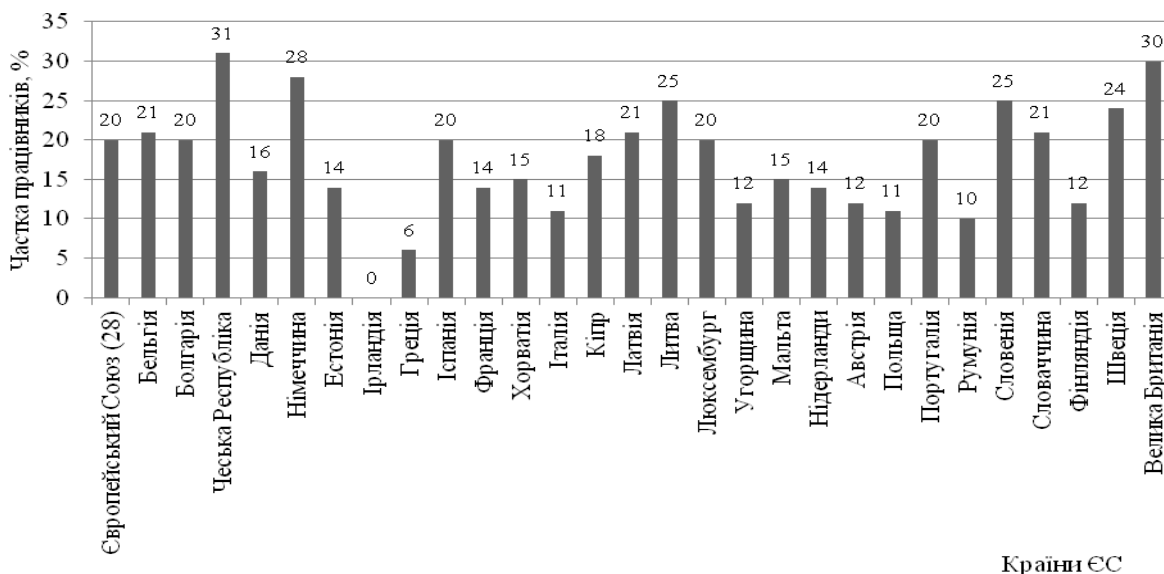
У ЄС середній загальний обсяг грошових витрат на курси CVT у відсотках від загальних витрат на оплату праці становив 0,8% у 2010 році. %), Нідерланди (1,2%) та Кіпр (1,1%). Всі інші країни повідомляють про витрати підприємства на курси CVT нижче 1% від загальної вартості робочої сили. Хорватія, Італія, Румунія та Латвія реєструють відносно низькі рівні витрат (0,4%). Єдиною країною, яка не є членом ЄС, для якої доступні дані, є Норвегія, де (0,7%) рівень витрат трохи нижче середнього по ЄС [509]

CVET може задовольнити частину підвищеної потреби у навчанні у продовж всього життя.

Наситупним показником ефективності розвитку людських ресурсів є частка працівників, які приймають участь у навчанні на підприємствах (рис. 2.26).



а)



б)

Рис. 2.26. Частка працівників, які брали участь у (а) курсах підвищення кваліфікації, що оплачуються підприємствами; (б) тренінгах на робочому місці (за даними дослідження Cedefop 2010 р.) [509]

Отже, стимулювання до розвитку свого персоналу здійснюють підприємства Чеської республіки (61 %), Люксембург (51 %), Бельгія (52 %). Країни, що налягають перевагу самонавчанню своїх працівників, або навчанню за власний рахунок: Ірландія, Латвія, Румунія, Угорщина тощо. В цілому за країнами ЄС біля 40 % працівників навчаються за рахунок коштів підприємств. 60 % працівників проходять навчання та підвищення кваліфікації власними коштами, однак рівень оплати праці та рівень доходів оюдських ресурсів в країнах ЄС значно вищий ніж в Україні.

Наступний показник визначається як відсоток підприємств, які надавали своїм працівникам будь-який вид професійної підготовки у довідковому календарному році (рис.2.28).

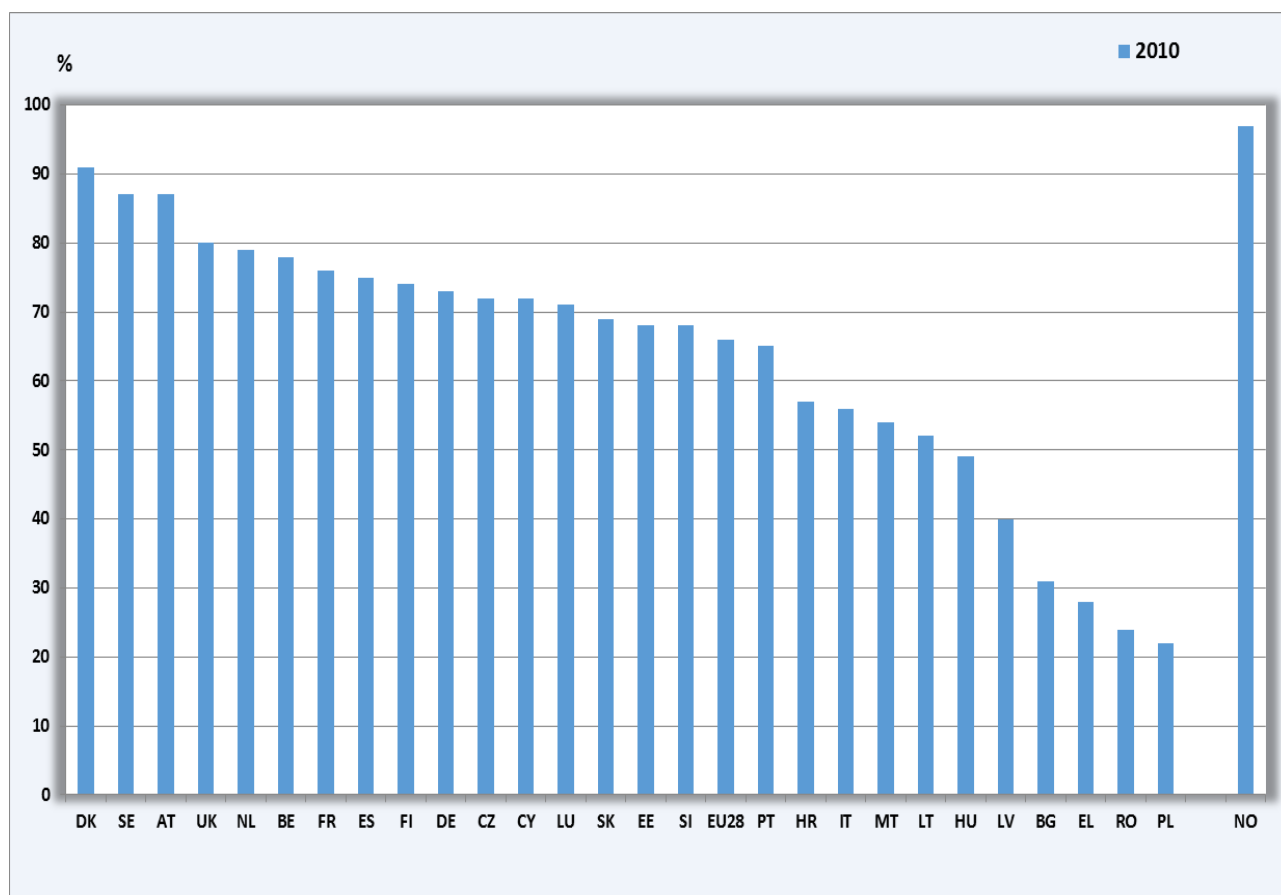


Рис. 2.28. Підприємства, що здійснюють навчання (%)

Ці заходи включають курси CVT та інші форми CVT: навчання на робочому місці; ротація робочих місць, обміни, відрядження або навчальні візити; участь у навчальних та якісних колах; самостійне навчання; відвідування конференцій, семінарів, ярмарків і лекцій. Для статистичних цілей, навчання стосується заходів або заходів, які повинні бути заплановані заздалегідь і повинні бути організовані або підтримані з метою сприяння досягненню мети навчання. Виключено випадкове навчання та початкове професійне навчання (IVT). У середньому 66% роботодавців ЄС на підприємствах з 10 або більше працівниками надавали своїм працівникам професійне навчання протягом звітного календарного року (12 місяців) у 2010 році. Австрія, де більш ніж 85% роботодавців здійснювали професійне навчання у 2010 році. У Болгарії, Греції, Румунії та Польщі менше 40% роботодавців зробили це. Серед країн, що не входять до ЄС, дані доступні тільки для Норвегії, де 97% підприємств надавали професійне навчання своїм працівникам.

Індекс європейських навичок (ESI) є складовим показником Cedefop, що вимірює ефективність систем навичок ЄС (рис. 2.29).

Програма ESI оцінює «відстань до ідеальної країни». Ця ідеальна робота вибрана як найвища, досягнута будь-якою країною протягом 7 років. Ідеальні показники масштабуються так, щоб їх було 100, а результати всіх країн обчислюються і порівнюються з цим. ESI складається з трьох стовпів; розвиток навичок, активація та відповідність, кожен з яких вимірює інший аспект системи навичок. Основою ESI є 15 індивідуальних індикаторів з різних міжнародних наборів даних. Оцінки розраховуються по країнах на рівні індикаторів. Оцінки потім усереднюються на різних шарах, і, нарешті, формується індекс. Щоб проілюструвати, оцінка індексу (чи стовпчика, підколони тощо) 65 показує, що країна досягла 65% від ідеальних показників. Таким чином, є ще 35% (100-65) можливостей для поліпшення. Оцінка 100

відповідає досягненню "кордону", тобто бажаною цільовою продуктивністю для цього показника. Оцінка 0 відповідає найнижчому показнику. Зафарбована частина на графіках нижче показує, наскільки далеко (у%) країна набрала рахунок у порівнянні з ідеальним, тоді як пунктирна лінія показує, яка залишилася відстань для покриття, поки не буде досягнута найкраща продуктивність.

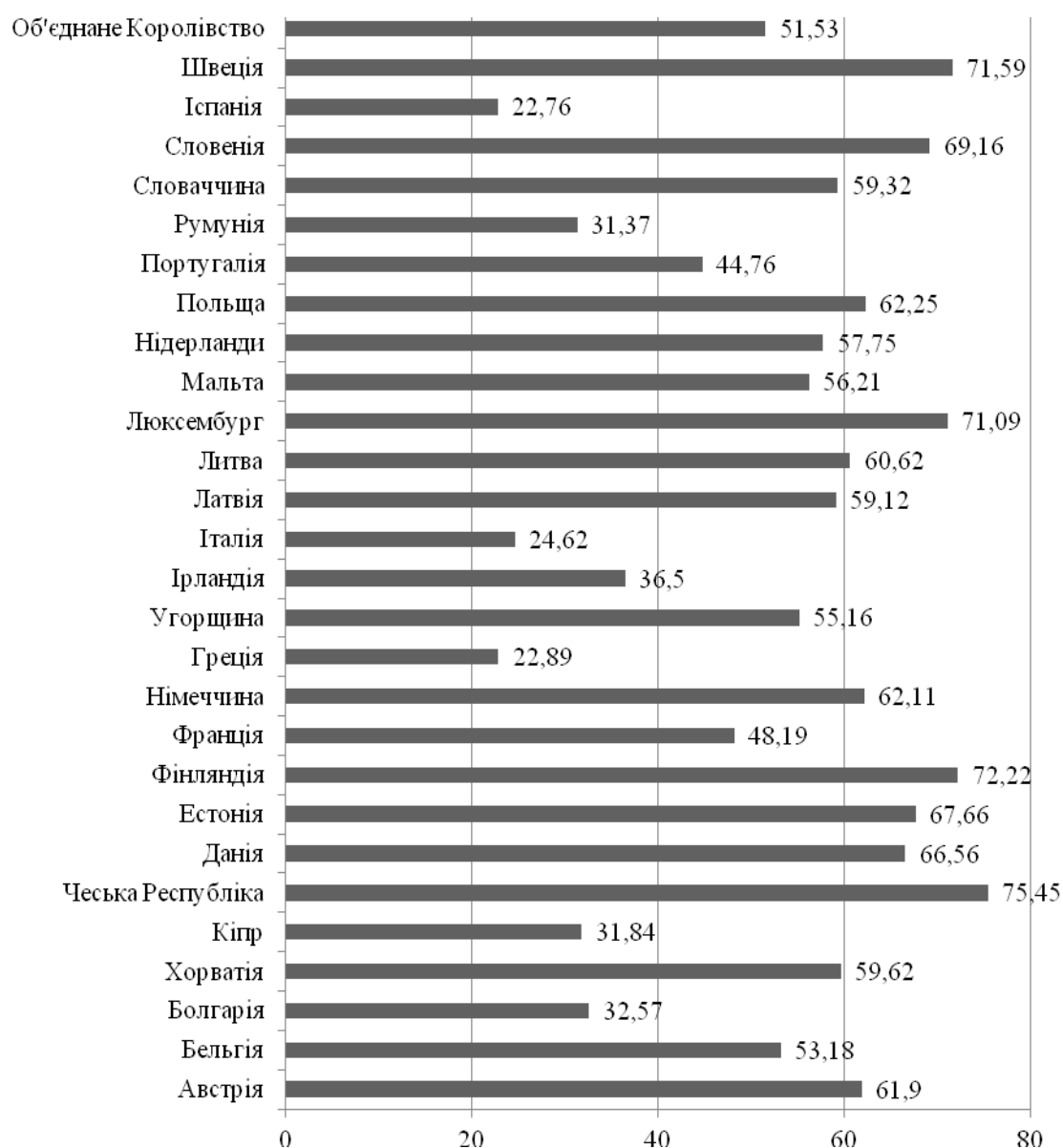


Рис. 2.29. Індекс європейських навичок 2018 р.

Розвиток навичок представляє навчальну та освітню діяльність країни та безпосередні результати цієї системи з точки зору набутих та набутих навичок. Під-стовпи включені для розрізнення обов'язкової освіти та іншої освіти та навчання (навчання протягом усього життя). Структура базової освіти складається з 3 індикаторів для вимірювання якості, участі та досягнення в обов'язковій освіті: співвідношення учнів до вчителя до вчителя; частка населення у віці 15-64 років, що має принаймні вищу середню освіту; і читання, оцінка математики та науки (15 років). Третій показник відповідає одному з цілей освіти та навчання ЄС на 2020 р., а саме: знизити невдачу в читанні, математиці та науці нижче 15%. Під-компонент підготовки та іншої освіти складається з 3 індикаторів для вимірювання участі та досягнення в навчанні протягом усього життя: участь у нещодавній підготовці; участь у VET; досягнення високих комп'ютерних навичок. Перший показник відповідає одній з цілей освіти та навчання ЄС на 2020 р., а саме: досягти 15% участі дорослих у навчанні. Докладну інформацію про визначення та передумови цих показників можна знайти в Технічному звіті.

Активізація навичок включає показники переходу від освіти до роботи та показники активності на ринку праці для різних груп населення. Перехід до роботи включає два показники для вимірювання переходу від освіти до зайнятості: випускники з раннього навчання; і нещодавні випускники зайнятості. Перший показник відповідає одній з цілей освіти та навчання ЄС на період до 2020 року, а саме: зниження частки людей, що кинули освіту і професійну підготовку, до рівня менше 10% і збільшення частки населення у віці від 30 до 34 років, які мають закінчену вищу або еквівалентну освіту до не менше 40% до 2020р. Другий показник відповідає іншим цілям освіти та навчання ЄС на 2020 рік, а саме досягнення рівня зайнятості останніх випускників 82 % [511].

Відповідність навичок - це ступінь успішного використання навичок, ступінь досконалості навичок на ринку праці. Це можна спостерігати у вигляді робочих місць та невідповідностей, які включають безробіття, нестачу, надлишки або недостатнє використання навичок на ринку праці.

Стратегія «Європа-2020» свідчить про пріоритетність розвитку соціального та людського капіталу [511]. На відміну від стратегічних цілей програмних документів України, стратегію розвитку ЄС до 2020 р. пронизано напрямками забезпечення гідного рівня життя населення ЄС, а також саме розвитку людських ресурсів. Про це свідчать і стратегічні цілі щодо фінансування освіти, науково-дослідних досліджень; стимулювання появи нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості тощо.

Основними характерними особливостями розвитку людських ресурсів в країнах ЄС в результаті аналізу основних програмних документів, таких як Стратегія розвитку Європейського Союзу «Європа – 2020» [508] є:

- підвищення якості наукових досліджень;
- підвищення стимулювання розвитку інновацій;
- стимулювання розширення знань на територіях всіх країнах ЄС;
- розширення та полегшення доступу до інформації й технології спілкування;

впровадження інноваційних технологій при реалізації глобальних соціальних цілей.

сприяння підвищенню рівня зайнятості населення, досягнення соціального та територіального згоди.

- інвестиції в формування та викорисання знань та навичок,
- заходи боротьби з бідністю і вдосконаленням ринку праці,
- впровадження дієвих методів навчання;
- новітні методи соціального захисту.

Таким чином, аналіз стану розвитку людських ресурсів в країнах Європейського Союзу дозволив:

- визначено тенденції розвитку людських ресурсів в ЄС;
- виявити характерні особливості політики розвитку людських ресурсів ЄС;
- дослідити особливості процесу безперервного навчання в країнах ЄС;
- визначити основні переваги та недоліки механізмів розвитку людських ресурсів, що можуть бути враховані при розробці механізму та напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз законодавчого забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні дозволив здійснити його класифікацію за напрямом дії, рівнем дії та за функціональною спрямованістю, що дозволило виявити законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють розвиток людських ресурсів на макрорівні та обґрунтувати їх вплив на даний процес на мезо- та мікрорівнях. В результаті чого було також виявлено ряд проблем, а саме: суперечність законодавства; відсутність сучасного Трудового кодексу, який би відповідав міжнародним стандартам та нагальним потребам і особливостям вітчизняної економіки та моделі управління людськими ресурсами; розгалужена система законодавчих, підзаконних та нормативно-правових актів не дозволяє адекватно реагувати на динамічні зміни в соціально-трудоій сфері підприємств та інших суб'єктів господарювання.

2. На основі систематизації законодавства в сфері розвитку людських ресурсів в Україні розроблено класифікаційну матрицю, яка включає нормативно-правове забезпечення за рівнем дії: міжнародний рівень; національний (макрорівень); регіональний рівень (мезорівень) та локальний (мікрорівень).

Нормативно-правове забезпечення управління розвитком людських ресурсів в Україні є розгалуженою сукупністю різного роду законодавчих, нормативно-правових, методичних та інформаційно-рекомендаційних актів і документів, які враховує усі рівні соціально-трудова відносин та напрями дії підсистем системи управління розвитком людських ресурсів.

Доведено, що, дана система буде ефективною лише у випадку, коли все це різноманіття нормативно-правових документів буде представляти єдине скоординоване ціле, в якому складові елементи не суперечать один одному, можуть динамічно адаптовуватися до мінливих умов та створювати дієвий механізм.

3. Виходячи з трирівневого підходу до розвитку людських ресурсів систематизовано й його інституційне середовище. Що дозволило виділити державні інститути (міністерства, служби, фонди), недержавні інститути та неформальні інституції, що забезпечують формування умов ПОРЛР на макро-; мезо-; мікрорівні з урахуванням цілей всіх зацікавлених сторін. Це дозволяє розподілити відповідальність інститутів в залежності від їх функціональних обов'язків та визначити компетенції органів державної влади при реалізації заходів щодо розвитку людських ресурсів.

4. Для оцінювання стану та тенденцій розвитку людських ресурсів в роботі розроблено методичний підхід до ідентифікації проблем розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; та мікрорівнях, який базується на етапах визначення значущості та динаміки розвитку людських ресурсів на національному; регіональному рівнях та рівні підприємств та ґрунтується на принципах проблемно-орієнтованого підходу.

5. Серед основних проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні досліджено відсутність узгодженого та сучасного законодавчого забезпечення розвитку людських ресурсів; відсутність злагодженої дії органів державної влади, що регулюють даний процес; дублювання функцій державних інституцій; відсутність конструктивної взаємодії між державними та

недержавними інститутами, що регулюють розвиток людських ресурсів; проблеми зростаючої зовнішньої трудової міграції; відсутність достатнього рівня вмотивованості людських ресурсів України до розвитку в країні; зниження рівня економічної активності населення, дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці, що вказує на відсутність взаємодії бізнесу та влади у досягненні соціально-економічних результатів та ін.

6. Ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів в регіональному розрізі дозволила визначити диференціацію регіонів за освітньо-навчальною компонентою; мотивацією людських ресурсів до розвитку в регіоні; кваліфікаційну диференціацію; відмінність показників розвитку людських ресурсів в залежності від регіональної специфіки та видів економічної діяльності; відсутність комплексного підходу до розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях; проблеми низької ефективності взаємодії підприємницьких структур регіонів та органів місцевого самоврядування, ЗВО, науки у досягненні спільної мети – розвитку людських ресурсів регіону.

7. На мікрорівні визначено проблеми низької мотивації персоналу до розвитку, значних рух персоналу через плинність кадрів, що свідчить про відсутність дієвих стимулів для розвитку на підприємстві, однак також простежується вплив відсутності дієвих механізмів в сфері розвитку людських ресурсів у регіональній та національній політиках.

8. Аналіз стану розвитку людських ресурсів в країнах Європейського Союзу дозволив виявити характерні особливості політики розвитку людських ресурсів ЄС; визначити основні методи розвитку людських ресурсів, що можуть бути враховані при розробці механізму та напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. В результаті аналізу виявлено основні стратегічні пріоритети розвитку ЄС, серед яких саме людські ресурси займають ключові позиції, ідентифіковано основні напрями та інструменти розвитку людських ресурсів та доведено їх взаємозв'язок та спрямування на вирішення основних соціально-економічними проблем.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [162; 169; 174; 178; 183; 184].

Список використаних джерел [3; 5; 16; 43; 68; 76; 85; 86; 91-99; 120; 125-142; 146; 206; 207; 211-216; 260-263; 280-283; 295-312; 314-325; 330-336; 342; 344-357; 379; 382-413; 417; 423-436; 484; 508-512 520; 521; 525; 556; 576].

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

3.1. Сутність та види проблем розвитку людських ресурсів

У попередніх розділах здійснено дослідження сучасних парадигм та підходів, а також здійснено аналіз сучасного стану та перспектив стосовно використання та розвитку людських ресурсів в Україні, нормативно-правового забезпечення та інституціонального середовища, які дозволяють на макро- та мезорівні визначити ряд проблем у розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікроекономічному рівнях.

У зв'язку з цим, перед тим, як визначитися з розумінням системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, доцільно розглянути сутність самого поняття «проблема», яка лежить в основі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Так, проблема походить від грецького «problema» (др.-грецька πρόβλημα), що дослівно означає перешкоду, складність, завдання [451]. І перші вчення стосовно проблеми, а також підходи до розуміння природи проблеми в науці розглядалися ще Аристотелем в IV ст. до н.е. Згідно них, проблема – це: а) ускладнення у мисленні; б) предмет спору; в) знання про незнання [337]. Після цього дане питання, яке є ключем будь-якого дослідження, аналізувалося багатьма вченими, серед яких є як «науковці-класики» (Ф. Бекон, А. Вайтхед, Р. Декарт, К. Поппер та ін.), так і фахівці в різних галузях знань (філософія, релігія, економіка, менеджмент, психологія тощо). Однак, єдиного погляду щодо сутності «проблеми» не лише не існує, але й ряд протилежних думок, які суперечать один одному. У зв'язку з цим актуальним є аналіз даного поняття в контексті питання проблеми в управлінні людськими ресурсами.

Згідно з Філософським енциклопедичним словником «проблема» – це об'єктивно виникле у ході розвитку пізнання питання або цілісний комплекс питань, рішення яких має істотний практичний або теоретичний інтерес [451].

У словнику основних термінів С. Лебедева «Філософія науки» дефініція проблеми являє наступне – це суттєве питання, яке має суттєве теоретичне та практичне значення, для вирішення якого наявного знання або недостатньо, або можливість його використання далеко не очевидно [196].

Вікіпедія у свою чергу наводить визначення проблеми з точки зору ситуації, що потребує активних дій і є побуджуючим чинником для діяльності людини (досліджень, проектування та виконання), щоб ліквідувати наслідки чи запобігти їх виникненню [329].

Сучасний філософський словник надає дефініцію проблеми, як атрибуту людського буття та діяльності, який проявляється як ускладнення в її продовженні, що потребує осмислення, рефлексії [378].

Інше оригінальне визначення проблеми наводиться у енциклопедії епістемології та філософії науки, яке трактується, як «поняття, яке суттєвим чином характеризує наукову та в особливості філософську рефлексію» [482]. Також в даній енциклопедії наводиться посилання на роботу Б. Грязнова, який сформулював відмінність між проблемою і завданням. Так, він запропонував називати проблемою питання, відповіддю на яке є теорія в цілому... Внутрішньотеоретичні питання Б. Грязнов, навпроти, запропонував називати «завданнями»: їх рішенням є одне або декілька стверджень теорії. У даному випадку проблема і завдання відрізняються одне від одного не змістом питань, але характером відповідей: рішення проблеми буде теорія в цілому, рішенням завдання – деяка частина теорії [53, С. 114]

Відповідно до тлумачного словника живої великоруської мови В. Даля під проблемою розуміється завдання, питання, загадка, те, що запропоновано для вирішення, наукове рішення; задача, для відшукування невідомого за даним [55].

Інший тлумачний словник С. Ожегова визначає проблему як складне питання, завдання, яке потребує вирішення, дослідження [275].

Схожого визначення притримується Великий енциклопедичний словник, який трактує проблему в широкому розумінні як складне теоретичне або практичне питання, яке потребує вивчення, вирішення [27]. Таке саме визначення наводиться у словнику іноземних слів під ред. І. Льохіна та Ф. Петрова [372].

Однак, В. Притков у своїх дослідження наполягає на тому, що, незважаючи на велику кількість трактувань терміну «проблема» (так, лише В. Никифоров у своїй науковій роботі навів 58 визначень і виявив 12 змістовно нетотожні ознаки визначення), існує певна помилка, джерелом якої є некретичне запозичення філософами формулювань, запропонованих нашими видатними філологами, укладачами тлумачних словників...[337, С. 45]. У зв'язку з цим «проблема – це не питання, а завдання (задача)» [337, С. 45]. Тобто для поняття «проблема», – зазначає В. Притков, «родовим виступає поняття «завдання», а завдання зводиться до питання. Адже з дитячих років відомо нам, що будь-яка шкільне завдання має, окрім питання (яке може бути замінено приписанням) ще, як мінімум, дві необхідні частини: вихідні дані та умови, без яких питання «повисає в повітрі», не має сенсу. Це логіко-семантичний аргумент» [337, С. 45]. Крім цього П. Гайденко наводить історико-науковий аргумент такої точки зору, який полягає в тому, що древньогрецькі математики «теоремам» (завданням на доказ) протиставили «проблеми» (завдання на побудову за допомогою циркуля та лінійки) [42].

Також В. Притков робить акцент на науковій проблемі, головними ознаками якої визначає:

«1) енігматичний характер проблеми, наявність суттєвої пізнавальної невизначеності. Невизначеність може знаходитись у формулюванні проблеми, методі її вирішення; рішенні-результаті;

2) усвідомлення цієї невизначеності суб'єктом, що познає (індивідуумом, групою, науковим співтовариством);

3) перевага змістовного аналізу реальних проблем формальної схемо творчості» [337, С. 45].

Визначення проблеми в науці також надає Великий енциклопедичний словник – це суперечлива ситуація, яка виступає у вигляді протилежних позицій у поясненні будь-яких явищ, об'єктів, процесів та потребує адекватної теорії для її вирішення [27].

Дефініція наукової проблеми також розглядається в ряді словників:

1) Філософія науки і техніки: тематичний словник-довідник за авторством Некрасова С. І. та Некрасової Н. А. – це «форма наукового знання, у якій фіксується реальне або мнине протиріччя в структурі знання (наприклад, між прогнозуванням теорії та фактичним матеріалом) або науковим знанням, яке мається, та цілями практики. Проблема – це ситуація, коли існує необхідність теоретичного пояснення фактів, суттєве питання відносно конкретного предмету наукового дослідження» [266].

2) Дослідницька діяльність: Словник (автор Є. Шашенкова) – це «сукупність тем, які охоплюють усю науково-дослідницьку роботу або її частину: передбачає рішення конкретної теоретичного або експериментального завдання, спрямованого на забезпечення подальшого наукового або технічного прогресу в даній галузі» [475].

3) Великий психологічний словник – «усвідомлення неможливості вирішити труднощі та протиріччя, які виникли у даній ситуації засобами наявного знання та досвіду» [25].

4) Глумачний словник «Інноваційна діяльність»: терміни інноваційного менеджменту та суміжних галузей – «поставлене наукою, актуальне і не вирішене завдання» [103].

5) Філософія науки: словник основних термінів (автор С. Лебедев) – це суттєве питання конкретного наукового дослідження, його структури, способів пізнання, практичного використання та перетворення [196].

Окрім словників та енциклопедій поняття «наукова проблема» розглядається в ряді наукових публікацій, присвячених питанням філософії та основам наукових досліджень.

Так, наприклад, російський вчений А. Сафонов у книзі «Основи наукових досліджень» визначає наукову проблему як «сукупність нових, діалектично складних теоретичних або практичних питань, які суперечать існуючим знанням або прикладним методам у науці і потребують вирішення за допомогою наукових досліджень» [366]. Аналогічної точки зору притримуються українські вчені В. Марцин, Н. Міценко, О. Даниленко, які у своїй роботі «Основи наукових досліджень» наводять таке ж визначення [278].

Інший вітчизняний автор В. Горбунова в роботі під назвою «Експериментальна психологія в схемах і таблицях» сутність наукової проблеми формулює як «чітко окреслене коло питань (чому? яким чином? за яких умов?..), яке охоплює основну ідею та загальне спрямування дослідження» [46].

В табл. 3.1 подано результати морфологічного аналізу терміну «проблема» з виокремленням ключових складових дефініції.

Таким чином, враховуючи визначення, наведені вище, а також здійснений морфологічний аналіз, можна зробити висновок, що в цих дефініціях дійсно існує єдине протиріччя, яке стосується позиції різних авторів щодо сутності проблеми або з точки зору проблеми, або завдання (задачі), яке виникло за рахунок недостатності наявного знання або досвіду, але через своє значення потребує дослідження та вирішення.

У зв'язку з цим, враховуючи аргументацію, наведену вище, у роботі буде дотримуватися точка зору, що «проблема» є завданням (задачею), яке виникло за рахунок недостатності наявного знання або досвіду, але через своє теоретичне або практичне значення потребує дослідження та вирішення.

Також, не зважаючи на значний перелік визначень наукової проблеми (або проблеми в науці) в цілому, в наукових працях немає дефініції проблеми управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.1

Морфологічний аналіз поняття «проблема»

Автор	Складові визначення																
	ускладнення у мисленні	предмет спору	знання про незнання	теоретичне та практичне питання	суттєве теоретичне та практичне значення	суперечлива ситуація	побудник активних дій	атрибут людського буття та діяльності	характеризує наукову рефлексію	завдання, не вирішене	загадка	потребує вирішення, дослідження	пізнавальна невизначеність	теоретичне пояснення фактів	сукупність тем	протиріччя, труднощі	неможливість вирішення засобами наявного знання та досвіду
Аристотель	+	+	+														
Філософський енциклопедичний словник				+	+												
С. Лебедєв				+	+												
Вікіпедія						+	+										
Сучасний філософський словник	+							+				+					
Енциклопедія епістемології та філософії науки									+								
Б. Грязнов				+													
В. Даль			+							+	+						
С. Ожегов				+						+		+					
Великий енциклопедичний словник				+		+						+			+	+	

Продовження табл. 3.1

Автор	Складові визначення																
	ускладнення у мисленні	предмет спору	знання про незнання	теоретичне та практичне питання	суттєве теоретичне та практичне значення	суперечлива ситуація	побудник активних дій	атрибут людського буття та діяльності	характеризує наукову рефлексію	завдання, не вирішене	загадка	потребує вирішення, дослідження	пізнавальна невизначеність	теоретичне пояснення фактів	сукупність тем	протиріччя, труднощі	неможливість вирішення засобами наявного знання та досвіду
І. Льохін та Ф. Петров				+								+					
В. Притков										+			+				
Філософія науки і техніки: тематичний словник-довідник						+								+			
Є. Шашенкова												+			+		
Тлумачний словник «Інноваційна діяльність»										+							
А. Сафонов				+								+					+
В. Марцин, Н. Міценко				+								+					+
В. Горбунова				+													
Кількість згадувань	3	1	1	9	2	3	1	1	1	4	1	7	1	1	1	1	3

Тому, враховуючи семантичний аналіз дефініції «проблеми», а також проведене раніше дослідження стосовно сутності та ознак розвитку людських ресурсів, доцільним є формулювання поняття «проблема в розвитку людських ресурсів», яка являє собою теоретичне або практичне завдання стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Досліджуючи сутність проблеми розвитку людських ресурсів доцільним є розуміння:

- характеру та виду проблеми;
- учасників; того, хто залучений до проблеми
- ресурсного забезпечення вирішення проблеми;
- методичного забезпечення.

Першим кроком для розуміння не лише сутності, але й важливості проблеми розвитку людських ресурсів є аналіз її характеру та виду, тобто дослідження того, в чому саме проявляється дана проблема та як її можна вирішити у разі виникнення. Розглядаючи питання в даному контексті необхідно, в першу чергу, зазначити складність даного поняття, яка реалізується в тому, що проблема управління персоналом стосується не лише мікрорівня (підприємства, організації або установи), але й мезо (регіон, галузь) та макрорівня (країни). При цьому всі ці рівні є взаємопов'язані та можуть або сприяти погашенню проблеми або навпаки сприяти її розростанню. Так, проблема, яка виникла на рівні держави стосовно ефективного використання людських ресурсів (наприклад, суперечлива зміна в законодавстві про працю) може або за рахунок продуктивної роботи об'єднань роботодавців та профспілкових організації на мезорівні сприяти її оперативному вирішенню, або за рахунок їх бездіяльності призвести до значних проблем в соціально-трудої сфері безпосередньо на підприємстві, що негативно вплине на результати його діяльності та буде мати наслідки для галузі і держави в цілому (з точки зору податкових надходжень, необхідності вирішення трудових спорів,

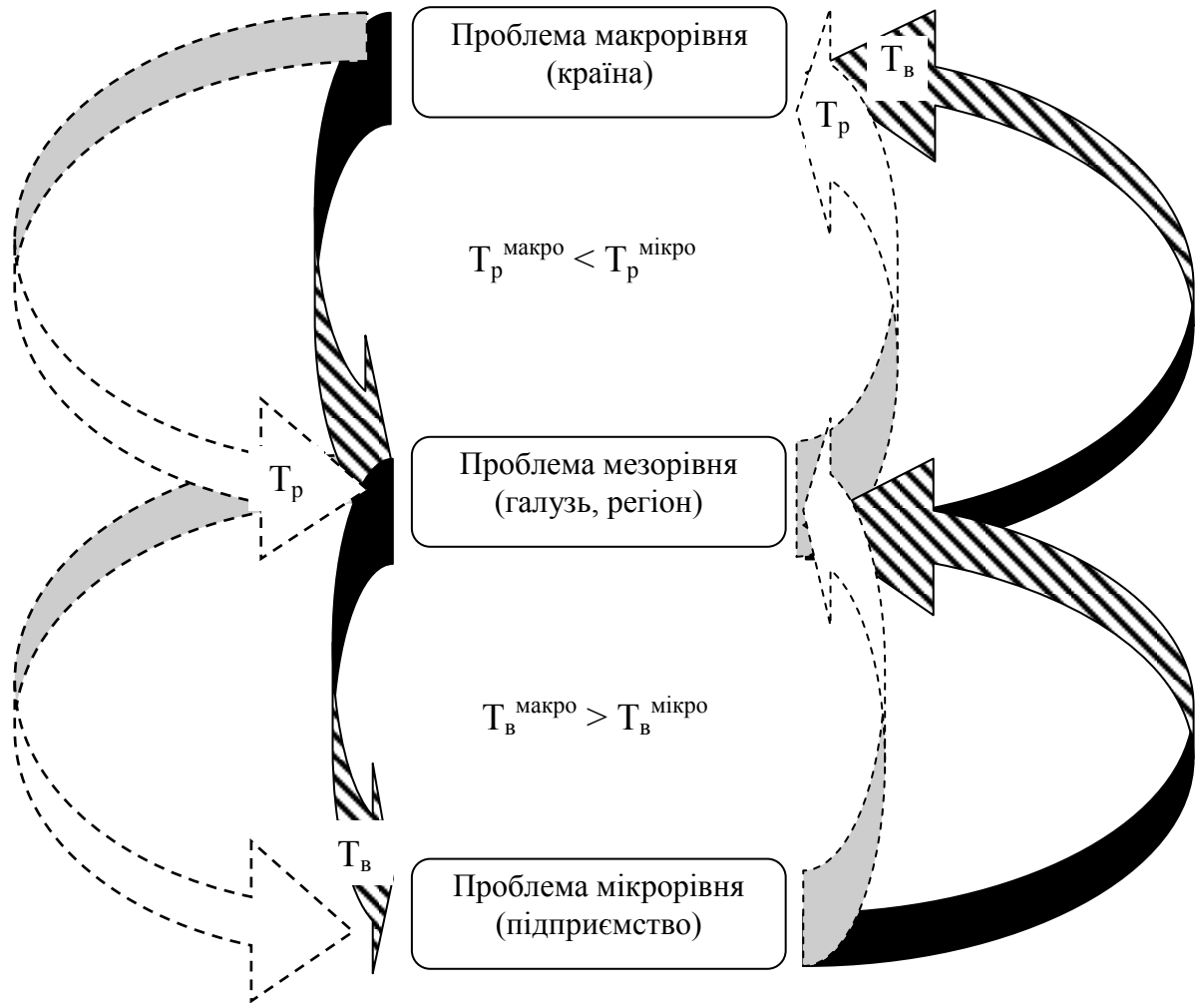
збільшення рівня безробіття тощо). Теж саме стосується і зворотного руху виникнення проблеми на рівні підприємства та її розвитку до меж держави. Так, наприклад, незадоволеність умовами праці на конкретному підприємстві може перетворитися на масові страйки, які зупиняють роботу цілих галузей, а відповідно не лише погано впливають на репутацію країни, а і спричиняють реальних фінансових збитків і додаткових зобов'язань.

Однак, з іншого боку, слід зазначити, що за такої точки зору ієрархічності проблем управління людськими ресурсами особливу увагу варто приділити саме рівню підприємства, адже вирішення будь-якої проблеми на макрорівні є занадто повільним, інертним та складним. При цьому рішення проблеми буде занадто загальним, адже не враховуватиме специфіку діяльності та особливості функціонування кожного окремого суб'єкта господарювання.

Спираючись на зазначене в рамках даної типізації проблеми в управлінні людськими ресурсами доцільно виділити два показника: час розповсюдження проблеми та час її вирішення, між якими та ієрархією проблем існує наступна залежність. Так, час розповсюдження проблеми, яка виникла на макрорівні набагато менший за час розповсюдження проблеми, яка зародилася на макрорівні. Тоді як, час вирішення проблеми на макрорівні, навпаки, є більшим за час вирішення проблеми, яка сформувалася на мікрорівні (рис. 3.1).

Окрім даного розподілу проблеми в управлінні людськими ресурсами за рівнем її виникнення доцільним також є систематизація за такими ознаками, як:

- за часом (тривалістю);
- за способом їх вирішення;
- за витратністю вирішення;
- за ступенем важливості та терміновості;
- за сферою виникнення;
- за масштабами наслідків та охопту проблеми;



де $T_p^{\text{макро}}$ та $T_p^{\text{мікро}}$ – час розповсюдження проблеми, яка виникла відповідно на макро та мікрорівні; $T_v^{\text{макро}}$ та $T_v^{\text{мікро}}$ – час вирішення проблеми, яка виникла відповідно на макро та мікрорівні

Рис. 3.1. Залежність часу розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів в залежності від її рівня

за можливістю виразити кількісно або якісно;
за психофізіологічними процесами людини.

На рис. 3.2 графічно наведено систематизацію проблем розвитку людських ресурсів за наведеними вище ознаками.



Рис. 3.2. Класифікація проблем розвитку людських ресурсів

Так, проблеми за часом (тривалістю) поділяються на: стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові). Такий поділ дозволяє диференціювати проблеми в залежності від часу, який потрібно буде витратити для їх вирішення, а відповідно який вплив вони матимуть у майбутньому та який набір інструментів необхідно використати.

За способом вирішення проблеми поділяються на: безальтернативні (ті, які мають лише один варіант розвитку подій), бінарні або мультаваріантні (ті, які мають як мінімум два варіанти вирішення) та комбіновані (використовується коли не один із способів не дає відповіді як вирішити проблеми, через що вона підлягає декомпозиції та здійснюється комбінування окремих її частин і способів вирішення, які не суперечать один одному).

За витратністю вирішення проблеми можна умовно розділити на ті, що не потребують фінансових витрат, та ті, вирішення яких неможливо без фінансових витрат. Важливість розуміння існування даної класифікаційної групи обумовлюється необхідністю бюджетування та мінімізації фінансових ризиків як для підприємства, так і для країни в цілому.

Розподіл проблем за ступенем важливості та терміновості відображає принцип Д. Ейзенхауера, згідно з яким усі проблеми можна поділити на: важливі та термінові, важливі та менш термінові, менш важливі та термінові, а також менш важливі та менш термінові. Такий підхід є актуальним з точки зору питань тайм-менеджменту та раціонального делегування завдань в рамках вирішення певних проблем.

Також важливим є розуміння характеру проблеми та сфери її виникнення (сфери, якої стосується проблема). Відповідно до цієї ознаки доцільно виокремити: економічні, соціально-культурні, техніко-технологічні, правові та політичні проблеми.

Окрім цього, враховуючи сутність самої проблеми, доцільним є врахування масштабів наслідків та охоплат проблеми. Згідно даної класифікаційної ознаки проблеми поділяються на:

локальні з мінімальною кількістю учасників, без залучення керівництва (тобто це мікропроблеми, які у разі їх оперативного вирішення не матимуть жодних наслідків);

міжструктурні, з залученням лінійного керівництва (тобто проблеми, не вирішення яких може мати певні наслідки, у зв'язку з чим доцільним є участь лінійного керівництва);

глобальні з залученням керівництва (проблеми, які за своїм обсягом та важливістю стосуються кожного на рівні підприємства, регіону (галузі) або країни, а також можуть мати суттєві наслідки, у зв'язку з чим потребують складних управлінських дій із залученням вищого керівництва).

Наступною класифікаційною ознакою проблем розвитку людських ресурсів є можливість виразити проблему якісно або кількісно, згідно з якою вони поділяються на ті, що вимірюються кількісно або якісно, та ті, що неможливо виразити за допомогою кількісних або якісних показників. До останньої групи, наприклад, відносяться ті проблеми, для вирішення яких недостатньо існуючих знань або є необхідність додаткового збору інформації через відсутність даних для кількісної або якісної оцінки проблеми.

Відповідно до наведеної на рис. 3.2 систематизації проблем розвитку людських ресурсів, важливим є врахування групи проблем, які поділяються за психофізіологічними процесами людини в процесі трудової діяльності. Так, максимально ефективного використання трудового потенціалу доцільно звертати увагу як на психологічні процеси, стани та властивості особистості (пам'ять, увага, уявлення, мислення, темперамент, характер тощо), так і на фізіологічні особливості (фізичний стан, здоров'я, вік, стать тощо).

Таким чином, проблема може сприйматися не лише як негативне явище, пов'язане зі збоєм роботи системи або порушеннями та кризами, але й як певна об'єктивна можливість для удосконалення існуючого стану, для чого необхідно пройти ті ж самі етапи мисленого процесу та прийняття управлінського рішення, що й для вирішення проблеми.

У зв'язку з цим, керівник (менеджер з управління людськими ресурсами) має володіти навичками: визначення проблеми з виявленням її ключової причини і формулювання проблеми з точки зору розриву між поточною і бажаною ситуацією; аналізу проблеми: відділення її симптомів від причин, можливих варіантів її розвитку; пошуку шляхів вирішення проблеми, генерації нових ідей, способів та інструментів; вибору оптимального варіанту управлінського рішення, яке дозволить не тільки мінімізувати негативні наслідки даної проблеми, але й покращити ситуацію.

Серед проблем розвитку людських ресурсів, що було виділено в результаті статистичного аналізу та представлено у попередньому розділі роботи було виокремлено такі групи:

- демографічні проблеми;
- освітньо-навчальні проблеми;
- мотиваційні проблеми;
- проблеми мобільності людських ресурсів;
- проблеми результативності.

Дані проблеми доцільно проранжувати за пріоритетністю вирішення та важливістю для кожного економічного рівня, що дасть змогу в подальшому здійснити оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на 3 економічних рівнях з урахуванням найбільш актуальних проблем за наведеними групами.

Це можливо зробити на основі експертного опитування.

В якості експертів взято представників регіональних та місцевих органів влади, а також представників підприємництва Харківського регіону. Кількість експертів 17 осіб. Анкету представлено у додатку Е.

Узагальнені результати порівняння ступеню важливості проблем для оцінки альтернатив представлені матрицею порівнянь рівню та типу проблем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати експертного опитування щодо пріоритизації проблем розвитку людських ресурсів за економічними рівнями

Економічний рівень	Демографічні проблеми	Освітньо-навчальні проблеми	Мотиваційні проблеми	Проблеми мобільності людських ресурсів	Проблеми результативності
Макрорівень	1	4	5	2	3
Мезорівень	5	2	3	4	1
Мікрорівень	5	3	4	2	1

Дані табл. 3.3 дозволяють зробити висновок, про те, що на рівень розвитку людських ресурсів більший вплив серед виділених груп проблем мають:

проблеми результативності на трьох економічних рівнях має важливе значення (рейтингове місце від 1 до 3 за 5-тибальною шкалою). Це підтверджує важливість розвитку людських ресурсів для досягнення певних результатів на макрорівні (підвищення конкурентоспроможності національної економіки, зростання ВВП, підвищення якості та рівня життя населення), мезорівні (забезпечення саморозвитку регіонів України, збільшення ВРП, інноваційний розвиток в регіоні), на мікрорівні (збільшення фінансових результатів підприємств; підвищення продуктивності праці працівників). Це обумовлено

наявністю певного рівня кваліфікації людських ресурсів, періоду та частоти навчання впродовж трудового життя та ін.;

проблеми мобільності людських ресурсів - (рейтингове місце від 2 для мікрорівня та макрорівня; 4 для мезорівня), що також впливає на проблеми результативності та демографічні тенденції. Так, мобільність на мікрорівні характеризується показниками плинності кадрів, що характеризують проблеми у задоволеності людських ресурсів умовами розвитку, відсутності мотивації до розвитку на даному підприємстві тощо. На макрорівні важливість даних проблем проявляється у збільшенні зовнішньої міграції, в тому числі трудової, що обумовлено відсутністю задовільних умов праці та життя в країні;

освітньо-навчальні проблеми хоча і мають середні оцінки за результатами експертного оцінювання, відмічені експертами тими, що спричиняють більш важливі проблеми на всіх економічних рівнях. Так, відсутність зв'язку між запитами регіонального ринку праці та формуванням освітніх програм призводить до певної перекваліфікації чи недокваліфікації за певними професіями, викликають дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили на ринку праці. На мікрорівні відсутність програм навчання або джерел їх фінансування призводить до зниження продуктивності праці, конкурентоспроможності персоналу та його плинності через відсутність вмотивованості до самонавчання та розвитку;

демографічні проблеми найбільш важливі для макрорівня, однак вони є похідними від інших груп проблем розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях за оцінками більшості експертів.

Результати експертного опитування слугують обґрунтуванням складових інтегрального оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та вибору напрямів його стимулювання.

В межах кожної групи зроблено пріоритеизацію проблем за економічними рівнями, що дозволить ефективно розробляти напрями проблемно-орієнтованого розвитку.

3.2. Сутність та складові системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Людські ресурси, безперечно, виступають основою для ефективного функціонування як вітчизняних підприємств, так і всієї національної економіки в Україні. Саме від їх якості, можливості розкриття потенціалу та ефективного використання залежить розвиток інноваційної діяльності в країні, поява новітніх галузей креативної економіки, формування конкурентоспроможної держави. Однак, економічна та політична кризи, соціальна нестабільність, трансформаційні зміни, що відбуваються у всіх сферах життя суспільства України та інші проблеми призводять до зниження рівня життя населення, посилення впливу негативних чинників, що сприяє відтоку інтелектуального капіталу з країни, талановитої молоді, браку фахівців промислових професій та інших проблем у сфері використання та розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях (від національної економіки в цілому до діяльності підприємства або окремого домогосподарства).

Важливим та необхідним в даній ситуації є вплив держави на процеси розвитку людських ресурсів, підтримка регіональних та галузевих програм, мотивування вітчизняних підприємств до створення програм професійного розвитку, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, планування професійної кар'єри тощо. Тобто потрібен комплекс дій на всіх економічних рівнях (на національному, регіональному та рівні підприємств, організацій та

установ), який неможливий без постійної взаємодії суб'єктів розвитку людських ресурсів для вирішення як власних так і спільних для кожного з рівня цілей і завдань.

Також проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів має бути адаптивним і гнучким, а також відкритим для взаємодії кожного з економічних рівнів (макро-, мезо- та мікро). Адже саме в даному випадку можливе досягнення синергетичного ефекту як приросту сумарного результату від сукупної дії усіх учасників, які забезпечують розвиток людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівні, який буде вищий за результат кожного окремого учасника.

У зв'язку з зазначеними вище характеристиками (постійний зв'язок між елементами, орієнтованими на досягнення спільних цілей, адаптивність, гнучкість, відкритість, синергетичний ефект) проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів може розглядатися як система проблемно-орієнтованої розвитку людськими ресурсами.

На рис. 3.3 зображено результати контент-аналізу і морфологічного аналізу визначень «система», які на основі дослідження літературних джерел та словників, дають змогу визначити вагомість компонент поняття, кількість згадувань у масиві визначень поняття.

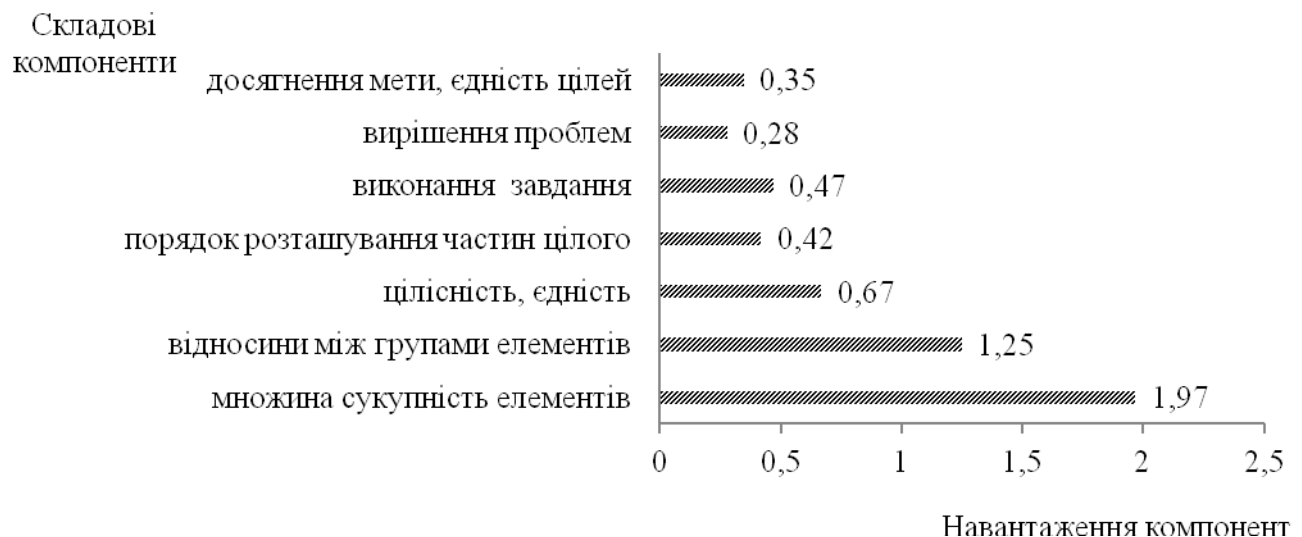


Рис. 3.3. Навантаження компонент категорії «система»

Чим більше навантаження компоненти, тим частіше зустрічається слово чи словосполучення у масиві визначень. Так, згідно рис. 3.3 найбільш важливими компонентами поняття «система» є «сукупність елементів» (1,97), «відносини між елементами системи» (1,25), «цілісність» (0,67), «виконання завдань» (0,47) та «вирішення проблем» (0,28).

Таким чином, враховуючи проведений вище аналіз понятійного апарату проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, який дозволив надати визначення поняттям «людські ресурси» (інтегруюча категорія, яка охоплює саму людину, групу, колектив, населення з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудова відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому), розвиток людських ресурсів (безперервний процес якісної трансформації особистих і професійних компетентностей людини (групи людей або цілої нації), які вона може та прагне використовувати в соціально-трудова діяльності для вирішення певних завдань на різних економічних рівнях), «проблема розвитку людських ресурсів (теоретичне або практичне завдання стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень) та безпосередньо проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів (цілеспрямований процес якісної трансформації особистих і професійних компетентностей людини як відгук на сучасні потреби суспільства та країни у вирішенні існуючих та можливих соціально-економічних проблем, дозволяє проактивно визначати можливі релевантні зміни та оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з розвитком людських ресурсів на різних економічних рівнях), можна зробити висновок, що «система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів» являє собою відкриту динамічну нелінійну адаптивну сукупність управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних або практичних завдань розвитку

людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Визначення категоріального апарату системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів дозволяє:

по-перше, обґрунтувати складові системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

по-друге, обґрунтувати систему часткових показників для розробки методичного підходу щодо оцінки стану системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

по-третє, дозволить виявити проблеми розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях та обґрунтувати раціональній інструментарій для їх нівелювання.

На рис. 3.4 представлена графічна інтерпретація системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Спираючись на загальну теорію систем [535] дана система базується на наступних властивостях:

відкритість – функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів безпосередньо залежить від змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, адже саме вони є однією з причин появи проблем. Також дана властивість дозволяє системі здійснювати рефлексію щодо вирішених проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів на різних економічних рівнях;

динамічність - для ефективного вирішення та передбачення проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів, система повинна еволюціонувати з часом, що означає можливість структурних та функціональних змін. Враховуючи, що дана система, пов'язана з динамічним процесом розвитку, який передбачає перехід від одного якісного стану в інший, що унеможливорює статичність.

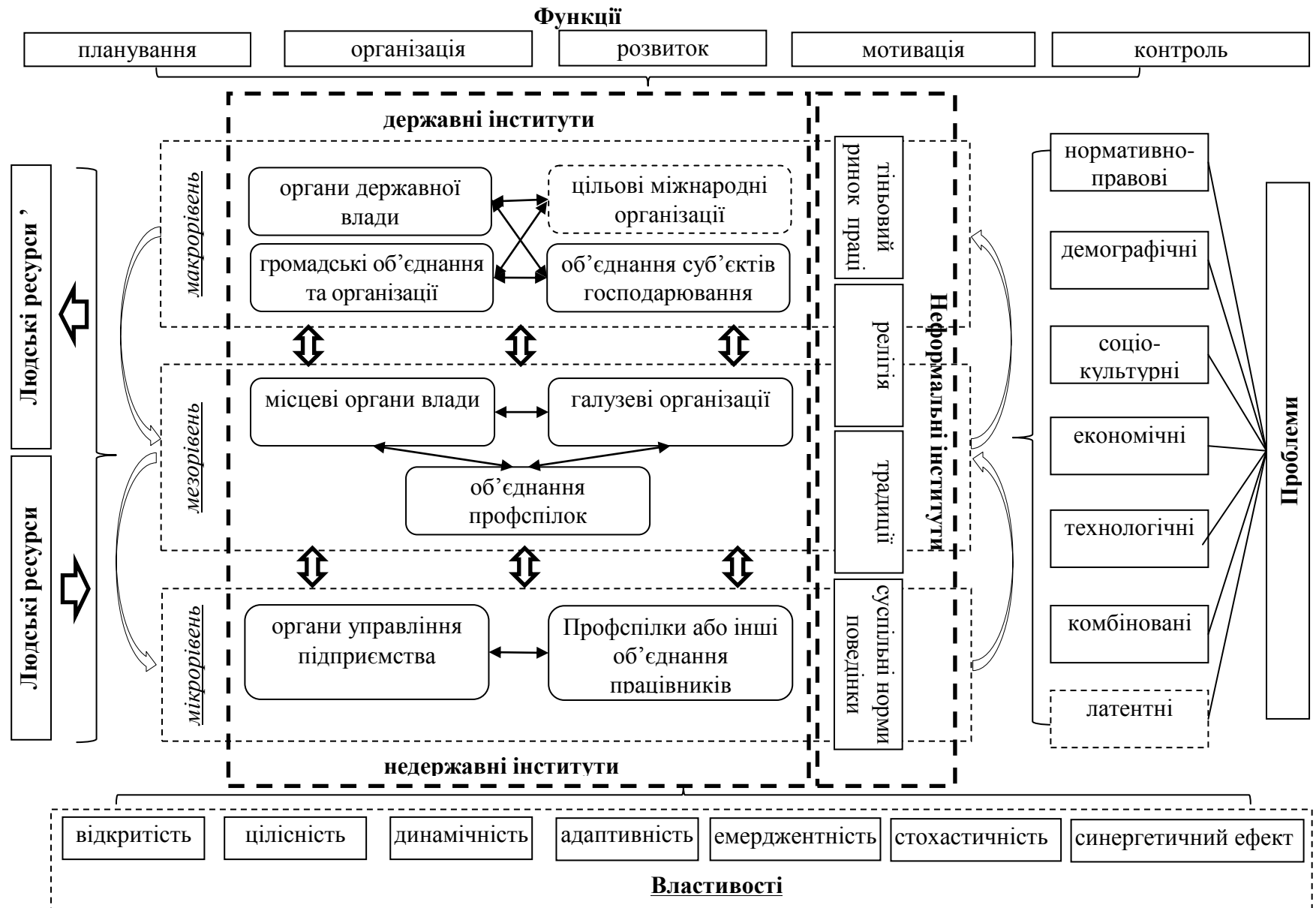


Рис. 3.4. Система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Тому властивість динамічності є обов'язковою та невід'ємною для системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

адаптивність – враховуючи, що система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів орієнтована на вирішення різноманітних проблем, пов'язаних із ефективним використанням людських ресурсів, вона має зберігати якісні параметри свого функціонування незалежно від зміни умов та проблем, які виникають;

емерджентність – не зважаючи на те, що система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є цілісною та спрямована на рішення спільних проблем, її ефективність залежить від наявності окремих цілей на кожному з трьох економічних рівнів, орієнтованих на вирішення проблем, властивих кожному з рівнів. Така властивість дозволяє системі більш швидко реагувати на проблеми, які виникають, та локалізувати зону їх розповсюдження. З іншого боку, дана властивість дає змогу накопичувати найкращу практику вирішення проблем на окремих рівнях для застосування отриманого позитивного або негативного досвіду на інших рівнях або системі в цілому;

стахостичність – дана властивість пов'язана з ймовірністю випадкового переходу системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з одного стану в інший саме через орієнтацію системи на вирішення проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів. Адже саме людський фактор виступає своєрідною точкою біфуркації, через яку відбувається непрогнозована зміна системи до якісно нового стану;

ефект синергії [455] – цілеспрямованість дій елементів системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях забезпечує приріст сумарного результату, який буде вищий за результат кожного окремого елемента;

самоорганізація – властивість, яка виникає саме у відкритих динамічних адаптивних стохастичних системах та реалізується через механізм зворотнього

зв'язку забезпечує можливість системи перебудуватися під нову траєкторію розвитку.

На вході системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є безпосередньо людські ресурси, які потребують розвитку відповідно до наявних проблем на всіх трьох рівнях. Так само як і на виході з системи також знаходяться людські ресурси, але вже в якісно новому стані (за рахунок отримання нових, знань, вмінь, навичок, досвіду тощо).

Проблеми, які впливають на існування та дію системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, узагальнено за наступними групами:

нормативно-правові – проблеми, пов'язані з відсутністю, певними протиріччями та недосконалістю законодавчих і нормативно-правових актів, які регламентують різні сфери соціально-трудова відносин в цілому (відсутність сучасного Трудового кодексу, нормативно-правових документів, які збільшують свободи державних підприємств до розробки та впровадження програм розвитку персоналу ;

демографічні – проблеми, які пов'язані як з природною, так і механічною міграцією населення, його старінням тощо. Дані проблеми є особливо актуальними сьогодні в Україні в умовах довгострокової соціально-економічної кризи та трансформаційних процесів, які відбуваються в різних сферах життя;

соціально-культурні – проблеми, які впливають на розвиток людських ресурсів через протиріччя в культурі, традиціях, релігійних переконаннях та інших диференціаціях суспільства. Враховуючи історичні особливості України, а також особливості державного устрою, дані проблеми також мають велике значення для функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

економічні – проблеми, які є базовими в суспільстві, та пов'язані як з рівнем економічного розвитку країни в цілому, так і рівня добробуту окремої людини. Також саме економічні проблеми є як базовою причиною для розвитку

людських ресурсів, так і ключовим блокером та обмеженням для реалізації цього процесу;

технологічні – проблеми, які сьогодні в часи глобальної діджиталізації, формують новий світогляд на розвиток людських ресурсів та пов'язані із техніко-технологічним забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

комбіновані – комплексні проблеми, які поєднують в собі декілька сфер та напрямів впливу, а також через це мають більший вплив на розвиток людських ресурсів;

латентні – тобто приховані на даний момент проблеми, які ще не є усвідомленими, але мають бути враховані при реалізації проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях.

Згідно рис. 3.4 всередині система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів складається з сукупності елементів на мікро-, мезо- та макрорівнях, які складають певне інституційне середовище, яке в свою чергу і реалізує функціонування системи за певним порядком та правилами відповідно до нормативно-правового забезпечення. В цілому дане середовище можна розділити на державні, недержавні та неформальні інститути. Державні інститути, які і повинні забезпечувати виконання сформованих загальних правил (у вигляді законодавчих та нормативно-правових актів) складають в першу чергу державні органи виконавчої влади (Кабінет Міністрів України та міністерства, кожне з яких формує державну політику в межах певної компетенції).

Великого значення в системі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів відіграють недержавні інститути, які в своїй діяльності є більш гнучкими та адаптивними, ніж державні. До таких інститутів можна віднести різноманітні комерційні та неприбуткові установи, учасники соціально-трудових відносин: профспілки та інші громадські організації, кадрові (рекрутингові) агентства, аутсорсингові компанії тощо.

Важливу роль в забезпеченні проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в Україні відіграють саме неформальні інститути, які пов'язані з історичними умовами розвитку населення країни. Серед таких інститутів доцільно виокремити: традиції, які склалися у суспільстві протягом певного часу; норми поведінки, які властиві більшості мешканців даної території; переважна релігія, яка і обумовлює в деякій мірі традиції і норми поведінки, які склалися; тіньовий ринок праці, який є віддзеркаленням економічної системи, що сформувалася в країні та ін.

Розглядаючи систему проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з точки зору трирівневої взаємозалежної ієрархії, необхідно зазначити що відбувається на кожному з рівнів.

Так, на мікрорівні (рівні окремого підприємства, організації або установи) ключовими елементами систему проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів безпосередньо органи управління цього підприємства, організації або установи, профспілка або інше об'єднання працівників, пов'язаних в першу чергу з цілями суб'єкта господарювання та проблемами щодо його діяльності. Для системи в цілому при вирішенні проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів на мікрорівні, важливим є недопущення їх розгортання до вищих рівнів, що подовжує час їх вирішення, розширює коло залучених учасників та відповідно збільшує витрати ресурсів. Тому в рамках реалізації взаємодії з іншими економічними рівнями актуальним є перейняття кращої практики локального вирішення проблеми та транслявання її на інші елементи системи.

На мезорівні проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів здійснюється саме через сукупність таких інститутів як: місцеві органи влади, галузеві організації (об'єднання роботодавців) та об'єднання профспілок. Дані елементи системи на рівні галузі або регіону мають вплив на сукупність підприємств, організацій та установ з певною специфікою діяльності, а відповідно більші можливості для вирішення глобальних проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів. У той же час інертність вирішення цих проблем

також зростає через конфлікт інтересів зростаючого кола зацікавлених осіб на рівні регіону або галузі.

Макрорівень є рівнем держави в цілому, на якому розвиток людських ресурсів здійснюється державними органами влади під впливом цільових міжнародних організацій, громадських об'єднань і організацій, а також об'єднань суб'єктів господарювання. Даному рівню властиво велика інертність (значні витрати часу на обробку та вирішення проблеми через складність імплементації заходів на мезо- та особливо мікрорівнях) та кількість зацікавлених осіб, що ускладнює прийняття рішень. Однак з іншого боку, макрорівень дозволяє охопити велике коло елементів системи на різних рівнях, які орієнтовані на вирішення однакової або типової проблеми, пов'язаної з розвитком людських ресурсів.

Врахування в системі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів трьох економічних рівнів (макро-, мезо- та мікро) обумовлює існування між елементами системи на цих рівнях різноманітних зв'язків, серед яких доцільно зазначити:

фінансові зв'язки – зв'язки, пов'язані з фінансовими потоками, які забезпечують реалізацію бюджетування програм і заходів стосовно розвитку людських ресурсів між трьома економічними рівнями. Так, наприклад, такими зв'язками є міжбюджетні трансфери у вигляді субвенцій, субсидій та дотацій, які допомагають або локалізувати проблему, або навпаки сприяють її вирішенню на більш глобальному рівні. Фінансові зв'язки мають як спадний, так і висхідний характер;

правові зв'язки - зв'язки, які формують певні правила та обмеження взаємодії між елементами на різних рівнях ієрархії, а також забезпечують легітимізацію рішень і дій, спрямованих на вирішення проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівні. Правові зв'язки реалізуються через систему нормативно-правових документів, які мають дію також на різних економічних рівнях;

інформаційні зв'язки - зв'язки, які покликані мінімізувати витрати часу на вирішення проблем розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях, а також досягати максимального ефекту за рахунок доступності кращих практик, які можна адаптувати під потреби окремого елемента системи. Інформаційні потоки в свою чергу також можна поділити на формальні та неформальні, що також по різному впливає на вирішення проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів.

Таким чином, побудована система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів дозволяє:

сформуванню комплексного уявлення про проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів як на керований процес;

визначити взаємозв'язок між елементами проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях;

визначити та пріоритизувати в подальшому дослідженні чинники впливу на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях;

виявити пріоритетні проблеми розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях та обґрунтувати раціональну інструментарій для їх нівелювання.

3.3. Вплив чинників на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів

Важливим у процесі формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами є визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів управління людськими ресурсами та функціонування системи, що дозволить надалі ухвалювати рішення щодо впливу на фактори з

метою вибору дієвих методів та розробки напрямів управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління.

Людські ресурси виступають рушійною силою у досягненні конкурентоспроможності на всіх рівнях управління. Від рівня розвитку саме людських ресурсів залежить якість державного управління на макрорівні, соціально-економічний розвиток регіональної економіки країни та рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Отже актуальними на всіх етапах розвитку країни, а особливо у час трансформаційних перетворень стають питання розвитку людських ресурсів.

На розвиток людських ресурсів впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. У даному дослідженні чинники розвитку людських ресурсів класифікуються не тільки в залежності від походження та характеру впливу, а й від рівня впливу, тобто чинники, що впливають на розвиток персоналу на макро-; мезо- та мікрорівнях.

Подвійність підходу полягає у тому, що розвиток людських ресурсів здійснюється на трьох рівнях управління: національному, регіональному та рівні підприємства, а також на розвиток людських ресурсів на кожному рівні впливають чинники макро-; мезо- та мікрорівня (рис.3.5).

Тенденції на ринку праці та соціально-економічний розвиток країни вказують на низку проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів та ефективністю ринку праці:

відсутність людських ресурсів необхідної кваліфікації з причин відсутності конструктивного діалогу між ЗВО, представниками бізнесу та великих промислових підприємств і науки;

відсутність дієвих методів стимулювання розвитку молоді;

низька інформованість молоді про можливі вітчизняні та міжнародні гранти, щодо оволодіння новітніми навичками та компетентностями;

низька конкуренція ЗВО з міжнародними закладами;



Рис. 3.5. Вплив чинників на розвиток людських ресурсів на трьох рівнях ієрархії

відтік кваліфікованих людських ресурсів у межах трудової міграції за кордон, що пов'язано також з неефективністю вітчизняної системи освіти та навчання, що, своєю чергою, спонукає отримувати освіту за кордоном через відсутній механізм дуального навчання.

Якість кадрового потенціалу безпосередньо залежить від розвитку системи професійних навчальних закладів: їх матеріально-технічного оснащення; укомплектованості викладацькими кадрами; рівня і стандартів освіти в країні; взаємозв'язку освіти, науки і виробництва; обсягу виробничої практики; розвитку вузівської науки та залучення до неї студентів.

Практика свідчить, що вітчизняна система професійної освіти має відрив від практичної реалізації набутих навичок.

Чинники мезорівня формують певний рівень розвитку людських ресурсів на рівні регіону, об'єднаних територіальних громад, галузей. Серед чинників слід виділити: регіональні програми розвитку людських ресурсів; програми перекваліфікації регіональних центрів зайнятості; рівень взаємодії місцевих органів влади з бізнес-структурами, ЗВО та науки; техніко-технологічні чинники; конкурентне середовище на регіональному ринку праці; галузеві чинники тощо. Е.М. Лібанова окремо розглядає чинники людського розвитку сільських громад [214].

На мікрорівні чинниками виступають: умови для реалізації професійних інтересів працівників, їх кар'єрного просування; використання компетенцій фахівців; система мотивації праці. «Адже, набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі підприємству, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю» [235].

Серед особистісних чинників виділяють: психологічні, фізіологічні, моральні характеристики; моральні; рівень освіти і професійної підготовки; ставлення до трудових обов'язків; дисциплінованість, самоконтроль; загальні і професійні компетенції [235; 221].

Таким чином, врахування чинників розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища на макро-, мезо-, мікрорівнях дозволять управляти ними та розробляти напрями розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях (рис. 3.7).

В економічній літературі відсутня діюча класифікація чинників, які впливають на розвиток людських ресурсів, що враховують всі економічні рівні. Існують чинники розвитку персоналу, чинники формування та використання трудового потенціалу та ін.

Отже, враховуючи різні аспекти дії чинників в роботі запропоновано навести наступну класифікацію чинників розвитку людських ресурсів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація чинників впливу на розвиток людських ресурсів

Критерій класифікації	Вид чинника
За джерелом походження	Зовнішні
	Внутрішні
За рівнем впливу	Чинники макрорівня
	Чинники мезорівня
	Чинники мікрорівня
За видом одержуваного ефекту від розвитку людських ресурсів	Соціальний
	Економічний
	Психологічний
За характером впливу	Економічні
	Соціальні (соціокультурні)
	Психологічні
	Інституційно-правові
	Технологічні
	Організаційні
	Мотиваційні
	Демографічні
За наслідками впливу	Позитивні
	Негативні
За спрямованістю державного регулювання розвитку людських ресурсів	Правові
	Інституційні
	Організаційні

Особливості впливу різних видів чинників розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях слід представити у вигляді класифікаційної матриці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Класифікаційна матриця впливу чинників на розвиток людських
ресурсів на різних економічних рівнях**

Група чинників	Чинники за економічним рівнем		
	Макрорівень (державний рівень)	Мезорівень (державний рівень)	Мікрорівень (державний рівень)
Економічні	Ефективність ринкових механізмів; ВВП на душу населення; Стабільність податкової системи; Стійкість кредитно-фінансової системи країни; Державні витрати на освіту та навчання	ВРП на душу населення; рівень соціально-економічного розвитку регіону; рівень самозабезпеченості ресурсами регіону; наявність управлінських механізмів у регіоні	Чистий дохід підприємств; система мотивації підприємства; система оплати праці; дохід на одного члена родини
Соціально-психологічні	Традиції та культурні цінності; Менталітет; Релігійні переконання; Тип соціально-трудова відносин	Традиції та культурні цінності населення регіону; Релігійні переконання	Стиль управління; культура управління; рівень комунікабельності; тип особистості та інші психологічні особливості; лідерство тощо
Інституційно-правові	Якість законодавства у сфері розвитку людських ресурсів; Динаміка законодавчої бази; Якість розподілу функцій з розвитку людських ресурсів на державному рівні	Якість нормативно-правових актів на рівні регіону у сфері розвитку людських ресурсів; Динаміка законодавчої бази; Якість розподілу функцій з розвитку людських ресурсів на державному рівні	Якість взаємодії між регіональними органами виконавчої влади та підприємствами в питаннях розвитку людських ресурсів; Якість внутрішнього документообігу з розвитку персоналу
Технологічні	Рівень інноваційної активності в країні; Рівень використання новітніх інформаційних технологій в країні;	Рівень інноваційної активності в регіоні; рівень використання новітніх інформаційних технологій в регіоні;	Рівень інноваційної активності; Рівень інноваційної активності підприємств;
Технологічні	Інтенсивність науково-технічного прогресу (НТП)	Наявність інноваційних регіональних кластерів	Рівень кваліфікації персоналу

Група чинників	Чинники за економічним рівнем		
	Макрорівень (державний рівень)	Мезорівень (державний рівень)	Мікрорівень (державний рівень)
Організаційні	Наявність державної стратегії розвитку людських ресурсів; концепції розвитку людських ресурсів; цільових комплексних програм розвитку людських ресурсів	Регіональні механізми управління людськими ресурсами в регіоні; Наявність у регіоні інноваційних кластерів; Кваліфікація у місцевих органах влади фахівців з розвитку людських ресурсів	Підбір кадрів; розподіл та кооперація праці; рівень інформаційного забезпечення процесів; організація виробничого процесу; організація робочого часу; умови праці; виробнича дисципліна; механізми контролю
Мотиваційні	Рівень довіри населення до влади; вартість робочої сили в країні та за кордоном; вартість навчання; стан виплат заробітної плати; рівень системи охорони здоров'я в країні; рівень соціального забезпечення в країні	Наявність програм соціально-економічного розвитку в регіоні; наявність програм розвитку трудового потенціалу в регіоні; наявність програм для молоді	Умови праці; рівень оплати праці на підприємстві; система матеріальної та нематеріальної оплати праці; ергономіка праці
Демографічні	Вік, стать, сімейний стан, демографічне навантаження, стаж роботи	Вік, стать, сімейний стан, демографічне навантаження, стаж роботи	Вік, стать, сімейний стан, стаж роботи

Така систематизація чинників впливу на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів є підґрунтям для:

по-перше, визначення системи показників оцінки рівня проблемно-орієнтований розвитку людських ресурсів за компонентами;

по-друге, дає можливість розробити заходи з впливу на чинники для стимулювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів специфічні відповідно до виділених груп.

Виділені чинників мають бути проранжировані за ступенем важливості впливу на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів. Одним з

методів, що дозволяють здійснити дане завдання є метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті [359; 563].

На початковому етапі здійснення методу аналіз ієрархій формується декомпозиція цілей в ієрархію (рис. 3.6).

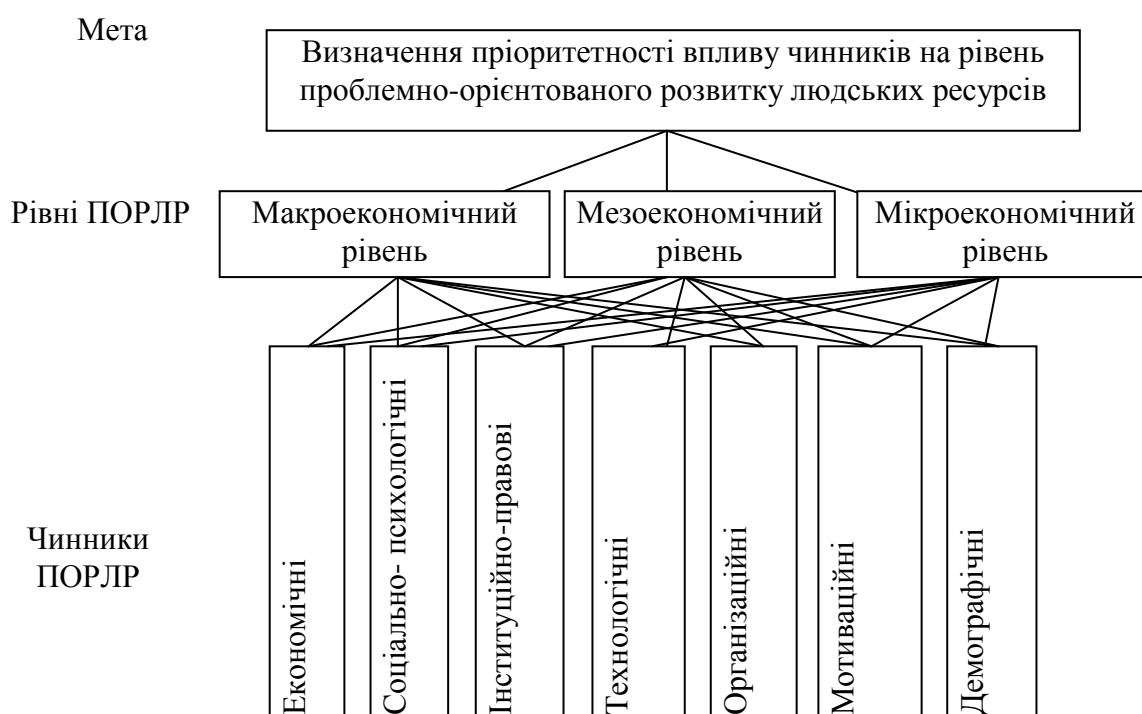


Рис. 3.6. Ієрархія впливу чинників на розвиток людських ресурсів в залежності від економічного рівня

Метою даного аналізу є визначення пріоритетності впливу чинників на рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

В якості критеріїв були обрані чинники проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за характером впливу: економічні; соціально-психологічні; інституційно-правові; технологічні; організаційні; мотиваційні; демографічні.

Застосування даного методу аналізу дає можливість визначення значущості кожного з аналізуємих чинників проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на основі багатокритеріального оцінювання, що здійснюється експертами в галузі управління та розвитку людських ресурсів, в

даному випадку їх кількість 17 осіб. В Якості експертів виступили керівники відділів кадрів, менеджменту персоналу вітчизняних підприємств, представники органів місцевого самоврядування та департаментів обласних рад регіонів України (Харківського регіону).

В результаті аналізу визначається відносна значущість критеріїв (чинників), які знаходяться в ієрархії. На основі попарного порівняння критеріїв (чинників) по їх важливості відносно один одного отримуються глобальні пріоритети (одного з чинників) на рівні проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (макро-; мезо-; мікроекономічний).

Відносна значущість альтернатив визначається на основі шкали відносин (табл. 3.5). За допомогою даної шкали відносин здійснюється попарне порівняння об'єктів і встановлюється кількісна перевага одного критерію над іншим [562].

Таблиця 3.5

Шкала інтенсивності відносин (ступінь значущості параметрів)

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значущість	Два параметри вносять однаковий внесок в досягнення мети
3	Деяке переважання значущості одного параметра над іншим	Існує міркування на користь переваги одного з параметрів, проте ці міркування недостатньо переконливі
5	Істотна або сильна значущість	Існують надійні дані або логічні думки для того, щоб показати перевагу одного з параметрів
7	Істотна або дуже сильна значущість	Переконливе свідчення на користь одного з параметрів над іншим
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь переваги одного параметра над іншим надзвичайно переконливе
2,4,6,8	Проміжні значення між двома сусідніми значеннями	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення
Зворотні величини, приведені вище ненульових величин	Якщо параметру при порівнянні з параметром j приписується одне з певних вище ненульових чисел, тоді параметру j при порівнянні з параметром i приписується зворотне значення	Узгодженість була визначена при отриманні N числових значень для утворення матриці

Сутність наступних етапів методу аналізу ієрархій полягає у попарному порівнянні основних чинників, що дозволяє побудувати квадратну матрицю, яка складається з порівняльних оцінок пріоритетності впливу зазначених в ієрархії чинників проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Здійснення оцінки базується на шкалі відносної важливості. Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановлювати кількісну перевагу одного над іншим [359, с. 217].

Далі експертами здійснюється порівняння елементів другого рівня ієрархії, де вони оцінюють порівняльну важливість елементів щодо загального поняття. Робиться це з метою визначення ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив, які знаходяться на нижньому рівні [562].

Однорідність суджень оцінюється індексом однорідності (ІО) або відношенням однорідності (ВО) у відповідності з наступними формулами [359, с. 217]:

$$IO = \frac{\lambda_{\max} - h}{h - 1}; \quad (3.1)$$

$$VO = \frac{IO}{M(IO)}; \quad (3.2)$$

де $M(IO)$ – середнє значення (математичне очікування) індексу однорідності випадковим образом складеної матриці парних порівнянь.

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n m_i \cdot \lambda_i, \quad (3.3)$$

де λ_{\max} – сумарне значення локальних пріоритетів λ_i ;

m_i – сумарне значення критеріїв оцінки альтернатив за строчкою.

Експертами виступили 17 респондентів, з них держслужбовці Харківської міської ради м. Харкова, начальники підрозділів управління персоналом та керівники підрозділів промислових підприємств м. Харкова.

Обґрунтування кількості експертів за рівнями здійснено на основі методики В. Геєця, Т. Клебанової, М. Кизима та ін. [252], де наведено рекомендації щодо етапів розрахунку максимальної та мінімальної кількості експертів.

Узагальнені результати порівняння ступеню важливості критеріїв для оцінки альтернатив представлені матрицею попарних порівнянь (табл. 3.6, додаток Е).

Таблиця 3.6

Матриця попарних порівнянь чинників ПОРЛР

Чинники	організаційні	організаційно-правові (управлінські)	економічні	науково-технічні	інформаційні	мотиваційні	соціокультурні
науково-технічні	1	1/5	1/3	1/3	1/2	1/7	2
організаційно-правові (управлінські)	5	1	3	2	4	1/2	5
економічні	3	1/3	1	2	2	1/4	4
демографічні	3	1/2	1/2	1	2	1/5	5
інституційно-правові	2	1/4	1/2	1/2	1	1/4	2
мотиваційні	7	2	4	5	4	1	7
соціокультурні	1/2	1/5	1/4	1/5	1/2	1/7	1

У табл. 3.7 відображені значення випадкового індексу при різних значеннях n .

Таблиця 3.7

Значення випадкового індексу при різних значеннях n

Значення n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення $M(I_0)$	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,54	1,59

Умовами узгодженості думок експертів при заповненні матриці парних порівнянь виступають відношення однорідності. За умови $VO < 0,1$, оцінки повністю злагожені. Якщо оцінки попадають в межах від 0,1 до 0,3 – оцінки допустимі. Якщо значення більше 0,5, тоді необхідне переекспертування, щоб поліпшити її однорідність.

При попарному порівнянні чинників ПОРЛР відношення однорідності значення знаходиться в допустимих межах. Наступним етапом в даному випадку є перехід до порівняння наявних альтернатив за кожним з критеріїв. Для цього необхідно побудувати матриці за кожним критерієм (табл. Е.1-Е.2 додатку Е). Так продовжується для наступного рівня ієрархії, для кожної з яких розраховуються власний і нормований вектори.

Заключним етапом методу аналізу ієрархій є синтез локальних пріоритетів всіх рівнів ієрархії, на основі чого розраховується вектор глобальних пріоритетів. Результати розрахунків представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок глобальних пріоритетів

Чинники проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів	організаційні	організаційно-правові (управлінські)	економічні	науково-технічні	інформаційні	мотиваційні	соціокультурні	ϕ	Вектор пріоритетності альтернатив
науково-технічні	1,00	0,20	0,33	0,33	0,50	0,14	2,00	4,51	0,05
організаційно-правові (управлінські)	5,00	1,00	3,00	2,00	4,00	0,50	6,00	21,50	0,24
економічні	3,00	0,33	1,00	2,00	2,00	0,25	4,00	12,58	0,14
демографічні	3,00	0,50	0,50	1,00	2,00	0,20	3,00	10,20	0,12
інституційно-правові	2,00	0,25	0,50	0,50	1,00	0,25	2,00	6,50	0,07
мотиваційні	7,00	2,00	4,00	5,00	4,00	1,00	7,00	30,00	0,34
соціокультурні	0,50	0,17	0,25	0,33	0,50	0,14	1,00	2,89	0,03

Дані табл. 3.8 дозволяють зробити висновок, про те, що на рівень розвитку людських ресурсів більший вплив серед чинників мають управлінські - вектор пріоритетності альтернатив дорівнює (0,24); мотиваційні - вектор пріоритетності альтернатив дорівнює (0,34). ресурсні (0,14), що обумовлюють наявність ЗВО, та інших закладів освіти, фахівців освіти.

Це й слугує обґрунтуванням складових інтегрального оцінювання рівня розвитку людських ресурсів та вибору напрямів його стимулювання, що підтверджується індексом узгодженості (0,09) та відношенням однорідності (0,07 %).

Проведена ієрархія та визначенні впливу чинників на рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів дозволило:

обґрунтувати елементи проблемно-орієнтованої системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

визначити склад показників для інтегрального оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

результати методу аналіз ієрархій є основою для розробки певних заходів щодо підвищення ефективності методів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, у яких буде враховуватися ступінь впливу внутрішніх та зовнішніх чинників.

3.4. Концепція проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Глобалізаційні та інтеграційні процеси на тлі економічної та політичної кризи, що відбуваються в Україні, призвели до різких змін на ринку праці: загострення конкуренції серед найманих працівників; підвищення вимог до

рівня компетентностей працівників; безробіття та неповна зайнятість населення, що в комплексі зі зменшенням рівня життя населення спричинили зростання зовнішньої трудової міграції; відтік інтелектуального капіталу з країни. Це негативно впливає на рівень розвитку людських ресурсів в країні, зниженню їх конкурентоспроможності на міжнародній арені та, в цілому, на конкурентну позицію держави. Зважаючи на це, актуалізуються питання пошуку нових ідей стимулювання розвитку людських ресурсів в країні з урахуванням наявних проблем.

Отже, обґрунтування концептуальних положень, теоретичного підґрунтя, принципів, підходів щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є необхідним завданням сьогодення.

Методологічною основою концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів виступають: синергетична парадигма та сучасні парадигми управління людськими ресурсами, що докладно було розглянуто у 1 розділі дисертаційної роботи.

Розглядаючи сутність поняття «парадигма» слід визначити її як «сукупність філософських, загальнотеоретичних основ науки; система понять і уявлень, які властиві певному періодові розвитку науки, культури, цивілізації» [361]. Парадигма включає положення наукових теорій, що базуються на її термінології та методології. Під методологією, в свою чергу, розуміється «сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці; вчення про методи пізнання» [361].

Наприкінці ХХ ст. в економічну науку увійшов теоретичний базис концепцій нелінійної нерівноважної термодинаміки, що стало початком ери синергетики в економічних системах [47; 101; 455], що дозволяє на основі принципів нелінійності, детермінованого хаосу, самоорганізації, невизначеності досліджувати функціонування економічних систем, а в даній роботі систему проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Спираючись на принципи синергетичної парадигми, системі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів притаманні наступні властивості:

по-перше, відсутність її повного формального опису;

по-друге, динамічність системи, що характеризує зміну елементів системи і зв'язків в часі;

по-третє, синергетичний ефект, що передбачає зміну ефективності функціонування елементів системи при їх об'єднанні, а отже ефект від взаємодії елементів системи є більшим, ніж арифметична сума їх ефектів по окремої;

по-четверте, нестабільність та нелінійність – складні системи характеризуються багатоваріантністю їх поведінки, під впливом зміни параметрів, що управляють їхньою динамікою, а також нелінійністю розвитку у часі;

по-п'яте, адаптивність, що передбачає спроможність системи пристосовуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища та ін..

Теоретичним базисом формування концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів виступають:

теорія систем;

теорії управління;

парадигма управління людськими ресурсами;

теорія економічної синергетики,

Підходами до проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, на яких ґрунтується концепція є:

системний;

ситуативний;

інституціональний;

проблемно-орієнтований.

Спираючись на те, що розвиток людських ресурсів здійснюється в умовах невизначеності та є нелінійним, має багато варіантів розвитку, синергетичну парадигму в даній дисертаційній роботі взято за основу при обґрунтуванні

концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні держави, регіону та окремого підприємства, які є відкритими системами.

Отже, базові принципи та теоретичні основи синергетичної парадигми в межах проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів дозволяє:

врахувати нелінійність проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних перетворень;

розглядати людські ресурси на трьох економічних рівнях у сукупності як систему, управління елементами якої впливає на систему в цілому і має носити комплексний характер, з урахуванням особливостей людських ресурсів та інструментарію їх розвитку на трьох економічних рівнях;

на базі системного підходу найбільш об'єктивно підійти до вирішення наукової проблеми забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Під концепцією С. Ожегов розуміє «вчення про науковий метод пізнання; принципи і способи організації теоретичної та практичної діяльності» [275]. Отже розглядає її, як систему поглядів на явище, об'єкт.

У Вільній енциклопедії концепція розглядається як «система поглядів на ті або інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ, подій; ідея певної теорії» [361], що дозволяє формувати систему поглядів на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів.

Ю. Сурмін під концепцією пропонує розглядати певний спосіб розуміння, трактування якого-небудь предмета, явища, процесу, основною погляд на предмет, загальний задум, керівна ідея для систематичного висвітлення [418].

Виходячи з сутності понять «концепція», концепція проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, в першу чергу, це спосіб розуміння закономірностей розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях, орієнтований на вирішення нагальних соціально-економічних та демографічних проблем.

Важливість комплексного підходу до розвитку людських ресурсів на всіх рівнях ієрархії викликана взаємозалежністю між макрорівнем (на рівні держави); мезорівнем (на рівні регіону та окремих галузей) та мікрорівні (рівень підприємства). Це пояснюється наступним:

по-перше, методи управління на макрорівні (прийняття нових та внесення поправок до існуючих Законів, Постанов, Інструкцій, Розпоряджень, Стратегій) викликають відповідні зміни у процесах розвитку людських ресурсів як на рівні регіонів та окремих галузей, так і на особливості розвитку персоналу вітчизняних підприємств;

по-друге, поява проблем на мікрорівні швидко розповсюджується на мезо- та макрорівень та потребує прийняття адекватних управлінських рішень з приводу пошуку дієвих методів та інструментарію вирішення проблеми на всіх рівнях управління.

Такий комплексний підхід в роботі представлений у вигляді концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (рис. 3.7), що наведена у вигляді теоретичного підґрунтя, підходів до розвитку людських ресурсів, а також принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

В додатку Ж, табл. Ж.1 дано визначення методології, як вчення про методи наукового пізнання, його послідовність та принципи побудови. Отже, методологія, це певний спосіб наукового пізнання об'єкту дослідження, на основі якого формуються концепції, теорії, парадигми.

За тлумаченням енциклопедичного словника «Концепція – певний спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх освітлення; провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності» [27]. Однак цей певний спосіб розуміння явища або процесу має базуватися на теоретичних розробках наукових шкіл, принципах, підходах.

Метою концепції виступає проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів в трансформаційних умовах на макро-, мезо- та мікро- рівнях.

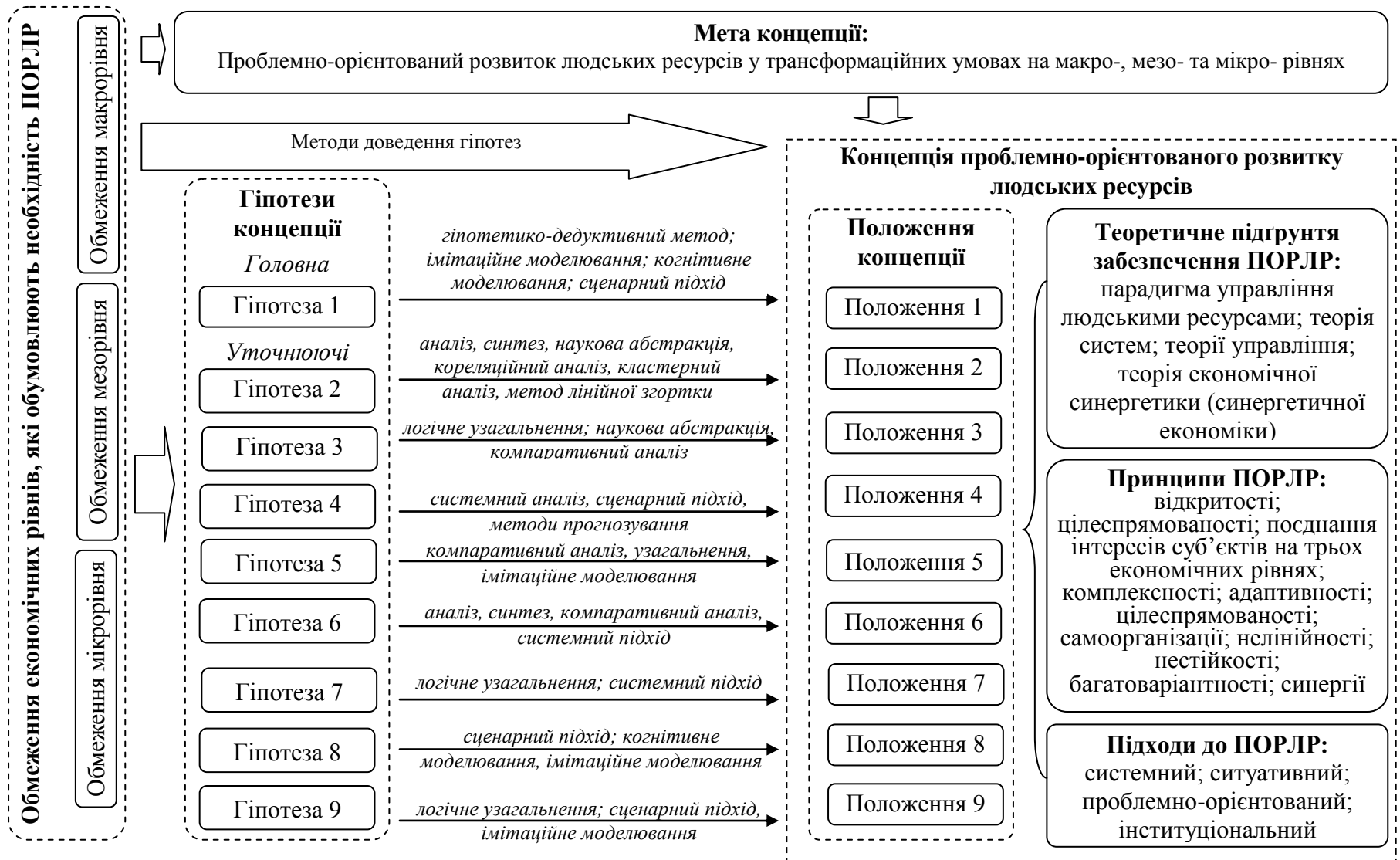


Рис. 3.7. Концепція проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (ПОРЛР)

Особливостями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в трансформаційних умовах є наступне:

по-перше, трансформаційні перетворення як правило супроводжують період кризи, або зміни пріоритетів соціально-економічного розвитку через низку проблем, викликаних попередніми методами управління та діючими механізмами. Проблемно-орієнтований підхід саме має на меті виявлення та вирішення існуючих та потенційних проблем розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях;

по-друге, трансформаційні умови характеризуються перетворенням всіх значимих для країни суспільних сфер та економічних систем. Особливо важливим при цьому є виявлення наявних та потенційних проблем в різних сферах та розробка напрямів їх подолання;

по-третє, важливість саме проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в умовах трансформації викликана необхідністю розвитку людських ресурсів спроможних вирішувати проблеми та завдання трансформаційних перетворень.

Теоретичним базисом концепції формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів в Україні є парадигми «управління людськими ресурсами» [10; 32; 487; 566], яка базується на «стратегічному підході до управління людськими ресурсами; застосовує всебічний та логічно послідовний підхід до забезпечення взаємного підтримки теоретичних методик і практик трудової зайнятості; підкреслює важливість досягнення прихильності місії та цінностям підприємства; розглядає працівників, як актив, людський капітал, джерело конкурентних переваг; використовує унітарний, а не плюралістичний підхід, який передбачає, що працівник поділяє інтереси роботодавця [10, с. 20-21]. (М. Армстронг, В. Веснін, Т. Шульц, Г. Беккер та ін.). В основу концепції також покладено основи теорії людського капіталу Т. Шульца [566], Г. Беккера [487] та нову парадигму «управління людиною», яка починає набирати актуальності з 90-х

років ХХ ст. та акцентує увагу на організаційній культурі та центральній ролі людини на всіх рівнях управління [366]; теорія систем, що розглядає людські ресурси як систему на всіх рівнях управління (Р. Акофф, М. Месарович, А. Н. Колмагоров, Дж. Клір, А. І. Уйюмов, Ю. А. Урманцев та ін.).

Принципальною основою концепції виступає синтез принципів управління; принципи систем; принципів синергетики, які інтегруються у принципи проблемно-орієнтованого управління людськими ресурсами.

Загальні принципи управління було запропоновано ще Ф. Тейлором, А.Файодем, Г. Емерсоном, а саме: науковий підхід до виконання робіт, підбору навчанню робітників; кооперація з робітниками та розподіл відповідальності [442]; А. Файодем: розподіл праці; влада і відповідальність, дисципліна; єдиноначальність; єдність дій; підпорядкованість загальним інтересам; винагороди; централізації; ієрархії; справедливості тощо [442]. До системних принципів відносяться: цілісність, структурність, ієрархічність [239; 366]. Принципами синергетики, які виділяють у науковій літературі є наступні: нелінійність; нерівноважність; нестійкість; відкритість; багатоваріантність [101; 361]. Узагальнення даних принципів до системи управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу дало змогу сформулювати принципи, що є основою концепції: єдність інтересів; відкритість, нелінійність, динамічність, адаптивність, синергетичний ефект тощо.

Отже базою формулювання положень концепції є обґрунтування системи принципів та критеріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на національному, регіональному рівнях та рівні підприємства, що є базою для розробки концепції та методичного забезпечення вибору пріоритетних напрямів розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних перетворень.

Методологічне забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях передбачає застосування певних принципів,

закономірностей, методів розвитку людських ресурсів, які формують концептуальні положення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Принципами проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є сукупність закономірностей, тверджень, які мають бути підґрунтям наукової концепції тривіневого розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Підходи вчених до визначення принципів розвитку свідчать про необхідність їх застосування при розробці стратегій розвитку. Так, Ю. Залознова на мікрорівні пропонує використовувати наступні принципи: орієнтація на збалансованість інтересів роботодавця та працівників, формування сприятливих умов збереження, ефективного розвитку працівників і виробництва; розвиток виробничої демократії; справедливість; збалансованість ефективності всіх видів діяльності з відповідним розвитком персоналу; комплексність; профілактичний характер діяльності; страхування ризиків; відповідальність персоналу за якість та результативність праці; інноваційність у розвитку виробництва та персоналу та ін. [27].

Найбільш вагомими принципами, за якими будується системний підхід: пріоритетність цілей, поліваріантність шляхів вирішення, підпорядкування часткового цілому, сходження від абстрактного до конкретного, єдність підходів пізнання, єдність елементів системи є прийнятними для формування системи принципів розвитку людських ресурсів як системи.

Принципальні основи синергетичної парадигми, що була сформована у ХХ ст. на основі концепцій нелінійної нерівноважної термодинаміки, також характеризують розвиток людських ресурсів на різних рівнях управління.

Відповідно синергетичної парадигми, система розвитку людських ресурсів має наступні властивості:

динамічність – динамічність – зміна елементів і зв'язків в часі [10]. Зміна рівня розвитку людських ресурсів у часі;

синергія – зміна ефективності функціонування елементів при їх об'єднанні [10]. Даний принцип передбачає врахування зміни на всіх трьох рівнях управління людськими ресурсами, що в цілому впливає на ефективність системи управління людськими ресурсами. Синергетичний ефект, що полягає у зміні ефектів на макро-; мікро- та мезорівнях в залежності від комбінації методів та способів розвитку людських ресурсів;

нестабільність та нелінійність – складові системи мають багатоваріантність поєднання та можуть давати різні результати, які для одних об'єктів діють, а для інших ні;

нелінійність – складні системи мають багато можливих варіантів (траєкторій) поведінки, між якими вони блукають в результаті малих змін параметрів, що управляють їхньою динамікою [10]. Принцип нелінійності передбачає врахування неоднакового впливу на систему управління людськими ресурсами зовнішніх та внутрішніх чинників, що залежать від часу та простору;

адаптивність – здатність пристосовуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища; багатоваріантність, альтернативність розвитку [10]. Система проблемно-орієнтованого розвитку людськими ресурсами має вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;

альтернативність розвитку – людські ресурси можуть мати різні рівні розвитку в залежності від чинників впливу та застосовуваних методів.

відкритість – система проблемно-орієнтованого розвитку людськими ресурсами має взаємозв'язки на всіх рівнях управління, а також із зовнішнім середовищем;

багатоваріантність – система управління людськими ресурсами має низку сценаріїв управління, в тому числі на основі проблемно-орієнтованого підходу;

Принципами функціонування проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів є:

єдності інтересів – врахування цілей всіх економічних рівнів (макро-; мезо-; мікрорівня) при управлінні розвитком людських ресурсів та підпорядкованість загальнодержавним інтересам.

наукової обґрунтованості забезпечує ефективність управлінні розвитком людських ресурсів на основі розробки та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних економічних законів з урахуванням вітчизняного та закордонного досвіду управління людськими ресурсами;

В сукупності дані принципи говорять про те, що дана система знаходиться під впливом зовнішнього середовища, що спонукає її до постійних змін, пристосування різноманітними шляхами з метою досягнення максимального ефекту від взаємодії всіх її елементів.

М. Ніколайчук пропонує наступну класифікацію принципів проектування механізму управління конкурентоспроможністю людського капіталу: суспільні, психологічні, інституційні, економічні, управлінські, демографічні, еволюційні [361]. Однак деякі з наведених класифікаційних груп більше визначають чинники впливу на розвиток людських ресурсів. Серед тих, що слід врахувати у системі принципів проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів слід виділити наступні: дотримання прав людини; гарантування потреб і свобод людського розвитку; узгодження з закономірностями суспільного розвитку; ефективності інституційної системи; законодавчого закріплення відносин власності; приросту ефективності економічного механізму; комерціалізації; трирівневого управління; обмежених ресурсів; достатності ресурсних засобів; масового застосування; взаємодії учасників відносин; освітньої бази; конвертації знань в соціально-економічні ефекти, глобального проникнення.

Принципами розвитку людських ресурсів на мікрорівні приділяє увагу Н. Маркова [222]. Автором виділено принципи науковості; економічності; відповідальності; справедливості, інноваційності та двовекторності. Так, «принцип

економічності повинен забезпечити раціональне використання коштів на розвиток персоналу з тим, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-результат». При цьому фінансування програм з розвитку персоналу не повинне здійснюватися за остаточним принципом після реалізації цілей з інноваційної, маркетингової, виробничо-господарської діяльності тощо, в іншому випадку такий підхід суперечить сучасному постулату в сфері менеджменту персоналу «працівники – ключовий актив підприємства» [222].

Розглядаючи принцип відповідальності на трьох рівнях управління слід зазначити, що на макрорівні та мезорівні це стосується відповідальності державних органів влади за розробку якісних програм розвитку людських ресурсів; за належне використання виділених на ці цілі коштів бюджету; на рівні підприємства це відповідальність керівництва за якість розвитку персоналу та самого персоналу за належне використання знань, вмінь та навичок, що мають трансформуватися у відповідні компетентності.

Принцип справедливості відповідає за можливість кожного працівника мати однакові можливості для розвитку з урахуванням особистісних, інтелектуальних, професійних, психоемоційних характеристик, бути винагородженим відповідно до результатів праці. Даний принцип діє відповідно до системи соціального захисту в контексті соціального партнерства як паритетне вираження інтересів працівника, представника інтересів групи працівників – профспілки та підприємства [31].

Відповідно до принципу інноваційності при застосуванні різних методів розвитку людських ресурсів на всіх рівнях необхідним є застосування новітніх технологій, без яких процес розвитку є неефективним та не дозволяє формувати нові конкурентні переваги персоналу та підприємства, регіону, держави.

Також одним з важливих принципів є орієнтація на існуючі проблеми на всіх рівнях управління. Розвиток людських ресурсів має бути спрямований на задоволення потреб національної, регіональної економіки у вирішенні проблем.

В якості принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів слід виділити наступні:

принцип наукової обґрунтованості – оцінка методів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів має базуватися на наукових методах дослідження та враховувати вимоги об'єктивних законів розвитку;

принцип системності – передбачає розгляд методів та інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні системи;

принцип структурність – передбачає оцінку системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів через визначення її структури;

принцип достатності – кількість та структура часткових показників оцінки має забезпечувати комплексну оцінку, достатню для обґрунтованих висновків та розробці рекомендацій для макро-, мезо- та мікрорівня;

принцип обґрунтованості – полягає в тому, що інформація, на базі якої проводиться оцінка дієвості проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, має бути суттєвою для розробки напрямів та механізму управління розвитком людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу;

принцип врахування проблем на різних економічних рівнях;

принцип єдності інтересів суб'єктів соціально-трудова відносин;

принцип справедливості.

Таким чином, дістало подальшого розвитку поняття принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, а також обґрунтовано систему принципів на основі інтеграції базових теоретичних засад менеджменту, соціальної економіки та принципів синергетики з урахуванням перманентних трансформаційних процесів.

Отримані результати формують підґрунтя для розробки наукової концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Серед підходів до розвитку людських ресурсів, що покладено в основу концепції, слід окреслити:

системний підхід, що розглядає об'єкт дослідження з позиції системи. «Управління як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок» [31];

ситуаційний, що передбачає високу адаптивність управління та швидку реакцію на зміну середовища;

комплексний, що дозволяє враховувати сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, педагогічних, інформаційних, наукових та інших аспектів управління в їх сукупності та взаємодії. Даний підхід дозволяє застосовувати наукову складову в управління людськими ресурсами та інтегрувати інформаційні технології в цей процес, а також комплексно підходити до обґрунтування інструментарію на всіх рівнях управління;

проблемно-орієнтований підхід, що базується на реактивних та превентивних діях щодо вирішення проблем системи розвитку людських ресурсів.

У дисертації висунуто сукупність гіпотез (основної та уточнюючих), що формують погляд на ПОРЛР, а саме:

Гіпотеза 1. Основна гіпотеза концепції про розуміння проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів як цілеспрямованого процесу, орієнтованого на вирішення актуальних соціально-економічних проблем у синергетичній взаємодії інструментів трьох економічних рівнів: макро-; мезо; мікро.

Уточнюючі гіпотези:

Гіпотеза 2. Про зв'язок між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни.

Гіпотеза 3. Про вплив умов та періодів розвитку суспільства на підхід до розвитку людських ресурсів.

Гіпотеза 4. Про залежність дієвості інструментарію ПОРЛР від економічного рівня.

Гіпотеза 5. Про залежність часу розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів від рівня її виникнення.

Гіпотеза 6. Про вплив економічного рівня на механізм ПОРЛР.

Гіпотеза 7. Про необхідність формування системи ПОРЛР, яка поєднує різні економічні рівні.

Гіпотеза 8. Про залежність параметрів інструментів розвитку від рівня ПОРЛР.

Гіпотеза 9. Про необхідність децентралізації вирішення проблем розвитку людських ресурсів.

Для доведення або спростування висунутих гіпотез слід застосовувати загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання.

Так при доведенні 1 гіпотези застосовується гіпотетико-дедуктивний метод; імітаційне моделювання; когнітивне моделювання; сценарний підхід; для гіпотези 2 – аналіз, синтез, наукова абстракція, кореляційний аналіз, кластерний аналіз, метод лінійної згортки; 3 – логічне узагальнення; наукова абстракція, компаративний аналіз; 4 – системний аналіз, сценарний підхід, методи прогнозування; 5 – компаративний аналіз, узагальнення, імітаційне моделювання; 6 – аналіз, синтез, компаративний аналіз, системний підхід; 7 – логічне узагальнення; системний підхід; 8 – сценарний підхід; когнітивне моделювання, імітаційне моделювання; 9 – логічне узагальнення; сценарний підхід, імітаційне моделювання.

Таким чином, доведення гіпотез дозволило висунути наступні положення концепції формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами в Україні, що передбачають в умовах постійної мінливості середовища своєчасно реагувати на управлінські запити з метою забезпечення задоволеності усіх учасників соціально-трудових відносин.

Положення 1. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів, спрямований на вирішення актуальних соціально-економічних проблем з урахуванням трьох економічних рівнів: макро-; мезо; мікро забезпечує синергійний ефект.

Основна гіпотеза концепції доводиться наскрізь через всю дисертаційну роботу та доводить:

по-перше, для забезпечення розвитку людських ресурсів, що впливають на соціально-економічний розвиток країни, її регіонів та вітчизняних суб'єктів господарювання необхідним є застосування проблемно-орієнтованого підходу, який дозволяє в умовах трансформаційних перетворень та постійних змін зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з розвитком людських ресурсів на макро-, мезо- та мікро рівнях та не допускати появи нових проблем;

по-друге, врахування особливостей на трьох економічних рівнях дозволяє визначити проблеми розвитку людських ресурсів, що породжують одні інших. Так, виникнення проблем у розвитку людських ресурсів на мікрорівні формує проблеми регіонального ринку праці, знижує податкові надходження до бюджетів місцевих, обласних та державного бюджету, знижують конкурентоспроможність регіонального ринку праці та в цілому в країні. Проблеми регіонального розвитку людських ресурсів, що пов'язані з відсутністю, або відсутнім фінансуванням регіональних програм розвитку подолання безробіття, стимулювання зайнятості в регіоні, програм розвитку людських ресурсів, програм навчання тощо впливає на рівень кваліфікації та вмотивованості людських ресурсів до розвитку саме в цьому регіоні, що формує проблеми для регіонального ринку праці та браку людських ресурсів необхідної кваліфікації на вітчизняних підприємствах. Проблеми ж макрорівня формують довгострокові проблеми щодо розвитку людських ресурсів на всі нижчі рівні ієрархії;

по-третє, розробка комплексного інструментарію на трьох економічних рівнях дозволяє досягати синергетичного ефекту, що є більшим ніж при окремому застосуванні певного набору інструментів кожного з економічних рівнях, без урахування їх впливу на інші економічні рівні. Так, при підготовці фахівців різної кваліфікації на регіональному рівні іноді не враховуються потреби окремих видів економічної діяльності та підприємств, що призводить до формуванню дефіциту вакансій за одними професіями та надлишку інших незатребуваних професій, що готуються на основі освітніх програм, що формуються на макрорівні без урахування потреб мікрорівня.

Положення 2. Між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни існує пряма залежність.

Людські ресурси є унікальним фактором виробництва, який має дуальну властивість, що полягає в тому що з одного боку людські ресурси приймають безпосередню участь у соціально-економічному розвитку суспільства, а з іншого – існуючий рівень соціально-економічного розвитку суспільства визначає особливості розвитку людських ресурсів. Від ефективності застосовуваних методів розвитку людських ресурсів на мікрорівні залежить конкурентоспроможність підприємств, а відповідно й регіону, який стимулює підприємців певної території до створення нових робочих місць, впровадження новітніх технологій, навчання персоналу, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності національної економіки. Натомість курс країни на інтеграційні об'єднання, трансформаційні процеси та реформи за всіма напрямками впливають й на державну політику управління людськими ресурсами, формування й використання трудового та інтелектуального потенціалу країни та зміну орієнтирів на вагому роль людини у досягненні стійких конкурентних позицій на міжнародній арені.

Положення 3. Розвиток людських ресурсів в трансформаційних умовах базується на проблемно-орієнтованому підході. Методи та інструментарій розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях мають варіюватися в залежності від ситуації та динаміки її зміни з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме швидкість реагування на нову проблему дозволяє системі розвиватися. Однак проблемно-орієнтований підхід має формувати інструментарій превентивних стратегій розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях, що є запорукою ефективного управління ними.

Проблемою української моделі розвитку людських ресурсів є:

по-перше, розгалуженість інституційного та законодавчого забезпечення, що заважає формуванню системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

по-друге, відсутність системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів не дає змогу враховувати всі наявні та потенційні проблеми, що існують у розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікроекономічному рівнях.

Отже, теоретично обґрунтовано використання проблемно-орієнтованого підходу до розвитку людських ресурсів в Україні як такого, що дозволяє в умовах перманентних змін та обмеженості ресурсів оперативно вирішувати або передрішати проблеми, пов'язані з розвитком людських ресурсів на макро-, мезо- та мікро рівнях.

Положення 4. Розвиток людських ресурсів здійснюється на мікро-, мезо- та макрорівнях за різними методами. Незважаючи на єдиний об'єкт управління – людські ресурси, – на різних рівнях управління слід застосовувати різні методи розвитку в залежності від ситуації. Так, на макрорівні найбільш застосовуваними є адміністративні методи управління людськими ресурсами, що викликано необхідністю законодавчого врегулювання управління людськими ресурсами; на мезорівні використовуються адміністративні та економічні методи, що дає

можливість стимулювати розвиток інтелектуального та трудового потенціалу регіону; впроваджувати систему навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації за запитами підприємств регіону. Та вже на мікрорівні, де йде безпосередній вплив на працівників використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, що сприяють формуванню корпоративної культури та формування лояльних людських ресурсів.

Положення 5. Між часом розповсюдженням та вирішенням проблеми розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня існує зворотно-пропорційна залежність. Час розповсюдження проблеми, яка виникла на макрорівні набагато менший за час розповсюдження проблеми, яка зародилася на макрорівні. Тоді як, час вирішення проблеми на макрорівні, навпаки, є більшим за час вирішення проблеми, яка сформувалася на мікрорівні.

Положення 6. Кожен економічний рівень визначає обмеження у наявності та застосуванні ресурсів, інструментів та методів розвитку людських ресурсів. Важливим при формулюванні положень концепції є врахування обмежень на кожному економічному рівні управління, які обумовлюють необхідність формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Обмеження управління людськими ресурсами макрорівнем є відсутність тісного взаємозв'язку прийняття рішень на макрорівні без об'єктивних даних щодо розвитку людських ресурсів на мезо- та мікрорівні; централізований підхід до управління має свої переваги та недоліки. Формування дієвого механізму управління людськими ресурсами в регіоні неможливе без налагодження зворотного зв'язку з рівнем підприємств в даному регіоні, що вимагають підготовку або пошуку фахівців з певним рівнем кваліфікації та компетентностей. Це можливе лише через встановлення тісних зв'язків між підприємствами, органами регіональної влади, освіти та національним рівнем щодо формування навчальних програми.

Положення 7. В трансформаційних умовах узгоджена координована взаємодія на всіх економічних рівнях реалізується через систему проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Діагностика розвитку людських ресурсів на кожному економічному рівні дає інформацію з приводу наявних проблем та вірогідності появи нових проблем розвитку людських ресурсів. Дана інформація має поступати на всі рівні управління людськими ресурсами: згори донизу та знизу догори. На кожному економічному рівні має знаходитися дієвий інструментарій для проведення превентивних заходів подолання проблем. Інституційне забезпечення системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях має бути взаємопов'язане для вирішення або недопущення появи проблем відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Проблемою української моделі розвитку людських ресурсів є:

по-перше, розгалуженість інституційного та законодавчого забезпечення, що заважає формуванню системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

по-друге, відсутність системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів не дає змогу враховувати всі наявні та потенційні проблеми, що існують у розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікроекономічному рівнях.

Положення 8. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів здійснюється на мікро-, мезо- та макрорівнях за різним набором інструментів з різними параметрами.

По-перше, вибір конкретного інструменту проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів залежить від типу проблеми, яка наявна та притаманна даному економічному рівню. Так, при наявності проблем плинності кадрів на мікрорівні необхідно використовувати при наявності, або розробляти оперативний план розвитку людських ресурсів включає перелік програм підвищення лояльності персоналу до підприємства, що містить програми

зміцнення корпоративної культури, мотиваційних механізм, програми навчання та підвищення кваліфікації тощо. На мезорівні дана проблема може проявлятися у міжрегіональній міграції людських ресурсів та заходами її подолання можуть стати регіональні цільові комплексні програми із забезпечення зайнятості в регіоні, програми професійного розвитку та подолання безробіття тощо, що збільшує шанси на те, що працівники зможуть задовольнити потребу у підвищенні свого професійного рівня в регіоні та отримують бажану оплату за свій рівень кваліфікації на підприємствах регіону. На макрорівні можливими інструментами запобігання збільшенню зовнішньої трудової міграції можуть виступати національні програми

Положення 9. Вирішення проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні є похідною вирішення проблем розвитку людських ресурсів на мікрорівні. Дане положення пов'язане з п'ятим положенням. Так, розуміння нагальних проблем розвитку людських ресурсів на мікрорівні сприяє розробці конкретних дій з розвитку людських ресурсів на рівні підприємств, орієнтованих на вирішення проблем. Результуючими показниками розвитку людських ресурсів є безпосередньо формування результатів діяльності суб'єктів господарювання, що все ж далі формують вплив на показник регіонального та національного розвитку. Також проблеми мікрорівні (невідповідність вакансій та пропозицій людських ресурсів на ринку праці, низька продуктивність праці, невідповідність рівня кваліфікації запитам підприємців тощо) формують вимоги до змін, а відповідно, й розробці заходів з проблемно-орієнтованого розвитку на мезорівні та макрорівні, що проявляється у розробці нових законопроектів, Законів та нормативно-правових актів, та внесенні змін у існуючі нормативні документи щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях. Теж стосується й розробці заходів з проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мезорівні на основі вимог сукупності підприємств за ВЕД в регіоні.

Таким чином, запропоновані концептуальні положення щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів вирішує важливу в Україні науково-практичну проблему забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів шляхом комплексного підходу до виявлення проблем на макро-; мезо-; та мікрорівні й розробки дієвого інструментарію подолання існуючих та можливих у майбутньому проблем розвитку людських ресурсів.

Висновки до Розділу 3

1. Семантичний аналіз поняття «проблеми», а також проведене дослідження сутності та ознак розвитку людських ресурсів, дозволив надати визначення поняття «проблема в розвитку людських ресурсів», яка являє собою теоретичне або практичне завдання стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду в сфері їх адаптації, навчання, мотивації, створенні сприятливих умов розвитку, впровадженні корпоративної культури та забезпеченні лояльності за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

2. Розроблена ієрархічно-функціональна типологізація проблеми розвитку людських ресурсів на основі введення критеріальних ознак: психофізіологічна реакція, ступінь важливості та терміновості, витратність вирішення, спосіб вирішення, час (тривалість), сфера виникнення, масштаби наслідків та охопт проблеми, можливість виразити кількісно або якісно.

3. Спираючись на зазначене в рамках даної типізації проблем в розвитку людських ресурсів виділено два показника: час розповсюдження проблеми та час її вирішення, між якими та ієрархією проблем існує наступна залежність. Час розповсюдження проблеми, яка виникла на макрорівні набагато менший за час

розповсюдження проблеми, яка зародилася на макрорівні. Тоді як, час вирішення проблеми на макрорівні, навпаки, є більшим за час вирішення проблеми, яка сформувалася на мікрорівні. Проблеми за часом (тривалістю) поділяються на: стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові). Такий поділ дозволяє диференціювати проблеми в залежності від часу, який потрібно буде витратити для їх вирішення, а відповідно який вплив вони матимуть у майбутньому та який набір інструментів необхідно використати.

4. Застосування абстрактно-логічного методу дозволило обґрунтувати сутність поняття системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, відкритої динамічної нелінійної адаптивної сукупності дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних або практичних завдань розвитку людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Система передбачає сукупність елементів (інститутів, людських ресурсів, функцій управління, що спрямовані на вирішення проблем розвитку людських ресурсів (нормативно-правових; демографічних; соціокультурних; економічних; технологічних; комбінованих; латентних).

5. Аналіз теоретичних підходів до класифікації чинників розвитку людських ресурсів дозволив доповнити її новими ознаками: за рівнем впливу; за наслідками впливу; за спрямованістю державного регулювання розвитку людських ресурсів.

На основі методу аналізу ієрархій було визначено найбільш значущі чинників інструменти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: мотиваційні, організаційно-правові та ресурсні, управління якими дозволить визначити дієві інструменти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

6. В роботі висунуто ряд гіпотез, що формують погляд на розвиток людських ресурсів, а саме: основна гіпотеза концепції (гіпотеза 1) про розуміння проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів як цілеспрямованого

процесу, орієнтованого на вирішення актуальних соціально-економічних проблем у синергетичній взаємодії інструментів трьох економічних рівнів: макро-; мезо; мікро. Уточнюючі гіпотези: 2. Про зв'язок між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни. 3. Про вплив умов та періодів розвитку суспільства на підхід до розвитку людських ресурсів. 4. Про залежність дієвості інструментарію ПОРЛР від економічного рівня. 5. Про залежність часу розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів від рівня її виникнення. 6. Про вплив економічного рівня на механізм ПОРЛР. 7. Про необхідність формування системи ПОРЛР, яка поєднує різні економічні рівні. 8. Про залежність параметрів інструментів розвитку від рівня ПОРЛР. 9. Про необхідність децентралізації вирішення проблем розвитку людських ресурсів.

Обґрунтовано концептуальні положення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що передбачає в умовах постійної мінливості середовища своєчасно реагувати на управлінські запити з метою забезпечення задоволеності усіх учасників соціально-трудоких відносин: 1. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів, спрямований на вирішення актуальних соціально-економічних проблем з урахуванням трьох економічних рівнів: макро-; мезо; мікро забезпечує синергійний ефект. 2. Між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни існує пряма залежність. 3. Розвиток людських ресурсів в трансформаційних умовах базується на проблемно-орієнтованому підході. 4. Дієвість інструментів ПОРЛР варіюється в залежності від економічного рівня. 5. Між часом розповсюдженням та вирішенням проблеми розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня існує зворотно-пропорційна залежність. 6. Кожен економічний рівень визначає обмеження у наявності та застосуванні ресурсів, інструментів та методів механізму ПОРЛР. 7. В трансформаційних умовах узгоджена координована взаємодія на всіх економічних рівнях реалізується через систему ПОРЛР. 8. ПОРЛР здійснюється на мікро-, мезо- та макрорівнях за різним набором інструментів з різними

параметрами. 9. Вирішення проблем РЛР на макрорівні є похідною вирішення проблем РЛР на мікрорівні. На основі узагальнення та інтеграції базових принципів менеджменту, соціальної економіки та принципів синергетики з урахуванням перманентних трансформаційних процесів запропоновано систему принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Запропоновані концептуальні положення щодо формування проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів вирішують важливу в Україні науково-практичну проблему забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів шляхом комплексного підходу до виявлення проблем на макро-, мезо-, та мікрорівні й розробки дієвого інструментарію подолання існуючих та можливих у майбутньому проблем розвитку людських ресурсів.

7. Узагальнення та інтеграція базових принципів менеджменту, соціальної економіки та принципів синергетики з урахуванням перманентних трансформаційних процесів дозволило систематизувати систему принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Принципами проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є сукупність закономірностей, тверджень, які мають бути підґрунтям наукової концепції трирівневого розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [164; 166; 167; 168; 171; 172; 175; 179; 187; 190; 195].

Список використаних джерел [10; 25; 27; 31; 32; 42; 46; 47; 53; 57; 101; 103; 196; 214; 220-223; 235; 239; 252; 266; 278; 329; 337; 359; 361; 372; 378; 418; 442; 451; 455; 475; 482; 487; 535; 562-563; 566].

РОЗДІЛ 4

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

4.1. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Сьогодні глобальні трансформаційні процеси, які відбуваються в світі, вимагають від України також рішучих дій щодо вибору вектору розвитку та подальшого його сприяння. Радянська спадщина у вигляді розгалуженої промислової та наукової бази протягом останніх двадцяти восьми років поступово руйнувалась, зводячи існуючі доробки нанівець. І зараз перед країною стає вибір: буди постачальником людських ресурсів для всього світу або розвивати креативну економіку і бути постачальником рішень, інтелектуального продукту. Вибір очевидний, однак процес формування такої економіки є складним, адже ключовим елементом є людські ресурси як носії унікальних знань, вмінь та навичок, які конвертуються у нестандартні рішення, продукти та послуги. Однак, у той же час на даний момент в Україні, як показав аналіз у 2 розділі дисертації, спостерігається значний відтік людських ресурсів через відсутність умов, які забезпечували б належний рівень життя та можливість розвитку. У зв'язку з цим актуальним є проблема побудови системи розвитку людських ресурсів, яка передбачатиме взаємодію трьох економічних рівнів (мікро-, мезо- та макрорівня), а також буде орієнтована на швидке реагування та подолання різних загроз і проблем, що виникають як в середині країни, так і за її межами.

Однак, на сьогодні не існує єдиної системи розвитку людських, яка б була забезпечена механізмом розвитку на національному, регіональному та локальному

рівнях на основі проблемно-орієнтованого підходу. Тому додаткових досліджень потребує комплексний підхід до розвитку людських ресурсів з урахування взаємозв'язків та особливостей застосування методів, інструментів розвитку на макро-; мезо- та мікрорівні.

На методологічному рівні ця проблема має бути забезпечена комплексом наукових підходів, методичних підходів та методичного забезпечення ПОРЛР, вибору дієвих інструментів механізму ПОРЛР, які спрямовані на перевірку висунутих гіпотез концепції.

Для досягнення поставленої мети в практичному розрізі потребують зміни та доповнення законодавчі та нормативно-правові акти у сфері розвитку людських ресурсів, що мають нести низку рекомендацій щодо послідовного вибору інструментарію ПОРЛР на трьох економічних рівнях в залежності від впливу ендогенних та екзогенних чинників та національних пріоритетів розвитку (рис. 4.1).

Взаємозв'язок пріоритетів розвитку людських ресурсів, цілей, завдань спостерігається на всіх економічних рівнях. Відмінність полягає лише у тому, що наявні на сьогодні основні програмні документи, що діють в Україні не мають пріоритети розвитку людських ресурсів на відміну від Стратегії Європа 2020, де значущість людини простежується у кожному векторі пріоритетів. Однак в програмних документах України простежуються операційні цілі, або завдання що спрямовані саме на розвиток людських ресурсів.

З рис. 4.1 виділено основні цілі, завдання, що стимулюють розвиток людських ресурсів, які мають взаємозв'язок на трьох економічних рівнях: макро-; мезо-; мікро. Так, вектор розвитку передбачає забезпечення сталого розвитку держави [414], підвищення стандартів життя, що на мезорівні забезпечується плануванням потреб економіки у висококваліфікованих фахівцях за видами економічної діяльності (ВЕД) та у професійно-кваліфікаційному розрізі,

підготовці висококваліфікованих фахівців тощо, а на мікрорівні – забезпеченням безперервного навчання.



Рис. 4.1. Взаємозв'язок пріоритетів та завдань розвитку людських ресурсів в основних програмних документах різних економічних рівнів [508; 61; 415; 414]

При цьому взаємозв'язок цілей проявляється й у зворотному зв'язку. Розвиток людських ресурсів, орієнтований на вирішення проблем на мікрорівні залежить від можливості на регіональному рівні забезпечувати підготовку висококваліфікованих фахівців та робітничих кадрів для задоволення потреб регіону та підприємств, стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи на підприємствах, а також від державних заходів в межах реалізації векторів розвитку, відповідальності, гідності. Це доводить гіпотезу про взаємозв'язок впливу інструментів на трьох економічних рівнях у межах отримання синергетичного ефекту, адже досягнення цілей на макрорівні стає менш ефективним без відповідних дій на мезо- та мікроекономічному рівнях і навпаки, ефект від ПОРЛР на мікрорівні буде меншим без системних заходів на мезо та макроекономічному рівнях.

Нагальне завдання державної економічної політики полягає у розробці методологічного забезпечення ПОРЛР в умовах трансформаційних перетворень для забезпечення гідного рівня життя населення та соціально-економічного розвитку країни, її регіонів та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Важливість людських ресурсів у досягненні результатів всіх трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні безперечна. Реалізація реформ за пріоритетними напрямками розвитку країни по-перше, відбувається за рахунок людських ресурсів на всіх економічних рівнях, отже людські ресурси виступають суб'єктом управління на всіх його рівнях: макро-; мезо-; мікро. По-друге, саме від дієвості методів управління людськими ресурсами залежить формування стійкої конкурентної позиції країни, нових конкурентних переваг національного, регіонального та локального рівнів, а також конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Отже така дуальність людських ресурсів передбачає розробку методологічного забезпечення ПОРЛР на основі врахування проблем на всіх економічних рівнях.

Для досягнення мети даного дослідження пропонується наступна послідовність аналізу проблеми формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (рис. 4.2), яка є орієнтиром для послідовності дій з розробки відповідного методологічного забезпечення.

Першим етапом виступає ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів.

По-перше, наявна проблема у відсутності методологічного та теоретико-методичного забезпечення розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях. Окремо вчені-економісти досліджують проблеми розвитку персоналу підприємств; окремо досліджуються регіональні аспекти ринку праці та розвитку трудового потенціалу регіону; окремо досліджуються проблеми трудової міграції та забезпечення якості й гідного рівня життя населення; безробіття тощо.

Однак, незважаючи на дослідженість та безперечну актуальність зазначених проблем досі відсутній комплексний підхід до ПОРЛР, що враховує прямі та зворотні зв'язки на всіх економічних рівнях.

Також відсутній механізм ПОРЛР з сукупністю методів та інструментів розвитку та управління на макро-, мезо- та мікрорівні. Методи розвитку людських ресурсів застосовуються розгалужено, іноді дублюються чи не відповідають критеріям ефективності в залежності від конкретної проблеми та ситуації. Сучасний стан розвитку людських ресурсів характеризується відсутністю системного й комплексного застосування методів та інструментів розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях, а також не завжди напрями розвитку людських ресурсів спрямовані на вирішення нагальних проблем та превалювання появи нових.

По-друге, існує низка проблем у практиці розвитку людських ресурсів, що проявляється у незадовільних тенденціях розвитку людських ресурсів на рівні держави, регіонів та вітчизняних підприємств:

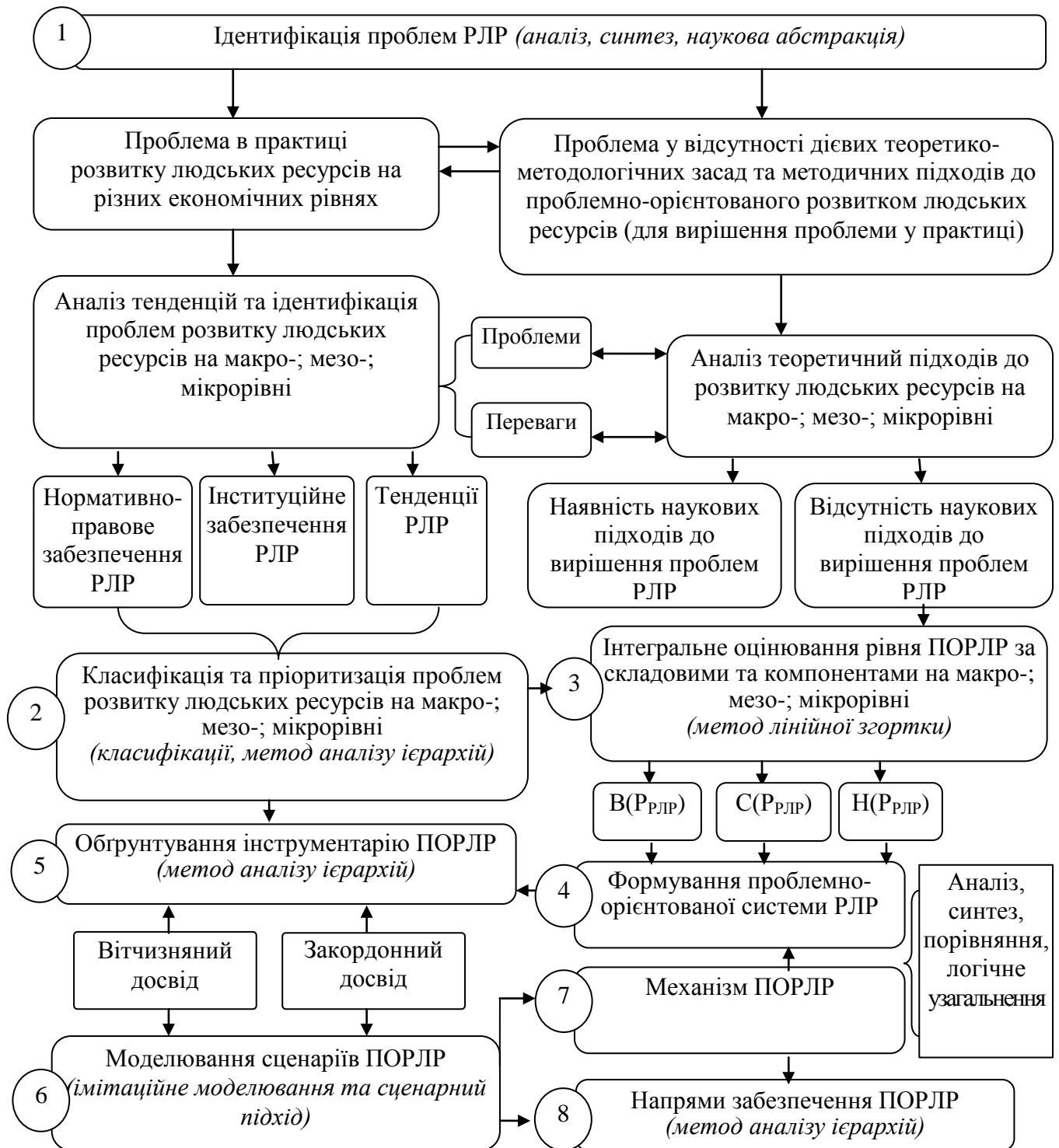


Рис. 4.2. Послідовність аналізу проблеми формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Примітки: В(Р_{РЛР}) – високий рівень РЛС; С(Р_{РЛР}) – середній рівень РЛС; Н(Р_{РЛР}) – низький рівень РЛС

проблеми у інституційному забезпеченні, що проявляються у дублюванні функцій державних й недержавних інститутів, які регулюють різні аспекти розвитку та управління людськими ресурсами; відсутності взаємозв'язків та плідної взаємодії інститутів на всіх економічних рівнях (макро, мезо та мікро); різноспрямовані цілі цих інститутів, що є перешкодою у досягненні головної мети розвитку людських ресурсів та підвищення якості життя населення, відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [414];

проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів: розгалужена система законодавчих, підзаконних та нормативно-правових актів, які мають відповідати міжнародним стандартам є занадто інертною для того, щоб адекватно реагувати на динамічні зміни в соціально-трудовій сфері підприємств та інших суб'єктів господарювання; існуючі нормативно-правові документи суперечать один одному, створюючи можливості різного трактування тих чи інших процесів соціально-трудових відносин, що викликає виникнення трудових спорів і конфліктів, які спричиняють негативні наслідки фінансовому стану підприємств, а відповідно держави в цілому; відсутність сучасного Трудового кодексу, який би відповідав як міжнародним стандартам (найкращій світовій практиці в сфері управління працею) та нагальним потребам і особливостям вітчизняної економіки та моделі управління людськими ресурсами. Отже, для формування системи ПОРЛР необхідно сформувати нормативно-правових документів як єдине скоординоване ціле, в якому складові елементи не суперечать один одному, та сприятимуть адаптації системи до мінливих умов на основі створення дієвого механізму ПОРЛР.

Недосконалість законодавчого й інституційного забезпечення розвитку людських ресурсів призводить до необґрунтованого вибору системи методів та відповідних інструментів розвитку, і, як наслідок, до погіршення показників

розвитку людських ресурсів. При цьому дослідження тенденцій розвитку людських ресурсів доцільно проводити на трьох економічних рівнях в межах:

аналізу динаміки соціально-економічних показників та показників, що безпосередньо характеризують розвиток людських ресурсів;

статистики, що характеризує наявність проблем на конкретний момент часу з ідентифікацією типових проблем, їх пріоритизацією та оцінкою впливу чинників на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів.

На другому етапі досліджуються види проблем розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівні для подальшого вибору методів їх подолання. При цьому проблеми у розвитку людських ресурсів в залежності від рівня її виникнення також систематизуються за пріоритетністю їх вирішення, що надалі використовується для розробки напрямів ПОРЛР та дорожньої карти їх реалізації.

Третім етапом дослідження є проведення інтегрального оцінювання стану діючої системи розвитку людських ресурсів за складовими на трьох економічних рівнях з подальшим виявленням інструментів розвитку та формування трирівневої системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

На етапі оцінювання дієвості системи розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями застосовуються методи апріорного ранжирування; кореляційного аналізу, системного аналізу, метод ентропії, кластерного аналізу. При цьому методичним забезпечення є розробка методологічного підходу до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; підхід до вибору часткових показників оцінки проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на макрорівні; в регіональному розрізі; на мікрорівні. Результатом даного аналізу стає ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні у динаміці, групування регіонів за рівнем розвитку людських ресурсів (за компонентами), інтегральні показники рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що характеризують результати діяльності сукупності

підприємств за видами економічної діяльності. При цьому макрорівнем в якості оцінки ПОРЛР обрано саме показники оцінки за окремими ВЕД, що дає змогу проаналізувати особливості розвитку та ідентифікувати проблеми розвитку людських ресурсів за структурою ВЕД, що в подальшому використовується при розробці сценаріїв ПОРЛР та при врахуванні трьох економічних рівнів у когнітивній карті та моделі ПОРЛР.

Подана на рис. 3.4 система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів являє собою відкриту динамічну адаптивну систему, яка передбачає та реагує на проблеми, що надходять як з середини так і ззовні, та враховує розвиток людських ресурсів на трьох рівнях: мікро-, мезо- та макро.

На мікрорівні відбувається розвиток персоналу підприємства, організації або установи, в якому активну участь безпосередньо приймають органи управління цього підприємства, організації або установи, а також профспілки або інші об'єднання працівників.

На мезорівні розвиток людських ресурсів представляє собою сукупність інститутів таких, як місцеві органи влади, галузеві організації (об'єднання роботодавців) та об'єднання профспілок, яка на регіональному рівні здійснює вплив на розвиток соціально-трудової сфері.

Макрорівень є рівнем держави в цілому, на якому розвиток людських ресурсів здійснюється державними органами влади під впливом цільових міжнародних організацій, громадських об'єднань і організацій, а також об'єднань суб'єктів господарювання.

На вході системи є людські ресурси з наявними проблемами на всіх трьох рівнях, всередині системи здійснюються процеси розвитку людських ресурсів на основі відповідних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль.

Всі ці рівні формують певне інституційне середовище, яке реалізує функціонування системи за певним порядком та правилами відповідно до нормативно-правового забезпечення. В цілому дане середовище можна розділити на державні, недержавні та неформальні інститути. До останніх слід віднести релігію, традиції, суспільні норми поведінки та тіньовий ринок праці. Також система ПОРЛР передбачає наявність інформаційних, матеріальних, фінансових зв'язків, що забезпечують її функціонування.

Наступним етапом є прогнозування рівня системи розвитку людських ресурсів на основі моделювання сценаріїв. Методами, які застосовуються на даному етапі методології є методи прогнозування; імітаційне моделювання; системний аналіз, сценарний підхід. Методичним забезпеченням є розробка методичного підходу до прогнозування сценаріїв розвитку людських ресурсів. В результаті дослідження отримуються прогнози розвитку людських ресурсів за складовими, на основі яких розробляються сценарії та рекомендації формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Моделювання сценаріїв ПОРЛР, що здійснюється на шостому етапі дозволяє обґрунтувати параметри та можливість спільного застосування інструментів управління людськими ресурсами задля відповідності критеріям ефективності.

На основі прогнозування рівня розвитку людських ресурсів формується механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів та розробляються відповідні зміни у його законодавче забезпечення.

Така послідовність етапів формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів та визначення сутності об'єкту дослідження дозволили представити її графічно у попередньому третьому розділі.

Заключним етапом методологічного забезпечення виступає визначення сукупності методів й відповідних інструментів і розробка практичних рекомендацій та законодавчих змін щодо проблемно-орієнтованого розвитку

людських ресурсів. Науковими методами дослідження при цьому виступають аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, метод аналізу ієрархій, системний підхід. Результатом даного етапу дослідження є розробка механізму функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами; визначення пріоритетних напрямів державної підтримки розвитку людських ресурсів; внесення змін до нормативно-правових актів сфери управління людськими ресурсами.

Таким чином, проведені дослідження щодо формування системи розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу дозволили розробити структурно-логічну схему аналізу проблеми забезпечення дієвості розвитку людських ресурсів та визначити сутність поняття «система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів» як відкритої динамічної адаптивної системи розвитку людських ресурсів на макро-, мезо-, мікрорівнях за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Виходячи з того, що методологія – це «вчення про структуру, методи й засоби діяльності; вчення про принципи побудови, форми й способи наукового пізнання» [375], «сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці, вчення про методи пізнання та перетворення дійсності» [], методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів передбачає наявність етапів, завдань, методів, відповідного методичного забезпечення та результату.

Дослідження реалій сучасного стану розвитку людських ресурсів дозволили ідентифікувати основні проблеми у розвитку людських ресурсів в Україні та проблеми процесу управління ними, що виступають підґрунтям для розробки методології формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів (рис. 4.3).

Етапи методології проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів при цьому передбачають:

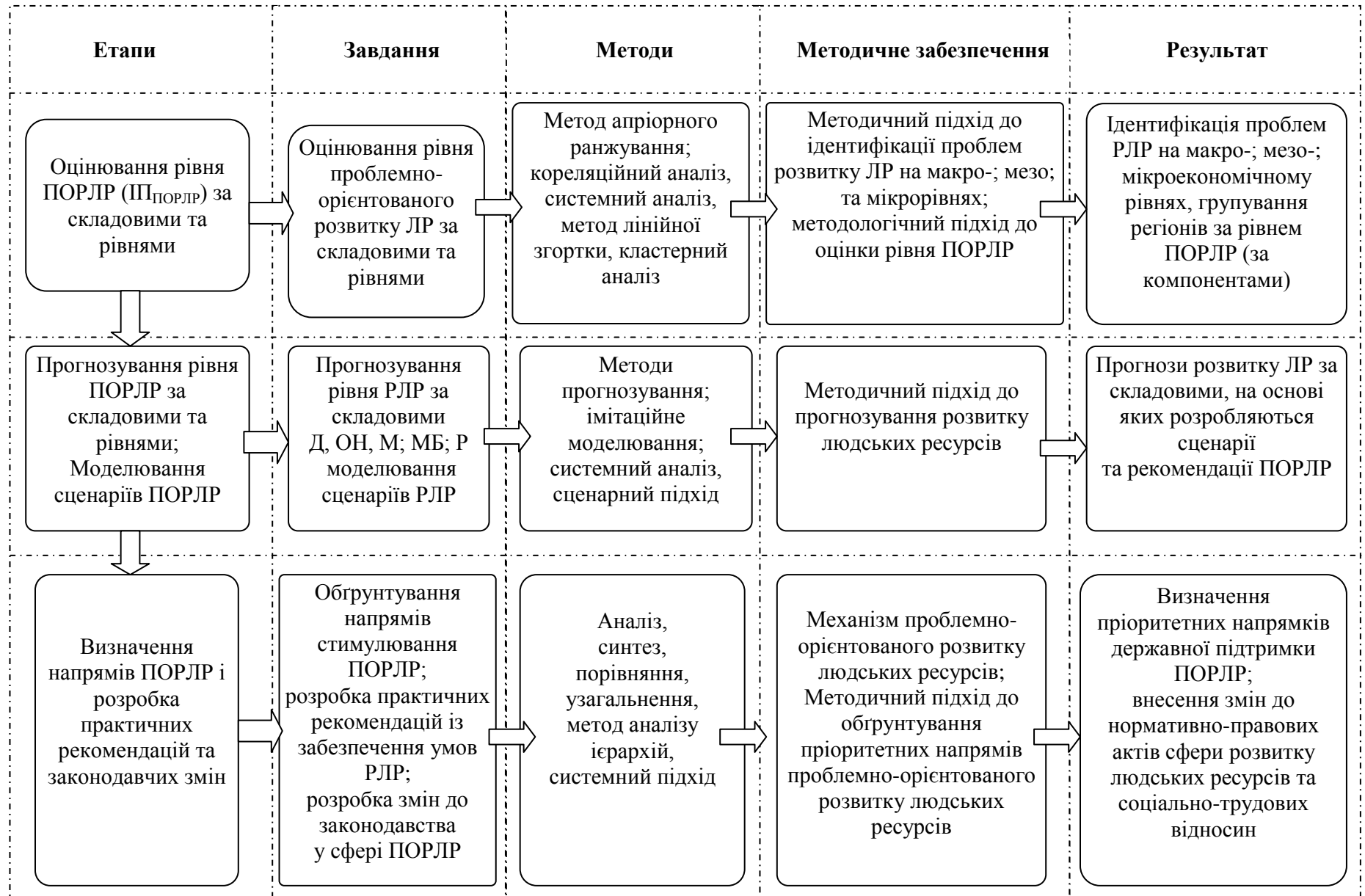


Рис. 4.3. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

послідовну оцінку рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями;

прогнозування рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями;

моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

визначення напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів і розробку практичних рекомендацій та законодавчих змін.

Оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що має один підхід для оцінки на трьох економічних рівнях, однак різний перелік показників, що характеризують проблеми на кожному з них.

Завданнями даного етапу є:

інтегральна оцінка рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими в межах економічних рівнів;

інтегральна оцінка рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за компонентами в межах економічних рівнів;

оцінка рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за окремими частковими показниками.

На даному етапі методології застосовуються наступні наукові методи та прийоми: метод апріорного ранжирування; кореляційний аналіз, системний аналіз, метод лінійної згортки, кластерний аналіз тощо.

Методичним забезпеченням даного етапу методології ПОРЛР виступають: методичний підхід до ідентифікації проблем розвитку людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях; методологічний підхід до оцінки рівня ПОРЛР.

Результатами реалізації даних методичних підходів є: ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів на макро-, мезо-, мікроекономічному рівнях.

Другим етапом методології ПОРЛР здійснюється прогнозування рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з наступним моделюванням сценаріїв ПОРЛР. При цьому прогнозування здійснюється за інтегральними показниками за складовими та компонентами для виявлення загальних тенденцій та можливості проведення більш детального аналізу за частковим показниками. Досягнення цілей даного етапу методології можливо за рахунок методів: прогнозування; імітаційне моделювання; системний аналіз; сценарний підхід.

Методичне забезпечення реалізації даного етапу є: методичний підхід до імітаційного моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, в результат чого формуються прогнози розвитку людських ресурсів за складовими, на основі яких розробляються сценарії та рекомендації з ПОРЛР.

Заключним етапом методологіє виступає безпосередньо найголовніший - визначення напрямів розвитку людських ресурсів і розробка практичних рекомендацій та законодавчих змін в сфері розвитку людських ресурсів.

Вирішення завдань щодо обґрунтування напрямів стимулювання ПОРЛР; розробки практичних рекомендацій із забезпечення умов РЛР; розробки змін до законодавства у сфері ПОРЛР здійснюється на основі застосування методів аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, методу аналізу ієрархій, системного підходу. В результаті чого розробляється механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та визначаються пріоритетні напрями державної підтримки ПОРЛР з відповідним внесенням змін до нормативно-правових актів сфери розвитку людських ресурсів та соціально-трудова відносин.

В результаті обґрунтована структура системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що включає інститути розвитку, рівні розвитку, функції системи ПОРЛР, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Доведено необхідність врахування трирівневої структури при формуванні системи

проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів для здійснення комплексної обґрунтованої дії на макро-; мезо-; та мікрорівнях.

4.2. Методологічний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Оцінка розвитку людських ресурсів на державному, регіональному та місцевому рівнях складала предмет досліджень багатьох вчених економістів як в Україні так і світового масштабу. Так, проблемам оцінки трудового потенціалу країни присвячено праці вчених: В. Васильченко, В. Данюк, П. Друкер, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Є. Матвіїшин, О. Приятельчук, Л. Шаульська. Проблеми регіонального розвитку людських ресурсів та їх оцінювання досліджували: В. Адамчук, І. Бандур, Л. Безтелесна, Д. Богиня, О. Гончар та ін. Розвиток людських ресурсів на рівні підприємств є пріоритетним в наукових працях: В. Весніна, Г. Назарової, В. Никифорова, В. Щербак, О. Ястремської тощо.

Існуючі підходи до оцінки розвитку людських ресурсів слід систематизувати:

в залежності від об'єкту оцінки: підходи, спрямовані здебільшого на оцінку рівня розвитку трудового потенціалу, людського капіталу, інтелектуального потенціалу, персоналу, людського розвитку тощо. При цьому не всі підходи враховують різницю між цими поняттями в умовах сучасної парадигми управління персоналом;

в залежності від рівня, на якому проводиться оцінка: державний рівень, регіональний рівень, рівень підприємства.

Однак комплексної оцінки рівня розвитку людських ресурсів, що передбачає врахування всіх трьох економічних рівнів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку людських ресурсів на основі ідентифікованих проблем не існує у повному обсязі врахування всіх аспектів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

В практиці оцінки розвитку людських ресурсів існують методики, що увійшли в економічну історію та використовуються при річному відстеженні як на макро-, так і на мезорівнях.

Так, «індекс людського розвитку (ІЛР) (до 2013 р. «Індекс розвитку людського потенціалу» (ІРЛП)) [520] – інтегральний показник, що відображає рейтинг країн світу за рівнем життя, грамотності, освіченості і довголіття, які характеризують людський потенціал територій, що досліджуються. Відповідно даного індексу країні порівнюються за рівнем життя щорічно, починаючи з 1990 р. Дослідження здійснюються в межах Програми розвитку ООН (ПРООН) в звітах про розвиток людського потенціалу [520].

Згідно методики Програми розвитку ООН публікується щорічний звіт про людський розвиток [521; 520], що складається з трьох основних показників: довголіття, рівень освіченості та рівень життя населення й охоплює значну кількість якісних та кількісних показників за близько 188 країнами світу. Дана методика має низку недоліків та спірних моментів, однак на даний момент часу є єдиною на макрорівні, що дозволяє проводити масштабні дослідження щодо рівня та якості життя населення.

Індекс людського розвитку розраховується за формулою середньої арифметичної трьох індексів: індекс тривалості життя, індекс рівня освіченості та індекс скоригованого реального ВВП на душу населення (4.1) [520]:

$$IIP(HDI) = \frac{I_{life} + I_{educ} + I_{inc}}{3}. \quad (4.1)$$

Індекс тривалості життя (I_{life}) обчислюється за формулою [520]:

$$I_{life} = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (4.2)$$

де X_i – очікувана тривалість життя при народженні населення i -тої території;

X_{\max} – максимальне значення показника (прийняте на рівні 85 років);

X_{\min} – мінімальне значення показника (прийняте на рівні 25 років).

Індекс рівня освіченості (I_{educ}) обчислюється за формулою [520]:

$$I_{educ} = \frac{2 \cdot I_{adult} + I_{child}}{3}, \quad (4.3)$$

де I_{adult} – індекс грамотності дорослого населення;

I_{child} – індекс сукупної частки учнів у загальній чисельності населення відповідного віку.

Складові цього індексу I_{adult} та I_{child} обчислюються за такою самою формулою, що й очікувана тривалість життя при народженні (4.2). При цьому:

X_i – частка грамотних серед дорослого населення i -ї території у % (для розрахунку I_{adult}) і сукупну частку учнів у % (для розрахунку I_{child});

X_{\max} – максимальне значення обох показників (прийняте на рівні 100 %);

X_{\min} – мінімальне значення обох показників (прийняте на рівні 0 %).

Індекс скоригованого реального ВВП (I_{inc}) на душу населення обчислюється за формулою [520]:

$$I_{inc} = \frac{\lg X_i - \lg X_{\min}}{\lg X_{\max} - \lg X_{\min}}, \quad (4.4)$$

де X_i – скоригований реальний ВВП у розрахунку на рік (за паритетом купівельної спроможності) на душу населення i -тої території;

X_{\max} – максимальне значення показника (прийняте на рівні 40 000 доларів на рік);

X_{\min} – мінімальне значення показника (прийняте на рівні 100 доларів на рік).

У 2010 р. для врахування чинники внутрішньої нерівності були введені три нові індикатора: індекс людського розвитку, скоригований з урахуванням соціально-економічної нерівності, індекс гендерної нерівності, а також індекс багатовимірної бідності [521; 520]. Однак індекс оцінює саме рівень людського розвитку, що включає і рівень гендерної нерівності, і системи охорону здоров'я і різні сфери життя населення, що не є предметом дослідження проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Також він не враховує ієрархічну оцінку, а проводиться для національного рівня для порівняння країн світу за рівнем людського розвитку.

На базі міжнародного індексу людського розвитку в Україні Державним комітетом статистики, спільно з Інститутом демографії та соціальних досліджень НАН України [110; 380; 104] було запропоновано методику оцінки рівня регіонального людського розвитку, яку було затверджено спільною Постановою Колегії Держкомстату України та Президії НАН України [328], згідно якої з 2000 р. щорічно розраховується індекс.

Відповідно до методики Державної служби статистики України, «концепція людського розвитку охоплює найважливіші проблеми суспільного розвитку, такі як економічне зростання, зайнятість, розподіл матеріальних і духовних благ, соціальний захист, надання соціальних послуг, рівноправність. Вона розглядає їх з погляду інтересів людини, розширення індивідуальних можливостей вибору у всіх сферах діяльності та є вирішальною складовою суспільного прогресу. Людський розвиток – це безперервний процес нарощування можливостей людини через підвищення її потенціалу та розширення функцій, який має забезпечити кожному члену суспільства максимальну реалізацію можливостей в усіх сферах життєдіяльності. При цьому основними умовами залишаються: довге та здорове життя, доступ до необхідних для забезпечення гідного рівня життя ресурсів, участь у житті суспільства» [351-352].

Методика передбачає порівняння регіонів за рівнем загального інтегрального показника, так і за окремими 6 субіндексами окремих аспектів людського розвитку. Відмінністю вітчизняної методики від міжнародної методології розрахунку ІЛР, є побудова узагальнюючих індикаторів відповідно до аспектів людського розвитку [352].

Інтегральний індекс регіонального людського розвитку розраховується як сума індексів по всіх шести блоках показників (відтворення населення, соціальне середовище, комфортне життя, добробут, гідна праця, освіта) (формула 4.5) [352]:

$$I_{ir} = \sum_{i=1}^6 I_{ir} \quad (4.5)$$

де I_{ir} – інтегральний індекс регіонального людського розвитку.

Систему показників розрахунку регіонального індексу людського розвитку складають 33 показника, які об'єднані у 6 блоків відповідно до основних аспектів

людського розвитку (рис. 4.4, додаток 3) [212; 351-352]: відтворення населення; соціальне становище; комфортне життя; добробут; гідна праця; освіта.

Отже, показники ПРООН та Методики оцінки регіонального людського розвитку не використовуються в даній роботі для оцінки рівня розвитку людських ресурсів за такими причинами:

по-перше, ні один з даних індексів не враховує одразу трирівневу оцінку рівня розвитку людських ресурсів;

по-друге; блоки та групи показників включають дуже широкий спектр показників, що дає можливість зробити висновки про стан якості життя скоріше населення країни в цілому, а не людських ресурсів з тими характерними ознаками, що було прийнято в якості об'єкту дослідження.

З метою трирівневого оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в роботі доцільно розробити власний методичний підхід до її проведення.

Важливим в процесі формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів є обґрунтування етапів, принципів, методів, підходів щодо оцінки тенденцій розвитку людських ресурсів та стану системи управління ними в контексті визначення переваг та проблем в розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівні та розробки напрямів забезпечення дієвого механізму управління ними на основі проблемно-підходу.

В умовах інтеграційних процесів, економічної кризи, обмеженості фінансових ресурсів та зростаючої конкуренції формується розуміння, що головним ресурсом на національному, регіональному рівнях та рівні підприємства, організації або установи виступає людина з певним набором компетентностей, особистих та професійних якостей, для успішної реалізації яких необхідно здійснювати грамотну державну, регіональну та кадрову політику [6].

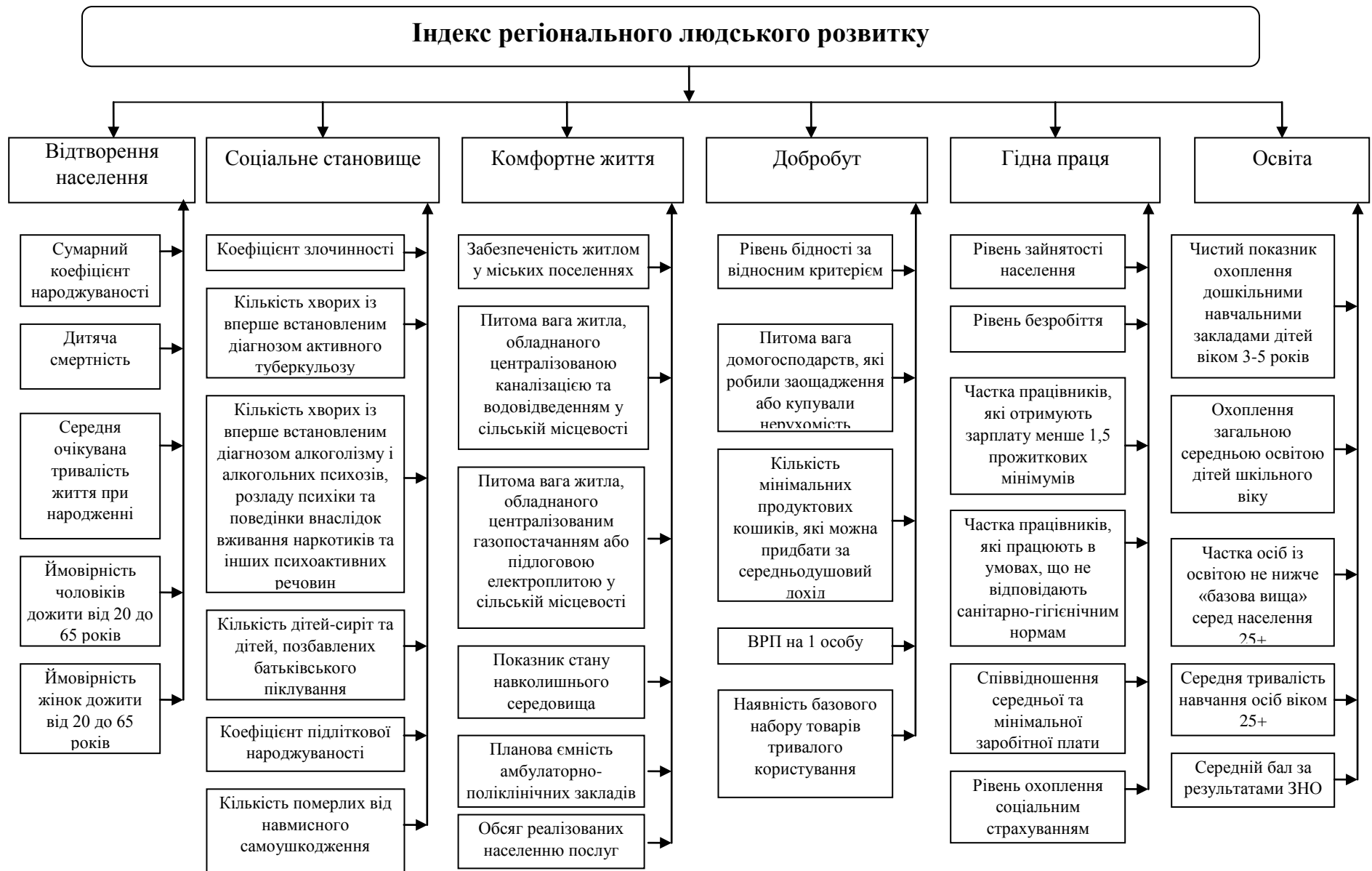


Рис. 4.4. Показники оцінки рівня регіонального людського розвитку [472]

У зв'язку з цим, розвиток людських ресурсів в сучасних умовах являє собою не лише сукупність управлінських дій, спрямованих на взаємодію з людськими ресурсами, розкриття та максимальне використання їх трудового, інтелектуального потенціалу для досягнення національних, регіональних, соціально-економічних цілей та цілей підприємства, а й певне мистецтво, пов'язане з необхідністю не лише діяти за прописними правилами, нормативними актами та положеннями, але й вміти імпровізувати, творчо підходити до рішення проблем, шукати нестандартні варіанти з урахуванням мінливих умов та динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища [6].

Значним вектором розвитку, що визначено у Стратегії сталого розвитку "Україна - 2020" стало «забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя» [10] в межах якого здійснюється низка реформ: реформа сфери трудових відносин, пенсійна реформа, реформи соціального захисту, системи охорони здоров'я, освіти, здорового способу життя та ін.

Для проведення оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях запропоновано методичний підхід, що передбачає послідовність етапів за блоками:

підготовчий блок (визначення мети оцінки, методів, принципів та інформаційної бази оцінювання дієвості системи розвитку людських ресурсів; визначення напрямів аналізу тенденцій розвитку людських ресурсів та дієвості методів управління);

оціночний блок (діагностика тенденцій та ідентифікація проблем в розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях; аналіз законодавчого забезпечення державної підтримки розвитку людських ресурсів; аналіз діючих методів та інструментів управління людськими ресурсами в залежності від рівня управління та компоненти оцінки);

результуючий блок (формування системи управління людськими ресурсами за рівнями управління; моделювання результатів функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами; законодавче забезпечення функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів) (рис. 4.5).

Підготовчий блок містить етапи з визначення мети, методів та принципів оцінки дієвості розвитку людських ресурсів.

Так, метою оцінювання є визначення дієвості діючої системи розвитку людських ресурсів в Україні на основі аналізу тенденцій та ідентифікації проблем у цій сфері, що є підґрунтям для вибору раціонального інструментарію управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу на всіх економічних рівнях.

В межах оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів доцільно використовувати наступні методи [3; 5; 8; 9]:

аналізу літературних джерел – в межах визначення переліку часткових показників за компонентами оцінки;

метод апріорного ранжирування – в межах дослідження наукових підходів щодо можливого переліку показників оцінки;

статистичний аналіз – в межах дослідження та групування емпіричних даних і обґрунтування методологічного підходу щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

метод лінійної згортки – в межах оцінки інтегральних показників оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за компонентами на трьох економічних рівнях.

Принципами відбору часткових показників виступили:

можливість періодичної оцінки;

забезпеченість наявності часткових показників оцінки в офіційній статистиці;

надійність оцінки на макро-, мезо-, мікрорівнях;

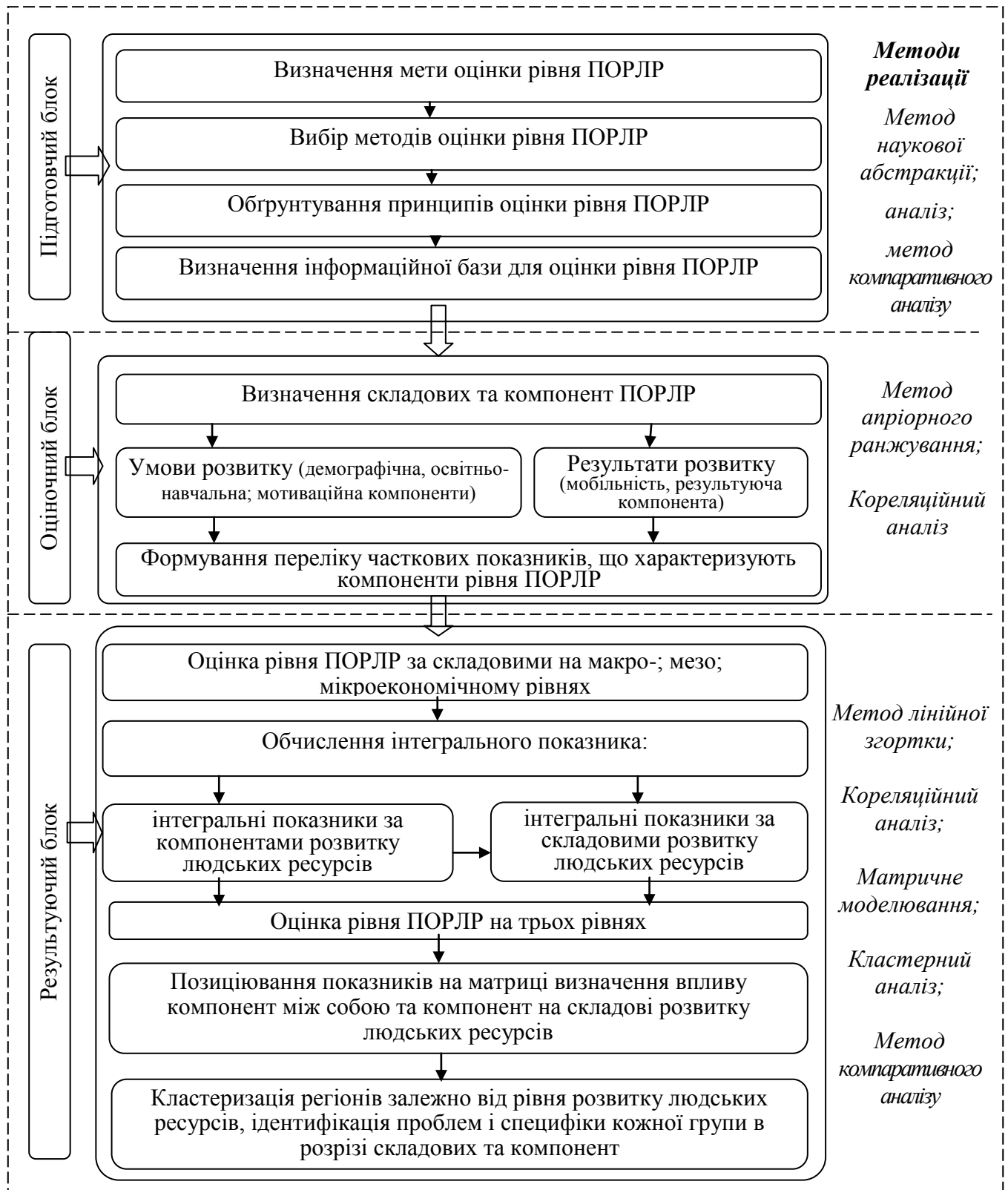


Рис. 4.5. Методологічний підхід до оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

відповідність типовим проблемам розвитку людських ресурсів;
відсутність високої кореляції між частковими показниками.

В якості принципів оцінки розвитку людських ресурсів слід виділити наступні:

принцип наукової обґрунтованості – оцінка методів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів має базуватися на наукових методах дослідження та враховувати вимоги об'єктивних законів розвитку;

принцип системності – передбачає розгляд методів та інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні системи, що дає можливість проводити оцінку гіпотези синергії при використанні інструментів різних економічних рівнів;

принцип структурності – передбачає оцінку рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів через визначення його структури, що передбачає проведення оцінки від компонент та умов проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

принцип достатності – кількість та структура часткових показників оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів має забезпечувати комплексну оцінку, достатню для обґрунтованих висновків та розробці рекомендацій для макро-, мезо- та мікрорівня;

принцип обґрунтованості – полягає в тому, що інформація, на базі якої проводиться оцінка рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, має бути суттєвою для розробки напрямів та механізму управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Інформаційною базою для проведення оцінювання дієвості методів управління розвитком людських ресурсів виступають офіційні дані Міністерства соціальної політики України; Державної служби статистики [283]; нормативно-законодавчі акти України; статистичні збірники «Праця України» [404-413]; «Економічна активність населення України» [402-403]; доповіді «Ринок праці» [356]; статистичні бюлетені «Зовнішня трудова міграція

населення України» [385]; статистичні збірники «Регіони України» [392-401] тощо.

Останнім етапом підготовчого блоку передбачається визначення напрямів аналізу тенденцій проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та дієвості методів розвитку людських ресурсів.

По-перше, це аналіз статистики, тобто наявних актуальних проблем на конкретний момент часу задля корегування інструментарію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

По-друге, це аналіз динаміки проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з метою оцінки дієвості методів управління у часі.

По-третє, це аналіз структурних зрушень у проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Всі ці складові оцінки здійснюються на трьох рівнях: макро-; мезо- та мікрорівнях за наступними компонентами: демографічна компонента; мотиваційна компонента; компонента «мобільність людських ресурсів»; освітньо-навчальна компонента; результуюча компонента (рис. 4.6).

Демографічна компонента включає наступні часткові показники: демографічне навантаження на населення; середня очікувана тривалість життя при досягненні віку 15 років; частка міського населення у загальній чисельності. На мікрорівні демографічна складова не розраховується.

Мотиваційна компонента макрорівня передбачає оцінку за наступними показниками: номінальна та реальна заробітна плата (порівняння України з ЄС); рівень економічно активного населення; рівень зайнятості та безробіття; ВВП на одну особу тощо.

На мезорівні: заробітна плата (мінімальна, середня за ВЕД, за регіонами); ВРП на одну особу; наявність регіональних програм розвитку людських ресурсів, стимулювання розвитку підприємницького, інтелектуального потенціалів; освітніх програм розвитку тощо. Показниками мікрорівня для

оцінки передбачено аналіз прибутку, доходу, динаміки фонду оплати праці; питомої ваги витрат на персонал в собівартості продукції тощо.

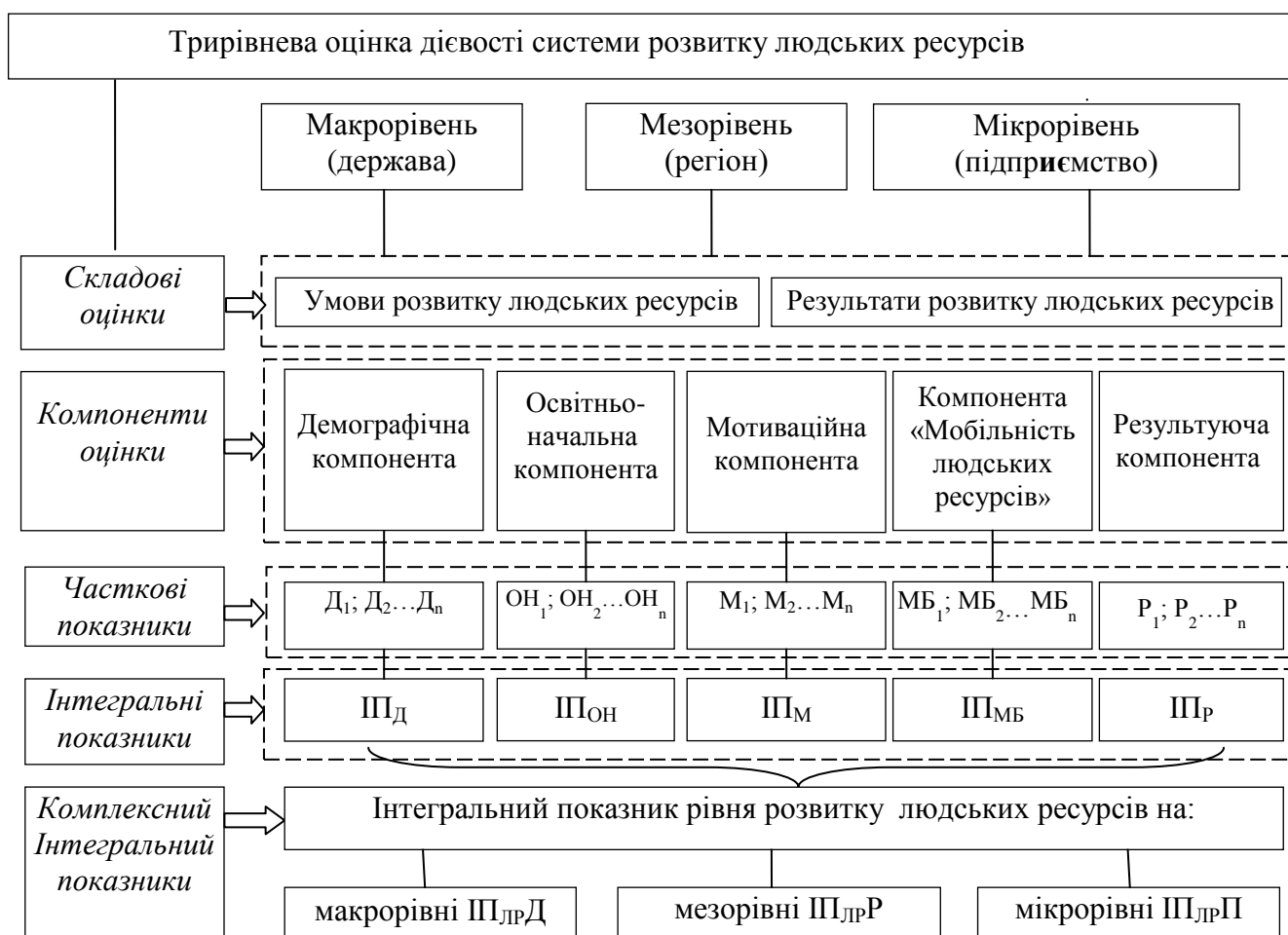


Рис. 4.6. Складові інтегральної оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Примітки: ІП_М – інтегральний показник «Мотиваційної» компоненти; ІП_Р – інтегральний показник компоненти «Мобільність людських ресурсів»; ІП_{ОН} – інтегральний показник компоненти «Освітньо-навчальної»; ІП_І – інтегральний показник «Результуючої» компоненти; ІП_{ЛРД} – інтегральний показник оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні держави; ІП_{ЛРР} – інтегральний показник рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні регіону; ІП_{ЛРП} – інтегральний показник оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні підприємства

Складовими «освітньо-навчальної» компоненти виступають показники забезпеченості країни та її регіонів закладами освіти, рівень грамотності,

кількість учнів, що проходять навчання у закладах освіти різних рівнів, частка людських ресурсів мікрорівня, що пройшли підвищення кваліфікації та перенавчання тощо.

Компонента «мобільність людських ресурсів» на макрорівні передбачає оцінку комплексу часткових показників пов'язаних з міграційними процесами в країні; рух людських ресурсів в регіональному розрізі, показники руху персоналу на мікрорівні (коефіцієнти обороту персоналу, прийому, вибуття персоналу, коефіцієнти стабільності персоналу, коефіцієнти плинності кадрів тощо).

«Результуюча» компонента передбачає сукупність показників, що характеризують результат від наявного рівня розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівні. Це: ВВП, ВРП, фінансові результати діяльності підприємств, сукупна продуктивність праці, тощо.

На основі наведених часткових показників інтегральні показники за складовими та компонентами рівня ПОРЛР буде оцінюватися за формулою (4.6). За даною формулою також розрахований загальний інтегральний показник рівня ПОРЛР:

$$\text{ІП}_{\text{ПОРЛР}_i} = \sum_{j=1}^{n_j} \alpha_{ij} * s_{ij}(k) \quad (4.6)$$

де $\text{ІП}_{\text{ПОРЛР}_i}$ – інтегральний показник і-тої складової (компоненти) проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів;

α_{ij} – ваговий коефіцієнт значущості j-ого показника і-тої складової (компоненти) ($\sum_{i=1}^{n_j} \alpha_{ij} = 1$);

$s_{ij}(k)$ – стандартизоване значення j-ого показника і-тої компоненти інтегрального показника для k-го об'єкта упорядкування (макро-; мезо-; мікрорівня);

n – кількість показників.

Загальний інтегральний показник проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, відповідно формули 4.6, що складається з двох складовим може бути представлено у вигляді формули (4.7):

$$\begin{aligned} IP(k) &= \alpha_{\text{умови розвитку}} IP_{\text{умови розвитку}}(k) + \alpha_{\text{результати розвитку}} IP_{\text{результати розвитку}}(k), \\ \alpha_{\text{умови розвитку}} + \alpha_{\text{результати розвитку}} &= 1, \end{aligned} \quad (4.7)$$

При цьому інтегральний показник за складовою «Умови розвитку» розраховується за формулою 4.8.

$$\begin{aligned} IP_{\text{умови розвитку}}(k) &= \alpha_{\text{демограф}} IP_{\text{демограф}}(k) + \alpha_{\text{освітня}} IP_{\text{освітня}}(k) + \\ &+ \alpha_{\text{навчальна}} IP_{\text{навчальна}}(k) + \alpha_{\text{мотиваційна}} IP_{\text{мотиваційна}}(k), \\ \alpha_{\text{демограф}} + \alpha_{\text{освітня}} + \alpha_{\text{навчальна}} + \alpha_{\text{мотиваційна}} &= 1, \end{aligned} \quad (4.8)$$

При цьому сума вагових коефіцієнтів за кожною складовою дорівнює 1 (формула 4.9).

$$\sum_{i=1}^{N_j} \alpha_{ij} = 1, \quad (4.9)$$

де $s_{ij}(k)$ – стандартизоване значення i -го показника j -ї компоненти інтегрального показника для k -го об'єкта упорядкування, оцінки (регіону на мезорівні, виду економічної діяльності на макрорівні, періоду часу на макрорівні);

$x_{ij}(k)$ – вихідне значення i -го показника j -ї компоненти інтегрального показника для k -го об'єкта упорядкування, оцінки;

j – компонента інтегрального показника (демографічна, освітня, навчальна мотиваційна тощо);

i – статистичний показник компоненти;

N_j – кількість показників, які включені до розрахунку інтегрального показника за j -ю компонентою;

α_{ij} – вага i -го показника j -ї компоненти.

При цьому стандартизоване значення i -го показника j -ї компоненти інтегрального показника для k -го об'єкта упорядкування ($s_{ij}(k)$) розраховується за наступною формулою (4.10):

$$S_{ij}(k) = \begin{cases} \frac{X_{ij}(k) - \min_r X_{ij}(r)}{\max_r X_{ij}(r) - \min_r X_{ij}(r)}, \text{ якщо } i \in ST, \\ \frac{\max_r X_{ij}(r) - X_{ij}(k)}{\max_r X_{ij}(r) - \min_r X_{ij}(r)}, \text{ якщо } i \in DST, \end{cases} \quad 4.10$$

де ST – множина показників-стимуляторів;

DST – множина показників-дестимуляторів.

Аналогічною є формула для складової «Результати розвитку людських ресурсів».

$\Pi_{\text{порлр}_i}$ може приймати значення від 0 до 1, оскільки розраховується на основі значень часткових показників, нормалізованих у даному діапазоні методом лінійної згортки.

Отже оціночний етап передбачає:

по-перше, аналіз тенденцій розвитку людських ресурсів, на основі якого робляться висновки щодо дієвості існуючих методів розвитку людських ресурсів;

по-друге, аналіз інтегральних показників рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що є базою для розробки дієвої системи на основі здійснення моделювання параметрів функціонування проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Корегування напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях слід забезпечувати наступною сукупністю методів та відповідних інструментів.

Методами розвитку людських ресурсів на макрорівні слід виділити: адміністративно-директивні; організаційні; економічні; психологічні; методи зовнішньоекономічного впливу; морально-політичні; освітньо-виховні тощо. Інструментарій макрорівня – це розробка НПА та Законів; регулювання оплати та мотивації праці працівників у виробничих галузях та бюджетних сферах; заходи спрямовані на рівень життя та соціальний захист населення; формування політики на ринку праці та зайнятості в промисловості; розробка нормативів з організації праці; плани, програми з підготовки та перепідготовки кадрів; охорона праці та умови праці; соціальне страхування; соціальне партнерства та ін. [198].

На мезорівні сіл задіювати методи виконання окремих функцій державного управління та місцевого самоврядування, а дієвим інструментарієм мають стати: плани та програми регіональних центрів зайнятості, спрямовані на перекваліфікацію виробничих професій; регіональні програми сприяння зайнятості; подолання безробіття в регіоні; координація з промисловими підприємствами регіону щодо попиту на робочу силу.

Методами ефективного управління розвитком людських ресурсів на рівні підприємства виступають організаційно-розпорядчі; економічні; соціально-психологічні. Інструментарієм на макрорівні має бути застосовано прогнозування й планування кадрової роботи; розробка мотиваційного механізму; визначення потреби в кадрах; розробка положень, розпоряджень, нормативів з управління персоналом; психологічні інструменти впливу.

Останнім етапом методичного забезпечення оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є удосконалення нормативно-законодавчої бази розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Таким чином, запропонований методологічний підхід до оцінювання рівня розвитку людських ресурсів та дієвості застосовуваних методів управління дозволяє враховувати три економічних рівня (мікро-, мезо- та макро), базується на принципах проблемно-орієнтованого підходу та є підґрунтям для розробки напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що орієнтовані на послідовне вирішення виникаючих соціально-економічних проблем у сфері розвитку людських ресурсів та соціально-економічному розвитку на макро-; мезо-; мікроекономічному рівнях.

4.3. Інтегральне оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях

Оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є необхідною для обґрунтування напрямів, інструментів розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу. Це дозволить визначити основні проблеми розвитку людських ресурсів та розробити напрями запобігання виникненню нових проблем у майбутньому.

Обґрунтування етапів, методів, методик, показників для визначення інтегрованої оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів як основи для визначення інструментів стимулювання розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу є важливим завданням оцінювання.

Система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є відкритою нелінійною адаптивною динамічною системою, основним завданням якої є своєчасне оперативне і адекватне реагування на виклики, загрози та проблеми, що виникають у певний момент часу, як всередині системи так і за її межами.

Методологічний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів містить такі етапи: визначення мети оцінки;

визначення компонентів оцінки розвитку людських ресурсів; формування системи показників для оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; вибір методу інтегральної оцінки; побудова інтегральних показників за двома субіндексами «умови розвитку» та «результати розвитку» за відповідними компонентами на трьох економічних рівнях, матричне моделювання позиції об'єкта оцінки на матрицях для визначення впливу компонент між собою та компонент на складові розвитку людських ресурсів; групування об'єктів оцінки в залежності від рівня розвитку людських ресурсів, ідентифікація проблем і специфіки кожної групи в розрізі складових та компонент для подальшої розробки напрямів та конкретних заходів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня.

Для оцінки рівня розвитку людських ресурсів в результаті відбору за методологічним підходом було обрано для використовувати такі методи [111; 170; 381]:

аналіз літературних джерел, що досліджують розвиток людських ресурсів дозволив визначити перелік показників для компонентів оцінки (додаток 3);

метод апріорного ранжирування дозволив на основі наукових підходів відсіяти та звузити перелік часткових показників оцінки (додаток 3);

статистичний аналіз дозволив виокремити для дослідження групи емпіричних даних, визначити та розрахувати певні часткові показники у відносному вираженні;

метод лінійної згортки з ваговими коефіцієнтами у вигляді стандартизованих коефіцієнтів варіації обрано для оцінки інтегральних показників рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за компонентами.

Лінійна згортка за критеріями є одним з методів для розв'язання багатокритеріальних задач. Даний метод порівнює критерії та й їх пріоритети, які називаються «вагами критеріїв» [237].

Складові інтегрального оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів наведено на рис. (рис. 4.7).

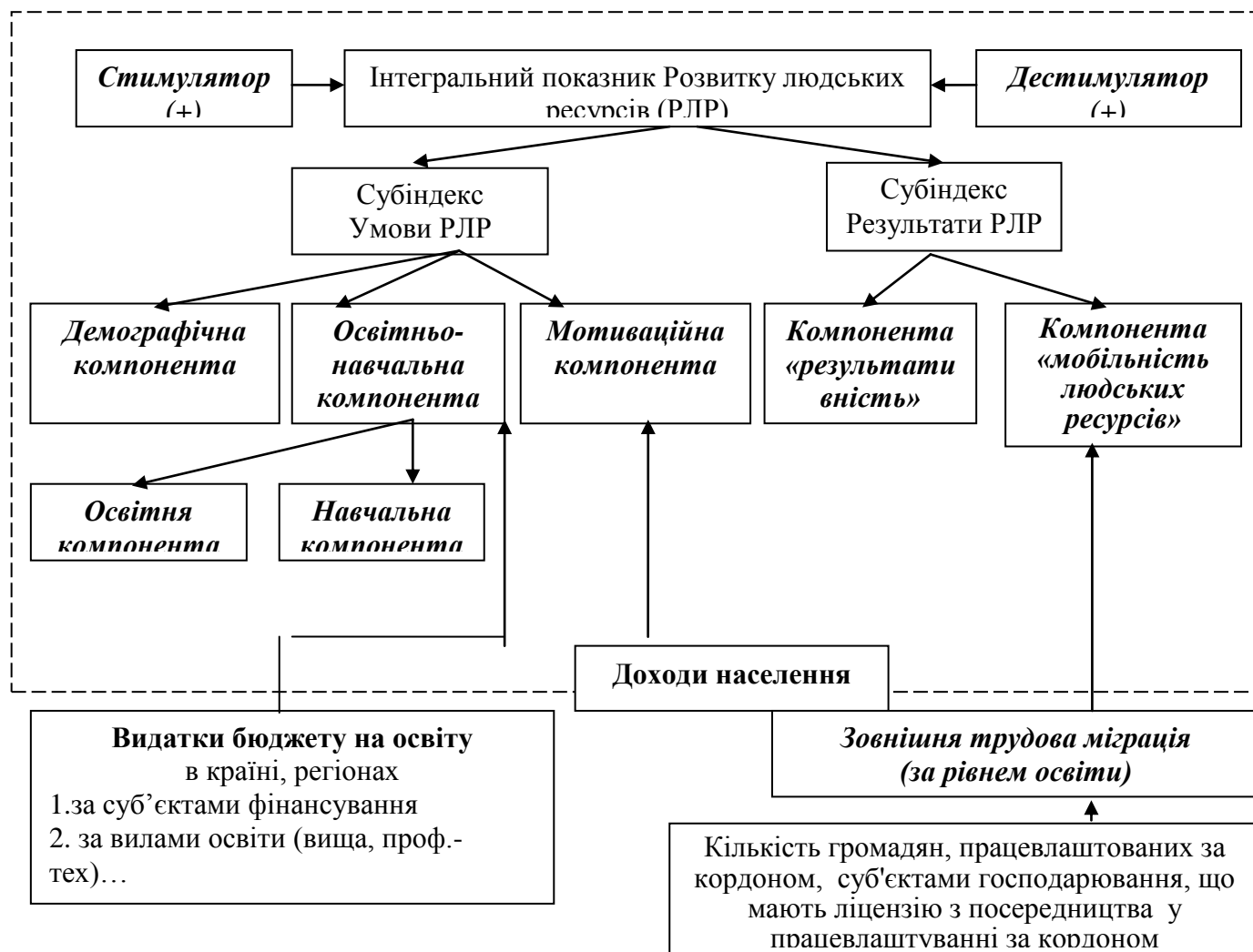


Рис. 4.7. Складові інтегрального оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Так, на теоретичному рівні було обґрунтовано складові проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів з виокремленням «умов розвитку» та «результатів розвитку», які при інтегральному оцінюванні виступили субіндексами індексу проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. При цьому на освітньо-навчальну компоненту рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів впливають видатки бюджету на освіту за суб'єктами фінансування, на мотиваційну компоненту здійснюють вплив доходи населення, на компоненту мобільність людських ресурсів впливають показники зовнішньої трудової міграції за рівнем освіти. Врахування даних

чинників є необхідним при проведенні оцінки для розуміння стимулюючого та де стимулюючого впливу.

На макрорівні компонентами оцінювання та частковими показниками рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів виступають такі: (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

Компоненти та часткові показники оцінки рівня розвитку людських ресурсів на макрорівні

Часткові показники Ш _{ПОРЛР}	Показники	Коефіцієнт варіації	показника всередині складової	Вага складової
Демографічна компонента			0,18	0,2
Д ₁	Демографічне навантаження на населення у віці 15–64 роки, осіб/1000 осіб постійного населення	0,03	0,516	
Д ₂	Середня очікувана тривалість життя при досягненні віку 15 років, років	0,03	0,426	
Д ₃	Питома вага міського населення у загальній чисельності, %	0,00	0,058	
Освітня компонента			0,12	0,226
О ₁	Частка економічно активного населення у віці 15-70 років з вищою освітою, %	0,18	0,198	
О ₂	Частка економічно активного населення у віці 15-70 років з початковою загальною або не мають освіти, %	0,72	0,794	
О ₃	Частка осіб із освітою не нижче рівня "базова вища" серед населення 25 років і старше, %	0,01	0,008	
Навчальна компонента			0,12	0,155
Н ₁	Навчено новим професіям, % до облікової кількості штатних працівників	0,16	0,580	
Н ₂	Підвищили кваліфікацію, % до облікової кількості штатних працівників	0,09	0,318	

Продовження табл. 4.1

Частко ві показн ики ІШПОР ЛР	Показники	Кое фіці єнт варі ації	Вага показника всередині складової	Вага склад ової
Н₃	Середня тривалість навчання (років)	0,03	0,103	
Мотиваційна компонента			0,33	0,419
М₁	Державні витрати на освіту (% від ВВП)	0,09	0,085	
М₂	Індекси реальної заробітної плати	0,11	0,101	
М₃	Заборгованість із виплати заробітної плати, млн. грн	0,42	0,394	
М₄	Питома вага працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, % до облікової кількості штатних працівників	0,42	0,395	
М₅	Навантаження на одну вакансію, осіб	0,03		
Результуюча компонента			0,31	0,618
Р₁	Сукупна продуктивність праці	0,13	0,350	
Р₂	ВВП на душу населення	0,21	0,545	
Р₃	Відпрацьовано робочого часу, % до табельного фонду робочого часу	0,02	0,105	
компонента «Мобільність людських ресурсів»			0,19	0,382
Моб₁	Коефіцієнт міграційного приросту, на 10 тис. наявного населення	2,12	0,795	
Моб₂	Частка громадян України з повною вищою освітою, працевлаштованих за кордоном, суб'єктами господарювання, що мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, % від загальної кількості працевлаштованих	0,15	0,057	
Моб₃	Частка громадян з професійно-технічною освітою, працевлаштованих за кордоном до загальної чисельності працевлаштованих	0,39	0,148	

Результати розрахунку за складовими та компонентами представлено у табл. 4.2, рис. 4.7-4.8.

Таблиця 4.2

Результати розрахунку за складовими та компонентами $\Pi_{\text{ПОРЛР}}$ на макрорівні

Складові та компоненти $\Pi_{\text{мак}}$	Роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$\Pi_{\text{ПОРЛР}}^{\text{УР}}$: у тому числі:	0,55	0,61	0,60	0,61	0,65	0,53	0,64	0,74
$\Pi_{\text{Д}}$	0,73	0,86	0,86	0,84	0,78	0,67	0,62	0,56
$\Pi_{\text{О}}$	0,57	0,73	0,82	0,83	0,96	0,98	0,99	0,99
$\Pi_{\text{Н}}$	0,40	0,51	0,49	0,48	0,37	0,39	0,48	0,42
$\Pi_{\text{М}}$	0,51	0,46	0,39	0,42	0,53	0,26	0,53	0,82
$\Pi_{\text{ПОРЛР}}^{\text{РР}}$: у тому числі:	0,63	0,76	0,85	0,90	0,65	0,48	0,48	0,52
$\Pi_{\text{Р}}$	0,56	0,77	0,83	0,86	0,56	0,40	0,42	0,47
$\Pi_{\text{МОБ}}$	0,75	0,76	0,88	0,97	0,79	0,61	0,58	0,60

Виходячи з результатів розрахунку за складовими $\Pi_{\text{ПОРЛР}}$ (рис. 4.8–4.9) слід зробити висновки щодо збільшення у динаміці інтегрального показника рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Умови розвитку» з 0,55 у 2010 р. до 0,74 у 2017 р. Висновки щодо причин такого зростання слід робити за компонентами та частковими показниками.

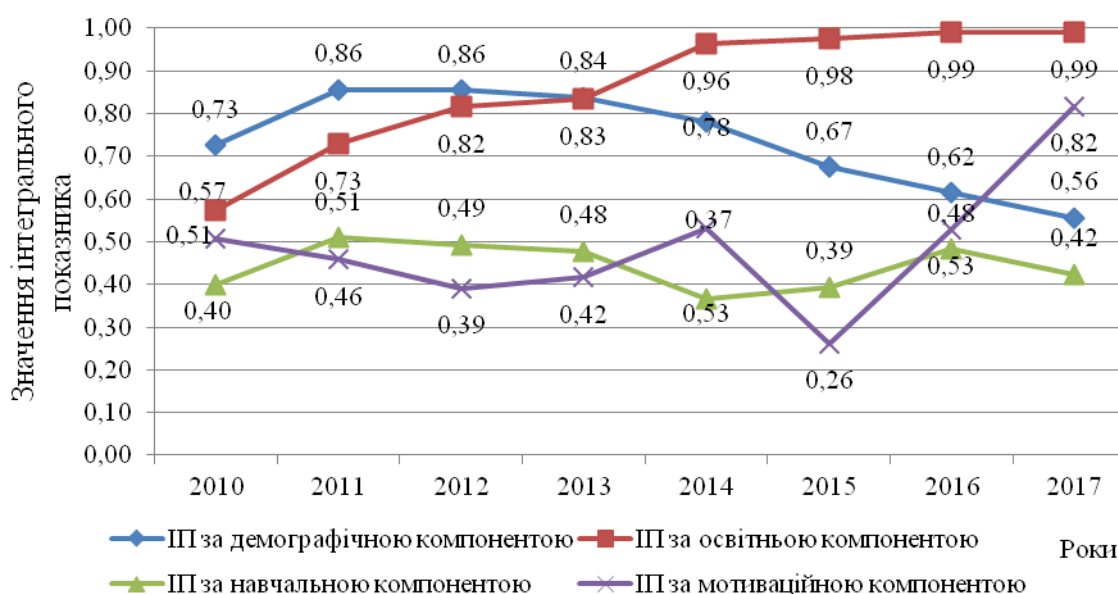


Рис. 4.8. Динаміка інтегрального показника ПОРЛР за складовою «Умови розвитку» за 2010-2017 рр.

Так, спостерігається покращення інтегрального показника освітньої компоненти (0,57 у 2010 р. та відповідно 0,99 у 2017 р., що свідчить про покращення освітньої компоненти через збільшення частки економічно активного населення, однак робити висновки слід в залежності від потреб ринку праці, чи співпадають ці результати, чи є перекваліфікація з певними ВЕД та регіонами, що може в цілому буди позитивною тенденцією, але мати негативні впливи на інші компоненти інтегрального показника.

Зростання також спостерігається за мотиваційною компонентою (0,51 у 2010 р. до 0,82 у 2017 р.). Однак спад даної компоненти спостерігався у 2015 р., коли вмотивованість до розвитку людських ресурсів в Україні була знижена через економічну та політичну кризу на всіх економічних рівнях.

Порівняння значення інтегральних показників за компонентами «демографічна» та «навчальна» спостерігається через збільшення демографічного навантаження населення, що є дестимулюючим показником та зниження активності у підвищенні кваліфікації та навчання, що в цілому обумовлено зниженням витрат на навчання та відтоком людських ресурсів в інші країни світу у пошуках більш конкурентоспроможних умов праці ніж на українських підприємствах.

Динаміка інтегрального показника на макрорівні свідчить про наявність позитивних тенденцій щодо складової «Умови розвитку» за рахунок покращення в динаміці значення показників за освітньою, навчальною та мотиваційною компонентами.

Негативна динаміка властива складовій «Результати розвитку» (рис. 4.9).

Так, з 2013 р. спостерігається різкий спад за компонентою «мобільність людських ресурсів» з 0,75 у 2010 р. до 0,6 у 2017 р., що підтверджує проблему значної міграційної активності людських ресурсів.

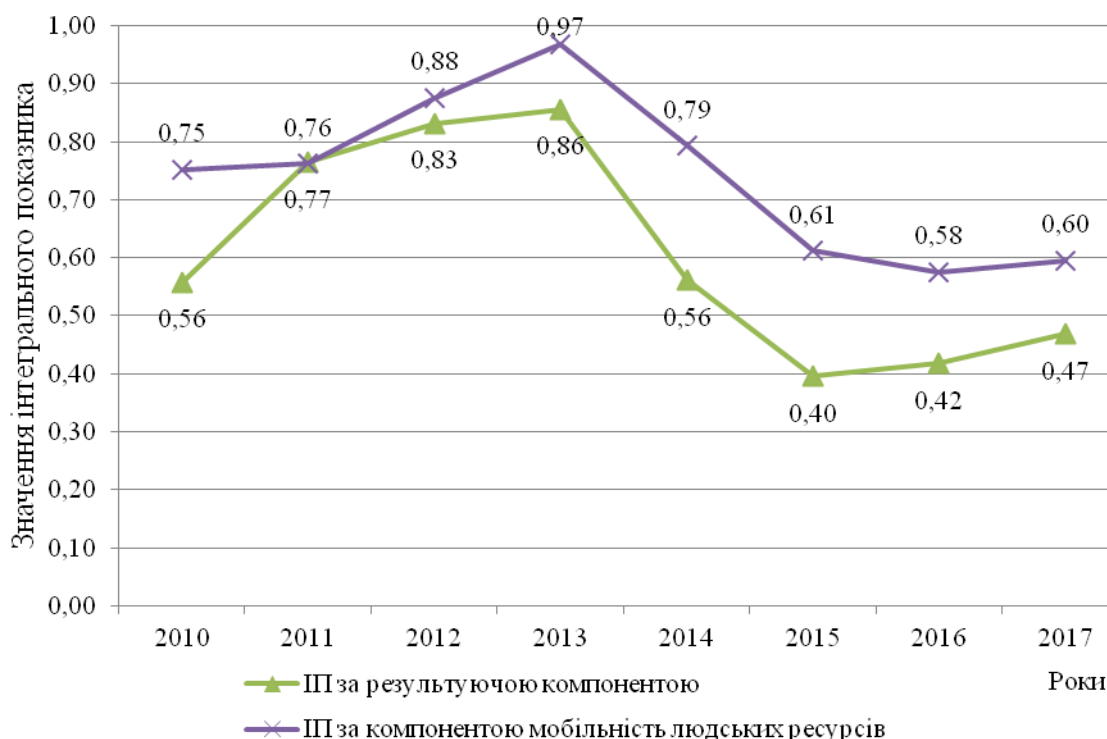
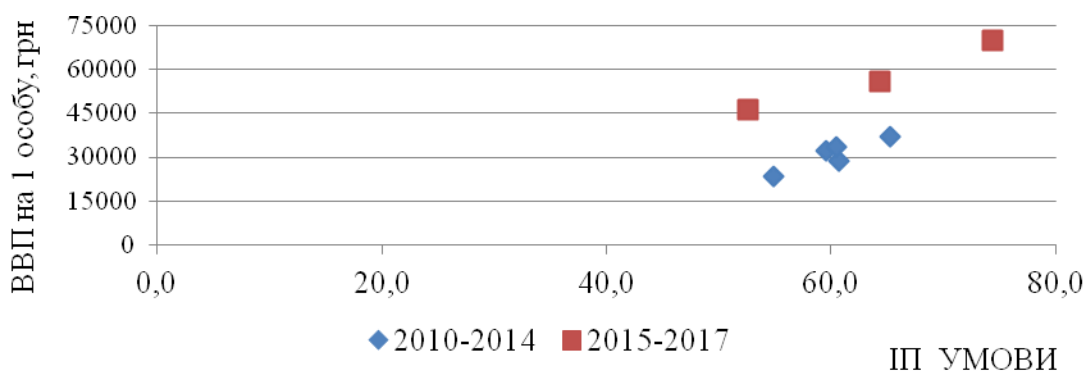


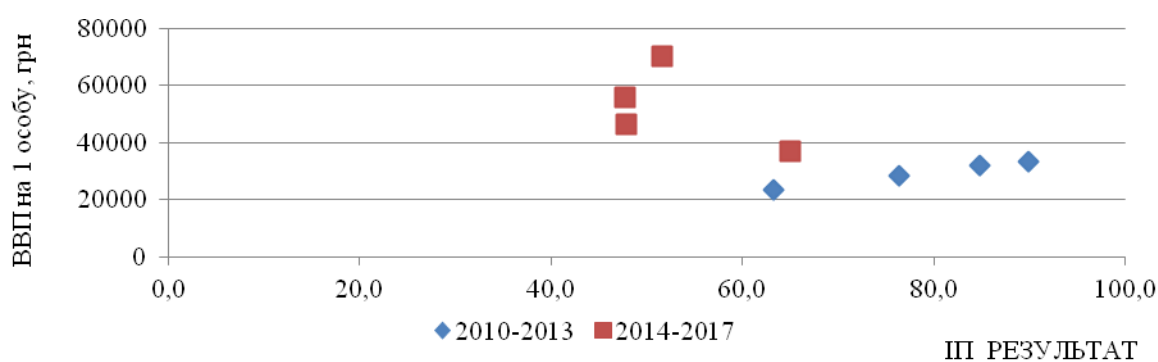
Рис. 4.9. Динаміка інтегрального показника ПОРЛР за складовою «Результати розвитку» за 2010-2017 рр.

Результуюча компонента, що враховує результати розвитку людських ресурсів та проявляється у сукупній продуктивності праці та ВВП на душу населення й частки відпрацьованого часу. З 2010 р. в цілому спостерігалася зростаюча динаміка (з 0,56 у 2010 р. до 0,86 у 2013 р.), а з 2014 р. відбувається різкий спад показника від 0,56 до 0,47 у 2017 р., що свідчить про погіршення результатів розвитку людських ресурсів. Причинами цього є зниження продуктивності праці працівників, що може бути причиною зниження вмотивованості до праці та зниження витрат на освітньо-навчальні програми на всіх економічних рівнях.

Доведено вплив складової ПОРЛР «Умови розвитку» та «Результати розвитку» на ВВП на 1 особу (рис. 4.10).



а)



б)

Рис. 4.10. Вплив $III_{\text{ПОРЛР}}$ за складовими: (а) «Умови розвитку», (б) «Результати розвитку» на ВВП на 1 особу у 2010-2017 рр.

Отже простежується пряма кореляція між зростанням ВВП на 1 особу та умовами розвитку, що включають мотиваційні стимули до ПОРЛР.

Зміна структури ВВП впливає на зменшення зв'язку за складовою «Результати розвитку людських ресурсів» у 2014-2017 рр., однак пряма залежність спостерігається у період 2010-2013 рр.

Значний вплив як на загальний інтегральний показник ПОРЛР та і на ВВП на 1 особу здійснює освітня компонента (рис. 4.112), що обумовлює доцільність врахування даної компоненти при розробці напрямів та заходів ПОРЛР.

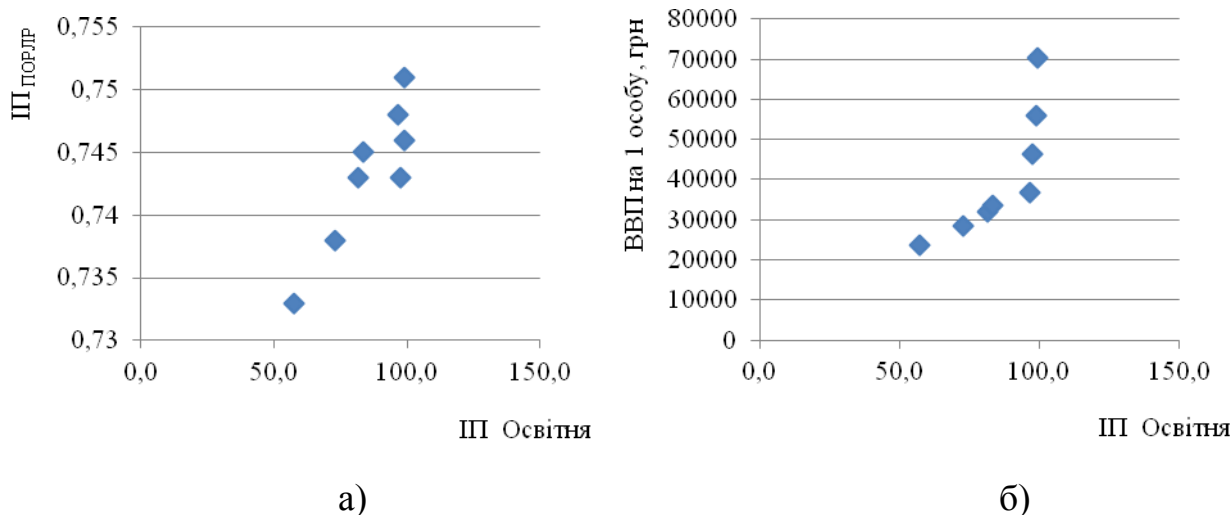


Рис. 4.11. Вплив ІІ_{ПОРЛР} за освітньою на загальний інтегральний показник ПОРЛР (а) та на ВВП на 1 особу (б) у 2010-2017 рр.

Для більш ґрунтовного аналізу причин зміни інтегрального показника на макрорівні доцільно здійснити оцінку рівня ПОРЛР на регіональному рівні та рівні підприємств.

На мезорівні для оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів використовуються аналогічні компонентами оцінювання однак інші часткові показники за деякими компонентами, що характеризують саме регіональні аспекти розвитку людських ресурсів (табл. 4.3, додаток 3):

Таблиця 4.3

Компоненти та часткові показники оцінки рівня розвитку людських ресурсів на мезорівні

Умовні позначення	Компоненти	Вплив на розвиток ЛР (стимулятор/дестимулятор)
К _у	<i>Умови розвитку людських ресурсів</i>	
Д	<i>Демографічна компонента</i>	
Д ₁	Демографічне навантаження на населення у віці 15-64 роки (на 1000 осіб у віці 15-64 роки)	дестимулятор
Д ₂	Середня очікувана тривалість життя, років	стимулятор
Д ₃	Частка міського населення у загальній чисельності, %	стимулятор

Продовження табл. 4.3

Умовні позначення	Компоненти	Вплив на розвиток ЛР (стимулятор/дестимулятор)
К _{ОН}	Освітньо-навчальна компонента	
К _О	Освітня компонента	
О ₁	Кількість загальноосвітніх навчальних закладів на 10 тис населення, од	стимулятор
О ₂	Кількість професійно-технічних навчальних закладів 10 тис. населення	стимулятор
О ₃	Кількість вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації на 10 тис. населення	стимулятор
О ₄	Кількість учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів на 10 тис. населення	стимулятор
О ₅	Кількість студентів вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації у розрахунку на 10 тис. населення	стимулятор
О ₆	Частка осіб із освітою не нижче рівня "базова вища" серед населення 25 років і старше, %	стимулятор
О ₇	Середній бал за результатами зовнішнього незалежного оцінювання (по всіх предметах)	стимулятор
К _Н	Навчальна компонента	
Н ₁	Середня тривалість навчання осіб віком 25 років і старше, років	стимулятор
Н ₂	Навчено новим професіям, % до облікової кількості штатних працівників	стимулятор
Н ₃	Підвищили кваліфікацію, % до облікової кількості штатних працівників	стимулятор
М	Мотиваційна компонента	
М ₁	Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів, %	дестимулятор
М ₂	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників на 1 працівника, грн	стимулятор
М ₃	Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, %	дестимулятор
М ₄	Рівень заборгованості заробітної плати, %	дестимулятор
М ₅	Частка витрат на персонал на підприємствах, % до загальних витрат в країні	стимулятор
М ₆	Навантаження на одну вакансію, осіб	дестимулятор
К _{РР}	Результати Розвитку ЛР	
К _{РЗ}	Компонента «результативність»	
РЗ ₁	Валовий регіональний продукт	стимулятор
РЗ ₂	Індекс фізичного обсягу продуктивності праці на одного зайнятого, % до попереднього року	стимулятор
РЗ ₃	Рівень зайнятості	стимулятор
РЗ ₄	Рентабельність підприємств, %	стимулятор

Продовження табл. 4.3

Умовні позначення	Компоненти	Вплив на розвиток ЛР (стимулятор/дестимулятор)
РЗ ₅	Рівень попиту на робочу силу у загальному підсумку, %	стимулятор
РЗ ₅	Відпрацьовано робочого часу, % до табельного фонду робочого часу	стимулятор
К _{ру}	Компонента «мобільність людських ресурсів»	
К _{моб1}	Рівень прийому працівників, %	стимулятор
К _{моб2}	Рівень вибуття працівників, %	стимулятор
К _{моб3}	Частка громадян України з професійно-технічною освітою, працевлаштованих за кордоном, суб'єктами господарювання, що мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, % від загальної кількості працевлаштованих	дестимулятор
К _{моб4}	Частка громадян України з середньою (повною, базовою, початковою) освітою, працевлаштованих за кордоном, суб'єктами господарювання, що мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, % від загальної кількості працевлаштованих	дестимулятор

Отже за єдиним набором складових та компонент ПОРЛР за допомогою аналізу літературних джерел, офіційної статистики та апріорного ранжирування було наповнено компоненти відповідними частковими показниками, що характеризують проблемно-орієнтований розвиток саме на мезорівні.

Динаміка інтегрального показника рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів по регіонах за 2014-2017 рр. наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Динаміка інтегрального показника рівня ПОРЛР за 2014-2017 рр.

Області	Інтегральний показник ПОРЛР			
	2014	2015	2016	2017
Вінницька	0,46	0,48	0,40	0,41
Волинська	0,41	0,42	0,38	0,40
Дніпропетровська	0,67	0,67	0,70	0,72
Житомирська	0,44	0,50	0,38	0,37
Закарпатська	0,34	0,30	0,31	0,30
Запорізька	0,65	0,59	0,59	0,59
Івано-Франківська	0,31	0,43	0,26	0,29
Київська	0,45	0,38	0,51	0,56
Кіровоградська	0,50	0,44	0,48	0,40
Львівська	0,40	0,41	0,44	0,53
Миколаївська	0,46	0,50	0,40	0,45
Одеська	0,43	0,52	0,50	0,53
Полтавська	0,59	0,74	0,59	0,61
Рівненська	0,32	0,37	0,29	0,34
Сумська	0,59	0,61	0,48	0,47
Тернопільська	0,31	0,45	0,37	0,41
Харківська	0,56	0,58	0,58	0,56
Херсонська	0,43	0,49	0,36	0,43
Хмельницька	0,43	0,48	0,46	0,45
Черкаська	0,36	0,29	0,35	0,37

Загальна динаміка розвитку проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів у регіональному розрізі показує:

значну диференціацію регіонів у значеннях інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів;

суттєве погіршення інтегрального показника у 2017 р. у порівнянні з 2014 р. за всіма регіонами;

відсутністю статистичних даних за деякими показниками у Донецькій та Луганській областях України через складну політичну та економічну ситуацію в цих регіонах.

Розрахункові значення інтегрального показника рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими у 2014 та 2017 рр. наведено у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Інтегральний показник рівня розвитку людських ресурсів за складовими у 2014 р.

Регіони України	ІІ ПОРЛР	Складові ІІ _{ПОРЛР}		Компоненти складової «Умови ПОРЛР»				Компоненти складової «Результати ПОРЛР»	
		Умови РЛР	Результати РЛР	Демографічна	Освітня	Навчальна	Мотиваційна	«результатив ність»	«мобільність людських ресурсів»
Вінницький	0,46	0,39	0,55	0,27	0,42	0,45	0,51	0,51	0,61
Волинський	0,41	0,39	0,42	0,29	0,43	0,42	0,53	0,26	0,68
Дніпропетровський	0,67	0,72	0,61	0,86	0,38	0,81	0,66	0,67	0,52
Житомирський	0,44	0,39	0,51	0,36	0,43	0,35	0,50	0,37	0,73
Закарпатський	0,34	0,32	0,36	0,10	0,09	0,67	0,38	0,28	0,48
Запорізький	0,65	0,69	0,60	0,80	0,48	0,78	0,53	0,52	0,72
Івано-Франківський	0,31	0,28	0,35	0,24	0,26	0,26	0,50	0,25	0,51
Київський	0,45	0,44	0,46	0,50	0,16	0,62	0,28	0,33	0,65
Кіровоградський	0,50	0,42	0,59	0,45	0,43	0,40	0,37	0,54	0,66
Львівський	0,40	0,42	0,37	0,54	0,67	0,11	0,50	0,39	0,34
Миколаївський	0,46	0,44	0,49	0,63	0,50	0,24	0,37	0,38	0,67
Одеський	0,43	0,43	0,43	0,60	0,41	0,23	0,55	0,20	0,81
Полтавський	0,59	0,55	0,63	0,51	0,48	0,63	0,56	0,68	0,55
Рівненський	0,32	0,35	0,29	0,20	0,44	0,37	0,55	0,09	0,62
Сумський	0,59	0,53	0,67	0,67	0,50	0,45	0,41	0,58	0,82
Тернопільський	0,31	0,34	0,28	0,23	0,60	0,21	0,47	0,24	0,34
Харківський	0,56	0,61	0,50	0,92	0,59	0,39	0,47	0,51	0,50
Херсонський	0,43	0,39	0,49	0,51	0,39	0,25	0,44	0,26	0,86
Хмельницький	0,43	0,42	0,45	0,37	0,49	0,39	0,50	0,37	0,56
Черкаський	0,36	0,34	0,39	0,40	0,33	0,22	0,52	0,33	0,48
Чернівецький	0,33	0,28	0,39	0,24	0,40	0,19	0,45	0,28	0,57
Чернігівський	0,50	0,36	0,66	0,47	0,31	0,25	0,44	0,47	0,95
стандартне відхилення		0,12	0,12	0,22	0,13	0,20	0,08	0,16	0,16
коефіцієнт варіації		0,28	0,24	0,48	0,32	0,50	0,17	0,40	0,25
Вага		0,53	0,47	0,33	0,22	0,34	0,12	0,61	0,39

Для групування регіонів за рівнем ПОРЛР було застосовано кластерний аналіз. Метою кластерного аналізу є групування регіонів на групи з

однорідними характеристиками за кількісними ознаками, що відрізняє об'єкти від інших груп.

При цьому специфіка даного методу дозволяє використовувати його для розробки управлінських механізмів щодо розвитку об'єктів. В даному випадку, на основі кластеризації регіонів у групи за рівнем ПОРЛР стає можливою розробка напрямів розвитку людських ресурсів, орієнтованого на вирішення існуючих проблем, що було ідентифіковано в результаті інтегрального оцінювання рівня ПОРЛР.

Як зазначають М. Кизим, О. Гейман [118; 117] при вирішенні економічних задач, на практиці найчастіше використовують дві групи методів: агломеративні та дивізійні. Агломеративні методи послідовно об'єднують окремі об'єкти в групи (кластери), а дивізійні – послідовно розділяють великі групи на менші – більш однорідні групи. У свою чергу, кожен метод може бути реалізований за допомогою різних алгоритмів.

У практиці економічних досліджень вважається використання ієрархічного агломеративного кластерного аналізу найбільш доцільним та доступним при застосуванні для великих сукупностей значень величин ознак [118]. При використанні ієрархічних алгоритмів спочатку кожен об'єкт вважається окремим кластером, а далі об'єднуються два найближчі об'єкти, які формують новий кластер. Повторювання даної процедури здійснюється доки всі об'єкти не об'єднуються в один кластер. В результаті ієрархічної процедури формується дендрограма, в якій наведені номери об'єднаних об'єктів і значення міри схожості, за якою ці об'єкти були об'єднані.

У якості міри відстані рекомендується використовувати евклідову відстань [118]. Її доцільно використовувати для аналізу кількісних даних. Тому для розрахунку відстані між об'єктами (регіонами) при групуванні регіонів за рівнем ПОРЛР в дослідженні обрано саме евклідову відстань.

Іншим значимим параметром в проведенні кластерного аналізу є вибір відстані між кластерами.

Ефективним принципом відстані між кластерами вважається принцип Уорда, відповідно до якого два кластера будуть найближчими, якщо в разі їх об'єднання мінімізується приріст загальної дисперсії. Метод Уорда передбачає знаходження кластерів майже однакових розмірів. У методі відстань між об'єктами розраховується як середня евклідова. Це можна вважати ще однією перевагою використання метода Уорда для класифікації об'єктів у вимірюванні величини його ознак [117].

Таким чином, на основі аналізу літературних джерел, в роботі при здійсненні кластеризації регіонів за рівнем ПОРЛР у якості міри відстані між об'єктами обрано евклідову відстань, а міри відстані між кластерами, відповідно - принцип Уорда.

Отже, дерева близькості (подібності) побудовані методом Уорда (повного зв'язку). Кластеризація здійснювалася методом к-середніх. В обох випадках застосовувалася евклідова метрика.

Результати кластерного аналізу дозволили згрупувати регіони у три кластери з високим, середнім та низьким рівнем ПОРЛР (рис. 4.12).

За результатами кластеризації виділено три кластери регіонів за рівнем ПОРЛР у 2014 р.

До першого кластера увійшли регіони з високим рівнем ПОРЛР за двома складовими одночасно: Сумський (значення загального $IP_{\text{ПОРЛР}}$ дорівнює 0,59), Полтавський (0,59), Харківський (0,56), Запорізький та Дніпропетровський (0,67) регіони де загальний інтегральний показник ПОРЛР та рівні за складовими «Умови розвитку» й «Результати розвитку» є високими.

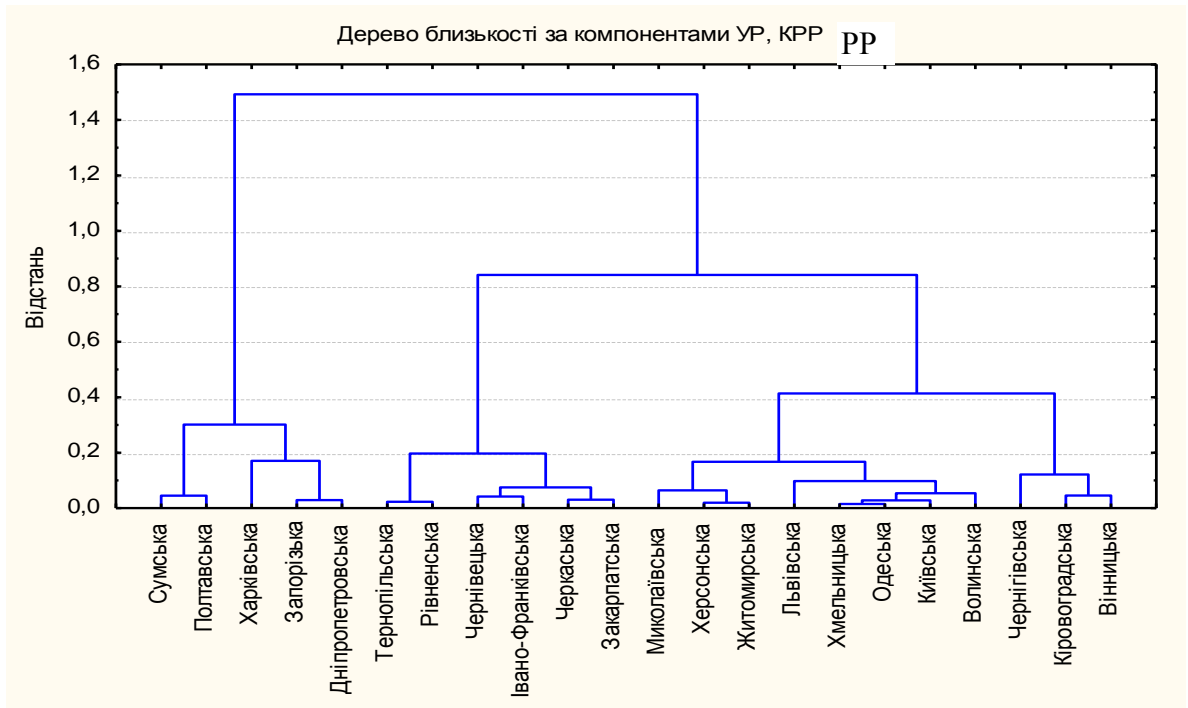


Рис. 4.12. Дендограма розшарування регіонів за рівнем складовими ПОРЛР у 2014 р.

На рис. 4.13 наведено групування регіонів за методом к-середніх

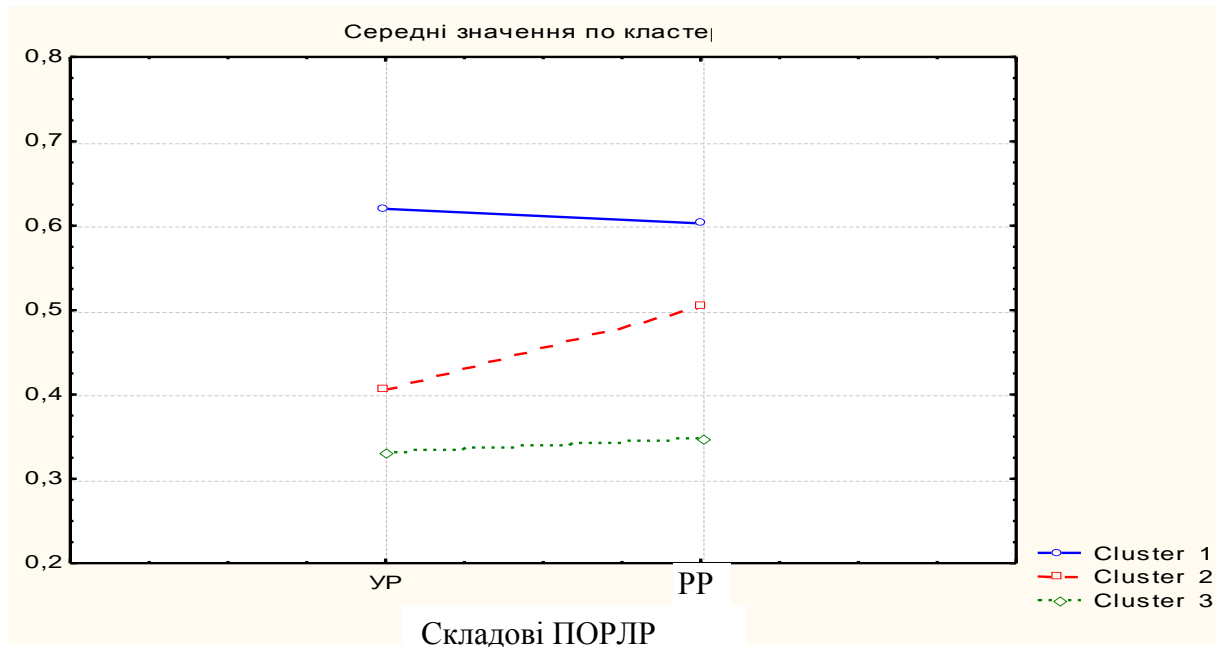


Рис. 4.13. Кластеризація регіонів за рівнем ПОРЛР методом к-середніх

До другого кластеру увійшли регіони, рівень ПОРЛР яких є низьким: Закарпатський (0,34); Івано-Франківський (0,31); Львівський (0,4); Рівненський (0,32); Тернопільський (0,31); Черкаський (0,36); Чернівецький (0,33).

До третього кластеру увійшли регіони України з середнім рівнем ПОРЛР: Вінницький (0,46); Волинський (0,41); Житомирський (0,44); Київський (0,45); Кіровоградський (0,5); Миколаївський (0,46); Одеський (0,43); Херсонський (0,43); Хмельницький (0,43); Чернігівський (0,5).

За результатами інтегрального оцінювання рівня ПОРЛР у 2017 році (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Інтегральні показники рівня ПОРЛР на мезорівні за 2017 р.

Регіони України	ІІ ПОРЛР	Складові ІІ _{ПОРЛР}		Компоненти складової «Умови РЛР»				Компоненти складової «Результати РЛР»	
		Умови РЛР	Результати РЛР	Демографічна	Освітня	Навчальна	Мотиваційна	«результатив ність»	«можливість людських ресурсів»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вінницький	0,41	0,39	0,43	0,28	0,46	0,42	0,47	0,39	0,50
Волинський	0,40	0,29	0,50	0,28	0,40	0,16	0,48	0,49	0,50
Дніпропетровський	0,72	0,69	0,75	0,86	0,37	0,83	0,44	0,81	0,64
Житомирський	0,37	0,35	0,39	0,36	0,39	0,26	0,46	0,36	0,45
Закарпатський	0,30	0,33	0,28	0,10	0,12	0,62	0,38	0,16	0,49
Запорізький	0,59	0,69	0,50	0,79	0,43	0,86	0,42	0,48	0,53
Івано-Франківський	0,29	0,34	0,24	0,25	0,30	0,38	0,47	0,23	0,27
Київський	0,56	0,46	0,66	0,48	0,12	0,68	0,33	0,78	0,46
Кіровоградський	0,40	0,40	0,39	0,45	0,33	0,40	0,36	0,31	0,54
Львівський	0,53	0,41	0,64	0,54	0,66	0,17	0,38	0,69	0,55
Миколаївський	0,45	0,36	0,52	0,63	0,47	0,15	0,20	0,47	0,62
Одеський	0,53	0,40	0,65	0,60	0,39	0,21	0,44	0,55	0,83
Полтавський	0,61	0,57	0,64	0,52	0,47	0,72	0,49	0,60	0,71
Рівненський	0,35	0,38	0,33	0,20	0,42	0,47	0,47	0,23	0,51

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумський	0,47	0,49	0,46	0,68	0,47	0,48	0,15	0,45	0,48
Тернопільський	0,41	0,50	0,33	0,24	0,61	0,70	0,44	0,31	0,35
Харківський	0,56	0,59	0,54	0,92	0,55	0,48	0,21	0,58	0,46
Херсонський	0,43	0,34	0,52	0,51	0,45	0,10	0,39	0,34	0,83
Хмельницький	0,45	0,44	0,45	0,38	0,45	0,47	0,49	0,44	0,46
Черкаський	0,37	0,34	0,40	0,40	0,34	0,24	0,44	0,30	0,56
Чернівецький	0,28	0,29	0,28	0,25	0,38	0,23	0,40	0,10	0,59
Чернігівський	0,40	0,36	0,43	0,48	0,30	0,26	0,42	0,42	0,46
стандартне відхилення		0,12	0,14	0,22	0,13	0,23	0,10	0,19	0,13
коефіцієнт варіації		0,27	0,29	0,47	0,32	0,55	0,24	0,43	0,25
Вага		0,48	0,52	0,30	0,20	0,35	0,15	0,64	0,36

За результатами, представленими у табл. 4.5 визначено регіони з низьким рівнем інтегрального показника рівня ПОРЛР: Чернівецький (0,28), Івано-Франківський (0,29), Закарпатський (0,3), Рівненський (0,35); Черкаський, Житомирський (0,37). До високого рівня ПОРЛР віднесено Дніпропетровський (0,72). Всі інші регіони увійшли до середнього рівня ПОРЛР. За умовами розвитку лідируючу позицію займають Дніпропетровський та Запорізький регіони (0,69), тоді як Волинський та Чернівецький регіони займають останню позицію (0,29 кожний).

Середній рівень показника притаманний більшості регіонів, що свідчить про відсутність дієвих мотивів до розвитку людських ресурсів в регіонах. За показником результати розвитку, що відображає ефективність використання людських ресурсів, до регіонів з високим рівнем ПОРЛР віднесено 5 регіонів: Дніпропетровський (0,75), Київський (0,66), Одеський (0,65) та Львівський і Полтавський (0,64). Низький рівень ПОРЛР мають Івано-Франківський (0,24), Закарпатський та Чернівецький (0,28). У динаміці спостерігається значне погіршення інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів, що

обумовлює необхідність розробки напрямів ПОРЛР на основі визначених проблем.

Кластеризація регіонів України за рівнем ПОРЛР здійснювалася за допомогою k-середніх, що дозволило згрупувати регіони за подібними ознаками в 3 кластери. До першого кластера увійшли 6 регіонів, до другого – 2, третій кластер є найбільш численним і включає 16 регіонів. До першого кластера віднесено регіони із середнім та низьким рівнем МБ, середнім рівнем Д та низьким і середнім рівнем Р. До другого кластера увійшли регіони із середнім рівнем показника М та МБ та високим і середнім рівнем ОН. До третього кластера віднесено регіони з низьким рівнем Р, середнім рівнем М та низьким рівнем Д.

Дослідимо зміни за складовими інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів: «Умови розвитку людських ресурсів» та «Результати розвитку людських ресурсів», які складаються з відповідних компонент (рис. 4.14).

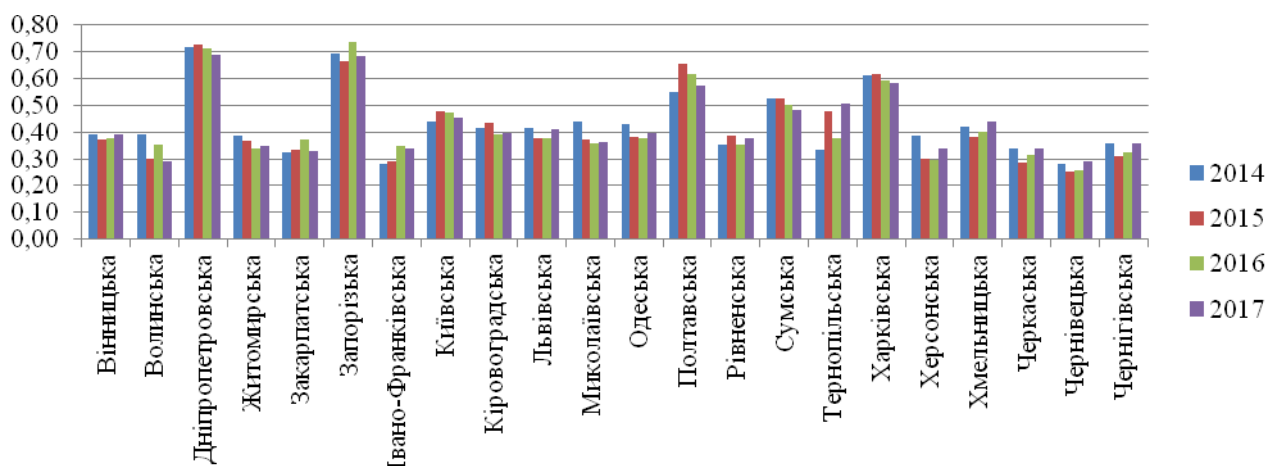


Рис. 4.14. Динаміка складової інтегрального показника «Умови розвитку людських ресурсів» за регіонами у 2014-2017 рр.

Аналіз результатів за складовою інтегрального показника «Умови розвитку людських ресурсів» показав, що у 2017 р. найкращі результати оцінки

став Запорізький зі значенням показника 0,77, а найнижчі результати оцінки за складовою показав Волинський регіон (0,24), який значно погіршився.

Дослідимо причини за рахунок аналізу за компонентами складової «Умови розвитку». Першою компонентою є демографічна (рис. 4.15).

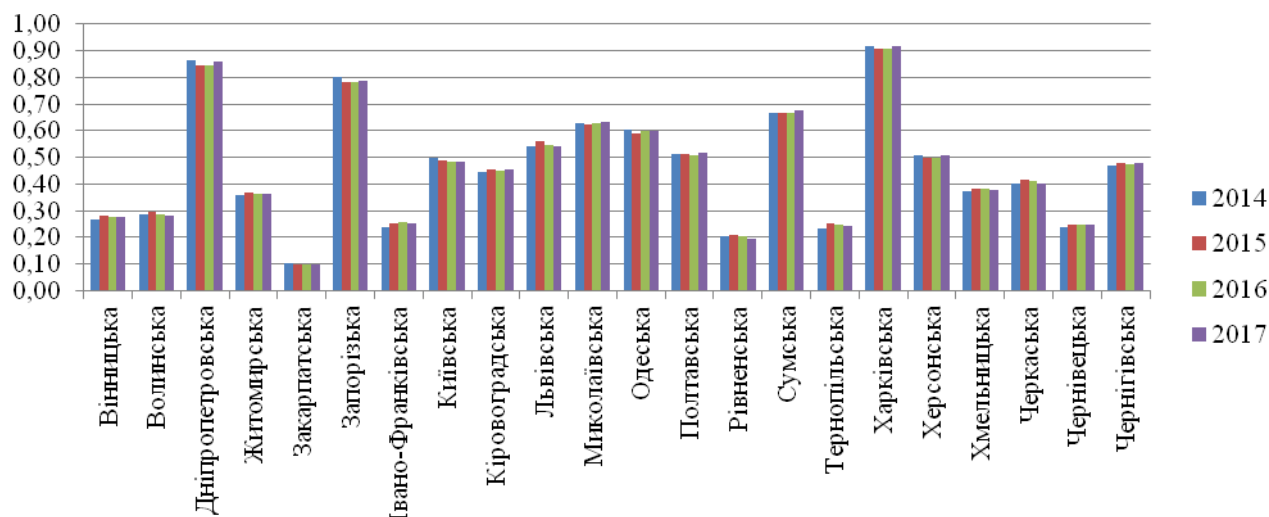


Рис. 4.15. Динаміка демографічної компоненти за регіонами у 2014-2017 рр.

Так, за демографічною складовою найгірший результат спостерігається у Закарпатському (0,1) та Рівненському регіонах (0,2) через значне демографічне навантаження, низьку частку міського населення, що є дестимуляторами для рівня ПОРЛР. Також в групу з низьким рівнем демографічною компоненти потрапили регіони: Вінницький (0,28); Волинський (0,28); Житомирський (0,36); Івано-Франківський (0,25); Тернопільський (0,24); Хмельницький (0,38); Черкаський (0,4); Чернівецький (0,25).

Високим рівнем за даною компонентою відмічені Дніпропетровська, Запорізька, Харківська області.

Наступною компонентою для аналізу обрано освітню (рис. 4.16).

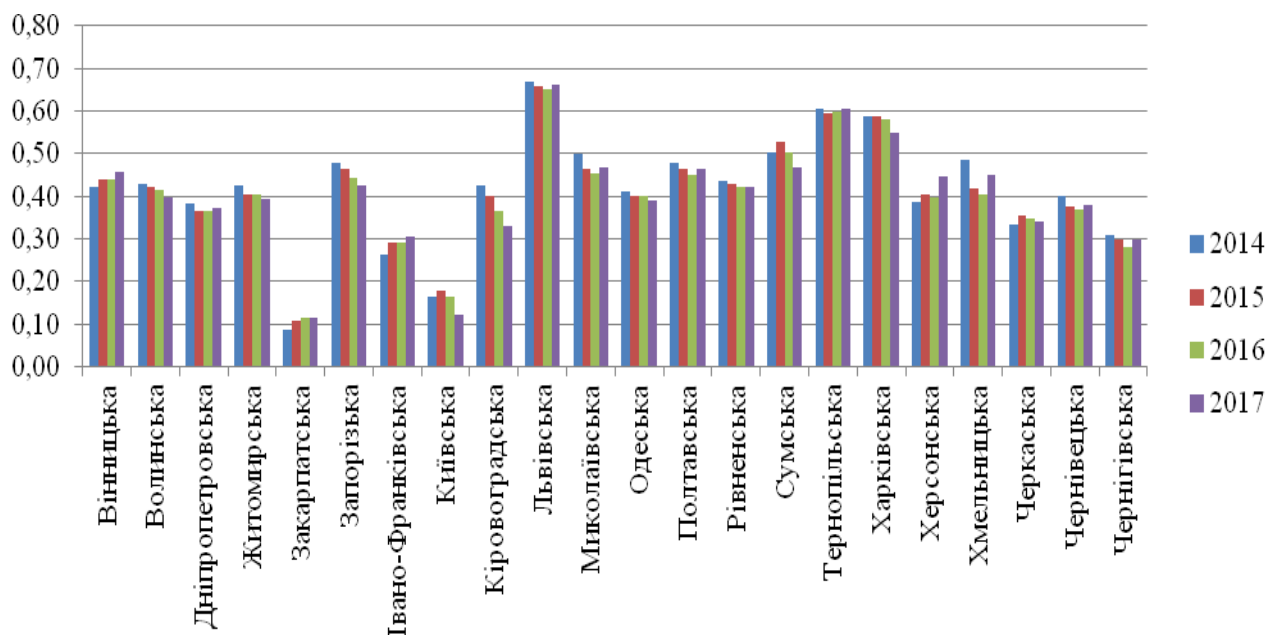


Рис. 4.16. Динаміка освітньої компоненти за регіонами у 2014-2017 рр.

З рис. 4.16 видно тенденція до поступового зниження рівня показника у динаміці майже за всіма регіонами. Так, у Київській (зменшення з 0,16 у 2014 р. до 0,12 у 2017 р., Харківській (0,59-0,55), Хмельницькій (0,49-0,45). Незважаючи на значний показник освітньої складової у ІЛР ПРООН, за даною методикою інтегральний показник у Україні в цілому зменшився через зменшення кількості людських ресурсів, що обирають українські навчальні заклади. Нажаль і якісна складова також є незадовільною, про що свідчать опитування роботодавців.

Отже ця проблема вимагає уваги держави, регіонів за умови децентралізації освіти та безпосередньо мікрорівня, що має працювати у ланцюгу «держава-ЗВО-бізнес» для визначення вимог до майбутніх працівників. Окрему увагу слід приділити стимулюванню працівників до замовлення освітніх послуг у ЗВО для підвищення кваліфікації, перекваліфікації та отримання вищої освіти працівників вітчизняних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності.

Також проблеми у розвитку людських ресурсів спостерігаються за навчальною складовою (рис. 4.17).

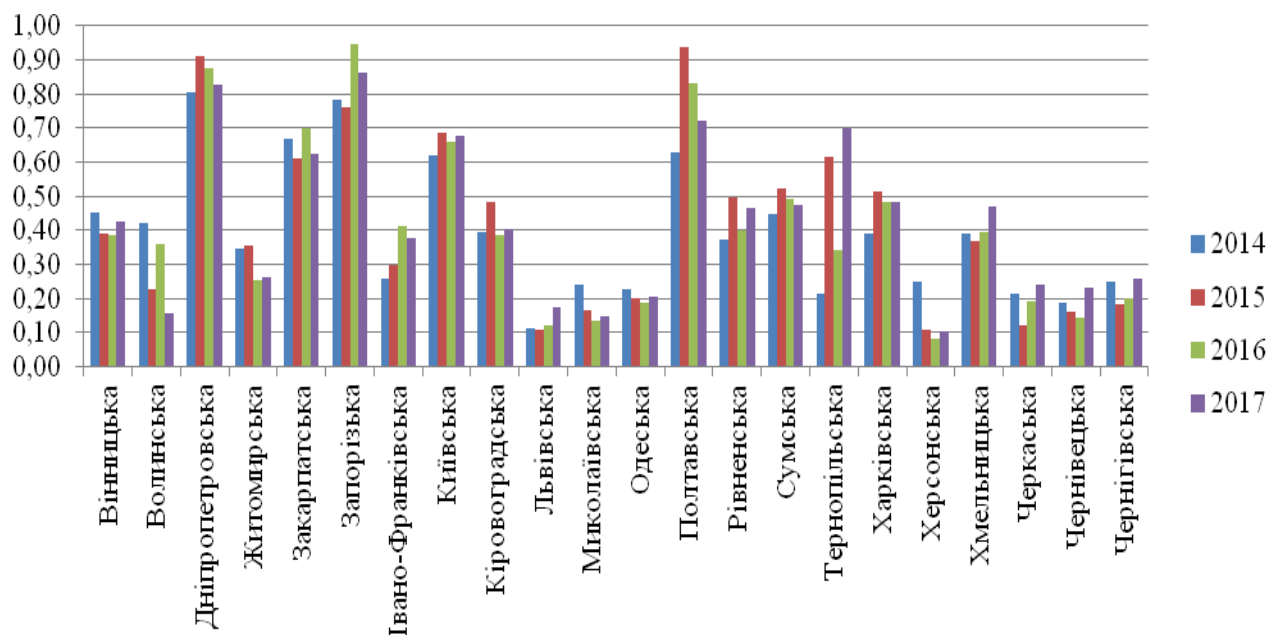


Рис. 4.17. Динаміка навчальної компоненти за регіонами у 2014-2017 рр.

Лідируючу позицію за навчальною складовою займає Дніпропетровська (0,83 у 2017 р.), Запорізька (0,86 у 2017 р.) та Полтавська області (0,86 у 2017 р.). Низькі показники спостерігаються у динаміці у Львівській, Миколаївській та Одеській областях.

В цілому спостерігається негативна тенденція спаду компоненти через зменшення витрат на навчання на всіх рівнях, недостатню увагу до програм навчання на регіональному та державному рівні, відсутність фінансових передумов та стимулювання суб'єктів господарювання до розробки та впровадження програм безперервного навчання.

Останньою, однак вкрай важливою компонентою для аналізу складової «Умови розвитку» є мотиваційна (рис. 4.18).

Мотиваційна компонента включає й умови праці і рівень її оплати і витрати на персонал, навантаження на 1 вакансію.

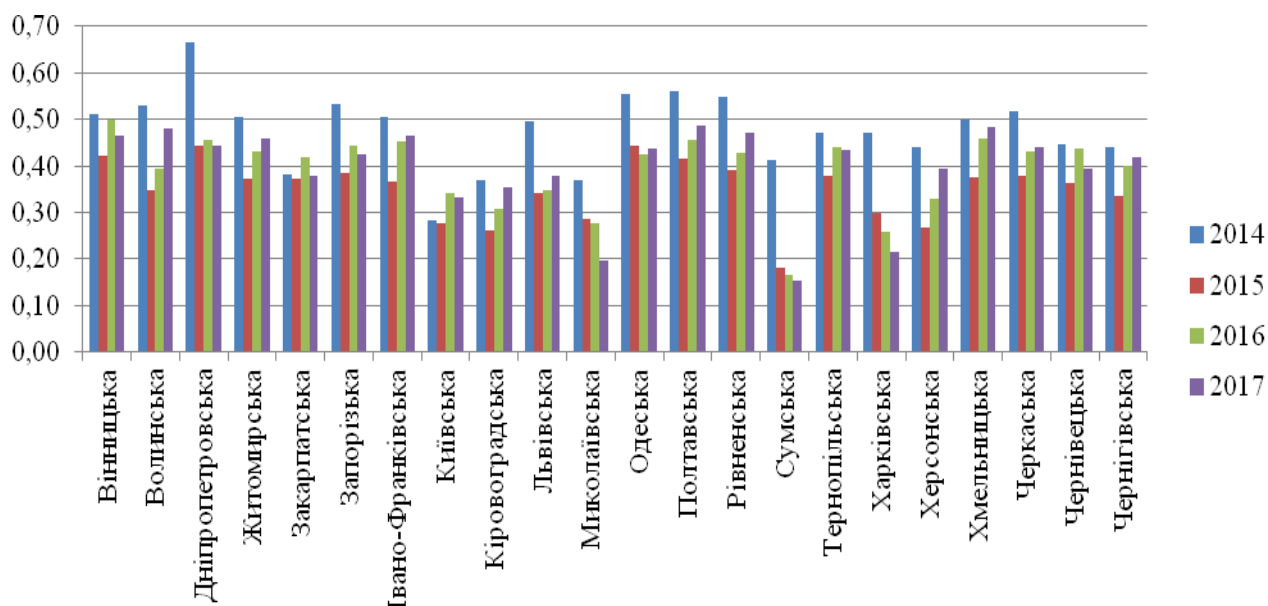


Рис. 4.18. Динаміка Мотиваційної компоненти за регіонами у 2014-2017 рр.

Значне погіршення у динаміці спостерігається у Дніпропетровському регіоні (з 0,66 у 2014 р. до 0,44 у 2017 р.), Запорізькій (0,53-0,42); Львівській (0,5-0,38); Харківській (0,47-0,21); Сумська (0,41-0,15). Отже незважаючи на високі показники за іншими компонентами у даних регіонах спостерігаються проблеми з навантаженням на 1 вакансію через значну кількість населення, що мігрують у регіони, проблеми із заборгованістю заробітної плати тощо.

Наступною складовою інтегрального показника ПОРЛР є «Результати розвитку людських ресурсів» (рис. 4.19).

За даною складовою спостерігається значна диференціація за регіонами України. Так, негативну тенденцію до зміни складової мають Вінницька область (0,55 у 2014 р. до 0,43 у 2017 р.); Житомирська (0,51-0,39); Закарпатська (0,36-0,28); Івано-Франківська (0,35-0,24); Кіровоградська (0,59-0,39); Сумська (0,367-0,46); Чернівецька (0,39-0,28); Чернігівська області (0,66-0,43). Така тенденція свідчить про наявність в регіонах проблем з результатами підприємницької активності в тому числі через мобільність людських ресурсів, продуктивність праці тощо.

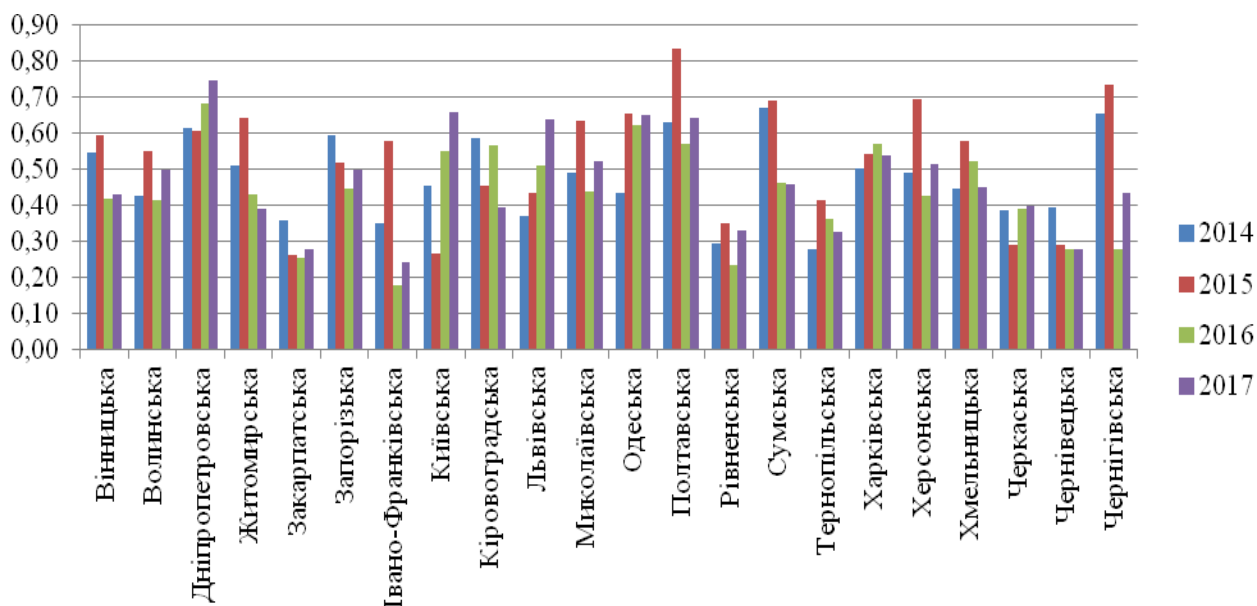


Рис. 4.19. Динаміка складової інтегрального показника «Результати розвитку людських ресурсів» за регіонами у 2014-2017 рр.

Складова «Результати розвитку» містить 2 компоненти: результативності та мобільності. Розглянемо першу з них (рис. 4.20).

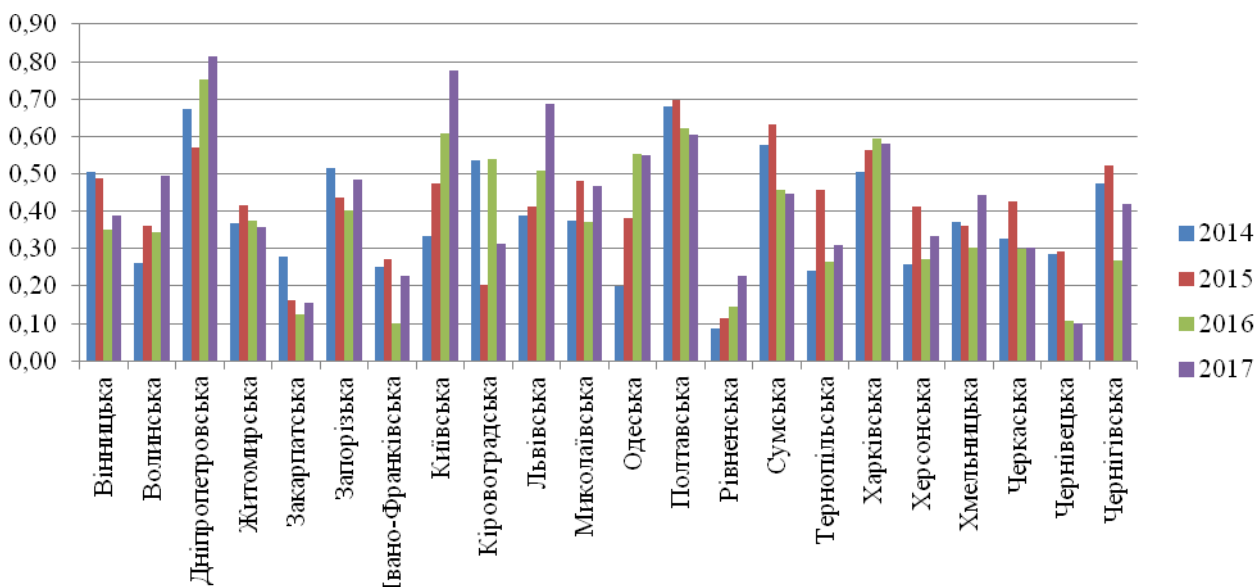


Рис. 4.20. Динаміка компоненти «Результативність» за регіонами у 2014-2017 рр.

Найвищими показниками компоненти відмічено регіони: Дніпропетровський (0,81); Київський (0,78); Львівський (0,69); Одеський (0,55); Полтавський (0,60); Харківський (0,58). Низьким рівнем інтегрального показника відмічено: Житомирський (0,36); Закарпатський (0,16); Івано-Франківський (0,23); Кіровоградський (0,31); Рівненський (0,23); Тернопільський (0,31); Херсонський (0,34); Черкаський (0,30); Чернівецький (0,10). Наявність проблем за даною компонентою складаються з проблем низької продуктивності праці, рентабельності підприємств регіону, низького рівня попиту на робочу силу тощо, що негативно впливає на показник ВРП.

Наступною компонентою для аналізу є «мобільність людських ресурсів», що включає міжрегіональну міграцію та зовнішню трудову міграцію в регіонах (рис. 4.21).

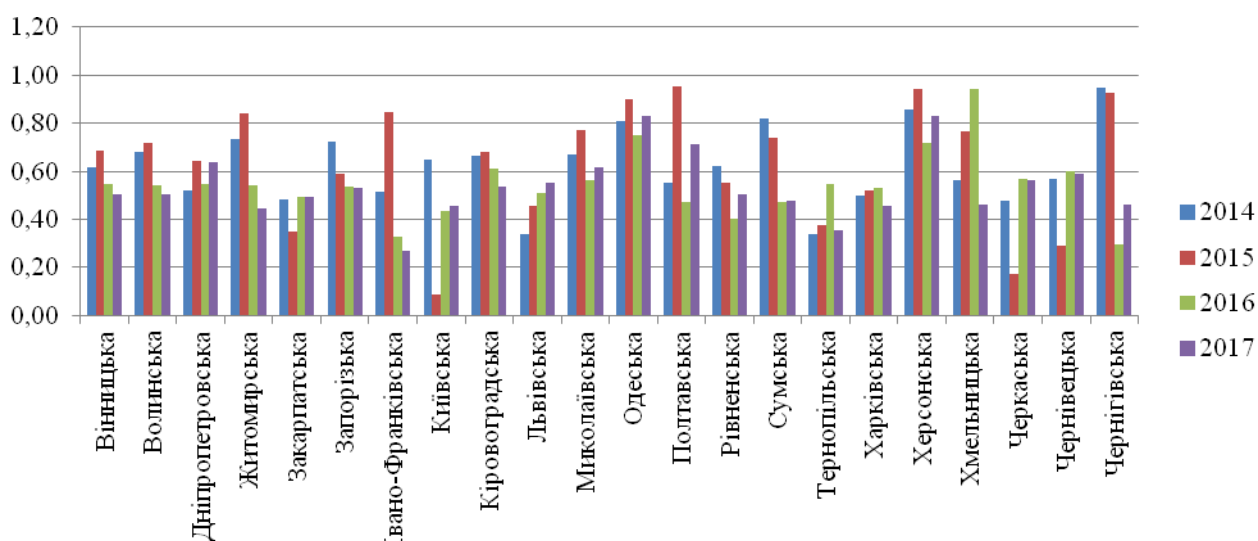


Рис. 4.21. Динаміка компоненти «Мобільність людських ресурсів» за регіонами у 2014-2017 рр.

Динаміка зміни показника відобразила позитивні зрушення за Дніпропетровським регіоном (з 0,52 у 2014 р. до 0,64 у 2017 р.), Львівській (0,34-0,55), Полтавській (0,55-0,71). При цьому проблемами мобільності людських ресурсів відмічено Вінницький, Волинський, Житомирський,

Запорізький, Кіровоградський, Рівненський, Сумський, Чернігівський регіони та ін. Що свідчить про наявність проблем у більшості регіонів країни та необхідність розробки напрямів стимулювання зменшення мобільності людських ресурсів та збільшення вмотивованості до розвитку в регіоні.

Важливим в процесі визначення причин зміни інтегрального показника є аналіз взаємовпливу складових (рис. 4.22).

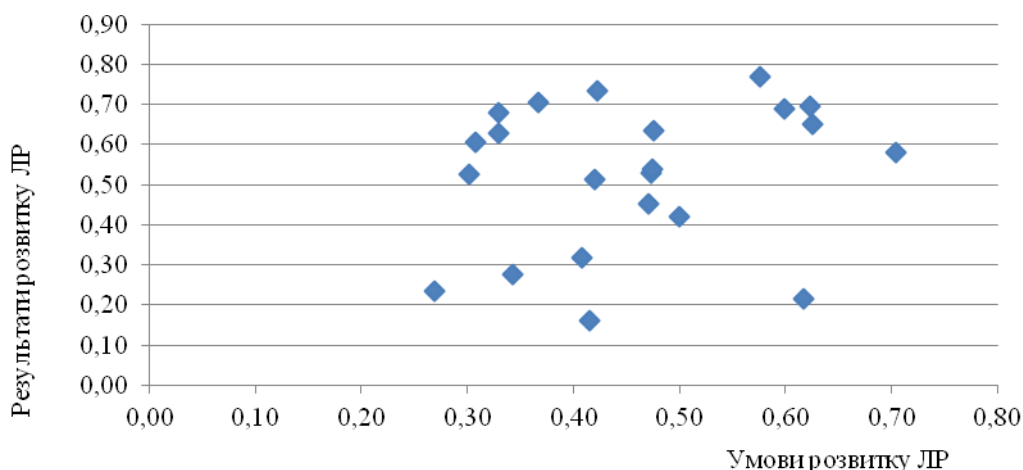


Рис. 4.22. Матриця впливу компоненти «Умови розвитку ЛР» на «Результуючу» компоненту

З рис. 4.22 наочно видно залежність результуючої компоненти від умов розвитку людських ресурсів в цілому за регіонами країни. Це свідчить про необхідність детального аналізу компонент за складовою умови праці, щоб отримати більш детальні висновки про характер впливу компонент на результати розвитку людських ресурсів (Додаток 3, рис. 3.3-3.8).

У 2017 р. склалася наступна ситуація у групуванні регіонів в залежності від двох складових (рис. 4.23-4.24). Висновки зі взаємовпливу компонент та складових ПОРЛР доцільно робити з кореляційної матриці, що показує тісноту зв'язків між складовими та компонентами (Додаток 3, рис. 3.3-3.8).

Так, до регіонів з високими показниками ПОРЛР як видно з рис. 4.24 є: Дніпропетровських, Полтавський, Харківський, Запорізький, Сумський.

Низький рівень ПОРЛР за двома складовими є: Івано-Франківська, Чернівецька, Закарпатська, Житомирська області.

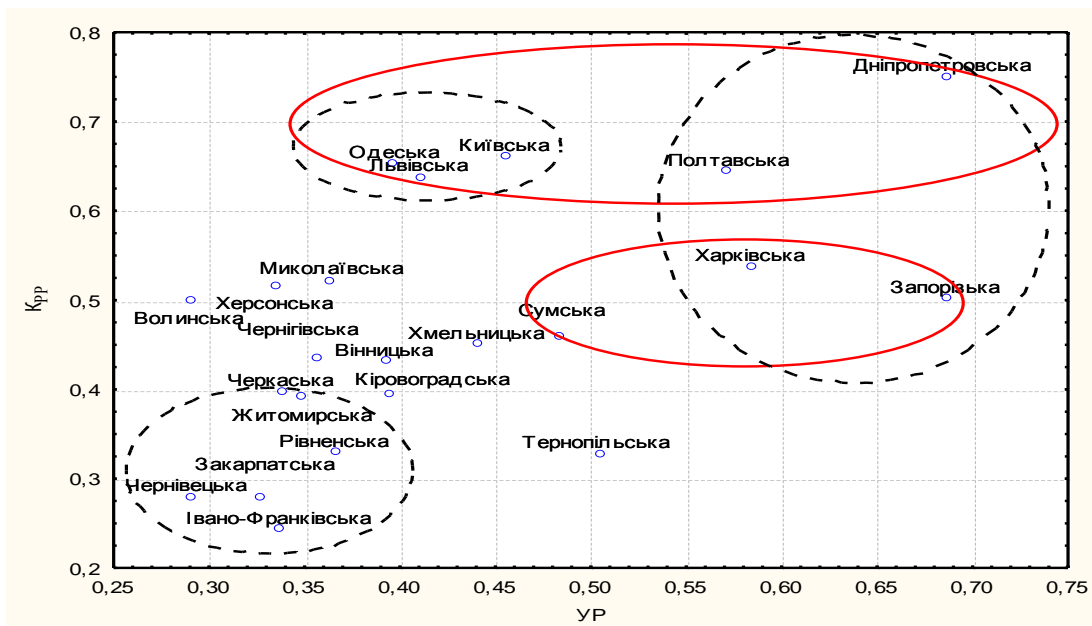


Рис. 4.23. Результати кластерного аналізу розподілу регіонів за «Результуючою» компонентою та компонентою «Умови розвитку людських ресурсів» у 2017 р.

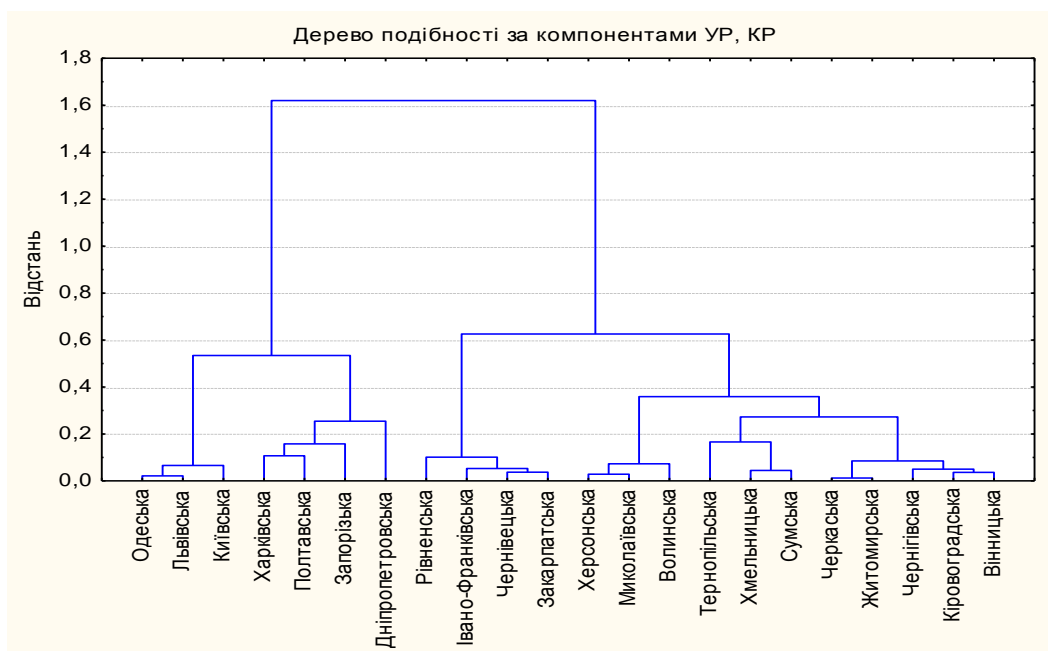


Рис. 4.24. Дендограма розшарування регіонів за рівнем складовими ПОРЛР у 2017 р.

Так, при групуванні регіонів у 3 кластери, до регіонів з високим рівнем ПОРЛР увійшли Дніпропетровський, Запорізький, Полтавський, Харківський Одеський та Львівський регіони. До низького рівня – 4 регіони: Рівненська, Івано-Франківська, Чернівецька, Закарпатська області. Вся решта регіонів отримали середній рівень ПОРЛР.

Наступним здійснено аналіз рівня ПОРЛР на мікрорівні. У табл. 4.7 наведено показники для оцінювання.

Таблиця 4.7

Компоненти та часткові показники оцінки рівня розвитку людських ресурсів на мікрорівні

Компоненти $\Pi_{\text{мік}}$		Показники
1		2
Освітня	O_1	Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою, %
	O_2	Питома вага працівників з повною вищою освітою, %
Навчальна	H_1	Питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %
	H_2	Питома вага працівників, які пройшли перепідготовку, %
Мотиваційна	M_1	Середньомісячна заробітна плата, грн
	M_2	Витрати на персонал суб'єктів господарювання на 1 штатного працівника, тис. грн/особу
	M_3	Рівень вимушеної неповної зайнятості за видами економічної діяльності, % до середньооблікової кількості штатних працівників
	M_4	Заборгованість із виплати заробітної плати на 1 штатного працівника, грн./особу
Результуюча	P_1	Продуктивність праці на одного зайнятого (ВДВ/кількість зайнятих)

Продовження табл.4.7

1		2
	P_2	Частка витрат на персонал у доходах (збитках) суб'єктів господарювання (фінансовий результат), частка Співвідношення доходу компанії та витрат на навчання
	P_3	Відпрацьовано робочого часу, % до табельного фонду робочого часу
	P_4	Питома вага підприємств, які одержали прибуток, у % до загальної кількості підприємств
Мобільність людських ресурсів	Моб ₁	Коефіцієнт прийому
	Моб ₂	Коефіцієнт вивільнення
	Моб ₃	Коефіцієнт плинності

Оцінювання рівня ПОРЛР на мікрорівні проводиться у розрізі ВЕД як сукупності підприємств з певними показниками розвитку людських ресурсів (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Інтегральний показник рівня ПОРЛР на мікрорівні

ВЕД	П _{ПОРЛР} на мікрорівні за роками							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	0,15	0,21	0,17	0,18	0,17	0,24	0,24	0,14
Промисловість	0,37	0,52	0,39	0,41	0,29	0,45	0,61	0,30
Будівництво	0,18	0,27	0,49	0,24	0,17	0,27	0,27	0,21
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,20	0,29	0,24	0,23	0,19	0,30	0,36	0,18

Продовження табл.4.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	0,28	0,43	0,31	0,46	0,22	0,41	0,38	0,25
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,17	0,27	0,21	0,19	0,16	0,25	0,26	0,16
Інформація та телекомунікації	0,48	0,65	0,49	0,31	0,26	0,41	0,41	0,26
Фінансова та страхова діяльність	0,36	0,45	0,37	0,35	0,30	0,40	0,47	0,26
Операції з нерухомим майном	0,21	0,29	0,35	0,31	0,27	0,37	0,39	0,26
Професійна, наукова та технічна діяльність (наукові дослідження та розробки)	0,23	0,29	0,38	0,24	0,19	0,27	0,25	0,19
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,40	0,55	0,38	0,27	0,20	0,32	0,32	0,21
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,35	0,45	0,35	0,35	0,30	0,40	0,39	0,32
Освіта	0,24	0,39	0,25	0,24	0,25	0,47	0,33	0,20
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,57	0,44	0,36	0,51	0,19	0,35	0,37	0,22
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,17	0,24	0,20	0,20	0,16	0,26	0,25	0,15
Надання інших видів послуг	0,14	0,23	0,16	0,31	0,56	0,28	0,23	0,56

Аналізуючи в цілому рівень ПОРЛР за ВЕД, простежуються проблеми у динаміці за фінансовою та страховою діяльністю (від 0,36 у 2010 р. до 0,26 у 2017 р.); охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (від 0,57 у 2010 р. до 0,22 у 2017 р.); промисловість (від 0,37 у 2010 р. до 0,3 у 2017 р.) та ін. Позитивною динамікою відрізняються лише ВЕД надання інших видів послуг (від 0,14 у 2010 р. до 0,56 у 2017 р.).

Говорячи про структуру ВЕД за рівнем ПОРЛР, слід відмітити ВЕД з низьким рівнем ПОРЛР: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок.

За складовою «Умови розвитку» (рис. 4.25, додаток З) зупинимося на аналізі двох основних ВЕД, за якими планується побудувати модель сценаріїв ПОРЛР, це промисловість та будівництво.

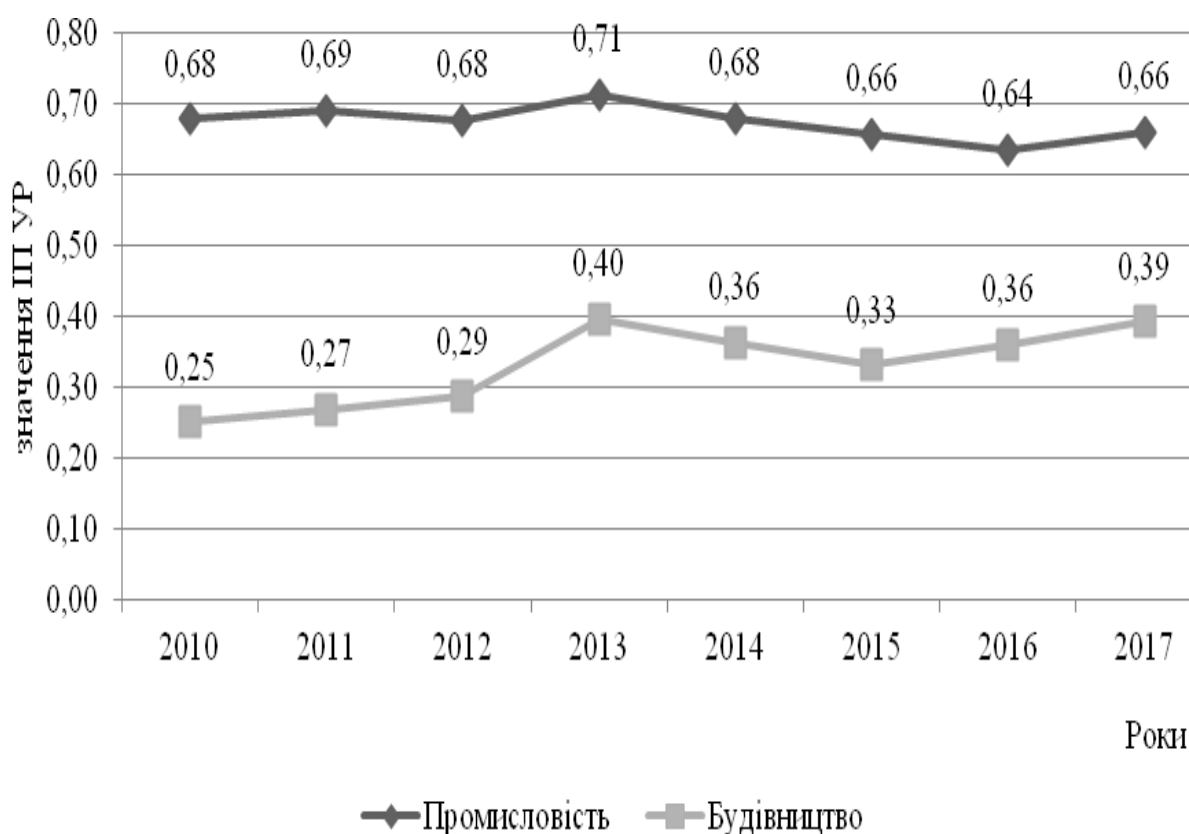


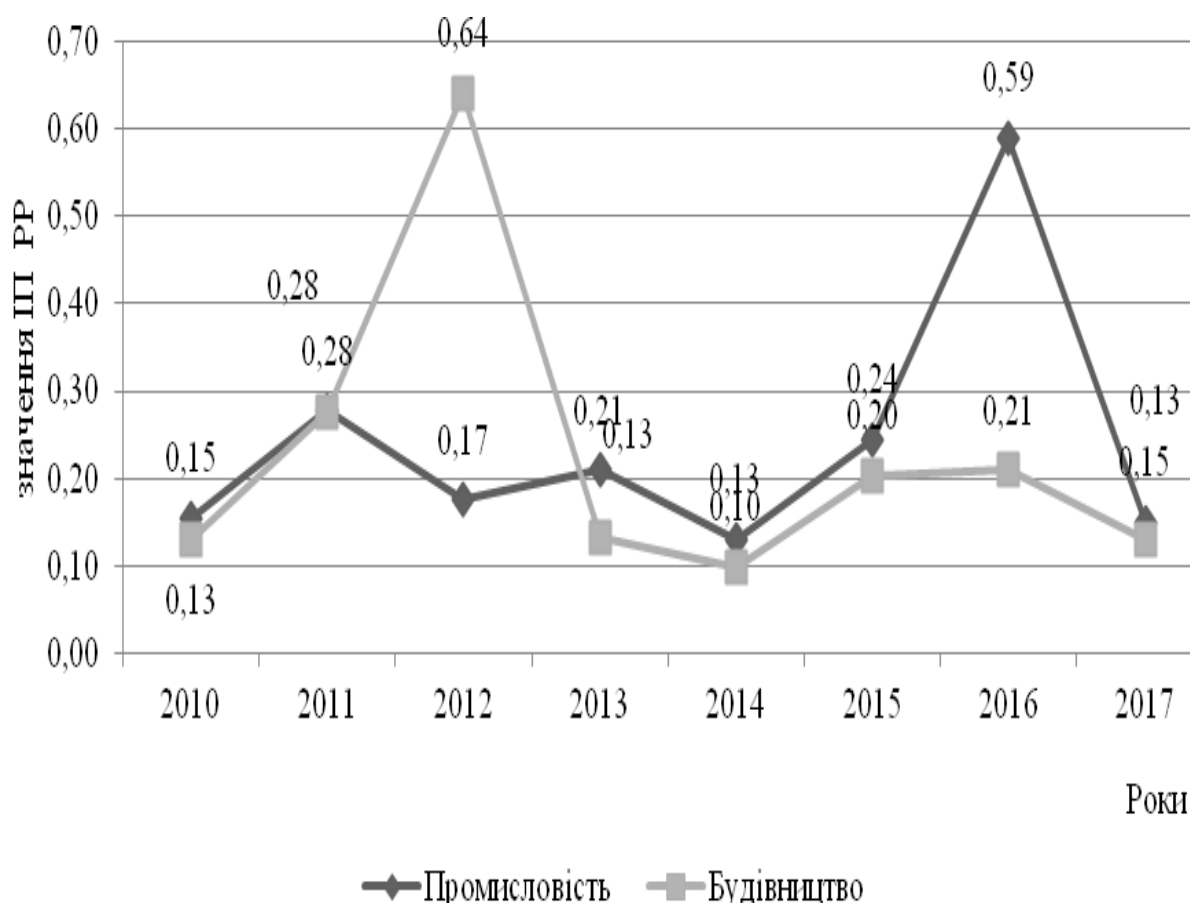
Рис. 4.25. Інтегральний показник рівня ПОРЛР на мікрорівні за складовою «Умови розвитку»

Незначна динаміка показника ПОРЛР за складовою «Умови розвитку» з ВЕД «Промисловість» свідчить про незначне погіршення показника, однак більш детальний аналіз можливий через відстеження змін у компонентах та часткових показниках.

Так, поруч з майже стабільним рівнем освітньої та навчальної компонент у промисловості проблеми спостерігаються у мотиваційній складовій (рівень компоненти від 0,52 у 2010 р. до 0,23 у 2017 р.), що свідчить про проблеми невиконання заробітної плати, низької вмотивованості людських ресурсів до розвитку, відсутність кількості працівників кваліфікації на потреби підприємств даного виду діяльності.

У будівництві динаміка позитивна за всіма компонентами.

Аналізуючи рівень ПОРЛР за складовою «Результати розвитку» (рис.4.26).



4.26. Інтегральний показник рівня ПОРЛР на мікрорівні за складовою «Результати розвитку»

Результати економічної кризи відбиваються і на результативності діяльності підприємств, про що свідчить значна диференціація показників за роками у динаміці, як за ВЕД «Промисловість» так і за ВЕД «Будівництво». Так, у 2016 р. у промисловості інтегральний показник за компонентою результатів розвитку досягала 0,67, а у 2017 р. 0,1, що свідчить про проблеми фінансових результатів діяльності підприємств промисловості. Прогрішення спостерігається і у будівництві, від 0,08 у 2016 р. до 0,06 у 2017 р.

Також загальна тенденція до збільшення зовнішньої трудової міграції відображається у зменшенні компоненти «мобільність людських ресурсів» від 0,41 у 2010 р. до 0,39 у 2017 р. у промисловості; від 0,54 у 2010 р. до 0,51 у 2017 р. у будівництві, що свідчить про наявність проблем за даними ВЕД та необхідності розробки напрямів стимулювання розвитку промисловості та будівництва, а також стимулювання лояльності людських ресурсів до розвитку у межах ВЕД.

Таким чином, трирівневе інтегральне оцінювання ПОРЛР за складовими та компонентами довів взаємозв'язок проблем на трьох економічних рівнях та обумовив необхідність розробки напрямів ПОРЛР в залежності від виявлених проблем на кожному з рівнів.

Результатом оцінки є комплексні та інтегральний показники, які ідентифікують проблеми розвитку людських ресурсів. На основі визначених проблем розробляються напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, які покращать якість життя населення та підвищують конкурентоспроможність національної економіки.

Однак детальний аналіз причин зміни у динаміці загального інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів можливе лише на основі дослідження змін у компонентах інтегрального показника та їх часткових показників.

Висновки до Розділу 4

1. Для доведення або спростування висунутих гіпотез концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в дисертації на основі логічного узагальнення запропоновано послідовність етапів аналізу проблеми формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Методологія передбачає послідовність етапів оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими, компонентами та рівнями; прогнозування рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями; моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; визначення напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів і розробка практичних рекомендацій та законодавчих змін.

2. Дослідження наукових підходів до оцінки людського розвитку, що існують у сучасній світовій та вітчизняній практиці дозволив виявити переваги та недоліки методик оцінки індексу людського розвитку та оцінки регіонального людського розвитку на предмет їх застосування для оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: вони не враховують трирівневу оцінку рівня розвитку людських ресурсів; блоки та групи показників включають дуже широкий спектр показників, що дає можливість зробити висновки про стан якості життя населення країни в цілому, а не людських ресурсів з тими характерними ознаками, що було прийнято в якості об'єкту дослідження. Окремі індикатори оцінки було використано для розробки методичного підходу до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на макро- та мезорівнях.

3. Для проведення оцінки результатів управлінських заходів щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх рівнях

управління запропоновано методологічний підхід, що передбачає послідовність етапів за блоками: підготовчий блок (визначення мети оцінки, методів, принципів та інформаційної бази оцінювання дієвості системи розвитку людських ресурсів; визначення напрямів аналізу тенденцій розвитку людських ресурсів та дієвості методів управління); оціночний блок (діагностика тенденцій та ідентифікація проблем в розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях; аналіз законодавчого забезпечення державної підтримки розвитку людських ресурсів; аналіз діючих методів та інструментів управління людськими ресурсами в залежності від рівня управління та компоненти оцінки); результуючий блок (формування системи управління людськими ресурсами за рівнями управління; моделювання результатів функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами; законодавче забезпечення функціонування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів).

Розроблений методичний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів базується на основі розрахунку інтегрального, комплексних і часткових показників. Це дає можливість ідентифікувати проблеми у розвитку людських ресурсів на національному, регіональному рівнях та рівні підприємств. Часткові показники було обрано на основі аналізу літературних джерел, апріорного ранжирування, наявності показників в офіційній статистиці та на основі кореляційного аналізу.

4. В результаті послідовності етапів з формування групи показників оцінки рівня розвитку людських ресурсів було сформовано два субіндекси індексу рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: субіндекс «умови розвитку людських ресурсів», що включає три компоненти (демографічну, мотиваційну та освітньо-навчальну) та субіндекс «результати розвитку людських ресурсів» з двома компонентами (результативність та мобільність людських ресурсів). Обґрунтуванням компонент інтегрального оцінювання слугували

теоретично обґрунтовані складові розвитку людських ресурсів та визначені чинники впливу на рівень рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Запропонований методичний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та дієвості застосовуваних методів управління дозволяє враховувати три економічних рівня (мікро-, мезо- та макро), базується на принципах проблемно-орієнтованого підходу та є підґрунтям для розробки концептуальних положень методології формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, що орієнтована на послідовне вирішення виникаючих соціально-економічних проблем у сфері розвитку людських ресурсів.

5. Результати аналізу дозволили згрупувати регіони за рівнем розвитку людських ресурсів та проаналізувати, за рахунок яких компонент досягнуто певного рівня розвитку. Результатом оцінки є комплексні та інтегральний показники, які ідентифікують проблеми розвитку людських ресурсів. На основі визначених проблем розробляються напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, які покращать якість життя населення та підвищують конкурентоспроможність національної економіки.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [163; 165; 170; 538; 539; 540; 541; 542].

Список використаних джерел [3; 5; 8; 9; 104; 110; 111; 117-119; 212; 237; 238; 239; 328; 351-352; 356; 375; 380; 381; 385; 402-415; 464; 520; 521].

РОЗДІЛ 5

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

5.1. Інструментарій проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Трансформаційні зміни, що відбуваються у всіх сферах життя суспільства країни призводять до зміни рівня життя населення, негативними чинниками сприяння відтоку інтелектуального потенціалу з країни, талановитої молоді, браку фахівців промислових професій та інших проблем у сфері управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління.

Важливим та необхідним в даній ситуації є вплив держави у процесі розвитку людських ресурсів, мотивування вітчизняних підприємств до створення нових робочих місць для зниження рівня безробіття, перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників. На національному та регіональному рівні вирішення проблем розвитку людських ресурсів потребує розробки адекватних управлінських механізмів та вибору раціональних інструментів підвищення ефективності використання трудового потенціалу, та їх законодавчого забезпечення.

XX століття – час, який став трампліном докорінних глобальних змін, що стосувалися всіх сфер життя суспільства (як економічних, так і соціо-культурних). Однак локомотивом цих змін була і є економіка, яка, з одного боку, прискорює розвиток науки і техніки, створює традиції та нові тренди, управляючи попитом і формуючи вподобання споживачів, але, з іншого – є причиною світових криз і пов'язаних з цим перетворень. Важливість і складність економічних процесів впливають на перманентну потребу

наукових досліджень стосовно широкого спектра проблем, пов'язаних з цією галуззю знань. До того ж, протягом останнього століття відбулися значні зміни у вивченні факторів виробництва та їх пріоритизації. Так, мова йде про працю (людські ресурси, особовий фактор або менеджмент, враховуючи різні класифікації та підходи) [76; 224].

Даний фактор виробництва, поряд із землею, капіталом, підприємницькою спроможністю, інформацією та іншими, у своїй еволюції протягом останніх ста років пройшов швидкий, але надзвичайно динамічний шлях, який ознаменувався появою безліч шкіл, підходів, концепцій і парадигм, пов'язаних з визначенням його місця та ролі, а також з пошуком найбільш оптимальних методів управління ним. Причинами цього є як історичні особливості розвитку виробництва (від матеріального до нематеріального), так і суспільства в цілому (від індустріального до постіндустріального, інформаційного). Адже змінювалася і сама праця, а відповідно, і вклад людських ресурсів, їх значущість, а значить, і вартість (цінність). Так, наприклад, розвиток американської економіки (приріст ВВП) у післявоєнні роки ХХ ст., згідно з дослідженнями американських учених, пов'язаний, перш за все, саме з «фактором праці», потім з «фактором капіталу», тоді як «фактор землі» майже не брав участі в цьому процесі [38]. Причинами такого впливу «фактора праці» стала як кількісна потреба в більшій чисельності робочої сили, так і якісна потреба в більш кваліфікованих працівниках, які б відповідали вимогам і темпу НТП.

Однак з актуалізацією важливості «фактора» праці з'явилася і проблема ефективного управління ним. Це підтверджується появою та зламом протягом одного століття як мінімум чотирьох парадигм менеджменту: управління кадрами/трудовими ресурсами (кінець ХІХ ст. – 20-ті рр. ХХ ст.); управління персоналом (починаючи з 20–30-х рр. ХХ ст.); управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. ХХ ст.); управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. ХХ ст.); еволюцією безлічі шкіл

(школа наукового управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин, емпірична та біхевіористська школи, школа людського капіталу, соціального менеджменту тощо); розвитком теорій (теорія X та Y Д. МакГрегора, теорія Z У. Оучі, теорія управління талантами Д. Уоткінсона, теорія І Д. Мерсера та ін.) та підходів (системний, процесний, функціональний, кількісний, поведінковий, ситуативний, компетентнісний, програмно-цільовий, проблемно-орієнтований тощо).

Завдяки науковій активності сьогодні людина як біологічний, економічний, правовий, соціальний, культурний, політичний суб'єкт зі своїми психофізіологічними особливостями, знаннями, навичками та досвідом відіграє одну з ключових ролей ефективного виробництва, а також розвитку економіки країни в цілому. Адже саме людина, як носій унікального досвіду, який з часом лише збільшує власну цінність, генерує нові ідеї, створює додану вартість та або приносить прибуток, або є причиною отримання збитків та банкрутств як підприємств, організацій та установ, так і держав в цілому.

У зв'язку з цим, пошук нових ідей, методів та підходів до проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх трьох економічних рівнях, які б відповідали сьогоdnішнім вимогам і реаліям, а також майбутнім очікуванням та враховували подальші перспективи, є надзвичайно актуальним питанням, особливо для України, яка протягом останніх чотирьох років обрала своїм вектором європейський шлях розвитку.

Однак враховуючи особливості вітчизняної економіки, реалії промисловості, існуючі стандарти бізнесу, стан соціально-трудової сфери, а також характерні ознаки концепцій менеджменту, можна зробити висновок, що наша держава лише знаходиться на етапі переходу від парадигми «управління персоналом» до парадигми «управління людськими ресурсами», яка обумовлює існування своєрідної моделі, що будується на потребі максимально захистити свої права та можливості як з боку роботодавця, так і з боку найманого працівника через наявність недовіри один до одного.

Дослідження інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівнів та розробка методичного підходу щодо вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів є необхідним у досягненні проблемно-орієнтованого розвитку та при розробці відповідного механізму.

«Сучасний стан розвитку суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси створюють «необхідність врахування соціального, морально-психологічного аспекту управління. Держава приймає безпосередню участь в його створенні, функціонуванні та регулюванні, тобто здійснює прямий вплив на ринок праці» [327].

Схема державного регулювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (рис. 5.1) передбачає виділення суб'єктів, які здійснюють вплив на стан розвитку людських ресурсів; об'єкту, який являє собою безпосередньо людські ресурси на трьох економічних рівнях, а також методів й інструментів розвитку людськими ресурсами на макрорівні, мезорівні, мікрорівні.

В теорії є ряд підходів до систематизації інститутів, які пропонують розподіляти їх на: державні та недержавні, формальні та неформальні, легітимні, нелегітимні (тіньові), кримінальні тощо.

Так, на макрорівні координація проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів реалізується в першу чергу через систему центральних органів виконавчої влади, а саме міністерств, відомств, служб та громадськ.ості. Методами розвитку людських ресурсів на макрорівні є адміністративно-директивні, що полягають у прийнятті нормативно-правових актів, законів, директив, що забезпечують проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів.

Організаційні методи проявляються у організації та забезпеченні розвитку людських ресурсів, орієнтованого на вирішення проблем на всіх економічних рівнях.



Рис. 5.1. Інструментарій проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів в залежності від рівнів ієрархії

Психологічні та морально-політичні методи проявляються у розробці заходів з підвищення лояльності людських ресурсів до влади та країни в цілому, це пропаганда цінностей країни, її духу, формування позитивного іміджу конкурентоспроможної держави тощо.

Методи зовнішньоекономічного впливу на розвиток людських ресурсів проявляються у розробці програмних документів на базі євроінтеграційних напрямів розвитку, що спрямовані на впровадження європейських принципів розвитку, в тому числі і людських ресурсів.

Вагомим інструментом національного рівня є діючі державні цільові програми, що спрямовані на вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань і заходів щодо розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням [361].

Так, серед діючих у 2018-2019 рр. державних цільових програм діють наступні: Державна цільова соціальна програма "Молодь України" на 2016-2020 роки постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2016 № 148; Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115; Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2023 року постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 126 та ін. Перелік програм свідчить про їх спрямованість на пріоритетні напрями розвитку держави та її регіонів, однак серед програм окремо не виділено розвиток людських ресурсів, що на жаль є значною прогалиною у досягненні національної конкурентоспроможності.

На регіональному рівні діяльність міністерств підтримується відповідними департаментами обласних адміністрацій так само, як на локальному рівні департаментами міських і районних адміністрацій.

Державна регіональна політика має спрямовуватись на створення умов для подолання проблеми регіональної диференціації рівня розвитку людських ресурсів – головного чинника економічного зростання. Це означає ... стандартизацію рівня та умов життя населення, забезпечення якісних освітніх та медичних послуг, сучасного комфортного житла, рівних умов зайнятості як основного джерела доходів. Реалізація єдиних стандартів життя населення досягається ефективною діяльністю місцевих органів влади [481].

На регіональному рівні в межах децентралізації діють обласні та міські цільові програми (табл. Л.1 додатку Л): Регіональна програма інноваційного розвитку на період до 2020 року; Програма розвитку малого та середнього підприємництва у Дніпропетровській області на 2019 – 2020 роки; Регіональна цільова соціальна програма “Молодь Дніпропетровщини” на 2012 – 2021 роки; Регіональна цільова соціальна програма “Освіта Дніпропетровщини до 2021 року”; Програма зайнятості населення Дніпропетровської області на 2012 – 2022 роки тощо. Однак на жаль на даний момент не існує програм розвитку людських ресурсів, що враховують особливості регіонів, проблеми розвитку людських ресурсів, які необхідно вирішувати.

На мікрорівні – комерційні та неприбуткові установи, органи правління, відділи управління людськими ресурсами, профспілки тощо. Серед методів розвитку персоналу розробляються кадрові стратегії, програми навчання, мотиваційні механізми тощо.

Отже роль держави у забезпеченні гідного рівня життя, зайнятості, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та розвитку промисловості полягає у розробці дієвих механізмів, підходів до ефективного використання та розвитку людських ресурсів.

З метою наукового обґрунтування вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів на трьох рівнях управління запропоновано відповідний методичний підхід (рис. 5.2).

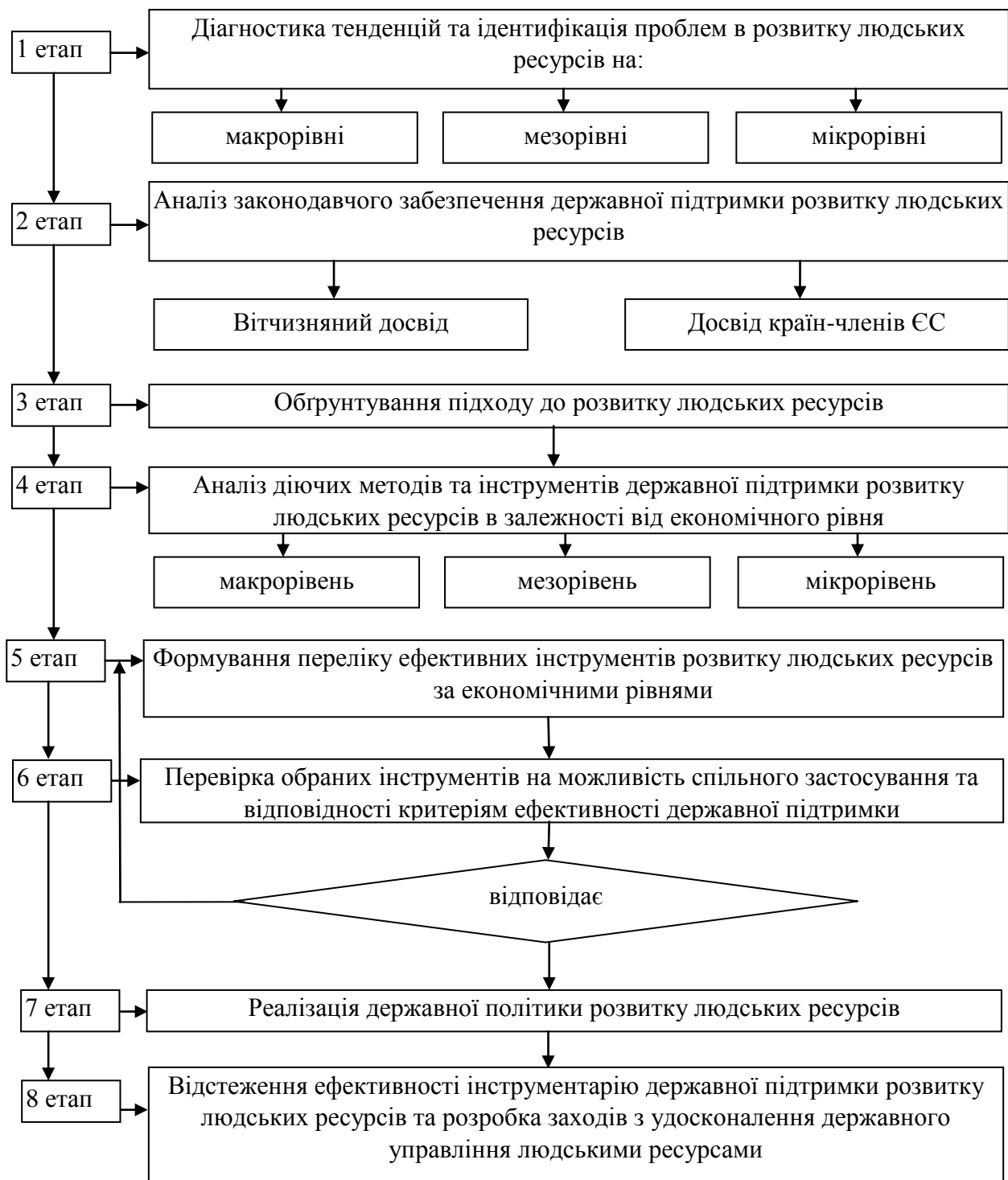


Рис. 5.2. Методичний підхід до вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів

Першим етапом для розуміння не лише сутності, але й важливості проблеми розвитку людських ресурсів є аналіз її характеру та виду, тобто

дослідження того, в чому саме проявляється дана проблема та як її можна вирішити у разі виникнення.

Розглядаючи питання в даному контексті необхідно, в першу чергу, зазначити складність даного поняття, яка реалізується в тому, що проблема розвитку людських ресурсів стосується не лише мікрорівня (підприємства, організації або установи), але й мезорівня (регіон, галузь) та макрорівня (країни). При цьому всі ці рівні є взаємопов'язані та можуть або сприяти погашенню проблеми або навпаки сприяти її розростанню.

Так, проблема, яка виникла на рівні держави стосовно ефективного використання людських ресурсів може або сприяти її оперативному вирішенню за умови ефективної роботи профспілок, або призвести до значних проблем в соціально-трудої сфері безпосередньо на підприємстві, що негативно вплине на результати його функціонування та буде мати наслідки для галузі і держави в цілому (з точки зору податкових надходжень, необхідності вирішення трудових спорів, збільшення рівня безробіття тощо). Існує і зворотній зв'язок виникнення проблеми на рівні підприємства та її розвитку до меж держави.

Аналіз проблем у розвитку людських ресурсів, що здійснено у 2 розділі дисертації та інтегральне оцінювання рівня ПОРЛР за економічними рівнями у 4 розділі роботи дали змогу ідентифікувати основні проблеми. Дана тенденція спричинена неефективністю державної політики стимулювання розвитку людських ресурсів в країні та потребує виважених науково-обґрунтованих підходів до вибору напрямів, методів та інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

На регіональному та державному рівні проблеми розвитку людських ресурсів полягають у відсутності дієвої системи інститутів регулювання ринку праці, які б визначали реальний попит та пропозицію на різну робочу силу, а також об'єктивні вимоги щодо його професійного рівня. Ще однією проблемою регіонального рівня є недостатньо розвинута інфраструктура, яка б мала

збільшувати рівень поінформованості населення щодо можливостей розвитку, а також сприяла б розвитку здорової конкуренції між різними категоріями людських ресурсів.

Окрім цього саме людський чинник є причиною такої проблеми як корупція, яка в Україні носить масовий характер та проникла у всі сфері та рівні життя держави, що в свою чергу гальмує реформи, сприяє «відтоку мізків», які не бажають і не в змозі здійснювати свою діяльність в таких умовах, закриває доступ до іноземних інвестицій, а також перешкоджає інтеграції України у світове співтовариство.

Другим етапом методичного підходу є здійснення аналізу законодавчого забезпечення державної підтримки розвитку людських ресурсів в промисловості. На цьому етапі:

1) здійснюється класифікація нормативно-правового забезпечення ефективного використання та розвитку людськими ресурсами: за рівнем, за сферою застосування, за функціональною спрямованістю та ін.;

2) проводиться аналіз суперечностей законодавства в сфері розвитку людських ресурсів та законодавства, що регулює розвиток промисловості;

3) проводиться аналіз закордонного досвіду регулювання розвитку людських ресурсів в промисловості.

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні є розгалуженою сукупністю різного роду законодавчих, нормативно-правових, методичних та інформаційно-рекомендаційних актів і документів, які враховує усі рівні соціально-трудова відносин та напрями дії підсистем системи розвитку людських ресурсів. Однак з тим, дана система буде ефективною лише у випадку, коли все це різноманіття нормативно-правових документів буде представляти єдине скоординоване ціле, в якому складові елементи не суперечать один одному, можуть динамічно адаптуватися до мінливих умов та створювати дієвий механізм.

На третьому етапі обирається підхід до розвитку людських ресурсів, що відповідає вимогам сучасності.

В теорії та практиці існує достатньо багато наукових підходів, які можуть слугувати базисом розвитку людських ресурсів. Найбільш відомим серед них є: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, програмно-цільовий підхід, компетентнісний тощо. Всі ці підходи дають можливість поглянути на процедуру розвитку людських ресурсів з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких вона здійснюється.

Особливої уваги в умовах невизначеності є підхід, що сформовано в межах ситуаційного підходу – проблемно-орієнтований. Даний підхід передбачає гнучкість мислення, уміння своєчасне приймати управлінські рішення з використанням наявних ресурсів, щоб відповідати новим умовам і правилам «економічної гри». Адже вміння вирішувати проблеми є однією з ключових складових управлінської компетентності, в тому числі й стосовно розвитку.

Четвертим етапом є аналіз діючих методів та інструментів державної підтримки розвитку людських ресурсів в залежності від рівня (див. рис. 5.2). На даному етапі проводиться аналіз переваг та недоліків використання інструментів на різних економічних рівнях.

Наступним, п'ятим, етапом методичного підходу є формування переліку ефективних інструментів розвитку людських ресурсів за економічними рівнями. В даний перелік мають увійти дієві інструменти, що використовуються в практиці на макро-, мезо- та мікрорівнях в Україні та інших країнах світу.

На основі виявлених проблем у проблемно-орієнтованому розвитку людських ресурсів вибір інструментів для їх вирішення може виглядати наступним чином (табл. 5.1):

Таблиця 5.1

Інструменти ПОРЛР в залежності від рівня розвитку за складовими та компонентами

Економічні рівні	ПОРЛР	Складові ПОРЛР	Компоненти ПОРЛР	Інструменти ПОРЛР
Макрорівень	В	УР	Д (В)	Заходи зереження рівня народжуваності, зниження демографічного навантаження
			Д (С)	Зазоди запобігання старіння нації; зниження смертності на робочому місці тощо
			Д (Н)	
			О (В)	Розробка привентивних заходів з підвищення якості освіти
Мезорівень	С		О (С)	Стимулювання підвищення якості освіти, підвищення професійного рівня навчання в закладах освіти, розробка конкурентоспроможних навчальних поанів на запиту ринку праці
			О (Н)	
			Н (В)	Піжтримка безперервного навчання
			Н (С)	Розробка сучасних програм навчання, що формують конкурентоспроможні компетентності;
мікрорівень	Н	Н (Н)	стимулювання збільшення витрат на навчання людських ресурсів тощо	
		М (В)	Збереження лояльності ЛР до країни та її територіальних одиниць щодо можливості розвитку	
		М (С)	Ліквідація заборгованості заробітної плати; формування кокурентоспромодної оплати праці в країні; розвиток корпоративної культури підприємств; розробка регіональних програм розвитку ЛР; регулювання оплати та мотивації праці працівників у виробничих галузях та бюджетних сферах; охорона праці та умови праці	
		М (Н)		

Економічні рівні	ПОРЛР	Складові ПОРЛР	Компоненти ПОРЛР	Інструменти ПОРЛР
Макрорівень	В	РР	Р (В)	Підтримка програм розвитку підприємництва, регіональні програми розвитку малого і середнього підприємництва, програми навчання, програми підвищення продуктивності праці тощо
Мезорівень			Р (С)	Фінансування державних програм підтримки підприємництва; регіональних програм підтримки малого і середнього підприємництва, стимулювання підприємств до фінансування програм навчання персоналу тощо
	Р (Н)		Підтримка лояльності та гордості людських ресурсів до країни; Заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки, державна підтримка програм зайнятості населення	
	М _{Об} (В)		формування політики на ринку праці та зайнятості в пріоритетних ВЕД; заходи спрямовані на рівень життя та соціальний захист населення; плани, програми з підготовки та перепідготовки кадрів тощо.	
М _{Об} (С)				
мікрорівень	Н	М _{Об} (Н)		

Вибір конкретних інструментів для середнього та низького рівня залежить від ідентифікованих проблем за частковими показниками конкретної, що було обчислено на окремих економічних рівнях.

Відповідно на шостому етапі здійснюється перевірка обраних інструментів на можливість спільного застосування та відповідності критеріям ефективності державної підтримки.

Критеріями ефективності на макрорівні виступають: зростання чисельності зайнятих працівників; зростання чисельності найманих працівників; збільшення формальної зайнятості; збільшення працевлаштованих

zareєстрованих безробітних; зменшення заборгованості з виплат заробітної плати; зростання обсягу ВВП; зростання обсягу реалізованої продукції тощо.

Критеріями ефективності на мезорівні виступають: зростання чисельності зайнятих працівників в регіональному розрізі; зростання чисельності найманих працівників в регіональному розрізі; збільшення формальної зайнятості в регіональному розрізі; збільшення працевлаштованих zareєстрованих безробітних в регіональному розрізі; зростання обсягу ВРП; зростання обсягу промислової продукції в регіональному розрізі тощо.

Критеріями ефективності на мікрорівні виступають: зростання продуктивності праці в промисловості; зменшення плинності кадрів на промислових підприємствах; підвищення лояльності працівників до підприємств промисловості тощо.

У разі невідповідності, інструменти відбраковуються та здійснюється перегляд переліку ефективних інструментів розвитку людських ресурсів в промисловості за рівнями управління.

В іншому випадку здійснюється перехід до наступного етапу - реалізації державної політики розвитку людських ресурсів в промисловості.

Заключним етапом методичного підходу є відстеження ефективності інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів, що полягає у перевірці результатів реалізації обраних методів та інструментів на відповідність критеріям ефективності та розробка заходів з удосконалення державної підтримки розвитку людських ресурсів.

Таким чином, доведено важливість державної підтримки розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні. Застосування методів та інструментів раціонального використання та розвитку людських ресурсів має бути взаємопов'язаним на різних економічних рівнях та відповідати критеріям ефективності, тільки в даному випадку державна політика сприяння розвитку людських ресурсів буде мати економічний та

соціальний ефект. Розроблено критерії ефективності державної підтримки розвитку людських ресурсів.

Запропонований методичний підхід до вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів, який відрізняється від існуючий тим, що передбачає послідовне відстеження та ідентифікацію проблем на трьох економічних рівнях людськими ресурсами; вибір підходів, методів, інструментів розвитку людських ресурсів на кожному з економічних рівнів, що аналізуються та перевірку їх на відповідність критеріям ефективності та можливість спільного використання з наступною реалізацією державної політики розвитку людських ресурсів та відстеженням ефективності обраного інструментарію.

5.2. Механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Трансформаційні процеси, які супроводжують розвиток економіки України протягом усього часу її незалежності та впливають на усі сфери її життєдіяльності, спонукають до адаптивності, динамічності та максимально ефективного використання ресурсів. Особливо це стосується людських ресурсів, які згідно сучасних парадигм менеджменту та економіки, є ключовим елементом системи, що з часом лише акумулює цінність, накопичуючи знання, вміння та навички. Саме даний ресурс стимулює розвиток або є причиною деградації суспільства в цілому або окремого суб'єкта господарювання. Розвиток людських ресурсів є складним процесом, який створює постійні виклики. Сьогодні в умовах динамічних змін і невизначеності, а також глобальних кризових коливань дане питання набуває особливої актуальності, адже використання класичних методів і підходів не приносить очікуваних результатів.

Доцільним є формування дієвого механізму розвитку людських ресурсів, який би адекватно вирішував різноманітні проблеми та загрози, що поступають як із зовнішнього так і внутрішнього середовища. Все це обумовлює актуальність та мету даного дослідження.

«Термін «механізм» в межах економічного соціалізму стали застосовувати для удосконалення господарського механізму та у зв'язку із спробами реформувати систему планування, економічного стимулювання, а також існуючі на той час організаційно-господарські форми, які прийшли у глибинну суперечність з можливостями економічного зростання» [199]. Отже механізм застосовувався в межах подолання проблем в межах реформування системи соціально-економічних відносин.

Д. Оборонько під економічним механізмом [274] передбачав «систему принципів (в тому числі й нормативного характеру) організації взаємодії господарських суб'єктів між собою, їх взаємодії з державою, з суспільством тощо. У змішаній економіці цей механізм, представлений системою форм, методів та інструментів, які втілюють в собі поєднання ринкових регуляторів суспільного відтворення з державним регулюванням» [274]. Механізм передбачає сукупність принципів при взаємодії суб'єктів.

З позиції системного підходу механізм також розглядають О. Козлова [420], Б. Райзберг, Л. Лозовский, Б. Стародубцева [343], Ю. Осіпов [276]

Розглядає механізм як цілісну систему О. Козлова [420] «яка складається з двох взаємодіючих підсистем – функціональної та забезпечувальної». Автор виділяє підсистеми механізму.

Б. Райзберг, Л. Лозовский, Б. Стародубцева вважають, що механізм – це «цілісна система, яка обов'язково повинна мати економічні важелі та використовуватися в якості інструментів впливу на економічні процеси підприємства» [343]. Отже, дані вчені виділяють в структурі механізму ще й важелі впливу.

С. Мочерний [83] передбачає наступну сутність поняття «механізм» – «внутрішня будова, система, наявність станів і процесів, з яких складається явище».

Як «динамічну систему, яка складається з ряду елементів та визначає порядок якого-небудь виду діяльності» розглядає механізм Д. Дударев [79]. Науковим підходом у системному програмуванні визначено «механізм» як (перший елемент процесу), що дозволяє за допомогою «управління» (другого елементу процесу) реалізувати функцію процесу – перетворити «вхід» у «вихід» [105, с. 198].

Як процес розглядає поняття «механізм» С. Воєводін («інформаційне, ресурсне, і організаційне забезпечення» [36]). Дане визначення враховує також необхідне забезпечення функціонування механізму.

О. Деревянко під механізмом розуміє «спосіб функціонування господарської системи (незалежно від її розміру), в основі якого лежить певна сукупність виробничих відносин» [59].

Таким чином, теоретичний аналіз поняття «механізм» довів, що економічний механізм містить низку складових, за допомогою яких держава може впливати на всі економічні рівні.

Розглянемо особливості механізму проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що наведено на рис. 5.3, що складається з компонент, інструментів, принципів, проблем, на які спрямовано інструментарій механізму тощо.

Згідно з рис. 5.3 система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів враховує три ієрархічні та взаємопов'язані рівні, на яких і здійснюється процес менеджменту: макро-, мезо- та мікро. Таким чином кожний з цих рівнів представляють собою як керуючу та і керовану систему, що дає змогу не лише здійснювати управлінські дії, але й отримувати зворотній зв'язок.

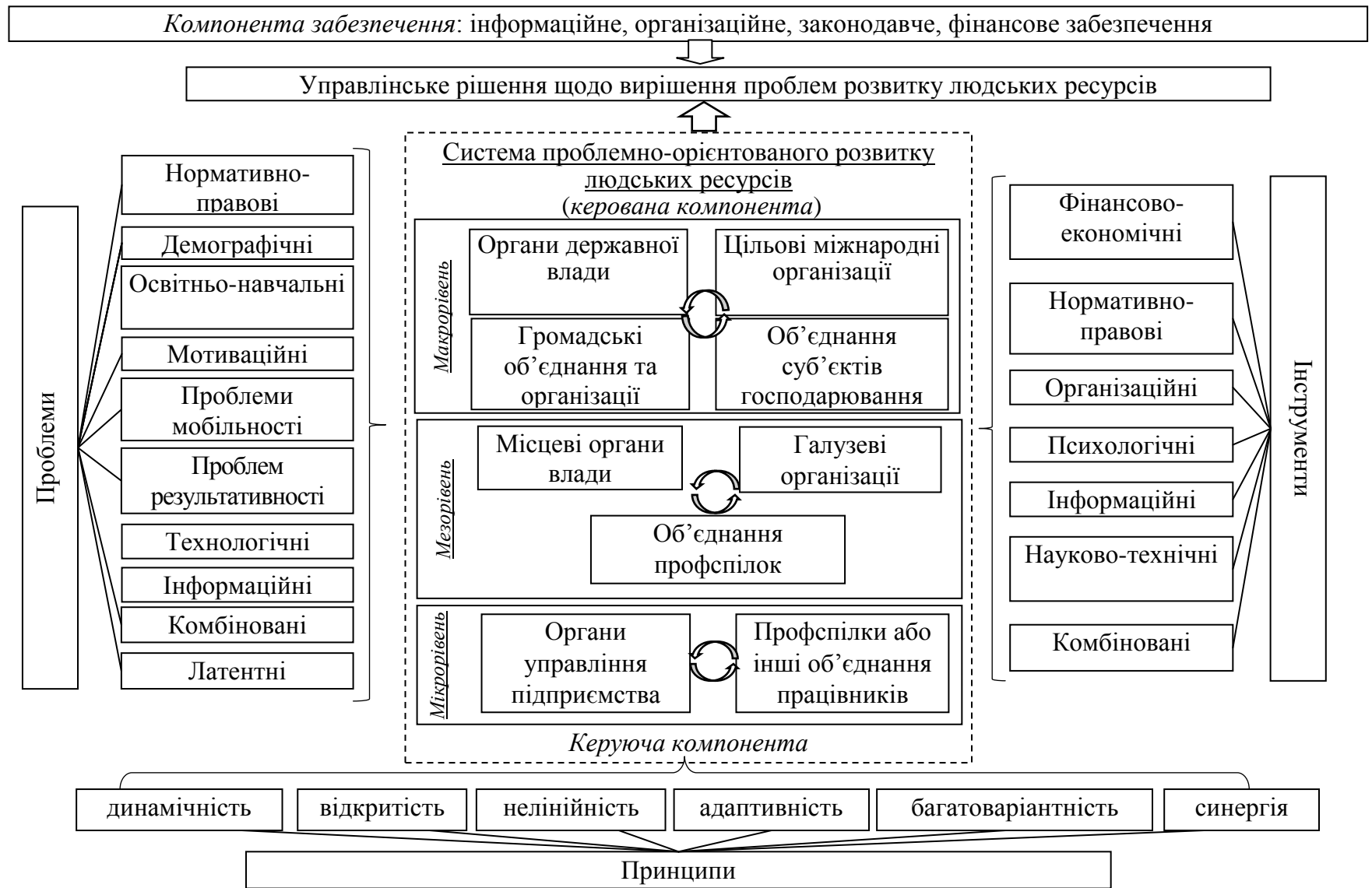


Рис. 5.3. Механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Так, на макрорівні системи розвитку людських ресурсів знаходяться органи державної влади, цільові міжнародні організації, об'єднання суб'єктів господарювання та громадські об'єднання, які в сукупності здійснюють вплив на використання та розвиток людських ресурсів та побудову соціально-трудових відносин на державному рівні через міжнародні стандарти, акти та договори про співпрацю, законодавчі та нормативно-правові документи.

На мезорівні управління людськими ресурсами здійснюється через систему місцевих органів влади, галузеві організації та об'єднання профспілок, які з одного боку впроваджують у життя законодавчі ініціативи, прийняті на державному рівні, а з іншого – діють в інтересах місцевої громади, реалізуючи принципи самоврядування.

Мікрорівень системи розвитку людських ресурсів представляє собою сукупність органів управління окремого підприємства, організації або установи, а також профспілкову організацію або інше об'єднання працівників.

Як вже відзначалося вище, між всіма рівнями має існувати тісний взаємозв'язок та взаємодія з розумінням сильних та слабких сторін кожної з підсистем. Так, слід звернути увагу, що управлінські дії, які впроваджуються на макрорівні у зв'язку з виникненням певної проблеми є повільними, однак мають швидке широке розповсюдження. Тоді як на мікрорівні, навпаки, час на прийняття рішення є мінімальним, тоді як вплив та розповсюдження на інші підсистеми складним та займатиме довший час. У зв'язку з цим саме збалансований розподіл сфер впливу на управління людськими ресурсами з урахування проблемно-орієнтованого підходу забезпечуватиме ефективну дію механізму.

Також базисом будь-якого механізму є принципи, за якими він працює. Так, принципами функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людськими ресурсами є: динамічність; відкритість; нелінійність; адаптивність; багатоваріантність; синергія; єдності інтересів; наукової обґрунтованості.

В сукупності дані принципи говорять про те, що дана система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів знаходиться під впливом зовнішнього середовища, що спонукає її до постійних змін, пристосування різними шляхами, напрямками з метою досягнення синергетичного ефекту від взаємодії її елементів.

Одним з ключових елементів поданого механізму є проблема, яка впливає на управління людськими ресурсами. Класифікація даних проблем теж залежить від економічного рівня, що передбачає розробку методики вибору відповідного інструментарію їх подолання та обґрунтування пріоритетів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. На кожному з економічних рівнів ступінь розповсюдження проблем (стратегічних, тактичних, оперативних, тих, що потребують чи ні фінансових витрат, важливих, термінових, проблем за різними сферами виникнення та масштабами наслідків тощо) неоднакова. Проблеми мікрорівня мають більш швидкі темпи розповсюдження на мезорівень та рівень всієї країни ніж швидкість та наслідки розповсюдження проблеми макрорівня зверху донизу.

Отже механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів має враховувати вид та рівень проблем в розвитку людських ресурсів та мати не тільки адекватний інструментарій їх вирішення, а й відповідні превентивні методи з недопущення появи нових проблем в управлінні людськими ресурсами на всіх рівнях управління. Це дозволить забезпечити більш швидкі темпи соціально-економічного розвитку, знизити ризики щодо ефективного використання людських ресурсів та в цілому підвищити конкурентоспроможність як національної економіки, регіонів України та провідних галузей й вітчизняних підприємств.

Таким чином, побудовано механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, який базується на збалансованій взаємодії та розподілу управлінських впливів на макро-, мезо- та мікрорівнях із забезпеченням зворотного зв'язку.

Особливістю даного механізму є орієнтація на ідентифікацію, діагностику та вирішення різноманітних проблем, пов'язаних з розвитком і управлінням людськими ресурсами, які виникають на кожному з рівнів. Раціональному рішенню цих проблем сприяє наявність принципів як теоретичного базису, на основі якого здійснюється функціонування системи, та всебічного інструментарію, який передбачає комплексну дію на кожний аспект діяльності людських ресурсів.

Важливим елементом реалізації механізму проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є мотивація, яка спонукає до дій як безпосередньо людські ресурси, так і керуючу систему на кожному з трьох економічних рівнів.

Так, сучасний стан розвитку економічних відносин в Україні свідчить про корінні зміни, які відбуваються в сфері управління та розвитком людських ресурсів на цих трьох рівнях. На мікрорівні ці зміни характеризуються існуванням певного парадокса, який полягає в тому, що при існуванні гуманістичного підходу к менеджменту людських ресурсів і розумінні його актуальності, а також важливості застосування, на практиці він не реалізується або реалізується з точністю до навпаки. Основною тезою даного підходу є те, що ключовим елементом будь-якого підприємства, організації або установи є людина. Саме працівник є рушійною силою, яка генерує ідеї, тим самим стимулюючи науково-технічний прогрес, приносить прибуток або є причиною отримання збитків на підприємстві. У зв'язку з цим, не працівник існує для роботи підприємства, а підприємство функціонує для забезпечення потреб працівника.

Однак, у той же час практика вітчизняного господарювання свідчить про інше. З одного боку, відбулася остаточна руйнація моделі управління, персоналом, яка була властива радянській плановій економіці, а з іншого – сформувалася своєрідна «квазімодель», де людина так і залишилася «гвинтиком», який можна замінити при необхідності, однак вже на ринкових засадах, що передбачає нові форми працевлаштування з відсутністю певних

соціальних пілг і компенсацій, невизначеністю кола функціональних обов'язків, рівня та структури винагороди тощо. Однак у той же момент все більше уваги приділяється професійному розвитку людини, що дозволяє підприємству бути більш адаптивним до поточних вимог ринку тим самим розвиваючи власну конкурентоспроможність.

На мезо- та макрорівнях також відбувається трансформація моделі розвитку та управління людськими ресурсами, пов'язана з наданням більшої автономії та свободи на нижчі рівні відповідно. Так, з одного боку, даний підхід дозволяю сформувати більш актуальні та затребувані сьогодні та у найближчій перспективі програми розвитку людських ресурсів, однак з іншого потребує часу на адаптацію локальних інститутів, установ та суб'єктів господарювання до самостійного прийняття рішень стосовно розвитку людських ресурсів, а також раціонального фінансування необхідних програм.

Поточна ситуація підтверджує та підкреслює орієнтацію підприємства, установ та організацій, а також місцевих органів влади на короткострокові цілі, вирішення поточних проблем без планування. Все це створює значні ризики як для найманого працівника, так і для роботодавця, адже нерозуміння або небажання враховувати потреби людини, які є її ключовими внутрішніми рушійними силами, призводить до зменшення зацікавленості в роботі, несприйняття цілей підприємства як власних, зниження лояльності, а відповідно до погіршення якості та інтенсивності праці, тобто продуктивності праці, яка є основним показником ефективності використання трудових ресурсів. Також відсутність прозорого та чіткого плану кар'єрного зростання, зв'язку кваліфікації та посади з винагородою не спонукає людину до підвищення кваліфікацію, розвитку нових професійних та особистісних навичок і здібностей.

Теоретичний фундамент розвитку концепцій мотивації як однієї з ключових функцій менеджменту закладено в роботах таких вчених, як: Д. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, П. Друкер, Е. Локк, Е. Лоулер,

Ф. МакКлелланд, А. Маслоу, М. Портер, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Х. Хекхаузен та ін.

Сучасні проблеми мотивації праці є об'єктом дослідження таких вітчизняних і закордонних фахівців в сфері менеджменту: Л. Балабанова, Д. Богиня, О. Єгоршин, П. Капустянський, А. Кібанов, А. Колот, Н. Лук'янченко, М. Семикіна, Ю. Одегов, В. Сумін тощо.

Однак, у той же час питання мотивування людських ресурсів до розвитку в умовах орієнтації суб'єктів господарювання на вирішення певних проблем, пошук нових ідей і методів потребує більш детального вивчення. У зв'язку з цим першим кроком має бути дослідження сутності мотивації людських ресурсів та її місця в системі управління, а також особливостей її реалізації в практичній діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Для розуміння доцільності використання тих чи інших методів мотивування людських ресурсів до розвитку необхідно в першу чергу визначитися зі сутністю терміну «мотивування», а також можливості його використання в контексті проблемно-орієнтованого підходу до управління. Існує безліч точок зору до формулювання дефініції «мотивування», які враховують процесний, системний та ситуативний підходи, розглядаючи його і як певний складний процес, і як сукупність рушійних сил, і вибір поведінки в заданих умовах (табл. 5.2).

Ці підходи також враховують психологічний, економічний та соціальний аспекти.

Однак, не зважаючи на ці розбіжності, головною ознакою мотивування є врахування як внутрішніх (мотивів), так і зовнішніх (стимулів) рушійних сил, які спонукають людину до активної діяльності для досягнення як особистих, так і спільних цілей, задоволення потреб та інтересів.

Це є також основною відмінністю «мотивування» від «стимулювання», адже останнє враховує лише зовнішню складову (стимул) при активізації працівника та його дій. І це є важливим зауваженням з точки зору методів як

застосовуються роботодавцями на практиці, адже деякими з них «мотивування» та «стимулювання» ототожнюються, що є невірним.

Враховуючи це, цікавою точкою зору є порівняння А. Кібанова «мотивації» і «стимулювання» зі «стратегією» та «тактикою». Згідно з його думкою, «мотивація виступає стратегією, яка заснована на довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій й інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Стимулювання як тактика вирішення проблеми є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій й інтересів робітника, на більш повну реалізацію трудового потенціалу, який існує» [439, с.485].

Таблиця 5.2

Декомпозиція терміну «мотивування»

Автор	Ключова ознака									
	Процес стимулювання	Внутрішній процес (процес дії мотиву)	Процес впливу на поведінку, спонукання	Вербальна поведінка	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил	Сукупність процесів	Досягнення цілей (особистих, спільних)	Задоволення потреб	Активізація (активізація)	Збудження (збудженість)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
В. Адамчук [1]					+					
О. Амоша [6]					+					
А. Афонін [12]	+									
М. Басаков [19]					+					+
В. Вілюнас [33]					+	+	+			
О. Віханський [35]					+		+		+	
Б. Генкін [44]			+				+			+

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
В. Гончаров [340]		+					+			+
Дж. Грінберг [519]		+					+			
В. Данюк [56]					+					
Р. Дафт [57]					+					+
В. Дятлов [210]								+		
О. Додонов [45]				+						
І. Дуракова [80]					+		+			+
О. Єгоршин [82]			+				+			
А. Заєць [89]					+		+			+
С. Занюк [102]					+				+	
А. Кібанов [439]		+						+	+	
А. Колот [122]			+				+			
Н. Лук'янченко [208]			+							
М. Мескон [241]	+						+			
Є. Мінков [245]			+		+					
С. Радомський [454]			+						+	
С. Роббінс [561]							+		+	
О. Ромашов [358]				+						
Е. Уткін [441]									+	
Р. Фатхутдінов [444]	+									
Х. Хекхаузен [456]				+						
Кількість згадувань	3	3	6	3	11	1	11	2	6	6

Тобто мотивація є більш ширшим поняттям, яке сполучене зі стратегічним планом розвитку суб'єкту господарювання та відповідає його довгостроковим цілям, саме воно формує лояльність людських ресурсів, їх готовність витратити зусилля для досягнення цих цілей, які вони сприймають як власні. Тоді як стимулювання спрямоване на закріплення сформованого мотиваційного ядра людини за рахунок своєчасних але тактичних (або навіть

оперативних) інструментів. Таким чином, мотивування та стимулювання не є синонімами, але тісно взаємопов'язані.

Враховуючи особливості господарювання в Україні (незначний термін життя підприємств, відсутність стратегічного планування, орієнтація на короткострокові цілі, перевага пасивної або реактивної кадрової політики, орієнтація на матеріальні важелі управління), можна зробити висновок про переважне використання в практичній діяльності саме стимулювання людських ресурсів. І дійсно, невизначеність перспектив та бажання отримати максимальний прибуток за мінімальний строк сприяє формуванню специфічного ставлення роботодавця до найманого працівника, якому для виконання короткострокової роботи не потрібно формувати мотиваційне ядро, створювати гарні умови, вирішувати конфлікти, планувати кар'єру, а достатньо лише заплатити заробітну плату (винагороду, яка задовольнить його такі самі короткострокові потреби). Однак, проблема в даному випадку полягає в тому, що заробітна плата (матеріальна винагорода) має свою функціональну межу, по досягненню якої вона перестає бути стимулом, тобто сприяти більш ефективній та якісній праці.

Також, згідно з теорією Ф. Герцберга [241], вона відповідає за усунення невдоволеності людини, але не дозволяє отримувати задоволення від праці. Вона є фактором підтримки, який задовольняє первинні потреби працівника, тобто створює умови, при яких він не буде відволікатися від роботи (заробітна плата дає змогу заплатити за житло, харчі, транспорт, дитячий садок або школу, одягтися або відкласти на відпустку, подорож тощо). Однак, у той же час, матеріальна винагорода не пов'язана з потребами вищого рівня, задоволення яких дійсно робить людину щасливою.

З іншого боку, переважне використання роботодавцями матеріального інструменту стимулювання дозволяє найманому працівнику, в свою чергу, маніпулювати керівництвом, здійснюючи перехід з одного місця роботи на

інше з більшим рівнем заробітної плати. Однак такий підхід можливий лише за умови економічної стабільності або значної кваліфікації та рівня професіоналізму працівника.

В той же час, слід зазначити, що абсолютно невірно ототожнювати стимулювання з оплатою праці, настільки вузько підходити до його розуміння. Стимулювання відіграє значну роль в ефективному управлінні людськими ресурсами сучасного підприємства, в умовах «суспільства споживання», коли дії людини переважно визначають зовнішніми умовами, а потреби формуються за рахунок стимулів, які пропонуються із зовні. Тобто, враховуючи значні темпи науково-технічного прогресу, розвиненість ринку послуг, інформаційну перенасиченість та динамічність життя в цілому, переважну роль відіграє зовнішня мотивація, де базовою рушійною силою є стимул. Особливо це стосується молоді, яка в своїй більшості не має чіткого переконання про майбутню професію або сферу діяльності, а також уявлення про її зміст. У зв'язку з цим, саме роботодавець формує мотиваційне ядро працівника, яке враховує не лише ціннісні орієнтири, створені родиною, оточенням та суспільством в цілому, а також мотиви, які відповідають потребам, що забезпечують процеси життєдіяльності людини, але й можливі стимули, що також не тільки відповідають мотивам, але й формують їх, створюючи певний стиль поведінки та поглядів.

Спираючись на зазначене вище, можна представити модель мотивування як процесу, яка відповідає особливостям сучасної практики господарювання та менеджменту людських ресурсів (рис. 5.4), серед яких можна виокремити:

відсутність стратегічного планування; орієнтація на вирішення певним тимчасових проблем; застосування реактивної кадрової політики;

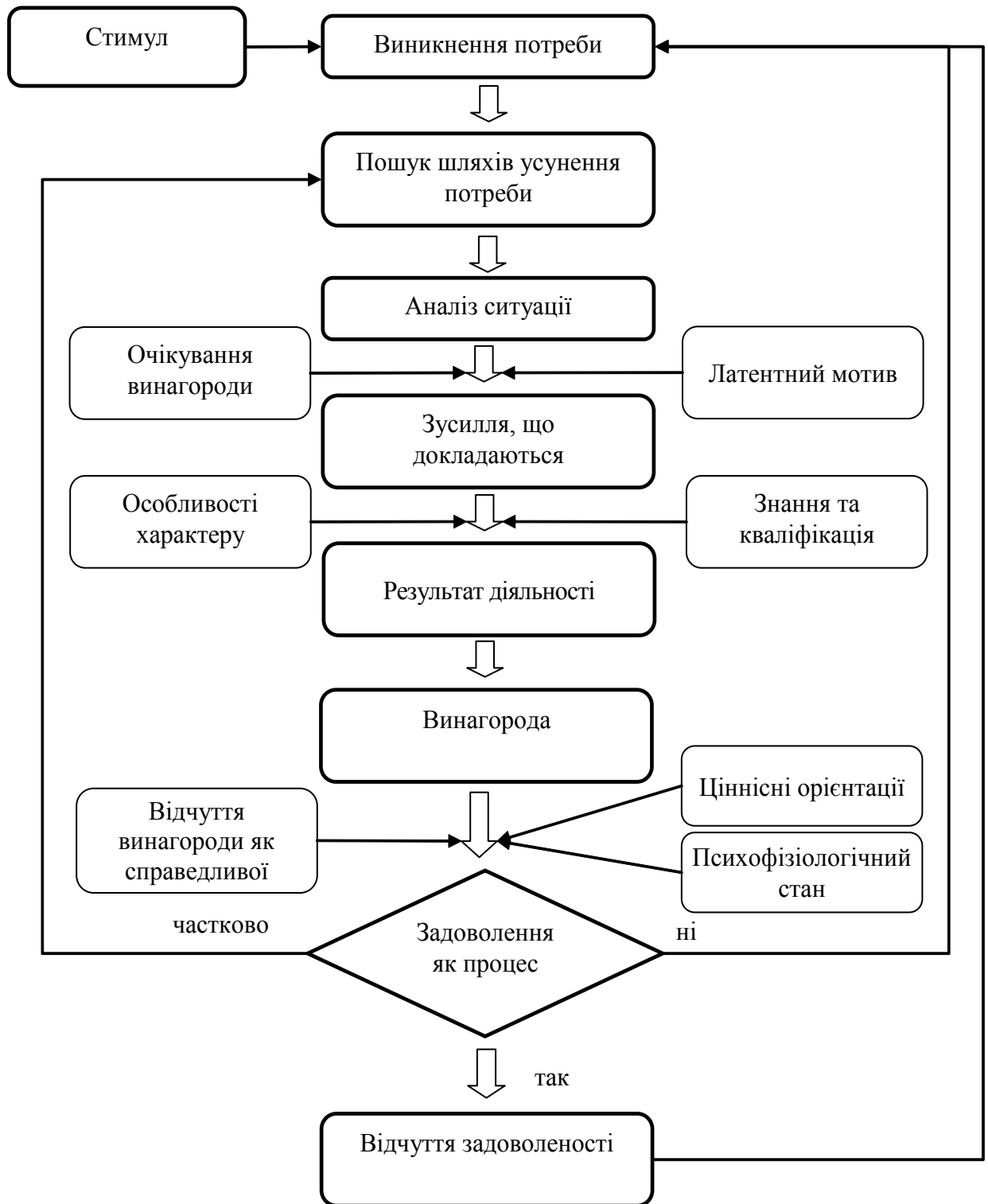


Рис. 5.4. Модель мотивування людини з урахуванням зовнішніх рушійних

сил

переважне використання матеріальних методів мотивації персоналу;
орієнтація на короткострокову зайнятість з мінімальними зобов'язаннями з боку роботодавця; незначні соціальні гарантії;

прагнення значного залучення працівників у діяльність підприємства (ненормований робочий день, делегування повноважень з необхідністю прийняття рішень тощо);

низькі стандарти вивільнення персоналу.

В основу даної моделі покладені базові принципи процесуальних теорій мотивації (теорія очікування В. Врума, теорія справедливості В. Адамса та комплексна теорія Портера – Лоулера). Згідно з нею все починається з виникнення потреби в людини, яка згідно із зазначеним вище в значній мірі може формуватися під впливом зовнішньої рушійної сили (стимулу). Адже роботодавець, створюючи, наприклад, певну корпоративну культуру за рахунок періодичного інформування персоналу про цілі підприємства, залучення працівників на збори керівництва, організації спільного дозвілля, проведення тренінгів та інших методів активного навчання, делегування цікавих і відповідальних завдань, створення гарних умов роботи та сприятливого соціально-психологічного клімату, планування кар'єри за допомогою кар'єрограм, створює реальну зацікавленість у працівника у замученості до справ компанії, тим самим прищеплюючи певний стиль життя, а відповідно й ціннісні орієнтири та мотиви.

В цілому потреби людини є однією з основних категорій, що становлять ринкові відносини. Вони породжують в ньому відчуття відсутності або недостатньої кількості чогось і формує його поведінку, орієнтоване на досягнення мети. Ступінь задоволення потреби, яке має місце при досягненні мети, впливає на поведінку індивіда як в даний час, так і в подібних умовах у майбутньому.

На виникнення потреби впливає безліч факторів, серед яких і характерні особливості самої людини, його культурний рівень, освіту, вік, стать, соціальний стан, громадська позиція і т.п. Існує нескінченна різноманітність потреб і потреб, в той час як кількість можливостей їх задоволення у людини обмежена.

Потреби діляться на первинні і вторинні. Первинні потреби, як правило, вроджені. До їх складу входять особи фізіологічні потреби організму до їжі, воді, сну, дихання і т.п.

Вторинні потреби за своєю природою є психологічними. Це, наприклад, потреба в повазі, успіху, влади, самореалізації і т.п.

Поведінка людини визначається її потребами. Адже в момент усвідомлення потреби людини починає аналізувати власні можливості, очікування та певну мету, за ради досягнення якої вона і реалізує певні дії та певну поведінку. Але досягнення мети не завжди дозволяють задовольнити потребу, яка може бути переоціненою на самому початку або в процесі досягнення цієї мети змінилися пріоритети.

У зв'язку з цим важливу роль у задоволенні потреби відіграє цінність. Цінність у свою чергу являє собою певну якість об'єкта, яка дозволяє в певній мірі усунути або не усунути актуальну потребу.

Окрім цінності важливу роль у задоволенні потреби відіграє безпосередньо сама діяльність (праця), яку здійснює людина, що в свою чергу може або збільшити ефект від процесу задоволення потреби, або навпаки призвести до невілювання її цінності.

Не дивлячись на нескінченність видів потреб, для ефективної мотивації особливе значення має усвідомлена потреба, тому що потреба стає внутрішнім побудником, причиною дії (діяльності) лише тоді, коли усвідомлюється людиною. Саме в момент усвідомлення потреба трансформується в інтерес,

зацікавленість, яка вже безпосередньо прив'язує до себе інструменти, способи та методи, необхідні для досягнення результату, задоволення цього інтересу (усвідомленої потреби). І це, в свою чергу перетворює інтерес в мотив.

Таким чином, в цілому поняття «потреба» та «інтерес» є синонімічними та можуть використовуватися в розумінні певного внутрішнього стану, який стимулює певну діяльність. Дана думку підтверджує О. Леонт'єв, видатний радянський психолог, педагог, який займався загальною психологією. Згідно з його позицією «зустріч потреби з предметом є актом опредметнення потреби – наповнення її вмістом, яке черпається з навколишнього середовища. Це і переводить потреба на власне психологічний рівень» [200]. Це в свою чергу і є мотив.

З точки зору професійної, трудової діяльності та управління нею саме інтерес є тим предметом, на який має бути сфокусована діяльність менеджера в рамках процесу стимулювання, адже він є орієнтиром дій працівника, спонукальною причиною та рушійною силою. У зв'язку з цим, важливим є визначення та розуміння цих інтересів з боку менеджера, а відповідно й інструментів впливу на ці інтереси.

Наступним етапом процесу мотивації є реакція людини на потребу, відповідно до якої вона або приймає її, або заперечує, або намагається не помічати. Все залежить від актуальності даної потреби для людини на даному проміжку часу, а також її еластичності, унікальності, рівня в ієрархії потреб тощо.

У разі прийняття потреби, яка виникла, працівник здійснює аналіз: ситуації, в якій він знаходиться; що його очікує в результаті майбутніх дій; які зусилля він повинен прикласти та які здатний; чи дозволять ці зусилля досягти бажаного результату та чи принесе він задоволення; чи справедливою буде винагорода тощо.

Враховуючи все це, а також приховані (латентні) інтереси, які здійснюють вплив на рівні підсвідомості, людина здійснює певні дії, прикладає певні зусилля, спрямовані на рішення завдання, яке дасть можливість задовольнити потребу. Важливим аспектом на даному етапі мотивації є рівень кваліфікації та професіоналізму працівника, а також його особисті якості (характер, темперамент, соціотип, тип мислення). Від цього залежить наскільки легко та цікаво йому буде докладати зусилля, наскільки сильно він буде залучений в процес діяльності та якого результату досягне.

Таким чином, наступним етапом є досягнення певного результату у відповідності до поставлених раніше завдань. Даний результат є підставою для отримання винагороди, яка згідно з теорією Портера – Лоулера є похідною від трьох складових:

внутрішньої винагороди, якою людина нагороджує себе безпосередньо особисто;

зовнішньої винагороди, яку людина отримує від замовника дій (діяльності), для виконання яких вона докладала зусиль;

відчуття винагороди як справедливої [122].

Слід зазначити, що лише між внутрішньою винагородою та результатом є безпосередній, прямий зв'язок, тоді як між зовнішньою винагородою і результатом зв'язок може бути відсутнім. Це пов'язано з тим, що людина завжди винагородить себе за здійснену роботу у будь-якій формі, тоді як зовнішньої винагороди може не бути зовсім або вона сприймається суб'єктивно та є несправедливою на думку працівника.

Отримана винагорода дає змогу людині задовольнити потребу, яка виникла в самому початку. Однак на даний процес впливає не лише винагорода та її сприйняття як справедливої, але й ціннісні орієнтири працівника, сформовані протягом життя, а також його психофізіологічний стан. Як

результат, людина задовольняє потребу або повністю, або частково, або зовсім не задовольняє. В будь-якому разі, модель мотивування є циклічною і незважаючи на кінцевий результат все починається знову з потреби тієї ж самої, модифікованої або зовсім нової.

Дана модель мотивування є базовою для розуміння механізму спонукання людських ресурсів до розвитку, адже згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, а також інших змістових теорій мотивації розвиток є однією з ключових потреб, які рухають людиною в процесі професійної діяльності. До того ж ця модель може бути реалізована на трьох економічних рівнях.

Так, на рівні суб'єктів господарювання (мікрорівень) у мотивуванні розвитку людських ресурсів (персоналу) задіяні органи управління, а також профспілкова організація (у разі наявності). Працівник прагне реалізувати власні професійні амбіції, виконувати більш складні завдання, урізноманітнюючи свою діяльність, отримувати повагу з боку колег як фахівець в певній сфері діяльності, отримувати більш винагороду як більш кваліфікований спеціаліст, мати більш високу посаду. У зв'язку з цим, завданням роботодавця є створення чітких та зрозумілих умов, за якими працівник буде розуміти винагороду (зовнішню та внутрішню), яку він отримає за результатами проходження навчання та підвищення кваліфікації.

На мезорівні суб'єктом мотивування є місцева громада, на яку мають управлінський вплив місцеві органи влади, об'єднання профспілок та галузеві організації, які розуміють можливості та напрями розвитку регіону з урахуванням існуючих характеристик наявних людських ресурсів, а також мають розробляти та впроваджувати програми розвитку, які спонукатимуть людей до професійного навчання з урахуванням власних потреб і очікувань.

На макрорівні мотивування розвитку здійснюється за рахунок встановленням рівних для всіх правил та можливостей через розробку та

впровадження різноманітних нормативно-правових актів. Головними учасниками виступають центральні органи влади, цільові міжнародні організації, громадські об'єднання та організації, об'єднання роботодавців та профспілок тощо. В залежності від економічного рівня відрізняються і методи та інструменти мотивування, які мають різну релевантність та дієвість на кожному з рівнів. Так, на макрорівні адміністративні та нормативно-правові методи, на мезорівні – економічні, тоді як на мікрорівні – більшу актуальними будуть психологічні або науково-технічні.

Таким чином, мотивування людських ресурсів до розвитку в сучасних умовах невизначеності та мінливості потребує перегляду поглядів не лише на його актуальність, але й раціональне поєднання принципів і методів стимулювання та мотивування з урахуванням проблем і задач, які стоять перед учасниками соціально-трудова відносин на трьох економічних рівнях у відповідності до поставленої мети.

5.3. Моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Дуальність категорії «людські ресурси» полягає у можливості одночасної приналежності до об'єкту та суб'єкту управління. В першому випадку – як важливий ресурс держави та її територіальних одиниць, підприємств, що забезпечує певний рівень конкурентоспроможності на всіх рівнях управління. З іншого боку, саме людські ресурси виступають суб'єктом управління, що проявляється у якості державного управління, якості менеджменту на підприємствах тощо. Отже, людські ресурси – це стратегічні конкуренти

переваги високого порядку, що мають бути поставлені в ранг пріоритетних для економічної безпеки та підвищення рівня конкурентоспроможності країни.

Вибір дієвих інструментів розвитку людських ресурсів й досі залишається не обґрунтованим та іноді відірваним від економічних рівнів, що знижує ефективність процесу розвитку людських ресурсів. Отже обґрунтування послідовності етапів моделювання розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу є актуальним та своєчасним.

Розвиток людських ресурсів на макро-; мезо-; та мікрорівні має пріоритетне значення в успішній реалізації всіх реформ та трансформаційних процесів країні, та є необхідною умовою зміцнення конкурентної позиції та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

Реалії сьогодення вказують на низку проблем, пов'язаних з розвитком людських ресурсів та ефективністю ринку праці:

відсутність людських ресурсів необхідної кваліфікації з причин відсутності конструктивного діалогу між ЗВО, представниками бізнесу та великих промислових підприємств й науки;

відсутність дієвих методів стимулювання розвитку молоді;

низька інформованість молоді про можливі вітчизняні та міжнародні гранти, щодо оволодіння новітніми навичками та компетентностями;

слабке розуміння підприємств про необхідність виділення бюджету на розвиток персоналу підприємств; низька конкуренція ЗВО з міжнародними закладами;

відтік кваліфікованих людських ресурсів в межах трудової міграції за кордон, що пов'язано також з неефективністю вітчизняної системи освіти та навчання, що спонукає отримувати її за кордоном через відсутній дієвий механізм дуального навчання.

Важливим завданням економічної політики країни має стати забезпечення умов розвитку людських ресурсів на мікро-; мезо-; макрорівні. Досягнення конкурентних переваг від використання людських ресурсів на всіх рівнях управління можливо за рахунок дієвих методів та інструментів розвитку людських ресурсів. При цьому вибір методів розвитку людських ресурсів та їх параметрів має залежати від рівня управління та може бути обґрунтований на основі побудови моделі.

Теоретико-методичний підхід до моделювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів може бути представлений у вигляді послідовності етапів: підготовчого, етапу моделювання та підсумкового, в результаті якого обирається раціональний набір інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (рис. 5.5).

Перший етап є підготовчим та передбачає визначення всієї інформації для проведення моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

На першому етапі визначається мета моделювання – формування дієвої системи інструментарію розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Досліджується вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів з урахуванням проблемно-орієнтованого підходу. Також в межах даного етапу визначаються структурні елементи моделі та встановлюються зв'язки між ними. До структурних елементів моделі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів слід віднести соціальні гарантії, витрати на розвиток людських ресурсів, економічно-активне населення, рівень безробіття та зайнятості, рівень реальної заробітної плати, рівень освіти, потреба в робочій силі.

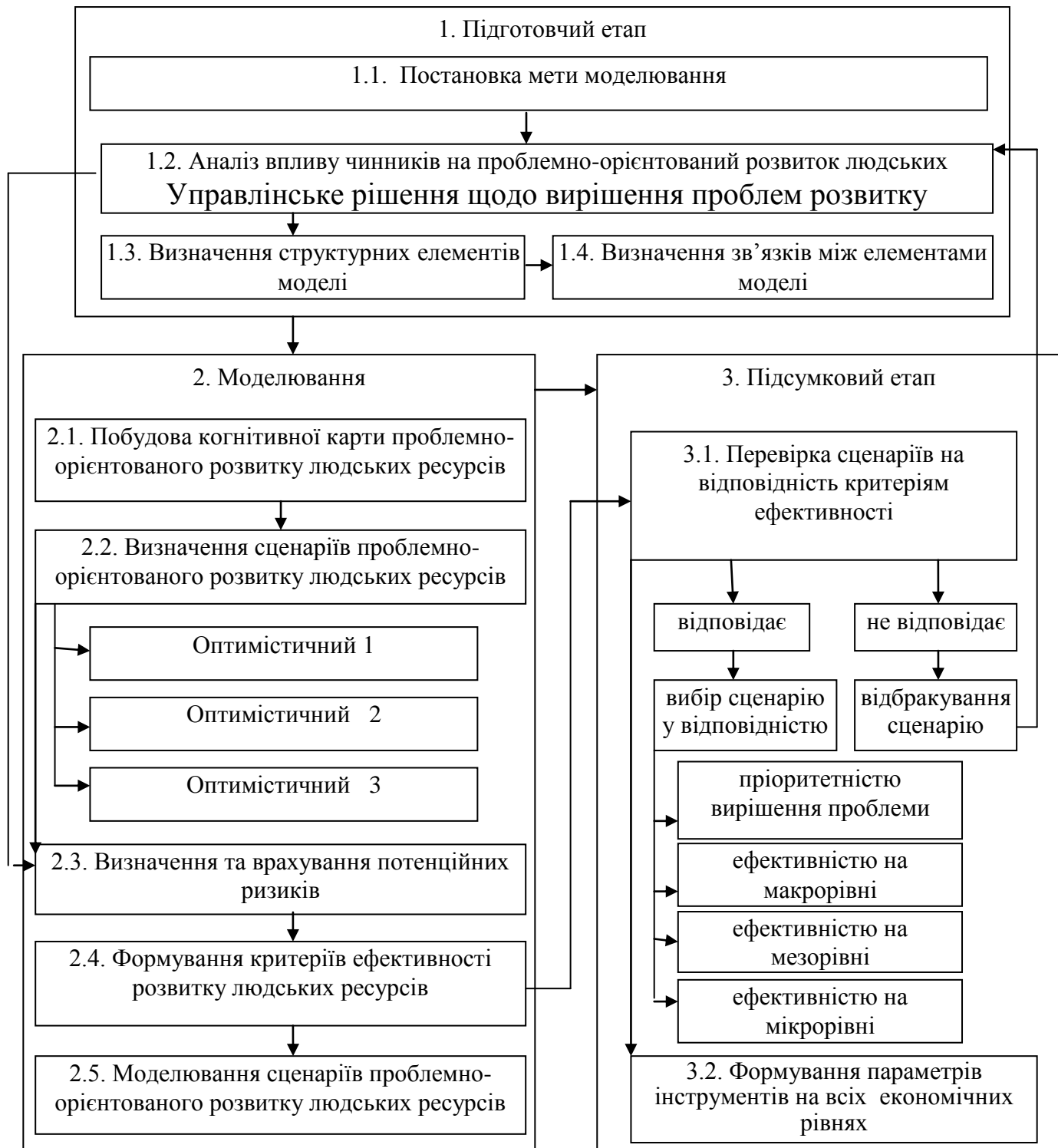


Рис. 5.5. Послідовність та зміст етапів побудови моделі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

В свою чергу дані елементи мають безпосередній вплив на макроекономічні показники розвитку національної, регіональної економіки та підприємств.

За результатами першого етапу методичного підходу на другому будується когнітивна карта проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на основі встановлення причинно-наслідкові зв'язків між всіма структурними елементами моделі (рис. 5.6).

Когнітивна карта передбачає зв'язок всіх структурних елементів системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Інтегральний показник проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів залежить від результатів діяльності суб'єктів господарювання, регіонального розвитку людських ресурсів на основі вирішення ідентифікованих проблем та від заходів на державному рівні, що сприятимуть проблемно-орієнтованому розвитку людських ресурсів.

Так, простежується наступний ланцюг: потреба суб'єктів господарювання у робочій силі викликана розширення сфери діяльності, або нестачею працівників необхідної кваліфікації визначає кількість найманих та кількість зайнятих людських ресурсів.

При цьому підприємці здійснюють витрати на розвиток людських ресурсів, від яких залежить рівень кваліфікації та конкурентоспроможності людських ресурсів, а також продуктивність праці й, відповідно, результати діяльності суб'єктів господарювання.

Від результатів діяльності суб'єктів господарювання залежить можливість відкриття нових вакансій, наймання людських ресурсів, що в свою чергу впливає на рівень безробіття, зайнятості та в цілому рівень економічної активності населення, які в цілому впливають на сукупну продуктивність праці на національному рівні.

Середньомісячна заробітна плата залежить від фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання, рівня продуктивності праці людських ресурсів, яка, в свою чергу, обумовлюється їх рівнем кваліфікації, який залежить від витрат підприємства на розвиток людських ресурсів.

Рівень оплати праці, умови праці, стан розвитку людських ресурсів на підприємстві формують мотиваційні аспекти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Також на рівень вмотивованості людських ресурсів до розвитку впливає наявність регіональних програм розвитку людських ресурсів, інфраструктура навчальних закладів, якість та спеціалізація навчальних та освітніх закладів, наявність програм навчання та перенавчання в регіональних центрах зайнятості, що представлені в регіоні та країні в цілому. Якщо мотивація до розвитку на підприємстві, в регіоні відсутні, це стає поштовхом для пошуку альтернативних джерел розвитку, а це, в свою чергу, формує міграційні настрої, або міжрегіональної міграції, або зовнішньої трудової міграції. Мобільність людських ресурсів залежить від низки соціально-економічних чинників: доходи населення, рівень оплати праці, наявні програми розвитку в країні, регіоні, на підприємстві, якість освіти та навчання. Мобільність людських ресурсів, в свою чергу, впливає на рівень економічно-активного населення, якість потенціалу людських ресурсів, ВРП та ВВП. Конкуреноспроможність освіти та інших навчальних закладів залежить від витрат держави, регіонів та суб'єктів господарювання на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації людських ресурсів, якість навчальних програм, рівень кваліфікації вчителів, викладачів тренерів, коучів тощо. Відсутність в регіоні якісних закладів освіти є підґрунтям для міграційних процесів як молоді для навчання за кордоном, так і зовнішньої трудової міграції. Закладів освіти та навчання формують кількість фахівців з певним рівнем кваліфікації. При цьому потреби ринку праці у співвідношенні з кількістю наявних в регіоні, країні фахівців з різними рівнями

освіти за різними професіями обумовлює кількість людських ресурсів з недостатньою кваліфікацією або перекваліфікацією.

Результати когнітивного моделювання є підґрунтям для розробки відповідної імітаційної моделі сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Наступним етапом є визначення сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. За результатами виявлених проблем розвитку людських ресурсів та визначення їх пріоритетності на основі методу аналізу ієрархій будуються три сценарії проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів: (табл. 5.3).

З метою виявлення найбільш ефективних варіантів розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях розглянуто чотири варіанти сценаріїв (три оптимістичні та один базовий нещмінний:

Таблиця 5.3

Сценарії моделювання розвитку людських ресурсів

Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Оптимістичний-1	Оптимістичний-2	Оптимістичний-3
<p><u>Змінні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - державні витрати на освіту та навчання (прямі витрати) - розширення дії податкової знижки на фізичних осіб підприємців, що не є платниками єдиного податку, та розширення переліку послуг з включенням до нього підвищення кваліфікації та перепідготовки як власне підприємців, так і їх найманих робітників (податкові або непрямі витрати) 		<p><u>Змінні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати підприємств на персонал <p><u>Показники результативності:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішня трудова міграція, - ВВП, - ВРП, - результуючі показники підприємництва (дохід) - продуктивність праці

Продовження табл. 5.3

Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
<p>- <u>Показники результативності:</u> - зовнішня трудова міграція, - ВВП, - ВРП, - результуючі показники підприємництва;) - продуктивність праці</p> <p><u>Примітка:</u> Оцінювання: має більший вплив на результуючі показники: заходи на макrorівні або на мезо- та мікрорівні</p>	<p><u>Змінні:</u> - витрати на освітні та навчальні програми розвитку людських ресурсів на рівні регіонів</p> <p><u>Показники результативності:</u> - зовнішня трудова міграція, - ВВП, - ВРП, - результуючі показники підприємництва (дохід) - продуктивність праці</p> <p><u>Примітка:</u> Оцінювання: вплив на результуючі показники на макrorівні або на мезо- та мікрорівні</p>	<p><u>Примітка:</u> Оцінювання: що має більший вплив на результуючі показники: заходи на макrorівні або на мікрорівні</p>
<p><u>Прямі витрати на освіту та навчання збільшити за</u> 1. Збільшення Середніх витрат на одного учня/студента 2. Збільшення державних витрат за дефіцитними професіями (на професійно-технічну освіту) Відстрочки ефекту від надбання нових навичок 2-4 роки)</p> <p><u>Непрямі витрати</u> Податкові видатки = Кількість найманих працівників ФОП у промисловості та будівництві * 20 % (із розрахунку 1 раз у 5 років підвищення кваліфікації, 1/5 працівників щороку проходять підвищення кваліфікації)*18 % ставка податкової знижки на навчання * 5 років</p>	<p>Видатки місцевих та обласних бюджетів на розвиток освіти в регіоні; Видатки на фінансування регіональних програм, що спрямовані на розвиток людських ресурсів регіону.</p>	<p>Мотиваційний сценарій, з урахуванням того, що в витрати на персонал входять витрати на оплату праці та соціальні заходи.</p>

сценарій базовий (песимістичний) – залишається незмінними показники розвитку людських ресурсів за на всіх економічних рівнях і здійснюється прогнозування інтегральних показників ПОРЛР на мезо- та макро-; мікроекономічному рівнях на 5 років. Однак в загалом він будується як

сценарій, з яким будуть порівнюватися запропоновані оптимістичні сценарії на різних економічних рівнях для визначення ефективності за відповідними критеріями.

сценарій 1 – «оптимістичний -1», що передбачає зміни на макrorівні: державні витрати на освіту та навчання (прямі витрати); розширення дії податкової знижки на фізичних осіб підприємців, що не є платниками єдиного податку, та розширення переліку послуг з включенням до нього підвищення кваліфікації та перепідготовки як власне підприємців, так і їх найманих робітників (податкові або непрямі витрати);

сценарій 2 – «оптимістичний-2», – зміни витрат на освітні та навчальні програми розвитку людських ресурсів на рівні регіонів;

сценарій 3 – «оптимістичний-3», – управління за рахунок додаткових витрат підприємств на персонал.

Базовий сценарій передбачає прогнозування інтегральних показників ПОРЛР, їх складових та компонент за трьома економічними рівнями (Додаток И).

Податкова знижка на освіту передбачена ст. Податкового кодексу України 166.3.3 [293], відповідно якої суму коштів, сплачених платником податку на користь вітчизняних закладів дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти для компенсації вартості здобуття відповідної освіти такого платника податку та/або члена його сім'ї першого ступеня споріднення.

При цьому, розмір знижки дорівнює 100% розміру витрат на освіту, тобто віднімаються всі витрати. В результаті власні кошти підприємця збільшуються, оскільки податок зменшується на 18% цієї суми Для держави навпаки – 18 % суми витрат на освіту це податкові витрати бюджету. Але строго кажучи, не 18 %, а 19 %, оскільки на ці суми також не нараховуватиметься військовий збір.

Для підприємців ефект – з одного боку – скорочення податкових платежів, а з іншого – зростання продуктивності праці внаслідок застосування прогресивні навичок і т.п. При цьому важливим є спів фінансування суб'єктів господарювання у даному процесі. Тобто частину коштів підприємство має само виділяти на програми безперервного навчання на підприємстві, наприклад створення бази даних для навчання співробітників, класу для навчання, закупівлю спеціалізованої літератури тощо. Це підвищує рівень соціальної відповідальності підприємств перед працівниками, що в сучасних умовах є конкурентною перевагою.

Для кожного зі сценаріїв формується перелік інструментів розвитку людських ресурсів з певними параметрами.

Кожен сценарій має відповідні ризики, які необхідно врахувати в моделі. Також важливим є формування критеріїв ефективності розвитку людських ресурсів за якісними та кількісними параметрами. Це й підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, й зменшення міграційних потоків в межах тредової міграції, й навчання, збільшення сукупної продуктивної праці, підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів на всіх економічних рівнях.

Після чого здійснюється моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та отримуються результати за трьома сценаріями.

Для моделювання реалізації сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів була побудована імітаційна модель у середовищі Vensim 5.7a [573] (рис. 5.7).

Базовий сценарій визначався прогнозами на основі трендів (лінійного, логарифмічного, степеневого) із коефіцієнтом детермінації 0,89-0,98.

Рівень статистичної значущості параметрів трендових моделей 0,05.

Результативні показники сценаріїв визначалися за одно- та двохфакторними моделями із коефіцієнтом детермінації 0,76-0,94 для макроекономічних показників та 0,83-0,99 - для мезо- та мікроекономічних показників.

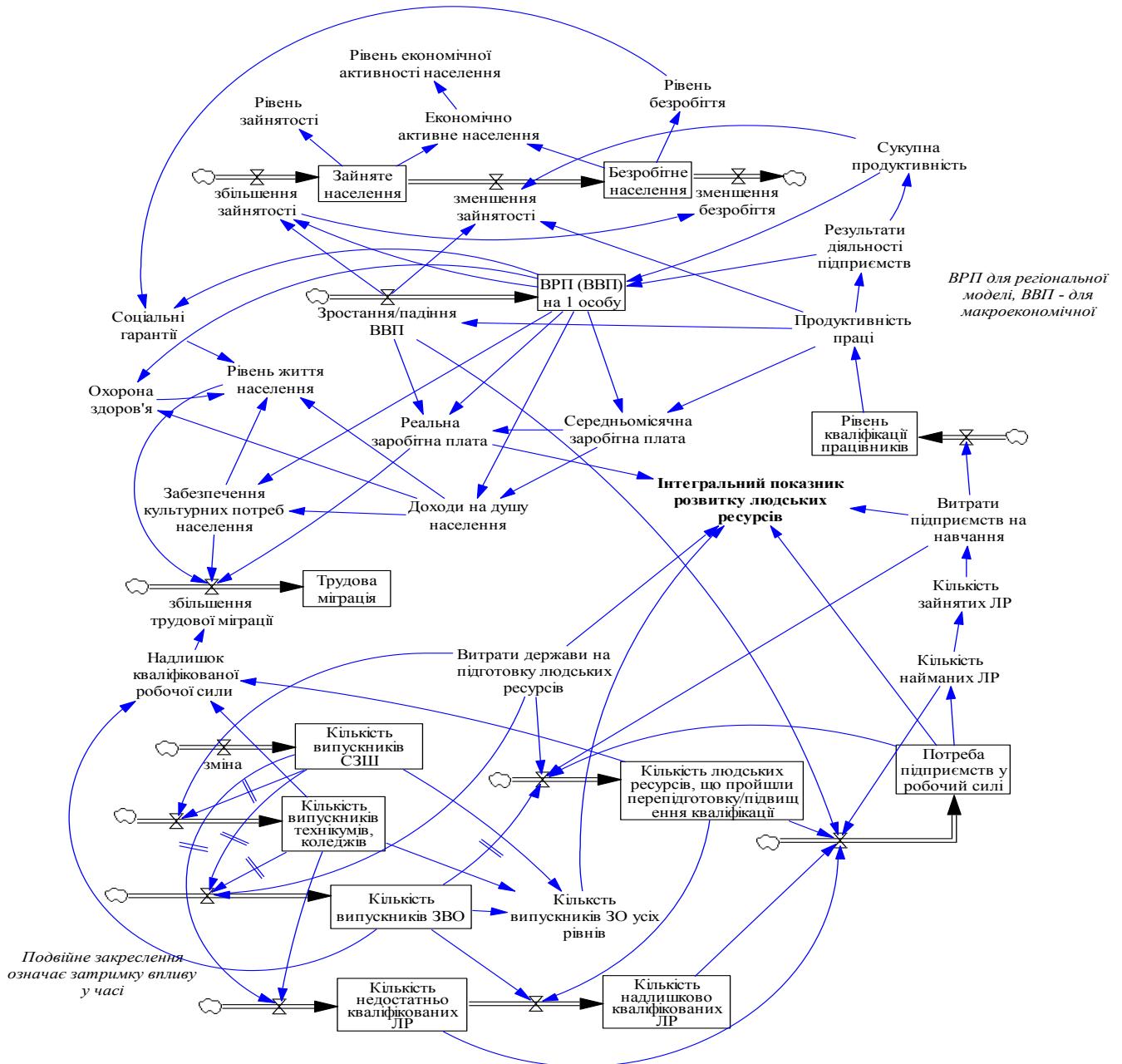


Рис. 5.7. Діаграма потоків та причинно-наслідкових зв'язків для 3-рівневої моделі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Індикаторами ефективності запропонованих сценаріїв виступають показники результативності: значення показників ВВП на 1 особу, ВРП на 1 особу, продуктивність праці; плинність кадрів; кількість осіб, які підвищили кваліфікацію (табл. 5.4):

Таблиця 5.4

Результати моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях

Сценарії	Параметри сценарію	Результативність		
		на макрорівні	на мезорівні	на мікрорівні
Сценарій 1 (макроекономічний)	Збільшення прямих державних витрат на освіту до рівня максимуму за попередні роки (до 6,78 % ВВП); здійснення непрямих витрат за рахунок стимулювання підвищення кваліфікації ФОП та їх найманих працівників шляхом надання податкової знижки у розмірі 0,14 в.п.	Збільшення ВВП на 1 особу на 1,5 до 1,7 % протягом 5 років порівняно з базовим сценарієм	Збільшення ВРП на 1 особу у середньому по регіонах на 1,9 % порівняно з базовим сценарієм, найбільше у Чернівецькій обл. (3,1-3,6 %), найменше - у Київській (0,9-1,0%)	Підвищили кваліфікацію додатково 20% ФОП та їх найманих працівників щорічно
Сценарій 2 (мезоекономічний)	Збільшення витрат обласних бюджетів на освіту на 5 % із збереженням тенденції до збільшення питомої ваги обласних бюджетів у фінансуванні освіти відповідно тренду	Збільшення сумарного ВВП на 2,3-2,8 % протягом 5 років; підвищення сумарних витрат на освіту на 0,3 в.п. від ВВП	Збільшення ВРП на 1 особу у середньому по регіонах на 2,3-2,8 % порівняно з базовим сценарієм	Підвищення продуктивності праці на 1,4 % порівняно з базовим сценарієм

Продовження табл. 5.4

Сценарії	Параметри сценарію	Результативність		
		на макрорівні	на мезорівні	на мікрорівні
Сценарій 3 (мікроекономічний)	Збільшення витрат суб'єктів господарювання на персонал за рахунок витрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку у середньому на 0,9-2,9 % порівняно з базовим сценарієм	Збільшення ВВП на 1 особу на 0,56-1,1 % порівняно з базовим сценарієм	Збільшення середньомісячної заробітної плати у середньому на 3,7 %	Підвищення продуктивності праці на 0,6 % порівняно з базовим сценарієм. Збільшення кількості працівників, які підвищили кваліфікацію на 3%. Зменшення плинності кадрів на 0,16-0,25 в.п. порівняно з базовим сценарієм
Синегретичний ефект	Об'єднання сценаріїв: стимулювання витрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу за рахунок надання податкової знижки, збільшення витрат обласних бюджетів на освіту	Збільшення ВВП на 1 особу у середньому за 5 років на 2,01% порівняно з базовим сценарієм	Збільшення ВРП на 1 особу у середньому за 5 років на 2,12 % порівняно з базовим сценарієм	Підвищення продуктивності праці на 1,1 % порівняно з базовим сценарієм. Зменшення плинності кадрів на 0,1-0,29 в.п. порівняно з базовим сценарієм

Покращення часткових показників ПОРЛР за сценарієм мікрорівня досягається за прогнозами більш швидкими темпами, ніж за сценаріями на мікро- та макрорівні, що доводить гіпотезу про поширення ефекту від заходів «знизу» більш швидкими темпами, ніж «зверху». При цьому ефект від сценарію на мезорівні забезпечує більший ефект у часі, ніж сценарій макрорівня. Покращення інтегральних показників рівня ПОРЛР в порівнянні з ретроспективним періодом досягається при комбінації 1 та 2 сценаріїв, де найбільш активним регулятором виступає фінансова складова стимулювання рівня ПОРЛР.

Розрахунок синергетичного ефекту довів доцільність комплексного застосування інструментів, тобто синергетичний ефект від застосування всіх сценаріїв більший ніж сумарний ефект за трьома сценаріями (табл. 5.5, Додаток К)).

Законодавче закріплення параметрів даних сценаріїв дозволить підвищити рівень проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях.

Таблиця 5.5

Синергетичний ефект від застосування сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних

Роки	Показники результативності грн./особу				
	ВРП на душу населення	ВВП на душу населення	ВВП у фактичних цінах	Середня продуктивність праці	Витрати на персонал
Базовий ефект від застосування сценаріїв					
2018	70247,45	69781,34	3278810	217475,3	53,30059
2019	80604,79	79496,66	3458621	259110,5	56,15858
2020	88722,24	87076,32	3587204	292689,9	58,18636
2021	97149,11	94909,88	3687731	328417,4	59,75922
2022	105990,8	103094	3770523	366794,5	61,04435
Синергетичний ефект для показників результативності					
2018	74209,01	73506,31	3331604	233208,8	54,13507
2019	81938,3	80753,09	3515366	264490,3	57,05481
2020	89898,23	88182,18	3647501	297528,1	59,13816
2021	98192,71	95890,09	3751906	332785,2	60,77194
2022	106919,4	103965,8	3838629	370738,7	62,11884

Таким чином, дані наведені у табл.5.5 свідчать про синергетичний ефект, який перебільшує звичайний сумарний результат від застосування трьох

сценаріїв ПОРЛР. Так, переважання синергетичного ефекту за показників ВРП на 1 особу у 2018 р. становить 5,63 %, у 2022 р. 0,87 % для мезорівня. Для макрорівня синергія за ВВП на 1 особу переважає на 5,34 % у 2018 р. та на 0,84 % у 2022 р. А у фактичних цінах ВВП на й особу синергія перевищує на 1,61 % у 2018 р. та на 1,8 % у 2022 р. відповідно.

Підсумковим етапом є вибір найбільш прийнятної сценарію в сучасних умовах за всіма критеріями ефективності та обмеженнями. У разі невідповідності критеріям сценарій відбраковується. Далі вибір остаточного сценарію відбувається в залежності до пріоритетності проблем у розвитку людських ресурсів та ефективністю на всіх рівнях управління: макро-, мезо-, мікрорівні.

В результаті чого буде сформовано систему інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Таким чином, моделювання сценаріїв реалізації проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів дає можливість для формування напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та необхідної для їх реалізації системи інструментів на основі врахування ризиків та ефекту на всіх економічних рівнях.

5.4. Обґрунтування пріоритетних напрямів державної підтримки проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Стратегічним вектором розвитку України, що був зазначений в Стратегії сталого розвитку "Україна – 2020" є «забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та підвищення стандартів життя» [414]. Досягнення даних цілей можливе за рахунок ефективного використання стратегічних ресурсів держави, регіонів, вітчизняних підприємств, головними з яких є людські ресурси.

Проблемою українського підходу до розвитку найважливішого ресурсу сьогодення – людського, є відсутність комплексного та проблемно-орієнтованого підходу до даного процесу. Це проявляється в тому, що навіть в головному стратегічному документі Стратегії сталого розвитку "Україна – 2020" серед 62 реформ, на жаль, відсутня реформа розвитку людських ресурсів країни. Окремо прописаний вектор гордості – «це забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт. Україна повинна зайняти гідне місце серед провідних держав світу, створити належні умови життя і праці для виховання власних талантів, а також залучення найкращих світових спеціалістів різних галузей» [414]. Окремо наявна в Стратегії й реформа сфери трудових відносин. Однак відсутній єдиний системний та комплексний підхід до розвитку людських ресурсів на національному, регіональному рівнях та рівні підприємств. Відсутній проблемно-орієнтований підхід до розвитку, що передбачає вибір напрямів та інструментів розвитку людських ресурсів орієнтований на вирішення пріоритетних проблем у суспільстві та національній й регіональній економіці. Відсутність чіткої картини трирівневого взаємозв'язку проблем та рівня розвитку людських ресурсів.

Зважаючи на вищенаведене, рушійним чинником конкурентоспроможності національної, регіональної економіки, розвитку вітчизняного підприємництва є вибір пріоритетних напрямів, раціональних інструментів та методів розвитку людських ресурсів на трьох рівнях управління: макро-; мезо-; мікрорівнях. Людські ресурси – це стратегічні конкурентні переваги високого порядку, що мають бути поставлені в ранг пріоритетних для економічної безпеки та підвищення рівня конкурентоспроможності країни.

Отже, розробка методичного підходу до обґрунтування пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на національному, регіональному рівні та рівні окремого підприємства, що дає можливість сформулювати комплексний трирівневий підхід до управління

розвитком людських ресурсів та подолання виникаючих та недопущення нових проблем у цій сфері в майбутньому.

Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів на всіх рівнях регулювання передбачає підхід до управління розвитком людських ресурсів, що базується на гіпотезі існування проблем використання трудового потенціалу країни, регіону, підприємства, які вимагають аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень на національному та регіональному рівні в рамках компетенцій органів влади, а також відповідних підрозділів підприємств.

Згідно проблемно-орієнтованого підходу до розвитку людських ресурсів мова йде не стільки у вирішенні вже наявних проблем розвитку людських ресурсів, а у формуванні відповідних механізмів недопущення появи цих проблем у майбутньому.

Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку людських ресурсів має бути представлено у вигляді методичного підходу (рис. 5.8).

Даний методичний підхід представляє собою послідовність етапів з оцінки рівня розвитку людських ресурсів на трьох рівнях: макро-; мезо-; мікро-рівнях з визначенням переваг та недоліків інструментів розвитку людських ресурсів, а також ідентифікацією наявних проблем; визначення напрямів розвитку людських ресурсів, обґрунтування їх пріоритетності, інструментів та методів реалізації на основі моделювання та визначення ефективності для кожного рівня управління.

На першому етапі методичного підходу до обґрунтування пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів визначається мета, що полягає у розробці комплексного підходу до проблем.

Другий етап полягає у послідовній діагностиці тенденцій розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; та мікрорівнях. На даному етапі визначаються тенденції, динаміка, стан розвитку людських ресурсів, значення для національної, регіональної економіки країни та розвитку вітчизняного підприємництва. Визначається рівень розповсюженості проблем та характер впливу проблем у розвитку людських ресурсів на результативність їх

використання на різних рівнях. Ідентифіковані проблеми є базою для розробки конкретних заходів щодо превалювання та вирішення існуючих проблем у розвитку людських ресурсів.

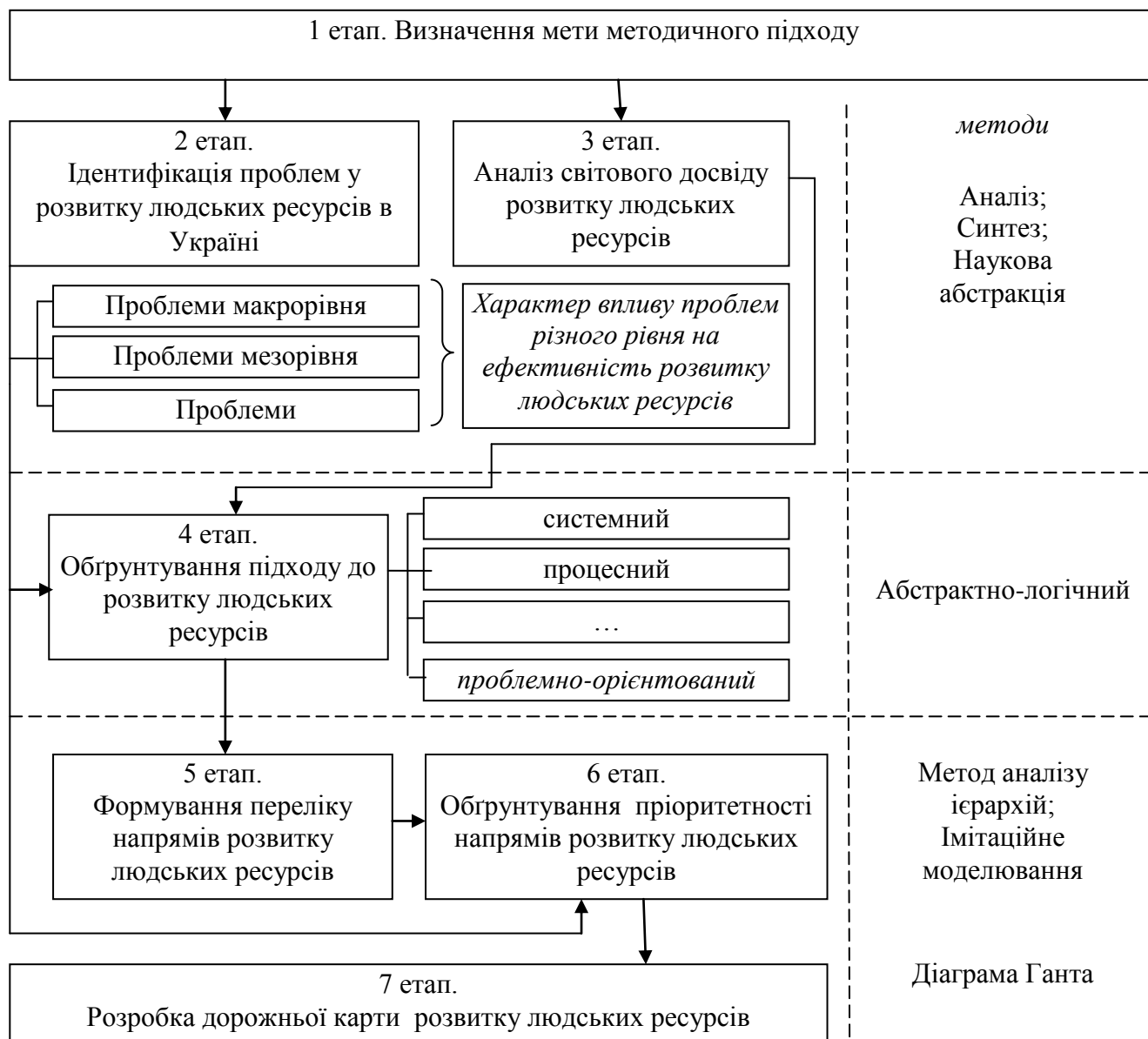


Рис. 5.8. Методичний підхід до обґрунтування пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Аналіз світового досвіду розвитку людських ресурсів має на меті визначити основні ризики та помилки у даному процесі, що мають бути враховані при розробці напрямів розвитку людських ресурсів в Україні.

Четвертим етапом є обґрунтування підходу до розвитку людських ресурсів. Існує достатньо багато наукових підходів, які можуть слугувати базисом розвитку людських ресурсів: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, програмно-цільовий, компетентнісний підхід тощо [513; 535; 547]. Всі ці підходи дають можливість поглянути на управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється. Сучасні умови розвитку національної, регіональної економіки та функціонування суб'єктів господарювання свідчить про наявність невизначеності, динамічність, нелінійність у розвитку економіки країни, що актуалізує застосування проблемно-орієнтованого підходу до розвитку людських ресурсів, що сформовано в межах ситуаційного підходу до управління та передбачає врахування наявних та потенційних проблем при розробці управлінських рішень щодо розвитку людських ресурсів.

На п'ятому етапі методичного підходу визначається перелік напрямів розвитку людських ресурсів на трьох рівнях на основі досвіду країн світу, вітчизняного досвіду та ідентифікованих проблем.

Шостим етапом є обґрунтування пріоритетності напрямів розвитку людських ресурсів. При визначенні пріоритетності напрямів враховуються:

по-перше, державні пріоритети розвитку;

по-друге, ідентифіковані проблеми у стані та тенденціях розвитку людських ресурсів, що заважають досягненню бажаного рівня життя населення та конкурентоспроможності національної, регіональної економік та вітчизняних підприємств.

Основними заходами ПОРЛР на макрорівні слід визначити наступні:

Так, на думку Д. Бабіча та С. Бабіча, серед інструментів державного регулювання розвитку людських ресурсів через стимулювання зайнятості наступні [14]:

розвиток системи державної служби зайнятості, професійної орієнтації, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

надання підприємцям субсидій, премій та податкових пільг для найму додаткової робочої сили або переведення частини працівників на скорочений робочий день;

державна підтримка нетрадиційних сфер зайнятості;

стимулювання підприємців до навчання, перекваліфікації й подальшого працевлаштування додаткової робочої сили;

залучення приватного (як вітчизняного, так і іноземного) капіталів в райони зі стійким рівнем безробіття;

регулювання можливості працевлаштування за кордоном, приєднання України до міжнародного ринку праці, стимулювання осіб, що отримують державну допомогу, до пошуку робочих місць;

збільшення кількості стажистів у системі професійної освіти;

введення в дію запасів невстановленого устаткування та підвищення коефіцієнта змінності його в цілому;

заходи щодо квотування робочих місць для представників найуразливіших груп на ринку праці, безвідсоткові кредити, що надаються безробітним, які започатковують власний бізнес;

організацію регіональними або місцевими органами влади у кооперації з окремими підприємствами або закладами соціальних (громадських) робіт тощо [14].

Також важливими заходами на макрорівні є:

модернізація національної системи освіти у зв'язку з потребами ринку праці;

забезпечення якості вищої освіти, що є конкурентоспроможною на міжнародних ринках;

створення нової системи управління та фінансування науки;
удосконалення процесу професійного розвитку в Україні;
спрощення умов вступу у ЗВО. Саме через складність даного процесу, небажання проходити ЗНО особами, що закінчили середню освіту певну кількість років тому стимулює майбутніх абітурієнтів, або майбутніх магістрів вступати до закордонних ЗВО;

формування стимулів для розвитку підприємництва в країні (податкові пільги для підвищення кваліфікації, отримання освіти та проходження навчання працівників) тощо.

Соціально-економічна ефективність використання людських ресурсів має трирівневу ієрархію, що має прогресивну тенденцію результативності в залежності від рівня їх використання.

Так, використання ефективних методів розвитку персоналу підприємств, дає можливість сформувати висококваліфікованих працівників, спроможних до безперервного навчання, генерування нових управлінських ідей, високу продуктивність праці. Це безперечно формує конкурентні переваги підприємства та підвищує його фінансові результати діяльності.

Одним з чинників, що сприяє розвитку людських ресурсів в межах підприємства є його висока соціальна відповідальність, можливість впровадження новітніх технологій, інновацій як у процесі управління персоналом, так і у виробничу діяльність.

Разом з тим, ефективність управління розвитком людських ресурсів на рівні підприємств залежить не тільки від ефективного менеджменту персоналу на місцях, а й від стратегії та політики управління розвитком людських ресурсів на рівні регіону та в цілому стратегії їх розвитку на рівні держави. А отже, система інструментів управління розвитком людських ресурсів має бути комплексною, взаємопов'язаною на всіх рівнях управління для досягнення мети конкурентоспроможності персоналу підприємства, людських ресурсів регіону та країни.

Регіональними конкурентними перевагами стає впровадження механізму взаємодії між ЗВО та підприємницькими структурами щодо якісної підготовки майбутніх фахівців.

Створення в межах ЗВО технологічних платформ для колаборації молоді, бізнесу та наукових інститутів сприяє розвитку людських ресурсів, а також виступає мотиваційним інструментом в контексті їх можливого працевлаштування.

Інструментарієм розвитку людських ресурсів на рівні регіонів мають стати розробка дієвих планів та програм регіональних центрів зайнятості, спрямованих на перекваліфікацію виробничих професій; регіональних програм сприяння зайнятості; подолання безробіття в регіоні; координація з промисловими підприємствами регіону щодо попиту на робочу силу тощо.

В свою чергу держава має створювати умови для стимулювання кваліфікованих фахівців залишатися в країні та формувати потужний інтелектуальний капітал України, створювати стійкі конкурентні переваги. Це можливу лише за рахунок створення пристойних умов праці та життя; можливості участі в вітчизняних та міжнародних грантах, можливість надавати послуги експертної діяльності, що також задовольняє потребу у визнанні, самореалізації, повазі тощо.

На макрорівні інструментами впливу мають виступати: розробка НПА та Законів; регулювання оплати та мотивації праці працівників у виробничих галузях та бюджетних сферах; заходи спрямовані на підвищення рівня життя та соціального захисту населення; формування політики на ринку праці та зайнятості; розробка нормативів з організації праці; планів, програм з підготовки та перепідготовки кадрів; охорона праці та умови праці; соціальне страхування; соціальне партнерства та ін.

Таким чином, дослідження проблем розвитку людських ресурсів на трьох рівнях управління, а саме: рівні підприємства (мікрорівні), рівні регіону (мезорівні), рівні держави (макрорівні) на основі проблемно-орієнтованого підходу дає можливість розробки системи проблемно-орієнтованого розвитку

людськими ресурсами з дієвим інструментарієм вирішення не тільки вже наявних проблем, а й превентивних дій щодо недопущення появи нових.

Ресурсно-функціональний підхід до поняття економічної безпеки розглядає останню як забезпечення економічної безпеки пов'язують з ефективним використанням ресурсів, найвагомим з яких є людські ресурси.

Дуальність людських ресурсів у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни полягає у наступному (рис. 5.9):

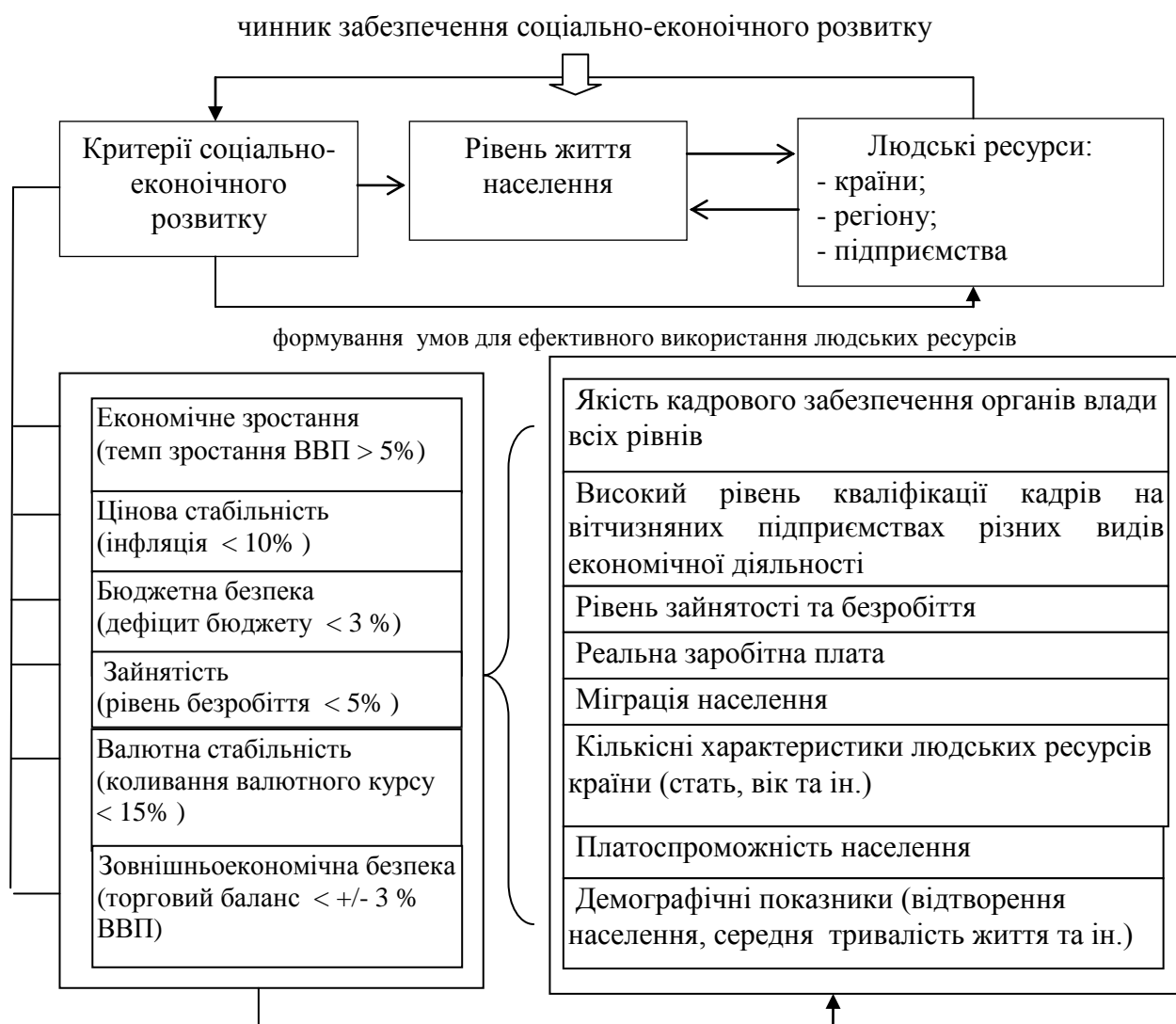


Рис. 5.9. Вплив людських ресурсів на соціально-економічний розвиток країни

по-перше, людські ресурси формують умови для ефективного формування, реалізації та відтворення інших ресурсів: техніко-технологічних, економічних, екологічних, політичних та ін.;

по-друге, рівень соціально-економічного розвитку в країні, її конкурентоспроможності, формує умови для ефективного використання людських ресурсів країни, або навпаки, створює загрози та бар'єри розвитку людських ресурсів в країні.

Так, досягнення економічного зростання можливе за рахунок наявності в регіоні, країні людських ресурсів з певними кількісними та якісними характеристиками та їх ефективного використання. Даний вплив простежується на мікро-, макро та мезорівнях. Ефективне використання людських ресурсів на вітчизняних підприємствах сприяє збільшенню фінансових показників діяльності підприємства, виробництва продукції, що забезпечує зростання ВРП, а на рівні країни й ВВП.

Наявність висококваліфікованих державних службовців на всіх рівнях влади сприяє:

розробці проектів нормативно-правових актів та законопроектів, що сприятиме досягненню критеріїв економічної безпеки країни;

розробці якісних управлінських механізмів на місцях;

розробці програм підтримки підприємництва в регіонах;

розробці програм сприяння зайнятості, подолання безробіття;

забезпечення валютної стабільності;

забезпечення бюджетної, зовнішньоекономічної безпеки тощо.

Трудова міграція, навчання молоді в країнах ЄС та світу має як негативний вплив на економічне зростання та економічну безпеку: «втрата найпродуктивнішої частини власної робочої сили (молоді, науковців, фахівців); вкладення державою коштів у підготовку фахівців, які реалізують свої здібності і створюють додаткову вартість за кордоном; втрата кваліфікації більшістю трудових мігрантів, які працюють не за спеціальністю; повернення трудових

мігрантів пенсійного віку, що посилює процеси старіння населення; вкладення державою коштів у підготовку фахівців, які реалізують свої здібності і створюють додаткову вартість за кордоном» [249], так і має позитивні моменти, а саме: «поширення європейських цінностей; формування відкритого до світу суспільства, здатного до інновацій [250]; фактично зменшується безробіття через влаштування за кордоном; збільшується платоспроможний попит, що стимулює розвиток економіки; інвестування мігрантів у місцеві громади в Україні [250]; за даними «МОМ, у 2014-2017 рр. перекази мігрантів в Україну становлять майже половину бюджету домогосподарств, які мають у своєму складі довгострокових трудових мігрантів, і 60% бюджету тих, члени яких практикують короткострокову трудову міграцію» [385].

Рівень платоспроможності населення, що впливає на рівень економічного розвитку, рівень споживання та рівень життя населення залежить від рівня заробітної плати, зайнятості в провідних галузях економіки тощо.

Саме від рівня кваліфікації людських ресурсів на вітчизняних підприємствах різних видів діяльності вагомо залежить рівень ВРП та ВВП, якість продукції, що випускається на вітчизняних підприємствах, її конкурентоспроможність на вітчизняних та світових ринках, а отже і зовнішньоекономічна безпека країни в певні мірі, що залежить від обсягу експорту вітчизняних товарів.

Отже, людський ресурс – це унікальний в своєму роді ресурс, що впливає на досягнення всіх критеріїв економічної безпеки країни, формує «обличчя» країни на міжнародній арені. Саме за цих обставин важливим є виважена політика держави щодо розвитку та ефективного використання людських ресурсів, формування інтелектуального потенціалу країни на всіх рівнях управління: макро; мезо-; та мікрорівні.

Напрямами забезпечення розвитку людських ресурсів на макро-; та мезорівні є наступні (рис. 5.10):

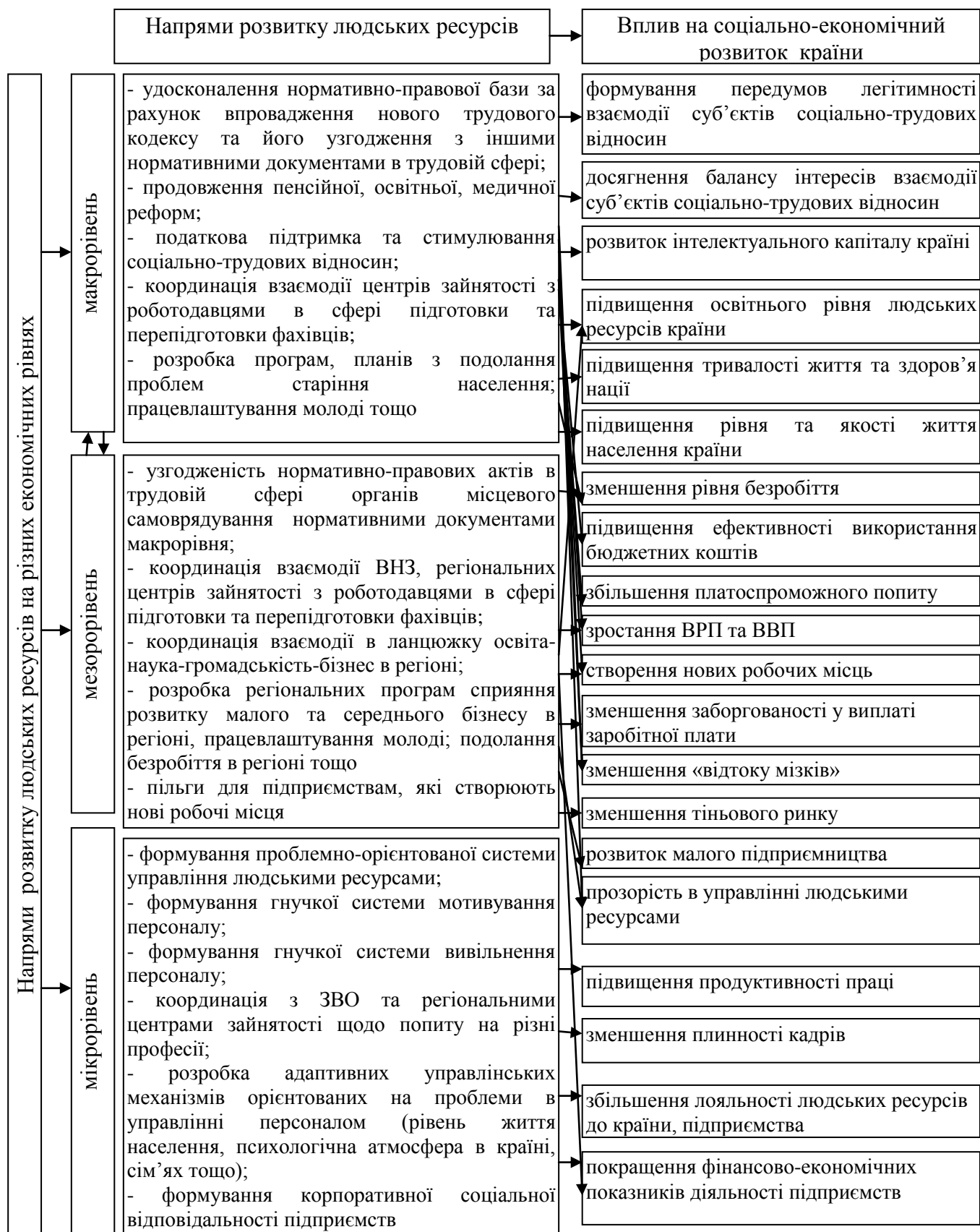


Рис. 5.10. Напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

1) удосконалення нормативно-правової бази за рахунок впровадження нового трудового кодексу та його узгодження з іншими нормативними документами в трудовій сфері (Закони України «Про заробітну плату», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про колективні договори», «Про тощо»). Це дозволить створити правові передумови легітимної взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин з метою досягнення балансу їх інтересів з урахуванням можливих прав і обов'язків;

2) податкова підтримка та стимулювання соціально-трудових відносин (в питаннях оплати праці, податкових канікул для малого та середнього бізнесу, спрощення процедури сплати податків та подання звітності тощо) з метою зменшення тіньового сегменту ринку праці та працевлаштування;

3) реалізація пенсійної реформи, яка передбачає зменшення частки обов'язкового державного страхування, визначення оптимального пенсійного віку, який відповідає українським реаліям та створення гарантій для розвитку корпоративних пенсійних фондів;

4) координація взаємодії центрів зайнятості з роботодавцями в сфері підготовки та перепідготовки фахівців, формування переліку професійних вимог до осіб, які активно шукають роботу. Це дасть змогу зменшити час перебування безробітних на обліку в центрах зайнятості та більш ефективно використовувати бюджетні кошти, а роботодавцю скоротити час та відповідно витрати на пошук та відбір кандидатів на вакантну посаду ;

5) створення різноманітних пільг для підприємств, які створюють нові робочі місця, що стимулюватиме не тільки зменшення тіньового ринку, але й розвиток малого підприємництва.

З точки зору мікрорівня в умовах динамічності трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем та у зв'язку з необхідністю адаптації до зовнішніх змін доцільним є формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яка базується на відповідному підході та передбачає прийняття раціональних ефективних управлінських рішень щодо

розвитку людських ресурсів на основі аналізу виявлених проблем розвитку персоналу підприємства, з урахуванням змін у механізмах розвитку людських ресурсів на макро- та мезорівнях. Адже вміння вирішувати проблеми є однією з ключових складових управлінської компетентності.

Загальносвітовою тенденцією останніх років є трансформація суспільства під впливом процесів глобалізації, міжнародної інтеграції, розширення сфери послуг і нематеріального виробництва в умовах стрімкого науково-технічного прогресу і впровадження інформаційних технологій в усі сфери життєдіяльності людини, підприємств, суспільства і держав. При цьому тренд переносить акценти з нестабільних сировинних економік до інтелектуальних наукомістких [463]. Ці зміни стосуються всіх ресурсів, що формують конкурентоспроможність національної, регіональної економіки та вітчизняних підприємств, що провадять господарчу діяльність в умовах цифровізації економіки.

Досвід країн світу свідчить про створення умов для розвитку бізнесу в сфері ІКТ за рахунок запровадження спеціальних економічних зон, скасування регуляторних та інших бар'єрів розвитку підприємництва в цій сфері з метою отримання соціально-економічного ефекту. Окрім позитивного впливу на ВВП країн світу, розвиток цифрової економіки «забезпечує зростання і створення нових робочих місць в усіх галузях економіки, починаючи з найменших традиційних підприємств і закінчуючи новітніми високотехнологічними виробництвами, що з'являються сьогодні» [63].

Унікальним ресурсом який є виробником та споживачем товарів цифрової економіки є людина. За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму [579], до 2022 р. в результаті впровадження нових технологій зникнуть 75 млн. робочих місць. Однак технологічні інновації створять додаткові 133 млн. робочих місць в інтелектуальних і високотехнологічних сферах, пов'язаних з новими технологіями.

Розвиток людських ресурсів в умовах цифрової економіки має специфічні риси.

По-перше, розвиток людських ресурсів має бути спрямований на формування компетентностей використання та впровадження продукції цифрової економіки у всі сфери життя. Це стосується і цифрової грамотності дітей, молоді та пенсіонерів, здатність впровадження знань та навичок використання ІКТ у виробничій діяльності та ін. Отже в даному випадку завданням держави є формування освітньої складової розвитку цифрової економіки:

розробка програм навчання, спрямованих на формування ІКТ компетентностей (всі рівні освіти, соціальні програми для пенсіонерів). В «Атласі нових професій» [63] прогнозується, що до 2030 р. зникне 57 «традиційних» професій і з'явиться 186 нових. До 2025 р. будуть затребувані такі професії, як дизайнери віртуального середовища, адвокати за технологічною етикою, інтерпретатори цифрової культури, біохаки на фрілансери, аналітики ІТ-даних;

розробка програм підвищення кваліфікації педагогічного складу ЗВО в сфері ІКТ;

розробка програм мотивації зайнятості фахівців в ІТ-компанії для стимулювання розвитку цифрової економіки та зниження рівня трудової міграції населення України.

За оцінками консалтингової компанії АТКearney, Найбільшу динаміку покаже сфера мас-медіа та технологій (43%), фінансові послуги (36%), автомобільна промисловість (35%) [486];

конструктивна співпраця з ІТ компаніями щодо формування конкурентоспроможних випускників – майбутніх спеціалістів з необхідним бізнесу переліком компетентностей. Реалії української освіти спеціалістів в сфері ІТ свідчить про необхідність поєднання теоретичних та практичних підходів до навчання, впровадження дуального навчання та ін.;

розробка регіональних програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації людських ресурсів з метою підвищення в регіоні та на підприємствах за ВЕД грамотності з подальшим використанням ІКТ в житті та для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Так, деякі вітчизняні підприємств мають можливість придбання високоякісного автоматизованого устаткування, однак, нажаль не можуть забезпечити якісне та своєчасне навчання свого персоналу в межах його використання, що є бар'єром для створення нових конкурентних переваг.

По-друге, розвиток людських ресурсів має базуватися на зміні парадигми управління людськими ресурсами:

формування програм навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації на вітчизняних підприємствах в напрямку формування фахівців з нових професій в умовах цифрової економіки. «В даний час частка фахівців у сфері ІКТ серед зайнятого населення в провідних країнах Європи становить 3,7%, в США – 3,8%» [551]. Згідно з даними PWC [559], дефіцит кваліфікованих фахівців з навичками і знаннями в ІТ-сфері вже зараз є серйозною проблемою в реалізації проектів цифрової трансформації компаній. Для більш 60% респондентів в світі відсутність фахівців необхідної кваліфікації є серйозним бар'єром [264];

формування гнучкого робочого часу для працівників (збільшення відсотку працівників фрілансерів). Частина трудових завдань передається на аутсорсинг, особливо в сфері надання послуг, що призводить до розвитку нового виду трудової діяльності «on-demand-economy» (економіка на вимогу);

формування системи мотивації для фахівців з ІТ компетентностями як конкретної переваги підприємства;

розробка програм роботи з талантами;

впровадження корпоративних тренінгів;

формування програм безперервного навчання тощо.

Отже, на всіх економічних рівнях стає важливе завдання розробки напрямів розвитку людських ресурсів з набуттям гнучких навичок, професійних навичок та цифрових навичок, що дає можливість вирішити наступні проблеми: забезпечити зайнятість, знизити безробіття, трудову міжнародну еміграцію з відтоком молоді та висококваліфікованих людських ресурсів.

Для визначення пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів застосовуються метод аналізу ієрархій із залученням експертів всіх економічних рівнів та когнітивне моделювання (рис. 5.11).

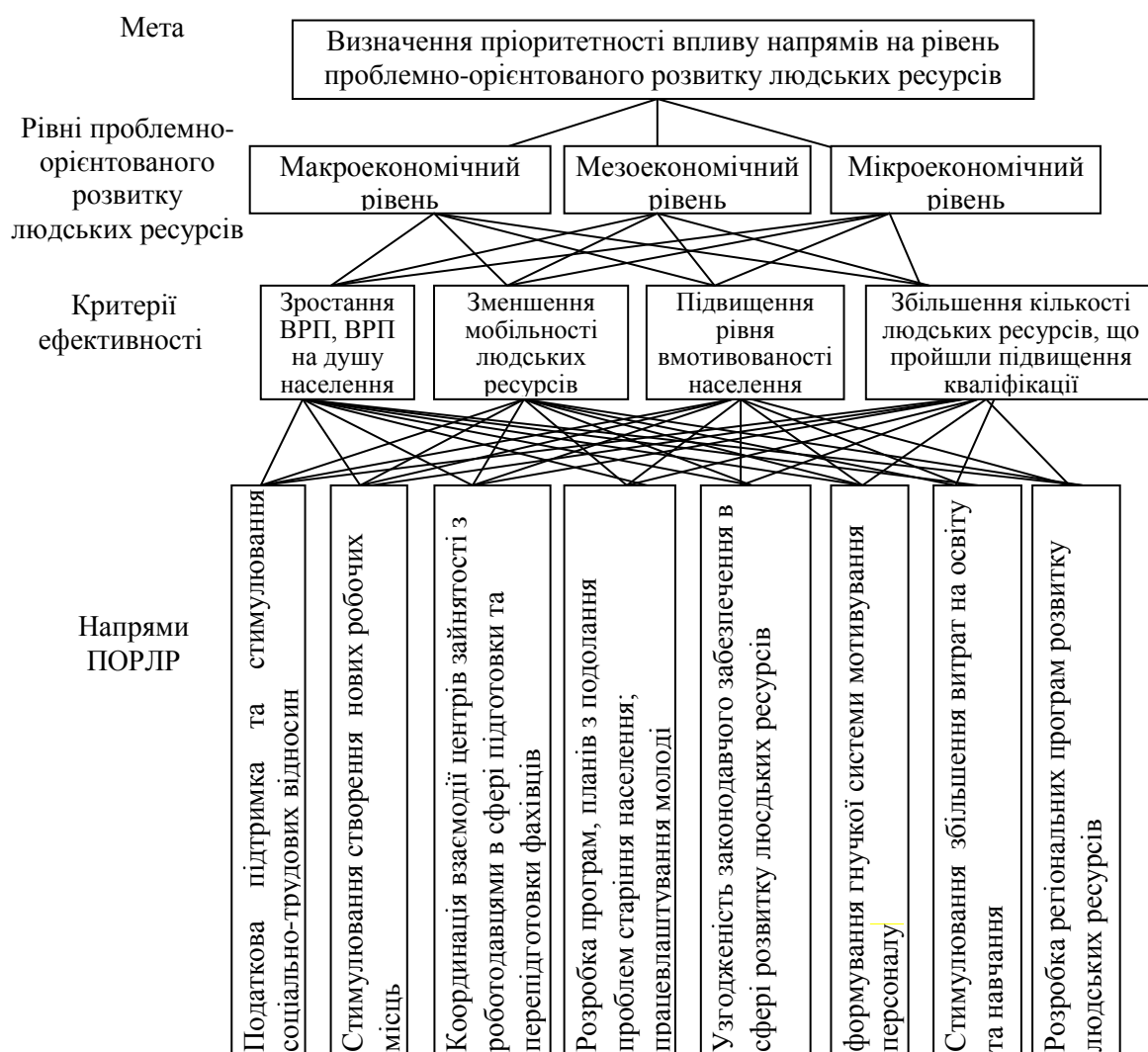


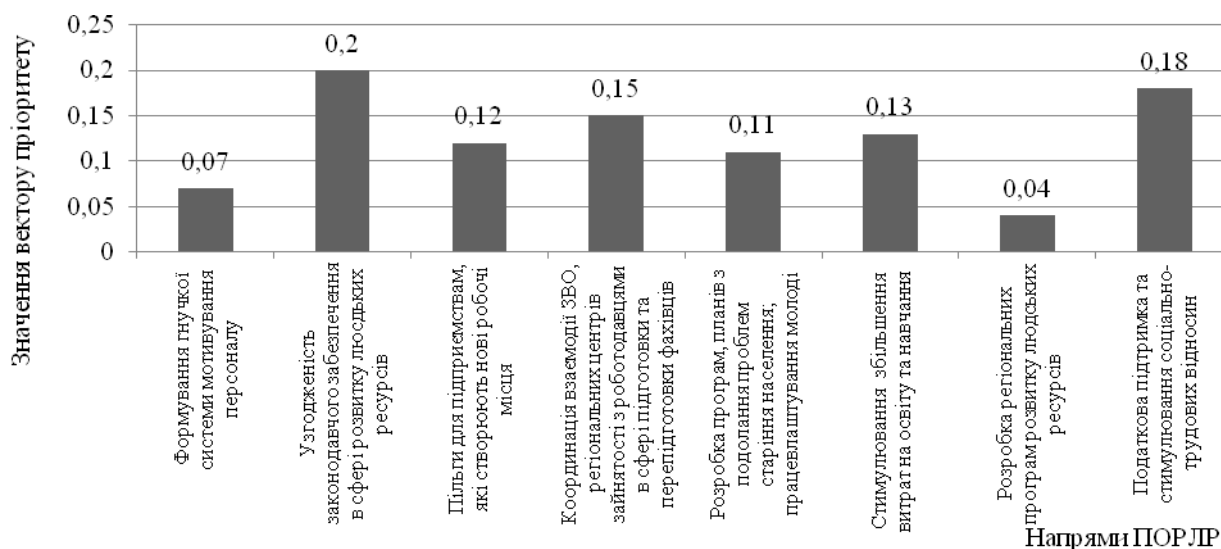
Рис. 5.11. Ієрархія напрямів ПОРЛР в залежності від економічного рівня у відповідності до критеріїв ефективності

Так, експертами виступали 17 представників різних економічних рівнів, що є фахівцями у розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; та мікроекономічному рівнях.

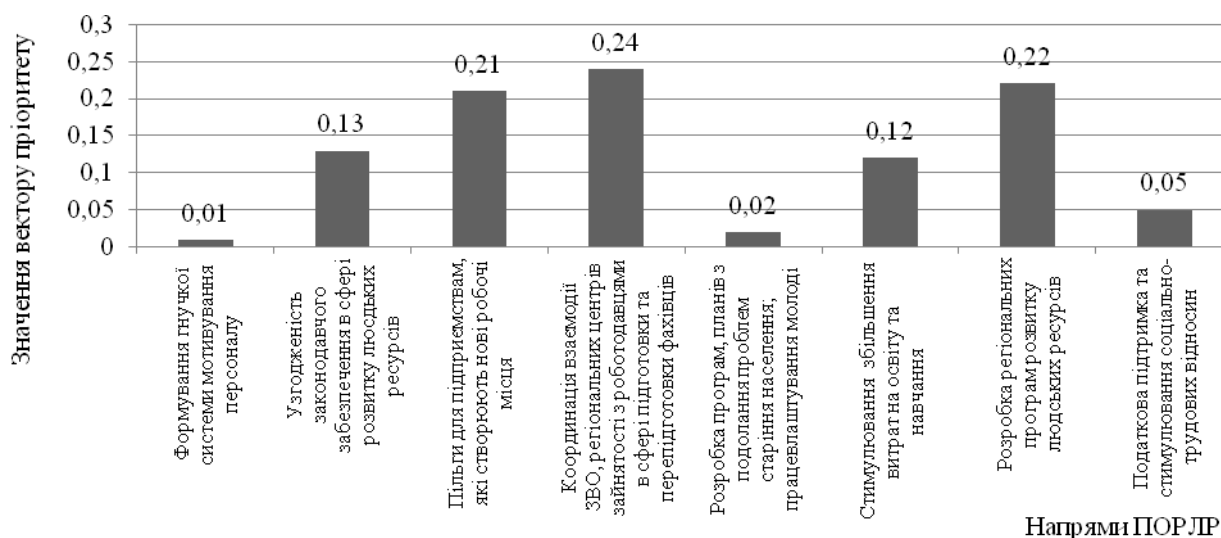
Метою аналізу виступає обґрунтування вибору пріоритетів ПОРЛР за економічними рівнями у відповідності критеріїв ефективності.

Обґрунтування критеріїв ефективності здійснено на основі аналізу літературних джерел щодо оцінки розвитку людських ресурсів, трудового потенціалу на макро-; мезо; мікрорівні.

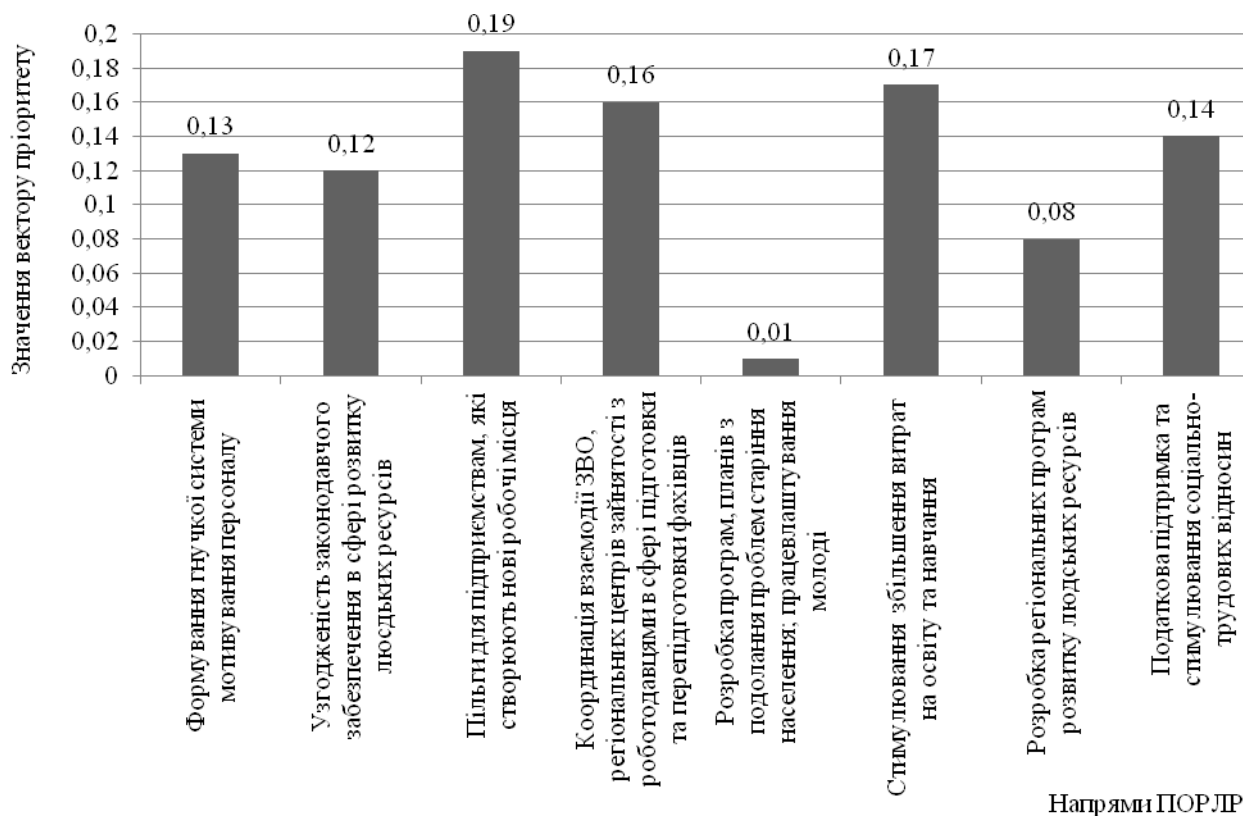
Результатами застосування методу аналізу ієрархій стали пріоритизовано напрями ПОРЛР за економічними рівнями (рис. 5.12).



а)



б)



в)

Рис. 5.12. Результати розрахунків вектора пріоритетів напрямів ПОРЛР на а) макрорівні; б) мезорівні; в) мікрорівні

На цьому етапі методичного підходу до обґрунтування пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів розробляється дорожня карта реалізації концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яку можна представити у наступному вигляді (табл. 5.6).

Дорожня карта представляє собою послідовність завдань щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за пріоритетними напрямами, що визначено експертами; терміни реалізації завдань на три роки поквартально та відповідальні органи, що мають планувати, організувати та контролювати хід реалізації концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях.

Таблиця 5.6

Дорожня карта з реалізації концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

№	Завдання	Термін реалізації (роки/квартали)												Відповідальний орган	
		2020				2021				2022					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	13	15	
Мета 1. Формування сприятливих умов для одержання освіти та набуття нових конкурентоспроможних професійних навичок в Україні															
1.1	Розробка та впровадження концепції дуального навчання в країні	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, департаменти розвитку підприємництва, Український союз промисловців і підприємців
1.2	Перегляд пріоритетних професій, що потребують державної підтримки у формуванні на запити вітчизняного ринку праці та світових тенденцій розвитку ринку праці	█	█												ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, Державна служба зайнятості України, органи місцевого самоврядування, ОТГ
1.3	Перегляд структури державних витрат на освіту та навчання	█	█	█											ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, органи місцевого самоврядування, ОТГ
1.4	Перегляд критеріїв вступу до ЗВО	█													ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, Український союз промисловців і підприємців
Мета 2. Мотивування проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів															
2.1.	Створення умов для прозорості системи оплати праці в Україні (податкові важелі, нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	ВРУ, КМУ, Міністерство фінансів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, органи місцевого самоврядування, громадські організації
2.2	Розробка програм, планів з подолання проблем старіння населення; працевлаштування молоді	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	ВРУ, КМУ, Міністерство соціальної політики, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, органи місцевого самоврядування, ОТГ, громадські організації

Продовження табл. 5.6

Мета 3. Запобігання збільшення зовнішньої трудової міграції та «відтоку мізків» з країни										
3.1.	Розробка нового законодавчого забезпечення розвитку людських ресурсів. Концепції розвитку людських ресурсів, Стратегії розвитку людських ресурсів. Нового Кодексу Законів про працю									ВРУ, КМУ, Міністерство соціальної політики, органи місцевого самоврядування, ОТГ, громадські організації
3.2.	Створення нових робочих місць									ВРУ, КМУ, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, департаменти розвитку підприємництва
3.3.	Удосконалення технічної та матеріальної бази для розвитку (науково-освітніх, інноваційних кластерів, технологічних платформ)									ВРУ, КМУ, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, департаменти розвитку підприємництва
Мета 4. Формування умов для економічного зростання та збільшення результативності на всіх економічних рівнях за рахунок проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів										
4.1.	Розробка та впровадження норм нового Кодексу Законів про працю та його узгодження з іншими нормативними документами в трудовій сфері									ВРУ, КМУ, Міністерство соціальної політики, органи місцевого самоврядування, ОТГ, громадські організації
4.2.	Впровадження податкової підтримки та стимулювання розвитку людських ресурсів									Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство фінансів України
4.3.	Координація взаємодії центрів зайнятості з роботодавцями в сфері підготовки та перепідготовки фахівців									ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, Державна служба зайнятості України, департаменти розвитку підприємництва, Український союз промисловців і підприємців
4.4.	Формування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів									ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, Міністерство соціальної політики, органи місцевого самоврядування, департаменти розвитку підприємництва, Український союз промисловців і підприємців

На основі визначених методом експертних оцінок пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, дорожня карта складається з чотирьох напрямів, які сформовані у дорожній карті у вигляді цілей:

мета 1. Формування сприятливих умов для одержання освіти та набуття нових конкурентоспроможних професійних навичок в Україні;

мета 2. Мотивування розвитку людських ресурсів;

мета 3. Запобігання збільшення зовнішньої трудової міграції та «відтоку мізків» з країни;

мета 4. Формування умов для економічного зростання та збільшення результативності на всіх економічних рівнях за рахунок розвитку людських ресурсів.

Важливим в процесі розвитку людських ресурсів є врахування проблемно-орієнтованого підходу, що дозволяє визначити існуючі та можливі проблеми розвитку людських ресурсів: кількість, якість, напрями, необхідні компетентності, види економічної діяльності, в яких пріоритетно необхідно впроваджувати нові методи та підходи управління.

Таким чином, розроблений методичний підхід до обґрунтування пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, відмінністю якого є розробка та пріоритизація напрямів розвитку людських ресурсів на трьох рівнях: макро-; мезо-; та мікро- на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Висновки до розділу 5

1. В роботі досліджено та систематизовано інструментарій розвитку людських ресурсів в залежності від рівнів ієрархії, що на кожному з економічних рівнях: макрорівні; мезорівні та мікрорівні передбачає виділення суб'єктів управління, які здійснюють вплив на стан людських ресурсів; а також методів й інструментів розвитку людськими ресурсами макрорівні, мезорівні, мікрорівні.

2. З метою наукового обґрунтування вибору інструментарію державної підтримки проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях запропоновано методичний підхід, який передбачає послідовне відстеження та ідентифікацію проблем на трьох рівнях розвитку людських ресурсів; вибір підходів, методів, інструментів розвитку людських ресурсів на кожному з економічних рівнів та перевірку їх на відповідність критеріям ефективності та можливість спільного використання з наступною реалізацією державної політики розвитку людських ресурсів та відстеженням ефективності обраного інструментарію.

3. Здійснений аналіз сутності системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, а також видів механізмів, дозволив побудувати та описати механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, який враховує три ієрархічні та взаємопов'язані рівні, на яких і здійснюється процес розвитку (макро-, мезо- та мікро), принципи, на яких будується, інструменти, а також проблеми, які впливають на прийняття рішення стосовно розвитку людських ресурсів. Науковим забезпеченням механізму виступають концепція, цілі, принципи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

4. Розроблено послідовність та зміст етапів моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, який передбачає обґрунтування варіантів сценаріїв та складається з низки взаємопов'язаних

послідовних етапів: постановка мети; визначення впливу чинників на формування системи розвитку людських ресурсів; побудова когнітивної карти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; визначення сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; моделювання сценаріїв та перевірка їх на відповідність критеріям ефективності; вибір ефективного сценарію. Це дозволяє обрати дієві інструменти стимулювання розвитку людських ресурсів.

5. Запропоновано когнітивну карту причинно-наслідкових зв'язків у розвитку людських ресурсів на всіх трьох рівнях ієрархії, що дозволяє визначити логічні та нелогічні, тісні та помірні зв'язки між показниками розвитку людських ресурсів.

6. З метою виявлення найбільш ефективних варіантів розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях розглянуто чотири варіанти сценаріїв: базовий сценарій – незмінні показники ПОРЛР на всіх економічних рівнях; сценарій 1 – «оптимістичний -1», що передбачає змінні на макрорівні: державні витрати на освіту та навчання (прямі витрати); розширення дії податкової знижки на фізичних осіб підприємців, що не є платниками єдиного податку, та розширення переліку послуг з включенням до нього підвищення кваліфікації та перепідготовки як власне підприємців, так і їх найманих робітників (податкові або непрямі витрати); сценарій 2 – «оптимістичний-2», – зміни витрат на освітні та навчальні програми розвитку людських ресурсів на рівні регіонів; сценарій 3 – «оптимістичний-3»,– управління за рахунок додаткових витрат підприємств на персонал.

7. За результатами розрахунку інтегральних показників розвитку людських ресурсів, їх прогностичних значень, а також дослідження дієвості методів й інструментів розвитку людських ресурсів розроблено методичний підхід до визначення пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Він передбачає трирівневий підхід до обґрунтування інструментарію розвитку людських ресурсів та базується на

когнітивній карті причинно-наслідкових зв'язків розвитку людських ресурсів, імітаційній моделі варіантів вирішення проблеми, яка враховує сценарії розвитку людських ресурсів в залежності від критеріїв ефективності та обмежень.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [150; 151; 153; 157; 159; 160; 170; 180; 181; 182; 185; 186; 189; 191; 192; 543].

Список використаних джерел [1; 6; 11; 12; 14; 19; 33; 35; 36; 38; 44; 45; 56; 57; 59; 63; 76; 79; 80; 82; 102; 105; 122; 208; 210; 224; 241; 245; 249; 250 264; 274; 276; 293; 327; 340; 343; 358; 385; 420; 439; 441; 444-445; 454; 456; 463; 480; 486; 513; 519; 551; 555; 561; 573; 579].

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає обґрунтування концепції та у розробленні й обґрунтуванні теоретичних положень, методологічного та методичного забезпечення, практичних рекомендацій з розвитку людських ресурсів з урахуванням особливостей проблемно-орієнтованого підходу на макро-, мезо- та мікро-рівнях.

1 Систематизація та узагальнення існуючих в теорії наукових підходів до розвитком людських ресурсів (класичної, неокласичної, посткласичної, кейнсіанської, марксистської) дозволили дослідити еволюцію поглядів на теорії людських ресурсів від «управління кадрами», «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами» та «управління людиною» та виявити основні підходи: економічний, органічний, гуманістичний, соціально-економічний, які в своїй сукупності формують парадигми управління: парадигма наукового управління, парадигма людських відносин, парадигма контракції індивідуальної відповідальності та парадигма командного менеджменту. Доведено актуальність розвитку теорії управління людськими ресурсами, де провідну роль відіграє їх розвиток.

Дослідження генезису парадигм управління людськими ресурсами довело наявність проблем у теоретико-методологічному забезпеченні розвитку людських ресурсів з урахуванням вітчизняних особливостей розвитку людських ресурсів, а також відсутності комплексного трирівневого підходу до розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

2. Дослідження системи понять, що характеризують людські ресурси дозволило узагальнити та систематизувати понятійний апарат проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, визначити спільні та відмінні риси

між «людськими ресурсами» «трудовими ресурсами», «робочою силою», «людським капіталом», «трудовим потенціалом». Це дозволило обґрунтувати складові та умови проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Уточнено поняття людські ресурси, які є інтегруючою категорією, яка охоплює саму людину, групу, колектив, населення з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудових відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому.

Удосконалено поняття розвиток людських ресурсів як безперервний процес якісної трансформації особистих і професійних компетентностей людини (групи людей або цілої нації), які вона може та прагне використовувати в соціально-трудовій діяльності для вирішення певних завдань на різних економічних рівнях.

На основі контент-аналізу, теорії логіки та морф-аналізу уточнено поняття «проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів» на основі запропонованого алгоритму визначення сутності поняття, який поєднує у собі елементи.

Під проблемно-орієнтованим розвитком людських ресурсів в роботі розуміється безперервний процес якісної трансформації особистих і професійних компетентностей людини як відгук на сучасні потреби суспільства та країни у вирішенні існуючих та можливих соціально-економічних проблем, дозволяє проактивно визначати можливі релевантні зміни та оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з розвитком людських ресурсів на різних економічних рівнях

Це дозволило обґрунтувати складові елементи системи розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях та розробити систему оцінки рівня розвитку людських ресурсів на цих рівнях та відповідні напрями удосконалення розвитку людських ресурсів.

На основі запропонованих визначень поняття «проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів» в роботі обґрунтовано визначено компоненти розвитку людських ресурсів: демографічна, освітньо-навчальна; мотиваційна, мобільна та результативності, взаємозалежність яких впливає на рівень розвитку людських ресурсів.

3. З метою оцінювання стану та тенденцій розвитку людських ресурсів при доведенні гіпотези 2 в роботі розроблено методичний підхід до ідентифікації проблем розвитку людських ресурсів на макро-, мезо-, та мікрорівнях, який базується на етапах визначення значущості та динаміки розвитку людських ресурсів на національному; регіональному рівнях та рівні підприємств та ґрунтується на принципах проблемно-орієнтованого підходу.

В результаті аналізу вітчизняних та закордонних тенденцій розвитку людських ресурсів було виявлено основні проблеми: на макрорівні досліджено відсутність узгодженого та сучасного законодавчого забезпечення розвитку людських ресурсів; відсутність злагодженої дії органів державної влади, що регулюють даний процес; дублювання функцій державних інституцій; відсутність конструктивної взаємодії між державними та недержавними інститутами, що регулюють розвиток людських ресурсів; проблеми зростаючої зовнішньої трудової міграції; відсутність достатнього рівня вмотивованості людських ресурсів України до розвитку в країні; зниження рівня економічної активності населення, дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці, що вказує на відсутність взаємодії бізнесу та влади у досягненні соціально-економічних результатів та ін.

Ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів в регіональному розрізі дозволила визначити диференціацію регіонів за освітньо-навчальною ситуацією; мотивацією людських ресурсів до розвитку в регіоні; кваліфікаційну диференціацію; відмінність показників розвитку людських ресурсів в залежності від регіональної специфіки та видів економічної

діяльності; відсутність комплексного підходу до розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях; проблеми низької ефективності взаємодії підприємницьких структур регіонів та органів місцевого самоврядування, ЗВО, науки у досягненні спільної мети – розвитку людських ресурсів регіону.

Проблемами мікрорівня визначено низьку мотивацію персоналу до розвитку, значних рух персоналу через плинність кадрів, що свідчить про відсутність дієвих стимулів для розвитку на підприємстві, однак також простежується вплив відсутності дієвих механізмів в сфері розвитку людських ресурсів у регіональній та національній політиках.

Результатом ідентифікованих проблем стала когнітивна карта взаємозв'язку проблем розвитку людських ресурсів на макро-; мезо-; мікрорівнях, яка є базою для розробки напрямів та рекомендацій з проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

4. Аналіз законодавчого забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні дозволив здійснити його класифікацію за напрямом дії, рівнем дії та за функціональною спрямованістю, що дозволило виявити законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють розвиток людських ресурсів на макрорівні та обґрунтувати їх вплив на даний процес на мезо- та мікрорівнях.

На основі систематизації законодавства в сфері розвитку людських ресурсів в Україні розроблено класифікаційну матрицю, яка включає нормативно-правове забезпечення за рівнем дії: міжнародний рівень; національний (макрорівень); регіональний рівень (мезорівень) та локальний (мікрорівень). В результаті чого було також виявлено ряд проблем, а саме: суперечність законодавства; відсутність сучасного Кодексу Законів про працю, який би відповідав міжнародним стандартам та нагальним потребам і особливостям вітчизняної економіки та моделі управління людськими ресурсами; розгалужена система законодавчих, підзаконних та нормативно-

правових актів не дозволяє адекватно реагувати на динамічні зміни в соціально-трудовій сфері підприємств та інших суб'єктів господарювання.

Доведено, що нормативно-правове забезпечення управління розвитком людських ресурсів в Україні є розгалуженою сукупністю різного роду законодавчих, нормативно-правових, методичних та інформаційно-рекомендаційних актів і документів, які враховує усі рівні соціально-трудових відносин та напрями дії підсистем системи управління розвитком людських ресурсів.

Доведено, що, дана система буде ефективною лише у випадку, коли все це різноманіття нормативно-правових документів буде представляти єдине скоординоване ціле, в якому складові елементи не суперечать один одному, можуть динамічно адаптуватися до мінливих умов та створювати дієвий механізм.

Досліджено вплив державних інститутів виконавчої влади на різні аспекти управління людськими ресурсами в Україні дозволило виокремити саме розвиток людських ресурсів як складову системи управління людськими ресурсами. Це дозволить визначити компетенції органів державної влади при реалізації заходів щодо розвитку людських ресурсів.

За трьома економічними рівнями розвитку людських ресурсів систематизовано державні інститути (міністерства, служби, фонди), недержавні інститути та неформальні інституції.

5. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності понять «проблемно-орієнтований підхід», «проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів» дозволив розробити ієрархічно-функціональну типологізацію проблеми розвитку людських ресурсів на основі введення критеріальних ознак: психофізіологічна реакція, ступінь важливості та терміновості, витратність вирішення, спосіб вирішення, час (тривалість), сфера виникнення, масштаби наслідків та охоплення проблеми, можливість виразити кількісно або якісно.

Класифікаційний підхід полягає у тому, що проблеми за часом (тривалістю) поділяються на: стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові). Такий поділ дозволяє диференціювати проблеми в залежності від часу, який потрібно буде витратити для їх вирішення, а відповідно який вплив вони матимуть у майбутньому та який набір інструментів необхідно використати.

6. Семантичний аналіз поняття «проблеми», а також проведене сутності та ознак розвитку людських ресурсів, дозволив надати визначення поняття «проблема в розвитку людських ресурсів», яка являє собою теоретичне або практичне завдання стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду в сфері їх адаптації, навчання, мотивації, створенні сприятливих умов розвитку, впровадженні корпоративної культури та забезпеченні лояльності за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Узагальнення понятійного апарату проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів надало змогу визначити послідовність та зв'язки між поняттями розвиток людських ресурсів, проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів, проблема у розвитку людських ресурсів, система та на основі цього сформулювати визначення поняття «система проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів» – відкрита динамічна нелінійна адаптивна сукупність управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних або практичних завдань розвитку людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень. Складовими системи є сукупність елементів (інститутів, людських ресурсів, функцій управління, що спрямовані на вирішення проблем розвитку людських ресурсів (нормативно-правових; демографічних; соціокультурних; економічних; технологічних; комбінованих; латентних).

7. На основі аналізу теоретичних підходів до розвитку людських ресурсів та ідентифікованих проблем на практиці, в роботі запропоновано концепцію та систематизовано принципи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Висунуто ряд гіпотез, що формують погляд на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів, на основі доведення яких обґрунтовано концептуальні положення ПОРЛР, що передбачає в умовах постійної мінливості середовища своєчасно реагувати на управлінські запити з метою забезпечення задоволеності усіх учасників соціально-трудова відносин:

1. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів, спрямований на вирішення актуальних соціально-економічних проблем з урахуванням трьох економічних рівнів: макро-, мезо-, мікро забезпечує синергійний ефект.
2. Між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни існує пряма залежність.
3. Розвиток людських ресурсів в трансформаційних умовах базується на проблемно-орієнтованому підході.
4. Дієвість інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів варіюється в залежності від економічного рівня.
5. Між часом розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня існує зворотно-пропорційна залежність.
6. Кожен економічний рівень визначає обмеження у наявності та застосуванні ресурсів, інструментів та методів механізму проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.
7. В трансформаційних умовах узгоджена координована взаємодія на всіх економічних рівнях реалізується через систему проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.
8. проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів здійснюється на мікро-, мезо- та макрорівнях за різним набором інструментів з різними параметрами.
9. Вирішення проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні є похідною вирішення проблем розвитку людських ресурсів на мікрорівні. На основі узагальнення та інтеграції базових принципів менеджменту, соціальної економіки та принципів синергетики з урахуванням перманентних трансформаційних процесів

запропоновано систему принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Принципами проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів є сукупність закономірностей, тверджень, які мають бути підґрунтям наукової концепції тривіневого розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

8. В роботі визначено та досліджено систему чинників розвитку людських ресурсів. Аналіз теоретичних підходів до класифікації чинників розвитку людських ресурсів дозволив доповнити її новими ознаками: за рівнем впливу; за наслідками впливу; за спрямованістю державного регулювання розвитку людських ресурсів.

На основі методу аналізу ієрархій визначено найбільш значущі чинники розвитку людських ресурсів: мотиваційні, організаційно-правові та ресурсні, управління якими дозволяє обґрунтувати напрями та визначити дієві інструменти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

9. При доведенні гіпотез 3, 8 на основі систематизації запропонованих методичних підходів розроблено методологію проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яка на теоретичному рівні базується на положеннях концепції ПОРЛР, на основі яких на методичному рівні розроблено підходи щодо оцінки інтегрального показника проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовими та компонентами, здійснено їх прогнозування та моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

10. В роботі, в межах доведення гіпотези 2 розроблено методологічний підхід до оцінювання рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, що передбачає послідовність етапів за блоками: підготовчий блок (визначення мети оцінки, методів, принципів та інформаційної бази оцінювання дієвості системи розвитку людських ресурсів; визначення напрямів аналізу тенденцій розвитку людських ресурсів та дієвості методів розвитку); оціночний

блок (діагностика тенденцій та ідентифікація проблем в розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях; аналіз законодавчого забезпечення державної підтримки розвитку людських ресурсів; аналіз діючих методів та інструментів розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня та компоненти оцінки); результуючий блок (формування системи розвитку людських ресурсів за макро-, мезо- та мікрорівнями; моделювання результатів функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; законодавче забезпечення функціонування системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів).

Обґрунтовано систему показників оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яка здійснюється на трьох рівнях: макро-, мезо- та мікро- за такими компонентами: демографічна; освітньо-навчальна; мотиваційна; компонента «мобільність людських ресурсів»; результуюча компонента. Аналіз проводиться на основі двох субіндексів індексу розвитку людських ресурсів: субіндекс умови розвитку людських ресурсів, що включає три компоненти (демографічну, мотиваційну та освітньо-навчальну) та субіндекс результати розвитку людських ресурсів з двома компонентами (результативність та мобільність людських ресурсів). Обґрунтуванням системи показників оцінки рівня розвитку людських ресурсів стали теоретично обґрунтовані складові розвитку людських ресурсів та визначені чинники впливу на рівень розвитку людських ресурсів, що за методом аналізу ієрархій проранжировано за ступенем важливості для розвитку людських ресурсів. Часткові показники було обрано на основі аналізу літературних джерел, апріорного ранжирування, наявності показників в офіційній статистиці та на основі кореляційного аналізу.

В свою чергу оцінка здійснюється на трьох рівнях: макро-, мезо- та мікрорівнях за наступними компонентами: демографічна компонента; мотиваційна компонента; компонента «мобільність людських ресурсів»; освітньо-навчальна компонента; результуюча компонента.

Результатом оцінки є комплексні та інтегральний показники, які ідентифікують проблеми розвитку людських ресурсів. На основі визначених проблем розробляються напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, які покращать якість життя населення та підвищують конкурентоспроможність національної економіки.

11. Здійснений аналіз сутності системи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, а також видів механізмів, дозволив, в межах доведення гіпотези 6, сформулювати механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, який враховує три ієрархічні та взаємопов'язані рівні, на яких здійснюється процес розвитку (макро-, мезо- та мікро), принципи, на яких він здійснюється, інструменти, а також проблеми, які впливають на прийняття рішення стосовно проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

12. В межах забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів при доведенні гіпотез 4, 5, 8, 9 запропоновано сценарії його моделювання: оптимістичний-1 на макрорівні; оптимістичний-2 на мезорівні; оптимістичний-3 на макрорівні, особливість яких полягає в зміні витрат на освітні та навчальні програми розвитку людських ресурсів на рівні держави, регіонів та суб'єктів господарювання, а також розширення переліку освітніх та навчальних послуг та суб'єктів господарювання, на яких поширюється дія податкової знижки. Для моделювання сценаріїв була побудована імітаційна модель проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

13. Дослідження впливу чинників на проблеми розвитку людських ресурсів, а також результати інтегрального оцінювання дозволили обґрунтувати пріоритетні напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та розробити методичний підхід до їх вибору, що передбачає трирівневий підхід до обґрунтування інструментарію розвитку людських ресурсів та базується на когнітивній карті причинно-наслідкових зв'язків розвитку людських ресурсів, імітаційній моделі варіантів вирішення проблеми, яка враховує сценарії

розвитку людських ресурсів в залежності від критеріїв ефективності та обмежень.

Розроблений теоретико-методичний підхід до вибору інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів передбачає послідовне відстеження та ідентифікацію проблем на трьох економічних рівнях; вибір підходів, методів, інструментів розвитку людських ресурсами на кожному з економічних рівнів та перевірку їх на відповідність критеріям ефективності та можливість спільного використання з наступною реалізацією державної політики розвитку людських ресурсів та відстеженням ефективності обраного інструментарію.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методологічні положення доведені до рівня конкретних науково-практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, знайшли практичне застосування в діяльності окремих установ на державному, регіональному та місцевому рівні, а також на рівні промислових підприємств, що підтверджується відповідними довідками про впровадження та використання отриманих у роботі результатів, зокрема: Комітету Верховної Ради України з питань промислової політики та підприємництва (довідка № 04-30/14-1010/282722 від 08.12.2017 р.) при виконанні наукового дослідження «Наука – освіта – інновації: стан, проблеми та пропозиції», де використано методичний підхід до вибору інструментарію розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня; Виконавчого комітету Харківської міської ради Харківської області (довідка № 08-12/4327/2-18 від 09.11.2018 р.), де запропоновано концептуальні положення щодо вибору інструментарію управління розвитком людських ресурсів на рівні регіону; Департаменту соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 01-40/05-8448 від 22.06.2018 р.), де впроваджено

методологію оцінювання стану розвитку людських ресурсів на мезорівні на принципах проблемно-орієнтованого підходу; Об'єднання промисловців і підприємців Харківської області – Регіональне відділення Всеукраїнської громадської організації «Український союз промисловців і підприємців» (довідка № 119/1/2 від 04.07.2018 р.), де впроваджено механізм проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів; Харківської обласної спілки «Молодіжні Ініціативи» (довідка № 2008/18 від 20.08.2018 р.), де запропоновано методичні рекомендації щодо вибору дієвого інструментарію розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу; ДП «Завод імені В.О. Малишева» (довідка № 92/46 від 27.08.2018 р.), де використано методичний підхід до оцінювання стану системи управління людськими ресурсами; ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування» (довідка № 624/15-63 від 17.09.2018 р.), де впроваджено механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, який передбачає взаємодію на трьох рівнях менеджменту (мікро-, мезо- та макрорівні); Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 47/05-18 від 28.05.2018 р.), де результати дослідження використано для поглиблення теоретичного забезпечення навчального процесу для підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 – Економіка при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка праці», «Організація праці», «Мотивування персоналу».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика труда : учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2000. 407 с.
2. Алькема В.Г. Образовательно-адаптационная программа подготовки специалистов по логистике к первичной должности. *Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды*: сборник докладов VI МНПК (29-30 октября 2009 г.) / Отв. ред. М.Ю. Григорак, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2009. С.7-13
3. Алькема В.Г. Формування механізму ефективного розвитку логістичного персоналу. *Вісник КПНУ ім. І. Огієнка*: Економічні науки. 2012. Вип. 6. С. 9-13
4. Алькема В.Г. Основы научных исследований: навч. посіб. для студентів спеціальності 8.050108 «Маркетинг». К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. 128 с
5. Амосов О. Ю. Развитие персонала – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи. *Економіка розвитку*. 2008. № 4. С. 82–83. .
6. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наочні навчально-методичні матеріали. Донецьк : НАН України; Ін-т економіки промисловості, 2011. 200 с.
7. Аналіз міграції висококваліфікованих кадрів і міграційної політики України Фогел Х.Є., ГО «Агенція Європейських Інновацій». URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Analiz-migratsiyi-i-migratsijnoyi-polityky-Ukrayiny.pdf>
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб : Издательство "Питер", 1999. 416 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.

10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. 8-е издание / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2005. 832 с.
11. Атлас новых профессий — «Профессии-пенсионеры», 2015. URL: <http://atlas100.ru/future/articles/professii-pensionery/>
12. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. К. : МЗУУП, 1994. 304 с.
13. Ахромкін Є. М., Маслова Г. М. Ресурсно-рейтингова оцінка трудового потенціалу регіону. *Економіка та держава*. 2012. №4. С.8-11.
14. Бабич Д.В., Бабич С.М. Інструменти державного регулювання зайнятості. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 94-103.
15. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования [Текст]. Львов : Машиностроение, 1989. 176 с.
16. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
17. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 237 с.
18. Баранцева С. М., Бокова. О. В. Трудовий потенціал підприємства: теоретичний аспект. *Торгівля і ринок України*: темат. зб. наук. пр. Вип. 30, т. 2, 2010. – С.220-226.
19. Басаков М.И. Управление персоналом. Изд. 4-е. Ростов н / Д: Феникс, 2006. 160 с.
20. Безтелесна Л.І. Шляхи поліпшення якості формування людського капіталу на рівні громади. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 294 – 298.
21. Безтелесна Л.І. Просторова мобільність населення: контекст формування і трансформації політики людського розвитку. *Регіональна економіка*. 2019. № 1. С. 88 – 90.
22. Безтелесна Л.І., Пляшко О. С. Конкурентоспроможні людські

ресурси механізм забезпечення в національній економіці: монографія. Київ : Кондор, 2017. 184 с.

23. Богатирьов К.О. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу. *Агросвіт*. 2013. №1. С. 31-34.

24. Богиня Д.П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.

25. Большой психологический словарь / Под ред. Н. Дубенюк. М. : Эксмо, 2007. 544 с.

26. Большой экономический словарь [Текст] : 19000 терминов / под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Ин-т новой экономики, 1997. 856 с.

27. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А. М. Прохорова. – М. : Большая Российская энциклопедия, 1997. 1408 с.

28. Бояцис Р. Компетентный менеджер: Модель эффективной работы. М. : "Нипро Publishing Ltd.", 2008, 352 с.

29. Бутко М.П., Пепа Т. В., Неживенко А.П. Методичні підходи до економічного оцінювання трудового потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. №4. С.24-30.

30. Варналій З.С., Білик Р. Р. Конкурентоспроможність малого і середнього підприємництва України на регіональному рівні. *Малий і середній бізнес*. 2015. № 1–2 (60–61). С. 97–106.

31. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристь, 2001. 496 с.

32. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. 96 с.

33. Вилюнас В. Психология развития мотивации: монография. СПб.: Речь, 2006. 458 с.

34. Виступ радника з питань демократичного врядування ПРООН в Україні Маркуса Бранда. *Вісник НАН України*. 2016. № 2. С. 71.

35. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.

36. Воеводин С.А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации. К.: Вища школа, 1991. 159 с.

37. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4–14.

38. Гавкалова Н. Л. Механізм формування та розвитку робітничих кадрів підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. : Економічні науки. 2013. № 6. С. 136-141.

39. Гавкалова Н. Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. : Економічні науки. 2014. № 6. С. 125-129.

40. Гавкалова Н. Л., Грузд М. В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 281-290.

41. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективного менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

42. Гайденко П. П. История греческой философии в ее связи с. М. : Пер Се, 2000. 319 с.

43. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog/10713-generalna-ugoda-pro-regulyuvannya-osnovnikh-printsipiv-i-norm-realizatsiji-sotsialno-ekonomichnoji-politiki-i-trudovikh-vidnosin-v-ukrajini>

44. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М. : НОРМА-

ИНФРА-М, 1999. 384 с.

45. Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография. Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. 200 с.

46. Горбунова В.В. Экспериментальна психологія в схемах і таблицях: навчальний посібник. К. : «ВД «Професіонал», 2007. 208 с.

47. Гражевська Н. І. Теоретико-методологічні новації синергетики в дослідженні трансформації економічних систем. *Вісник Української академії банківської справи*. 2006. № 2. С. 139–143.

48. Ганін В. І., Ганіна Н. В., Гурова К. Д. Методологія соціально-економічного дослідження : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

49. Грищенко В.Ф., Коваленко Л.Ю. Економічна оцінка трудового потенціалу території з урахуванням екологічного фактора в контексті інноваційного розвитку. *Маркетинг и менеджмент інновацій*. 2011. №2. С.231-237.

50. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во «Знання», 2001. 254 с.

51. Грушин Б. А. Очерки логики исторического исследования (Процесс развития и проблемы его научного воспроизведения) [Текст]. М. : Высш. школа, 1961. 214 с.

52. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.

53. Грязнов Б. С. Логика. Рациональность. Творчество. М.: Наука, 1982. 256 с.

54. Гуманитарно-правовой портал PSYERA.
URL:https://psyera.ru/razvitie-chelovecheskih-resursov_10241.htm

55. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка /

В. И. Даль.

URL:

https://ru.wikisource.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C_%D0%92._%D0%94%D0%B0%D0%BB%D1%8F

56. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2006. №11 (105). С. 55–62.

57. Дафт Р. Менеджмент. 6–е изд./ Пер. с англ. СПб. :Питер, 2002. 829с.

58. Демографічний щорічник «Населення України за 2017 рік». Київ, 2018. 137 с. URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2018/zb_dy_2017.pdf

59. Деревянко О. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур. Дис. ... канд. экон. наук. СПб. 2004. 156 с.

60. Дерегулювання економіки: проблеми та перспективи : монографія / Під ред. М.І.Кизима, Ю.Б.Іванова. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2014. 288 с.

61. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року від 6.08.2014. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385>

62. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. 250 с.

63. Джусов О.А., Апальков С.С. Цифровая экономика: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. *Міжнародні відносини*. Серія "Економічні науки". 2016. No 9. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3058/2746

64. Дмитриев И. Контент-анализ: сущность, задачи, процедуры. Психфактор. URL: <https://psyfactor.org/lib/k-a.htm>

65. Добия М. Бухгалтерский учет труда как основа товарно-денежной экономики. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*: Міжнародний збірник наукових праць. 2010. Випуск 1(16).

C.57-67.

66. Добрынин А. И., Дятлов С. А, Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. 309 с.

67. Долішній М. І., Злупко С. М., Злупко Г. С. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці: *Теорія і практика*. Львів: Видавництво "Наук.–дослід. та редакційно–видавничий відділ Львівського ін-ту внутр. справ при нац. акад. внутрішніх справ України", 1997. 340 с.

68. Доповідь «Ринок Праці» 2012–2017 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm

69. Дороніна О. А. Концептуальне забезпечення стратегії антикризової кадрової політики на засадах гідної праці. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 35-40.

70. Дороніна О. А. Методологічно–функціональна спрямованість антикризової кадрової політики. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3. С. 79-84.

71. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92-95.

72. Дороніна О. А. Проблеми та перспективи діяльності профспілок щодо забезпечення гідної праці в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 202-207.

73. Дороніна О. А. Формування парадигми сучасної кадрової політики як підґрунтя соціально-економічного зростання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 132-136.

74. Дороніна О. А., Ключковська В. О. Моделювання стратегії кадрової політики як чинника конкурентоспроможності країни. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. С. 47-52.

75. Дорошенко Г. О., Абрамова І. М. Міграція робочої сили як показник неефективності державного управління розвитком трудового потенціалу в Україні // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 214-221.

76. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.

77. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. 704 с

78. Дуальна освіта. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/dualna-osvita>

79. Дударев Д.Н., Дударева О.В. Организационно-экономический механизм развития производственных систем: монографія. Воронеж: Научная книга, 2008. 199 с.

80. Дуракова И. Б., Талтынов С. М. Управление персоналом. Воронеж, Воронежский государственный университет, 2008. 76 с.

81. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. *Бизнес-образование*. Вып. 1, 1996. С. 22 – 29.

82. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997. 607 с.

83. Економічний словник-довідник: за ред. проф. С.В. Мочерного. К.: FEMINA, 1995. 365 с.

84. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст] / за ред. Р. С. Дяківа. К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. 703 с.

85. Європейська конвенція про правовий статус трудівників-мігрантів : ратифіковано 16.03.2007 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_307

86. Європейська соціальна хартія: ратифіковано 14.09.2006 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_062

87. Журавльова І. В. Функціонування інтелектуального капіталу: методологічне та методичне забезпечення : монографія. Х. : ТО «Ексклюзив», 2016. 376 с.

88. Задорожний Г.В., Мельнік Л.О., Козуб В.О. Оцінка національного трудового потенціалу в умовах розвитку європейського ринку праці. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 414-421.

89. Заєць О.В., Осика О.П., Титова Т.І., Костирко Л.А. Інструментарій економічної науки і практики. Ч.2.: учбово-довід. посібник. Луганськ: Вид-во СУДУ, 1998. 480 с.

90. Закон України «Про зайнятість» за станом на 07.07.2016 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

91. Закон України «Про колективні договори і угоди»: за станом на 28.10.2012 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

92. Закон України «Про оплату праці» за станом на 26.11.2015 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

93. Закон України «Про охорону праці» за станом на 12.02.2015 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

94. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» за станом на 16.10.2012 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

95. Закон України «Про професійний розвиток працівників» за станом на 05.07.2012 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

96. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» за станом на 01.01.2016 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>

97. Закон України «Про професійно-технічну освіту» за станом на 01.01.2016 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>

98. Закон України «Про соціальний діалог» за станом на 23.12.2010 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

99. Закону України «Про міжнародні договори України» від 29 червня 2004 р. № 1906-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3767-12/print>

100. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 380 с.

101. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории; пер. с англ. М. : Мир, 1999. 335 с.

102. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій: навч. посіб. Луцьк: вид-во ВДУ ім. Лесі Українки, 1997. 180 с.

103. Зверев В. С. Толковый словарь «Инновационная деятельность» : термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я): отв. ред. Суслов В. И.; Рос. акад. наук, Сиб. отд-ние, Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. - 3-е изд., доп. Новосибирск : Сибирское научное изд-во, 2010. 269 с.

104. Звіт щодо методології, організації проведення та результатів модульного вибіркового обстеження з питань трудової міграції в Україні. Міжнародна організація праці. Державна служба статистики України. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Київ. 98 с.

105. Зелінська М.В. Аналіз формування поняття «механізм» в економічній теорії. Прометей. 2010. № 2 (32). С. 198

106. Зовнішня трудова міграція населення України. Державний комітет статистики України. Український центр регіональних реформ. Київ. 2009. 120 с.

107. Іващенко Т. Ю. .Індекс сталого людського розвитку: методика і практика дослідження // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014.

Вип. 118. Ч II. С. 161-169.

108. Ільч Л.М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання: дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Л. М. Ільч. К., 2006. 214 с

109. Інвестиційний клімат в Україні: яким його бачить бізнес URL: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fad199804b74511b924bb36eac26e1c2/IC_report_2011_ukr.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fad199804b74511b924bb36eac26e1c2

110. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. URL: <https://idss.org.ua/dir>

111. Кагляк О.В. Підходи та показники оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 38. С. 77-86.

112. Калинина Е.С., Козлов Д.М. Рейтинговая система оценки трудового потенциала: http://sciencebsea.narod.ru/2009/ekonom_2009_2/kalinina_razrab.htm

113. Капелюшников Р. И. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы: критический анализ. М.: Наука, 1981. 287 с.

114. Кендрик Дж. В. Экономический рост и формирование капитала. *Вопросы экономики*. 1976. № 11. С. 54-56.

115. Кибанов А. Я. Дмитриева Ю. А. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография. М. : ИНФРА-М, 2011. 229 с.

116. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2011. 301 с.

117. Кизим М. О. Промислова політика та кластеризація економіки України : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. 304 с.

118. Кизим М. О., Гейман О. А. Аналіз теоретичних передумов нерівномірності розвитку регіональних утворень у рамках концепції конвергенції. URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Modre/208/8_2/2.pdf.

119. Кизим М.О., Іванов Ю. Б., Зінченко В.А. Деретуляторна політика в Україні в 2013 році: оцінка та шляхи поліпшення. Науково-аналітична доповідь. Х: ВД «ІНЖЕК», 2013. 148 с.

120. Кодекс законів про працю. № 322-VIII від 10.12.71. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/322-08>

121. Козар В.В. Трудовий потенціал регіонів України в євроінтеграційному вимірі дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Київський національний торговельно-економічний університет. Вінниця, 2016. 240 с.

122. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. К. :КНЕУ, 2011. 397с.

123. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика. Персонал. 2004. № 11. С. 64-69.

124. Комплексный подход к управлению Г. Ливитта URL : https://studopedia.su/3_43795_kompleksniy-podhod-k-upravleniyu-g-livitta.html

125. Конвенції МОП про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище №155: ратифіковано 02.11.2011 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_050

126. Конвенції МОП про медичний огляд дітей та підлітків з метою виявлення їхньої придатності до праці у промисловості № 77 : ратифіковано 14.09.1956 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_128

127. Конвенції МОП про медичний огляд молодих людей з метою визначення їхньої придатності до праці на підземних роботах у шахтах і копальнях № 124 : ратифіковано 17.06.1970 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_060

128. Конвенції МОП про медичний огляд моряків №73 : ратифіковано 17.06.1970 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_129

129. Конвенція МОП №2 про безробіття : ратифіковано 04.02.1994 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_143

130. Конвенція МОП про видачу судовим поварам свідоцтв про кваліфікацію №69: ратифіковано 17.06.1970 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_130

131. Конвенція МОП про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються № 131 : ратифіковано 19.10.2005 / Верховна Рада України. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/993_149

132. Конвенція МОП про застосування щотижневого відпочинку на промислових підприємствах №14: ратифіковано 19.06.1968 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_140

133. Конвенція МОП про мінімальний вік для прийому на роботу №138 : ратифіковано 03.05.1979 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_054

134. Конвенція МОП про оплачувані відпустки №132 : ратифіковано 29.05.2001 / Верховна Рада України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_022

135. Конвенція МОП про охорону заробітної плати № 95 : ратифіковано 04.08.1961 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_146

136. Конвенція МОП про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності № 100: ратифіковано 10.08.1956 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_002

137. Конвенція МОП про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень №47: ратифіковано 10.08.1956 / Верховна Рада України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_349

138. Конвенція МОП про сприяння колективним переговорам: ратифіковано 04.02.1994 / Верховна Рада України. URL:

http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_006

139. Конвенція МОП про що недільний відпочинок в торгівлі та установах : ратифіковано 19.06.1968 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_121

140. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок : ратифіковано 06.10.1999 / Верховна Рада України. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/995_207

141. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про права інвалідів : ратифіковано 16.12.2009 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_g71

142. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

143. Кормишкин Е.Д., Ермошина Т.В. Индекс человеческого развития в странах ЕС, аналитический обзор. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2017. Том 9. №1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/36EVN117.pdf>

144. Корнелиус Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика: Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.

145. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М. : Изд.-консалт. компания «ДеКА», 1998. 301 с.

146. Костюк В. Трудове законодавство: структура та практика застосування URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1289>

147. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 488 с.

148. Кузнец С. Денежная заработная плата рабочих и служащих фабрично-заводской промышленности г. Харькова в 1920 г. Материалы по статистике труда на Украине. Под ред. Зав. отд. труда И. Н. Дубинской. Вып.

2. Июль 1921 г. С. 5364. (Репринтная публикация Бизнес Информ. № 9–10. 2002 г.

149. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость [Текст]. М. : Экономика, 1990. 157 с.

150. Лаптев В. И., Беженарь О. А. Методы высвобождения персонала. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. № 1 (172) Ч.2. С. 160–16

151. Лаптев В. И. Влияние потребностей человека на мотивацию его трудовой деятельности. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 85–88 .

152. Лаптев В. И. Исследование сущности и составляющих развития персонала. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 3. С. 274–278.

153. Лаптев В. И. Реализация методов гибкой политики занятости в контексте эффективного кадрового менеджмента на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 345–351.

154. Лаптев В. И., Иванова О. Ю. Сучасні тенденції менеджменту персоналу підприємств та шляхи вирішення існуючих проблем. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції(м. Харків, 26 – 27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Вид. Середняк Т.К., 2015. С. 235–237.

155. Лаптев В. И., Иванова О. Ю. Людський фактор регіонального саморозвитку. *Теорія та практика реформування економічних систем*: матеріали II Міжнародного науково-практичного форуму «New Economics» (м. Краків (Польща), 01 – 10 листопада 2015 р.). Краків: Вид. «Центр навчальної літератури», 2015. С. 38–39.

156. Лаптев В. И., Иванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції(м. Харків, 30 – 31 березня 2017 р.). Харків: Вид. ФОП Панов

А. М., 2017. С. 236–238.

157. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Механізм саморозвитку регіонів в умовах проблемно-орієнтованого управління. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 121–125.

158. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами в умовах фіскальної децентралізації. *Фінансовий ринок: інституції та інструменти*: матеріали XVII Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 3 – 6 червня 2018 р.). Львів: Вид. Львівської політехніки, 2018. С. 45–46.

159. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Малишко Ю. М. Місце податкового контролю в системі державного фінансового контролю України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 201–206.

160. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Малишко Ю. М. Проблемно-орієнтований підхід до організації функціонування системи державного контролю в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 90–97.

161. Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Система управління підприємства як стратегічна складова менеджменту персоналу. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*: збірник наукових праць. Краматорськ: Донецька державна машинобудівна академія, 2009. № 3 (17). С. 138–141.

162. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2 (14). С. 123–130.

163. Лаптев В. І., Романов А. Д. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління персоналом при формуванні колективу засобами соціоніки. *Комунальне господарство міст*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 127. С. 15–23.

164. Лаптев В. І. Концептуальні положення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 292–297.

165. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269–274.

166. Лаптев В. І. Сутність проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*: збірник наукових праць. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2017. С. 63–73.

167. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 210–216.

168. Лаптев В. І. Класифікація проблем розвитку людських ресурсів. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 11 травня 2019 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 48–49.

169. Лаптев В. І. Напрями розвитку людських ресурсів в умовах цифрової економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-25 травня 2019 р.). Львів: Вид. Львівської політехніки, 2019. С. 138–139.

170. Лаптев В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>

171. Лаптев В. І. Принципи проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів. *Інновації в бізнес-освіті*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 22-23 травня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 169–173.

172. Лаптев В. І. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів: сучасні реалії та напрями забезпечення. *Сучасні проблеми управління підприємствами*: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції(м. Харків – м. Торунь. 18-19 березня 2019 р.). м. Харків – м. Торунь: ФОП Панов А. М., 2019. С.189–192.

173. Лаптев В. І. Сутність розвитку людських ресурсів: проблемно-орієнтований підхід. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: тези доповідей Міжнародної наукової конференції (м. Харків, 30 – 31 травня 2019 р.). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 343–344

174. Лаптев В. І. Сутність та роль корпоративного управління в соціально-економічному розвитку України. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 22 – 23 травня 2014 р.). Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2014. С. 353–357.

175. Лаптев В. І. Чинник розвитку людських ресурсів. *Сталий розвиток соціально-економічних систем*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ. 14 травня 2019 р.). Київ: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 194–196.

176. Лаптев В. І. Вплив наукових шкіл менеджменту на розвиток управління людськими ресурсами в Україні. *Сучасний фундамент розвитку національної економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2 – 3 червня 2017 р.). Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2017. Ч. 1. С. 146–.

177. Лаптев В. І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 155–159.

178. Лаптев В. І. Дослідження інституційного середовища управління людськими ресурсами в Україні. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*: збірник наукових праць. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2016. С. 63–72.

179. Лаптев В. І. Дослідження сутності проблеми управління людськими ресурсами в умовах нестабільності економіки. *Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності*: матеріали III

Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Миколаїв, 4 – 5 листопада 2016 р.). Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна», 2016. С. 30–34.

180. Лаптев В. І. Інструментарій державного управління розвитком людських ресурсів. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 26 – 27 квітня 2018 р.). Дніпро: Нац. метал. академія України, 2018. С. 97–100.

181. Лаптев В. І. Механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Управління розвитком*. 2018. №2 (192). С. 41–47.

182. Лаптев В. І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 49–53.

183. Лаптев В. І. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні. Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М.Савчук. Дніпро, 2016. С. 105 – 114.

184. Лаптев В. І. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С. 389–393.

185. Лаптев В. І. Особенности кадрової політики в сфері висвободження персонала. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики*: матеріали науково-практичної конференції (м. Харків, 23 – 24 травня 2013 року). Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. С. 493–496.

186. Лаптев В. І. Роль мотивування при проблемно-орієнтованому управлінні персоналом підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: тези доповідей науково-практичної конференції, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману (м. Харків, 18 – 19 листопада 2015 р.). Харків: Вид. ФОП Лібуркіна Л.М., 2015. С. 354–357.

187. Лаптев В. І. Систематизація проблем в управлінні людськими ресурсами. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2018. Вип. 40. Ч.1. С. 232–237.

188. Лаптев В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. Вип. 37. Ч. 2. С. 3–8.

189. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1 (45). Т.1.С. 140–143.

190. Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 328 с.

191. Лаптев В. І. Формування згуртованого колективу як інструмент ефективного менеджменту персоналу. *Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіки праці*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених(м. Львів, 15 – 16 травня 2012 р.). Львів: Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, 2012. С. 80–82.

192. Лаптев В. І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 – 25 березня 2016 р.). Харків: Вид. НТМТ, 2016. С. 209–211.

193. Лаптев В. І. Талант управління талантами або роль людини в розвитку економіки. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: тези доповідей Міжнародної наукової конференції (м. Харків, 1 – 2 червня 2017 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 94–97.

194. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету*: Економіка: збірник наукових праць. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2016. Вип. 777–778. С. 65–70.

195. Лаптев В.І. Чинники формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет конференції(м. Харків, 15 – 16 листопада 2018 р.). Харків: Вид. ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С. 187–191.

196. Лебедев С. А. Философия науки: Словарь основных терминов. М.: Академический Проект, 2004. 320 с.

197. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. №1. С. 37 – 42.

198. Іорданов А. Є. Формування інвестиційного механізму розвитку людських ресурсів. Теорія і практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 281–287.

199. Леоненко П.М. Економічні реформи: ретроспективи і перспективи. *Перехідна економіка, теорія політика*: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2003. С. 245-256.

200. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения (Деятельность. Сознание. Личность). т.2. М. : «Педагогика», 1983. 267 с.

201. Лісогор Л.С. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.). К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2016. С. 51 – 73.

202. Лісогор Л.С. Соціально-демографічний потенціал населення України: проблеми формування та реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(3). С. 7 – 11.

203. Лісогор Л.С., Руденко Н. В., Чувардинський В. О. Конкурентоспроможність робочої сили: проблеми формування та реалізації в умовах інноваційних змін на ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 24 – 36.

204. Либанова Э., Палий Е. Трудовой потенциал: проблемы статистической оценки. *Вестник статистики*. 1990. №3. С.10-15

205. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. №1. С. 86.

206. Лист Державної служби статистики про надання інформації від 27.05.2019 р. № 15.2-20/674ПІ-19

207. Лист Державної служби статистики України Міністерства економічного розвитку і торгівлі України про надання інформації від 8.05.2019 р. № 15.2-20/577ПІ-19

208. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О. А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія. Донецьк, 2006. 212 с.

209. Лутай Л. А., Шпандарук В. О. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2013_3_23

210. Лутай Л. А., Зяблицев Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства: логістичний підхід : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 249 с.

211. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. К. 2016. 328 с.

212. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. К. 2016. 328 с.

213. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики:

регіональний аспект (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2015. 356 с.

214. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: монографія / Ред.: Е. М. Лібанова; Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, Progr. розв. ООН в Україні. К., 2008. 316 с.

215. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2014. 380 с.

216. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз (колективна монографія) / За ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 367 с.

217. Людські ресурси. Матеріал з BusinessDictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html>

218. Людські ресурси. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://goo.gl/YzT4Pq>

219. Макконнелл К.Р., Брю СЛ. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Т.1. М.: Республика, 1992. 399 с. С. 141.

220. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу // Ефективна економіка. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=302>

221. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті капіталізації. Економіка розвитку. 2015. № 1 (73). С. 87-91.

222. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

223. Маркова Н.С. Аналіз науко-методичних підходів до визначення категорії “розвиток персоналу” // Економічний простір. 2010. № 42. С. 247-256.

224. Маркс К. Капитал. Т.1. Критика политической экономики. М. : Политиздат, 1973. 907 с.

225. Мартиненко М. В. Визначення стратегічних напрямків управління системою організаційних знань підприємства на основі ідентифікації її структурних елементів. Стратегії управління знаннями підприємства : монографія ; за заг. ред. А. П. Наливайка. К. : КНЕУ, 2014. С. 129–140.

226. Мартиненко М. В. Кадровий потенціал національної інноваційної системи як основа розвитку економіки знань. *Проблеми і перспективи економічного розвитку підприємства*: всеукраїнська науково-практична конференція (Харків, 8–10 грудня 2010 р.). *Управління розвитком* : зб. наук. пр. Харків. : ХНЕУ, 2010. № 20 (96). С. 61–63.

227. Мартиненко М. В. Кадровий потенціал національної інноваційної системи як фактор розвитку економіки знань. *Соціальна економіка*. 2011. № 2. С. 195–204.

228. Мартиненко М. В. Кількісний підхід до визначення впливу інтелектуальних активів на результати інноваційної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6 (156). С. 520–529.

229. Мартиненко М. В. Методичний підхід до планування витрат на розвиток і навчання персоналу в умовах кризи. *Національна економіка в умовах зміни ролі та місця людини в системі суспільного виробництва* : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Харків, 15–16 жовтня 2009 р.). Х. : Бізнес Інформ, 2009. № 11 (2). С. 148–150.

230. Мартиненко М. В. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу як основа розвитку підприємництва. *Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності*: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 24–25 квітня 2009 р.) // *Управління розвитком* : зб. наук. ст. Харків: ХНЕУ, 2009. № 8. С. 72.

231. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2013. 224 с.

232. Мартиненко М. В. Формування потреби у навчанні як основа управління розвитком персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. 2008. № 4

(48). С. 57–59.

233. Мартиненко М. В. Формування системи організаційних знань на основі моніторингу попиту роботодавців на професійні компетентності працівників. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (164). С. 283–294.

234. Мартиненко М. В., Петренко О. О. Функціональний підхід до формування адаптивної системи професійного навчання працівників промисловості. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 17–25.

235. Мартинюк Н. В. Чинники розвитку конкурентоспроможності персоналу. сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2462>

236. Масленченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика [Текст]. М. : ДЕКА, 1998. 432 с.

237. Машнин А.В., Тимофеев А.В., Шаврин В. Ю. Метод линейной свертки. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. 2016. №1. 39-40.

238. Мельник Л. Г. Тайны развития [Текст]. Сумы : Университетская книга, 2005. 378 с.

239. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст]. Сумы : Университетская книга, 2003. 288 с.

240. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира: ПЄВ с англ. М. : Прогресс, 1991. 456 с.

241. Мескон М., Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М. : "Дело", 1992. 702 с.

242. Методика оцінювання показників за результатами поточних обстежень підприємств із питань статистики праці; затверджена наказом Держкомстату від 16.03.2011 р. № 64 URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/64/metod.htm

243. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України : аналіт. доп. / Д. С. Покришка, Я. А. Жаліло,

Д.В. Ляпін, Я. В. Белінська [та ін.]. К. : НІСД, 2010. 72 с.

244. Милль Дж. С. Основы политической экономии: Т.1. М.: Прогресс, 1980. 495 с.

245. Минков Е.Г. Мотивация: структура и функционирование: монография. Дубна: «Феникс +», 2007. 416 с.

246. Міграційний профіль України 2010-2013. К.: Державної міграційної служби України, 2014. 80 с. URL: http://dmsu.gov.ua/images/files/UKR_Migration_Profile_2015_1.pdf.

247. Міграційний профіль України 2010-2014. К.: Державної міграційної служби України, 2015. 79 с. URL: http://dmsu.gov.ua/images/files/pr2014_1.pdf.

248. Міграційний профіль України 2011-2015. К.: Державної міграційної служби України, 2016. 74 с. URL: <http://dmsu.gov.ua/images/files/MP2015.pdf>

249. Міграція в Україні: факти і цифри. К.: МОМ, 2016. 32 с. URL: http://www.iom.org.ua/sites/default/files/ff_ukr_21_10_press.pdf 78.

250. Міграція як чинник розвитку в Україні. К.: МОМ, 2016. URL: http://www.iom.org.ua/sites/default/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf

251. Міщук Г.Ю. Методи оцінювання трудового потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Вип.5, Ч.2, т.2. Економічні науки. Хмельницький.: ХНУ, 2005. С. 149-152.

252. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : Монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, О. В. Баженова; В.о. НАН України. Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку; За ред. В. М. Геєць. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. 240 с.

253. Моисеев Н. Н., Александров В. В., Тарко А. М. Человек и биосфера: Опыт систем. анализа и эксперименты с моделями. М.: Наука, 1985. 271 с.

254. Мостенська Т.Л. Економічний механізм функціонування молочної промисловості України: монографія. К.: УДУХТ, 2001. 328 с.

255. Навчально-методичний посібник для студентів економічних

спеціальностей денної та заочної форм навчання з дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень» / Укладачі: Новокрещенов І. О., Бойко О. В., Дідовець І. В.– К.: Вид-во ДЕТУТ, 2009. 175 с.

256. Нагорна Л.В. Вплив видатків на розвиток людського капіталу на основні макроекономічні показники. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. С. 747-750. URL: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015/14-vipusk-6-lipen-2015-r/1125-nagorna-l-v-vpliv-vidatkiv-na-rozvitok-lyudskogo-kapitalu-na-osnovnimakroekonomichni-pokazniki>

257. Назарова Г. В., Семенченко А. В. Професійно-кваліфікаційна структура трудових ресурсів промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. - 2013. № 11. С. 223-228. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_37.

258. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2006. 240 с.

259. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.

260. Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України «Про затвердження положень про територіальні органи Держекоінспекції України» від 04.11.2011 URL: № 429 <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1347-11>

261. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Типової форми контракту з працівником: за станом на 19.04.1995 / Міністерство праці та соціальної політики України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94>

262. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про Типову форму контракту з керівником підприємства, що є у державній власності»: за станом на 15.12.2015 / Міністерство праці та соціальної політики України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/597-95-%D0%BF>

263. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про

затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою» № 260: за станом на 28.10.2014 / Міністерство праці та соціальної політики України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0554-01>

264. Налоги в цифровой экономике. Теория и методология: монография / [И.А. Майбуров и др.]; под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 279 с.

265. Наслідки міграційних процесів: нові виклики та можливості для регіонів / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього»; наук. ред. У.Я.Садова. Львів, 2015. 252 с. (Сер. «Проблеми регіонального розвитку»)

266. Некрасов С.И., Некрасова Н.А. Философия науки и техники: тематический словарь-справочник. Орёл: ОГУ, 2010. 289 с.

267. Никифороенко В. Г., Бережна О. Ю. Нелегальна міграція в Україні: проблеми та шляхи скорочення. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2. С. 213-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_35

268. Никифороенко В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1. С. 94-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_13.

269. Никифороенко В. Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

270. Ніколайчук М. Засади та принципи управління відтворенням людського капіталу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип.10. Ч. 1. С. 428-432.

271. Новая философская энциклопедия: В 4 тт. М.: Мысль. Под редакцией В. С. Стёпина. 2001. URL : https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013/%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%95

272. Новіков Д.А. Методика вимірювання та рангового оцінювання

трудового потенціалу промислових регіонів України. *Економіка розвитку*. Харків: ХНЕУ. 2014. №3(71). С.44-47.

273. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Шаульська Л. В. Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 488 с.

274. Оборонько Д. Теоретичні засади регулювання економічної діяльності підприємств. *Проблеми матеріальної культури – економічні науки*. С. 21-25. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/163/knp163_21-25.pdf

275. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Текст]. М. : Азбуковник, 2001. 944 с.

276. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма. М.: Издательство МГУ. 1994. 267 с.

277. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

278. Основи наукових досліджень / В. С. Марцин, Н. Г. Міценко, О. А. Даниленко та ін. Навчальний посібник. Л. : Ромус-Поліграф, 2002. 128 с.

279. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М. : Экономика, 1984. 250 с.

280. Офіційний веб-портал Державної служби зайнятості України URL: <https://www.dcz.gov.ua/>

281. Офіційний веб-портал Міністерства соціальної політики України URL: <https://www.msp.gov.ua/>

282. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України URL: <http://www.me.gov.ua>

283. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

284. Ощадливе виробництво Вікіпедія. URL : <https://goo.gl/yzifHh>

285. Перелік міжнародних договорів України з питань праці, зайнятості,

соціального забезпечення, захисту дітей та гендерної рівності станом на 25.06.2014 р. URL:

http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article%3Bjsessionid=04191DFD7E5DD6FD6D9812E97A7E6F74.app1?art_id=163014&cat_id=91620

286. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 106-113.

287. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 5. С. 3-7.

288. Петрова І. Л. Соціальні ризики неформальної зайнятості в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 4. С. 29-32.

289. Петрова І. Л. Стратегічне управління людським. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 4. С. 51.

290. Петроє О.М., Васильєв В.Т. Міжнародна трудова міграція: аналіз ситуації та наслідків для України. *Вісник НАДУ*. 2015. №4. С. 93-100.

291. Петти В. Экономические и статистические работы. М. Социздат, 1940.

292. Пищуліна О. Щодо інституційного забезпечення функціонування ринку праці в Україні. К.: Нац. ін-т страт. досліджень, 2010. 246 с. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/April2009/5.htm>

293. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

294. Политика. Толковый словарь. М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Д. Андерхилл, С. Барретт, П. Бернелл, П. Бернем, и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2001. URL : <https://dic.academic.ru>

295. Положення про Міністерство аграрної політики та продовольства України від 25 листопада 2015 р. № 1119 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119-2015-%D0%BF>

296. Положення про Міністерство внутрішніх справ України від 28 жовтня 2015 р. № 878/ Кабінет Міністрів України. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/248608057>

297. Положення про Міністерство екології України від 21 січня 2015 р. № 32 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32-2015-%D0%BF>

298. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF>

299. Положення про Міністерство енергетики України від 29 березня 2017 р. № 208 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2017-%D0%BF>

300. Положення про Міністерство закордонних справ України від 30 березня 2016 р. № 281 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF>

301. Положення про Міністерство інформаційної політики України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/en/2-2015-%D0%BF>

302. Положення про Міністерство інфраструктури України від 30 червня 2015 р. № 460 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248304118>

303. Положення про Міністерство культури України. URL: http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=244908502&cat_id=244908427

304. Положення про Міністерство молоді та спорту України. від 3 вересня 2014 р. № 495. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF/paran8#n8>

305. Положення про Міністерство оборони України від 20 серпня 2014 р. № 375 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF>

306. Положення про Міністерство освіти і науки України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF>

307. Положення про Міністерство охорони здоров'я України. URL:

<http://moz.gov.ua/polozhennja-pro-ministriv>

308. Положення про Міністерство промисловості України від 19 липня 2013 року № 389/2013 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248608057>

309. Положення про Міністерство регіонального розвитку України від 28 жовтня 2015 р. № 878 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389/2013>

310. Положення про Міністерство соціальної політики України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>

311. Положення про Міністерство фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua/page/polozhennja-pro-ministerstvo-finansiv-ukraini>

312. Положення про Міністерство юстиції України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF>

313. Поршнев А.Г., Разу, М.Л., Тихомирова А.В. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003, 528 с.

314. Постанова Колегії державного комітету статистики України та Президії Національної Академії наук України «Про методологічні засади вимірювання людського розвитку для регіонів України». № 76, 182 від 14.03.2001 URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ru/v_182202-01/sp:max20

315. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України» № 423 : за станом на 18.08.2016 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>

316. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України» № 630 : за станом на 02.10.2015 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF>

317. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство охорони здоров'я України» № 267 : за станом на

25.08.2015 / Кабінет Міністрів України. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF>

318. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України» № 950 : за станом на 02.02.2017 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF/page>

319. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання творчих відпусток» № 45 : за станом на 19.01.1998 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45-98-%D0%BF>

320. Постанова Кабінету Міністрів України «Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон» № 663 : за станом на 01.04.2011 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/663-99-%D0%BF>

321. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 10.09.2014 № 442 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF>

322. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 10.09.2014 № 442 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF>

323. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок обчислення середньої заробітної плати» № 100: за станом на 07.08.2015 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF>

324. Постанова Кабінету Міністрів України «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» №245: за станом на 11.03.2015 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF>

325. Презентація «Національний реєстр контролюючих органів» URL: <http://reestr.fru.org.ua/>.

326. Приймак В. Інтегральна оцінка розвитку трудового потенціалу регіону з урахуванням його якісних характеристик / В. Приймак, М. Баранкевич, В. Цицак // Регіональна економіка. – 2004. – №2. – С.45-53.

327. Приятельчук О. А. Державна політика в сфері управління трудовими ресурсами. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2010. Вип. 89. Ч. II. С. 76–77.

328. Про методологічні засади вимірювання людського розвитку для регіонів України. Постанова Колегії державного комітету статистики України та Президії Національної Академії наук України № 76, 182 від 14.03.2001 URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ru/v_182202-01/sp:max20

329. Проблема. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B0>

330. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

331. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

332. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

333. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2014. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

334. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2013. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

335. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2012. 28 с.
336. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2011. 28 с.
337. Прытков В. П. Структура научной проблемы. *Теория и практика общественного развития*. №1. 2013. С. 44 – 47.
338. Псахаропулос Дж. Концепции и неправильные представления о теории человеческого капитала. *Экономика образования*. 2001. №1 С. 13 – 16.
339. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб / Под ред. Климова Е.А. М. : РПО, 1999. 183 с.
340. Психологические основы материального стимулирования труда: Монография / под общ. ред. В.Н. Гончарова. Донецк: СПД Куприянов В.С. 2006. 240 с.
341. Путятин Ю. А., Пушкарь А. И., Тридед А. Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий [Текст]. Х. : Основа, 1999. 488 с.
342. Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение // *Управление экономическими системами*. 2011. №1. С. 43–49.
343. Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Б.А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 1996. 496 с.
344. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2011. 45 с.
345. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2012. 44 с.
346. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2013. 61 с.
347. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2014. 63 с.

348. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2015. 51 с.

349. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2016. 57 с.

350. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2017. 32 С.

351. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. К. 2010. 43 с.

352. Регіональний людський розвиток. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К. 2018. 73 С.

353. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод / сайт Міністерства соціальної політики України URL: http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article%3Bjsessionid=C2C8535890FE95E9B7DD36A538571252.app1?art_id=189376&cat_id=189375

354. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод / сайт Федерації професійних спілок України URL: <http://fpsu.org.ua/generalna-ugoda-galuzevi-ugodi-teritorialni-ugodi/galuzevi-dogovori/526-reestr-galuzevikh-mizhgaluzevikh-ugod>

355. Рейтинг стран мира по уровню образования. Центр гуманитарных технологий, 2006-2016 (последняя редакция: 30.10.2016). URL:<http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>

356. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. моногр. / Ред.-координатор М.В. Туленков. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 363 с.

357. Розпорядження Національної служби посередництва та примирення України. Офіційний сайт URL: <http://www.nspp.gov.ua/normativno-pravova-baza-nspp/rozporядzhennya>

358. Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособ. М.: Гардараки, 2001. 320 с.

359. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Пер. с англ.

М.: Радио и связь, 1989. 316 с.

360. Сайт CIPD chartered Institute of Personnel Development. URL : <http://www.cipd.co.uk>

361. Сайт Wikipedia. Вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org>

362. Сайт громадської організації «Європейський діалог». Софій О. Стратегія «Європа-2020»: у центрі – людина. URL: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-uevropa-2020-u-tsentri-lyudina/>

363. Сайт. Освіта.UA. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/>

364. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого : підручн. для науковця / Ю. П. Сурмін. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – 302 с .

365. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132-139.

366. Сафонов А. А. Основы научных исследований. Владивосток: Изд. ВГУЭС. 2000. 154 с.

367. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Сер. 1 : Економіка і управління. 2011. № 2. С. 117-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_2_18

368. Семикіна М. В. Регіональні проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в умовах глобальної кризи. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2009. Вип. 16(1). С. 3-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16(1)_3)

369. Семикіна М. В., Пустовіт М. В. Соціально-економічні перешкоди на шляху підвищення якості трудових ресурсів регіону. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_6_11

370. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудових відносин: методологія оцінки впливових чинників. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. - 2010. Вип. 18(1). С.

106-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18(1)_18)

371. Семикіна М. В., Семикіна А. В., Мельнік А. В. Людський капітал регіону: небезпека кадрових катастроф. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2018. Вип. 33. С. 87-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_33_12.

372. Словарь иностранных слов / под. ред. И. В. Лехина, Ф. Н. Петрова. М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1954. 855 с.

373. Смачило В.В. Теоретико-методичні аспекти оцінки трудового потенціалу регіону. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: зб. наук. праць ДЗВО “Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана”. 2016. №1(11). С.230-239

374. Смит А., Петти В., Рикардо Д. Исследование о природе и причинах богатства народов / Антология экономической классики. М. Эконом-ключ, 1995. 476 с.

375. Советский энциклопедический словарь [гл. ред. А.М. Прохоров]. М. : Сов. энциклопедия, 1989. 1632 с.

376. Українська радянська енциклопедія : [в 12-ти т.] / гол. ред. М. П. Бажан ; редкол.: О. К. Антонов та ін. Т. 12 : Фітогормони. К. : Голов. ред. УРЕ, 1985. 568 с.

377. Современная энциклопедия. 2000. Словари и энциклопедии на Академике URL: <https://bitly.su/7ih4Ni>

378. Современный философский словарь / Под общ. ред. В.Е. Кемерова и Т.Х. Керимова. 4е изд., испр. и доп. М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2015. 823 с.

379. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamLki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/2545-spisok-konventsij-mop-ratifikovanikh-ukrajinoju-stanom-na-29-zhovtnya-2013-r>

380. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / кер. авт. колективу Е.М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2012. 412 с

381. Стаматін О. В. (2014). Методичний підхід до оцінювання якості трудового життя працівників промисловості на прикладі машинобудівних підприємств // Бізнес Інформ. 2014. №3. С. 236-244.

382. Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Social_Accountability_8000

383. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18000.

384. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. URL: http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000

385. Статистичний бюлетень "Зовнішня трудова міграція населення України". Київ. – 2017. 36 с.

386. Статистичний збірник "Валовий регіональний продукт за 2001–2009 роки" ; за ред. І.М. Нікітіної. К. : Державний комітет статистики України, 2011. 155 с.

387. Статистичний збірник "Валовий регіональний продукт за 2010 рік" ; за ред. І.М. Нікітіної. – К. : Державний комітет статистики України, 2012. 161 с.

388. Статистичний збірник "Валовий регіональний продукт за 2014 рік" ; за ред. І.М. Нікітіної. – К. : Державна служба статистики України, 2016. 125 с.

389. Статистичний збірник "Валовий регіональний продукт у 2015 рік" ; за ред. І.М. Нікітіної. – К. : Державна служба статистики України, 2017. 135 с.

390. Статистичний збірник "Валовий регіональний продукт у 2016 рік" . ; за ред. І.М. Нікітіної. – К. : Державна служба статистики України, 2018. 141 с.

391. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва» 2017. К. : Державна служба статистики України, 2018. 343 с.

392. Статистичний збірник «Регіони України 2012. ЧІ; за ред. О.Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2012. 310 с.

393. Статистичний збірник «Регіони України 2012. ЧІІ; за ред. О.Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2012. 801 с.

394. Статистичний збірник «Регіони України 2013. Ч І; за ред. Осауленка О. Г. Київ. ТОВ «Август Трейд». 2013. 323 с.

395. Статистичний збірник «Регіони України 2013. Ч ІІ; за ред. Осауленка О. Г. Київ. ТОВ «Август Трейд». 2013. 783 с.

396. Статистичний збірник «Регіони України 2014. ЧІ; за ред. О.Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2014. 299 с.

397. Статистичний збірник «Регіони України 2014. ЧІІ; за ред. О.Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2014. 733 с.

398. Статистичний збірник «Регіони України 2015. ЧІ; за ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2015. 305 с.

399. Статистичний збірник «Регіони України 2015. ЧІІ; за ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2015. 681 с.

400. Статистичний збірник «Регіони України 2016. Ч І; за ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2016. 299 с.

401. Статистичний збірник «Регіони України 2016. Ч ІІ; за ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2016. 692 с.

402. Статистичний збірник « Економічна активність населення України 2013». Державна служба статистики України. 2014. 197 с.

403. Статистичний збірник « Економічна активність населення України 2017». Державна служба статистики України. 2018. 205 с.

404. Статистичний збірник «Праця України» 2008. Державний комітет статистики України. 2009. 306 с.

405. Статистичний збірник «Праця України» 2009. Державний комітет статистики України. 2010. 341 с.
406. Статистичний збірник «Праця України» 2010. Державна служба статистики України. 2011. 325 с.
407. Статистичний збірник «Праця України» 2011. Державна служба статистики України. 2012. 323 с.
408. Статистичний збірник «Праця України» 2012. Державна служба статистики України. 2013. 322 с.
409. Статистичний збірник «Праця України» 2013. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2014. 336 с.
410. Статистичний збірник «Праця України» 2014. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2015. 305 с.
411. Статистичний збірник «Праця України» 2015. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2016. 315 с.
412. Статистичний збірник «Праця України» 2016. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2017. 305 с.
413. Статистичний збірник «Праця України» 2017. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2018. 285 с.
414. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020". URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>
415. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект 2017 р. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06
416. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 4(99). С. 116-123.
417. Структурні зрушення ВВП України в умовах зростання трудової міграції населення: національний та регіональний аспекти. Наукове видання [текст] / [за ред. д.е.н., проф. Садової У.Я.]. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього». Львів, 2008. 54 с.

418. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого: Підручник для науковця. К. : Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.

419. Таршис Е.Я. Контент-анализ: принципы методологии (Построение теоретической базы. Онтология, аналитика и феноменология текста. Программы исследования). М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. 182 с.

420. Теория управления социалистическим производством: Учебник для студентов экономических специальностей / Под. ред. О.В. Козловой. М.: Экономика, 1979. 368 с.

421. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

422. Тодаро М. П. Экономическое развитие [Текст] : пер. с англ. М. : ЮНИТИ, 1997. 666 с.

423. Угода між Міністерством праці та соціальної політики України та Міністерством праці та соціального захисту населення Азербайджанської Республіки про співробітництво в галузі праці, зайнятості та соціального захисту : ратифіковано 19.05.2000 / Верховна Рада України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/031_034

424. Угода між Україною та Республікою Болгарія про соціальне забезпечення: ратифіковано 22.11.2002 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/100_028

425. Угода між Україною та Великою Соціалістичною Народною Лівійською Арабською Джамагірією про співпрацю у сфері працевлаштування : ратифіковано 04.02.1998 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/434_015

426. Угода між Україною та Державою Ізраїль про соціальне забезпечення: не ратифіковано URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=48757

427. Угода між Україною та Естонською Республікою про соціальне забезпечення: ратифіковано 02.11.2011 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/233_040

428. Угода між Україною та Королівством Іспанія про соціальне забезпечення: ратифіковано 17.12.1997 / Верховна Рада України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/724_005

429. Угода між Україною та Латвійською Республікою про соціальне забезпечення: ратифіковано 19.03.1999 / Верховна Рада України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/428_010

430. Угода між Україною та Литовською Республікою про соціальне забезпечення: ратифіковано 10.01.2002 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/440_022

431. Угода між Україною та Чеською Республікою про соціальне забезпечення: ратифіковано 22.11.2002 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/203_019

432. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польща про взаємне працевлаштування працівників : ратифіковано 16.02.1994 / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/616_026

433. Угода між Урядом України та Урядом Соціалістичної Республіки В'єтнам про взаємне працевлаштування громадян та їх соціальний захист : ратифіковано 04.02.1998 / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/704_003

434. Указ Президента України «Про Державне агентство рибного господарства України» від 16.04.2011 № 484/2011 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/484/2011>

435. Указ Президента України «Про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України» № 634 / 2011: за станом на 25.12.2013 / Президент України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/634/2011>

436. Указ Президента України «Про Міністерство фінансів України»

№ 446 / 2011: за станом на 19.03.2013 / Президент України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/446/2011>

437. Умови праці працівників у 2017 році. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К. – 2018. – 39 с.

438. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.

439. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

440. Управління проектами. Матеріали Вікіпедія. URL : <https://goo.gl/rqiXs6>

441. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Издательство ЭКМОС, 2000. 256 с.

442. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство / сост. Г. Л. Подвойский. М.: Республика, 1992. - 349 с

443. Фактори виробництва. Матеріал з BusinessDictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/factors-of-production.html>

444. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент: монографія. М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. 892 с.

445. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента [Текст]. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 344 с.

446. Фесенко І.А. Система показників трудового потенціалу регіону. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2009. № 4. С.33-38.

447. Филиппов Ю. В., Авдеева Т. Г. Основы развития местного хозяйства [Текст]. М. : Дело, 2000. 264 с.

448. Философия: Энциклопедический словарь. — М.: Гардарики. Под редакцией А.А. Ивина. 2004. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013/%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%95

449. Философская энциклопедия [Текст] / гл. ред. Ф. В. Константинов. – М. : Советская энциклопедия, 1967. – Т. 4 : Наука логики. – 592 с.

450. Философский энциклопедический словарь [Текст] / под ред. С. С. Аверинцева, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичева [и др.]. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – 815 с.

451. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983.— 840 с.

452. Философский энциклопедический словарь. 2010. URL : https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013/%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%95

453. Фінансово-економічний словник / Под. ред Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С., К.: Знання, 2007. 1072 с.

454. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Гончаров, М.А. Будаг'янц, С. Й. Радомський та ін., за ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.

455. Хакен Г. Синергетика. М.: Мир, 1980. 406 с.

456. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.

457. Хозяйственный механизм. Экономический словарь. URL: http://abc.informbureau.com/html/oicssenoaaiiue_iaoaiesi.html.

458. Цимбалюк С. О. Розвиток інституту соціального партнерства та його роль у формуванні компенсаційної політики на національному рівні. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4(2). С. 356-365. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_2_4_58

459. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 9-10(1). С. 87-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10(1)_24)

460. Цимбалюк С. О. Формування ціни робочої сили в сучасній парадигмі розподільних відносин: теоретико-прикладні. *Економічний форум*. -

2015. № 3. С. 447-456. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_3_73

461. Цимбалюк С. О. Аналіз політики трудових доходів у контексті реалізації концепції гідної праці в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 154-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_5_18

462. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 264-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31

463. Цифровые технологии налогового администрирования: / [И.А. Майбуров и др.]; под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 263 с.

464. Человеческие ресурсы в американском менеджменте. URL : <http://www.secreti.info/p58m.html>

465. Черніченко Г. О., Шаульська Г. О. Попит на освітні послуги: шляхи наближення до потреб роботодавців. *Університетські наукові записки*. 2007. № 3. С. 224-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_3_35.

466. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616>

467. Чурсіна Н.М. Оцінка трудового потенціалу регіону в контексті збалансування структури ринку робочої сили. *Бізне-Інформ*. 2013. №9. С.143-149.

468. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4. С. 7-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_3

469. Шаульська Л. В. Реалізація концепції гідної праці на основі забезпечення конкурентоспроможності активів людського капіталу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 278-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2014_28_47

470. Шаульська Л. В., Карпенко А. В. Соціальна політика як передумова

розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 2. С. 33-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_6

471. Шаульська Л. В., Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_2_5

472. Шаульська Л. В., Сидорова А. В. Соціально-демографічний і трудовий потенціал міста Вінниця в системі пріоритетів розвитку. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 3. С. 6-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_3_3

473. Шаульська Л. В., Бей Г. В. Розвиток освітньо-професійного потенціалу в системі чинників забезпечення якості життя. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 3. С. 217-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_3_30

474. Шаульська Л. В., Лаушкін О. М. Проблеми і перспективи формування нової якості трудового потенціалу. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1-2. С. 13-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_3.

475. Шашенкова Е. А. Исследовательская деятельность: Словарь / Е. А. Шашенкова. М. : УЦ «Перспектива», 2010. 88 с.

476. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2001. 352 с.

477. Шість сигма. Матеріали Вікіпедія. URL: <https://goo.gl/undfC5>

478. Щербак В. Г. Зайнятість, зростання та соціальна справедливість в умовах викликів часу (за матеріалами ІХ Європейської регіональної наради, Осло, квітень 2013 р.). *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 4. С. 60-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2013_4_16

479. Щербак В. Г., Пугачов О. П. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 2. С. 12-16. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/grzn_2013_2_4

480. Щербак В. Г., Щербак О. В. Парадигма глобального менеджменту в системі управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grzn_2014_1_5

481. Штирбов О. М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія «Державне управління». Т. 226. Вип. 214. С. 114–117.

482. Энциклопедия эпистемологии и философии науки / Ин-т философии РАН. Гл. ред. И.Т.Касавин. М.: Канон+, 2009. 1248 с.

483. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] : методол. пробл. совр. Наук.. М. : Наука, 1978. 391 с.

484. Як змінився ринок праці в Україні <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsvya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html> URL:

485. Ястремська О. М., Воліков В. В., Репка Д. А. Інтелектуальний капітал підприємства: проблеми визначення та оцінки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. пр. Маріуполь : Аванті, 2010. Т. 1. С. 47–53.

486. BCG. 2017. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Transforming-the-Client-Experience-June-2017_2_tcm9—161685.pdf
--

487. Becker, Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964.
--

488. Ben Ben-Porath Y. The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings. <i>The Journal of Political Economy</i> . 1967. Vol. 75. No. 4 (Part 1). P. 352-365.

489. Blaug M. Economic History and the History of Economics. Edinburg : Cambridge University Press, 1986. 696 p.
--

490. Blaug M. The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey. <i>Journal of Economic Literatur</i> . 1976. vol. 14. N 3.
491. Change_management Materiaли Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management
492. Chester I. Barnard The Functions of the Executive. Barnard. United States : Harvard University Press, 1938. 338 p.
493. Chiswick B. R. Income inequality: regional analysis within a human capital framework. N.Y. : National Bureau of Economic Research Inc., 1974. P. 1 – 10.
494. Commission Regulation (EC) № 1737/2005 of 21 October 2005 amending Regulation (EC) № 1726/1999 as regards the definition and transmission of information on labour costs.
495. Communications Development Incorporated, Washington DC, USA. United Nations Development Programme. 123 p.
496. Continual_improvement_process. Materiaли Вікіпедія. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Continual_improvement_process
497. Council Regulation (EC) № 530/1999 of 9th March 1999 concerning structural statistics on earnings and on labour costs.
498. David Clarence McClelland, Robert S. Steele. Human Motivation: A Book of Readings. General Learning Press, 1973.
499. Davis K. Human Relations in Business. New York: McGraw-Hill Book Company, 1957
500. Denison E. Measuring the Contribution of Education to Economic Growth. The Residual Factor and Economic Growth. OECD, 1964. 37 p.
501. Dobija M. Kosztowa funkcja produkcji w zastosowaniach makroekonomicznych. <i>Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosxi</i> . 2013. T. 74 (130). S.7-24.
502. Dobija M. Labour Productivity Ratio and International Comparison of Economic Performance - Formalization of the PPP Theory and Preliminary Examinations, „Emergo”, 2008. Nr 1. S.3-19. - S. 15.
503. Dobija M. Rachunkowo\$6 w systemie pomiaru aktywnosci

<p>ekonomicznej państwa. <i>Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości</i>, 2014. Tom 75 (131), S.7-21.</p>
<p>504. Dobija M. Labour Productivity Ratio and International Comparison of Economic Performance - Formalization of the PPP Theory and Preliminary Examinations, „Emergo”, 2008. Nr 1. S.3-19;</p>
<p>505. Douglas McGregor Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. 41-49 pp.</p>
<p>506. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. URL: https://bitly.su/zQsC49mT</p>
<p>507. Enciklopedinis edukologijos žodynas. 2007. URL: https://bitly.su/9BHD</p>
<p>508. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/</p>
<p>509. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) URL: http://www.cedefop.europa.eu/en</p>
<p>510. European Commission. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat</p>
<p>511. European Skills Index URL: http://www.cedefop.europa.eu</p>
<p>512. Eurostat classification of learning activities. URL: http://uis.unesco.org/</p>
<p>513. Follett M.P. Creative Experience. London: Forgotten Books, 2017. 326.</p>
<p>514. Friedman N., Kuznets S. Income from Independent Professional Practice,. Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1954. P. 62 – 94.</p>
<p>515. Friedman N., Kuznets S. Incomes in Independent Professional Practice, Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1945. P. 46 – 62.</p>
<p>516. Global Employment Trends for Youth 2013: A generation at risk / International Labour Office – Geneva: ILO, 2013. 116 p.</p>
<p>517. Global Employment Trends for Youth 2015: Scaling up investments in decent jobs for youth / International Labour Office – Geneva: ILO, 2015. 98 p.</p>
<p>518. Global Employment Trends for Youth 2017: Paths to a better working future International Labour Office – Geneva: ILO, 2017</p>

519. Greenberg J., Baron R. Behavior in organization. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 775 p.
520. Human development indices and indicators: 2018 statistical update. UNDP. New York, United Nations Development Programme. 2018. – 123 p.
521. Human Development Report 1990. UNDP. New York, Oxford. Oxford University Press, 1990.
522. Human problems of an individual civilization. (1946) .Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 187.
523. International Classification of Economic Activities (NACE Rev. 1.1.). URL: http://www.cedefop.europa.eu/
524. International Labour Office URL: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/international-labour-office/lang--en/index.htm
525. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm
526. International Standard Classification of Education I S C E D 1997 2006. URL: http://www.cedefop.europa.eu/files/International_Standard_Classification_for_Education_%28ISCED%29.pdf
527. International Standard Classification of Education ISCED 2011. UNESCO Institute for Statistics . Canada. 2012. http://www.cedefop.europa.eu/files/isced-2011-en.pdf
528. International Standard Classification of Occupations (ISCO 08-COM). URL: http://www.cedefop.europa.eu/
529. International Standard Classification of Occupations (ISCO 88-COM, for European purposes). URL: http://www.cedefop.europa.eu/
530. Jonkisz-Zacny A. Wzrost wartosci i produktywnosci rzeczowych aktywow trwafych jako czynnik rownowazenia nierownosci ekonomicznych // Nierownosci Spoleczne a Wzrost Gospodarczy. 2016. Nr48, S. 140-154.
531. Jonkisz-Zacny A. Zgodnosd poziomu produktywnosci pracy jako

warunek jednoczenia panstw w unii walutowej // Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. 2015. Nr 9 (945). S. 125-136.
532. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. <i>Harvard Business Review</i> . 1992. V. 70.-N 1. P. 71-79.
533. Kaufman Bruce E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2008. p. 312.
534. Kuhn T.S. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago : The University of Chicago Press, 1962. 210 p.
535. L. von Bertalanffy General System Theory. A Critical Review, «General Systems», vol. VII, 1962, p. 1-20.
536. Laptiev V., Ivanova O. Projects of private partnership Problem-based human resources management in the region. <i>Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles</i> . Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2016. P. 175–179.
537. Laptiev V., Stoyanova T., Koev S., Stoyanov P., Zhyvko Z. Strategic management of the development of the personnel development of industry companies. <i>Academy of Strategic Management Journal</i> . 2019. Vol.18. Issue 3. P. 1–6.
538. Laptiev V. Theoretical and methodical approach to modeling Problem-oriented human resource development. <i>Science and society: Collection of scientific articles</i> . Namur: Fadette editions, Namur, Belgium, 2019. P. 12–16.
539. Laptiev V. Integrated assessment of the human resources development level. <i>Education, Law, Business: Collection of scientific articles</i> . Madrid: Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019. P. 10–13.
540. Laptiev V. Methodical approach to the justification of priority areas of problem-oriented human resource development. <i>Science and innovation: Collection of scientific articles</i> . Steyr: Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 16–19.
541. Laptiev V. Components and methodical approach to identifying problems of human resource development. <i>Science and practice: Collection of scientific articles</i> . Thessaloniki: Midas S.A., Thessaloniki, Greece, 2019. P. 18–21.

542. Laptiev V. Methodology of human resource development. <i>Scientific achievements of the present: Proceedings of IV International scientific conference</i> (11 May, Berlin). Berlin, Germany: Tredition GmbH, 2019. P. 49–54.
543. Laptiev V., Ivanova O. Innovation extension based on problem-oriented human resource development. <i>Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XII Международной научно-практической конференции</i> (г. Минск, 16 мая 2019 г.). Минск: БГЭУ, 2019. С.148–149.
544. Layard P. R. G., Walters A. A. Microeconomic theory. New York : McGraw-Hill, 1978. 498 p.
545. Lazear E. Economic imperialism. <i>Quarterly Journal of Economics</i> . 115(1), 2000. pp. 99-146.
546. Leavitt H. J. Management in the 1980's. <i>Harvard Business Review</i> , Vol. 36 (6), 1958, p. 41 – 48.
547. Leavitt, H.J. 1962. Unhuman operations. <i>Harvard Business Review</i> , 40 (4): 90 – 98.
548. Life Expectancy Index 2018. United Nations Development Programme (UNDP). URL: http://hdr.undp.org/
549. Lifelong learning. Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning
550. Management contingency. URL: http://dps.smrtlc.ru/Int_Encycl/Man_contingency.htm
551. McKinsey — «Цифровая экономика: новая реальность», 2017. URL: https://www.slideshare.net/gridnev/mckinsey-digital-russiareport-1
552. Michaels E. <i>The War for Talent</i> / Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. Harvard Business Press, 2001. 200 p.
553. Miles R. E. <i>Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development</i> . – New York: McGraw Hill, 1975. – 252 p.
554. Mincer J. <i>Human Capital Responses to Technological Change in the Labor Market</i> . Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1989. 30 p.

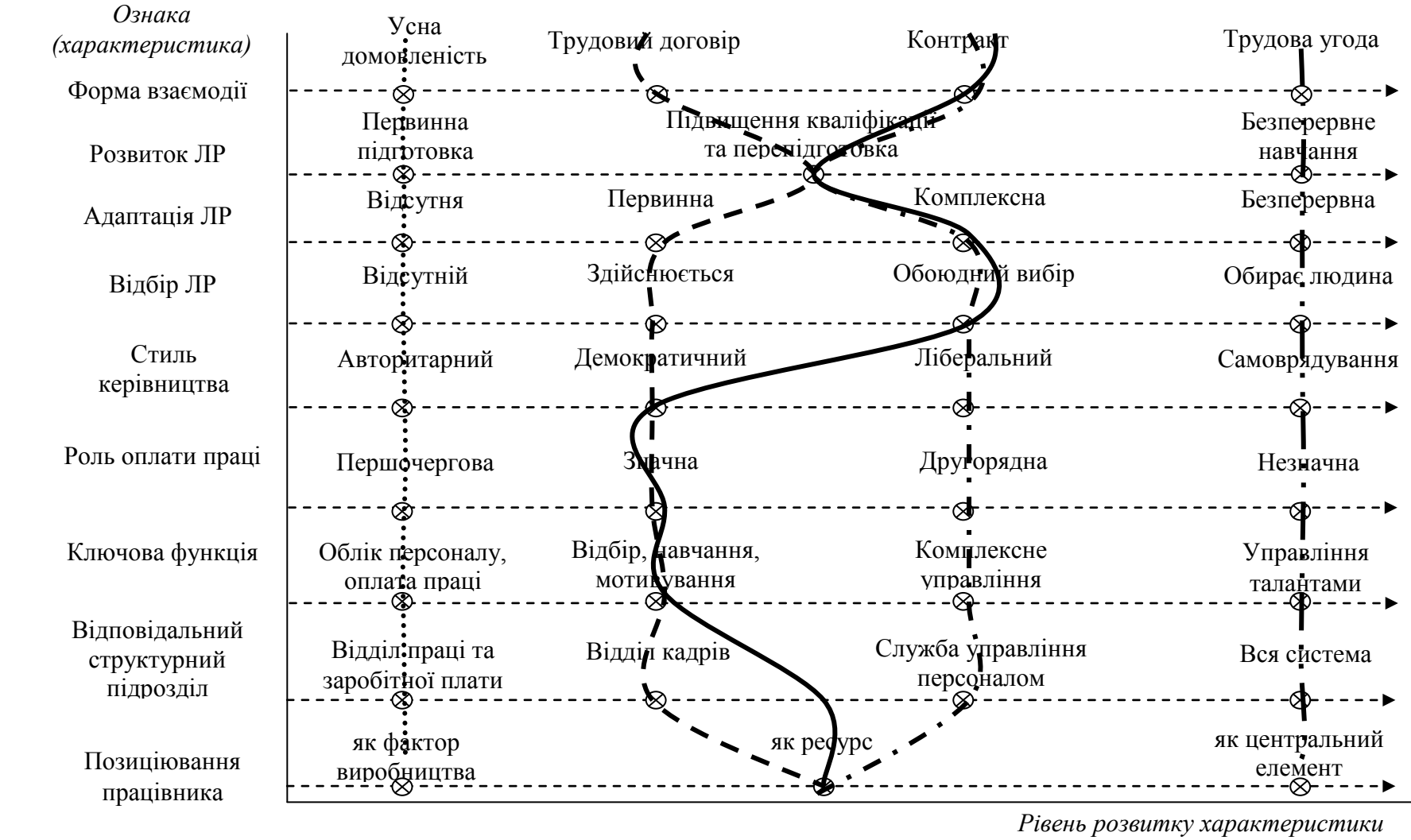
555. Mincer J. Progress in Human Capital Analysis of the Distribution of Earnings. Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1974. 67 p.
556. OECD Development Centre. [Electronic recourse] – Access mode : http://www.oecd.org/
557. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
558. Pizam A. The International Encyclopedia of Hospitality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.
559. PWC — «Всемирное исследование Digital IQ за 2017 г.», 2017. URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/global-digital-iq-survey-rus.pdf
560. Renkas J. Produktywnosc pracy jako miernik rozwoju ekonomicznego Ukrainy i Bialorusi // Nierownosci Spoleczne a Wzrost Gospodarczy. 2015. Nr 43 (3). S.352-361.
561. Robbins S. P. Organizational behavior / S. P. Robbins. – Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall, 2001. – 643 p.
562. Saaty T.L. Decisions-making with the AHP: why is principal eigenvector necessary // European journal of operation research. – 2003. – Vol. 145. – PP. 85–91.
563. Saaty, T. L., Theory and Applications of the Analytic Network Process, Pittsburgh, PA: RWS Publications, 4922 Ellsworth Avenue, Pittsburgh. – 2005.
564. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley , 2004. 253 p.
565. Scott A. The Evaluation of Federal Grants / A. Scott // Econometrica, N.S. – 1952. – Vol. 19. – P. 377 – 394.
566. Shultz T. Human Capital in the International. <i>Encyclopedia of the Social Sciences</i> . N.Y. 1968. vol. 6.
567. Simon Kuznets. Capital in the American economy: Its formation and financing. Princeton University Press, 1961. 694 p.
568. Skills supply and demand in Europe Medium-term forecast up to 2020/

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. 122 p. URL: http://www.cedefop.europa.eu/files/3052_en.pdf
569. Solomon Kuznets. On Problems in Measuring Per Capita Labor Income. 1937 pp. 305 – 324. URL: http://www.nber.org/books/unkn37-1
570. Sparrow P., Brewster Ch., Harris H. Globalizing human resource management,. London: Routledge, 2004.
571. Statistical Yearbook «Regions of Ukraine 2016». (2016). ЧІ; К. : State Statistics Service of Ukraine, 2016. 299 с.
572. Talent management. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management#cite_note-3
573. The Ventana’s modeling environment. Vensim® PLE fow Windows, Version 6.1c. URL: http://vensim.com/vensim-software
574. Total Quality Management, TQM. Матеріали Вікіпедія. URL : https://goo.gl/3hSntJ
575. Tracey W.R. The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners. 3rd ed. Boca Raton, Fla.: Saint Lucie Pr., 2004. 840 p.
576. United Nations Development Programme URL: https://www.undp.org/content/undp/en/home/
577. United nations development programme. Human Development Reports http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi
578. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated, 1998.
579. WEF. “The Future of Jobs”, 2018. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018
580. Winship C., Rosen S. Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. Chicago : University of Chicago Press, 1988. 268 p.
581. World Employment and Social Outlook: Trends 2018 International Labour Office – Geneva: ILO, 2018 URL:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf

ДОДАТКИ

Характеристика парадигм управління людськими ресурсам



парадигма управління кадрами; ——— парадигма управління персоналом; - - - парадигма управління людськими ресурсами; ····· парадигма управління людиною; - · - · парадигма, яка діє в Україні

Рис. Б.1. Порівняльна характеристика парадигм управління людськими ресурсам

ДОДАТОК Б

Аналіз визначення сутності системи категорій розвитку людських ресурсів

Таблиця Б.1

Сутність поняття «розвиток»

Автор	Зміст визначення
Сутність поняття «розвиток» у словниках	
А. Азріліян [26]	Розвиток – процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; ступінь свідомості, обізнаності, культурності
Вільна енциклопедія [361]	Розвиток – дія; процес, унаслідок якого відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.
	Розвиток – ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості.
	Розвиток людини — це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін в організмі та психіці людини, її мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі та впливів навколишнього середовища.
	Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії.

Продовження табл. Б.1

Автор	Зміст визначення
Р. Дяків та Б. Грушин [51]	Розвиток – це процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), зміна матерії та свідомості, в результаті чого відбувається зміна якості предмету, явища, діяльності, перехід до нового, прогресивнішого
Ю. Масленченков [236]	Розвиток – перехід від одного якісного стану до іншого
Л. Мельник [238]	Розвиток – необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних (організм, підприємство) та ідеальних (мова, культура) об'єктів
С. Ожегов [275]	Розвиток – процес закономірної зміни, переходу від одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
Е. Юдін [483]	Розвиток є необоротною, направленою, закономірною зміною матеріальних та ідеальних об'єктів
Ю. Філіппов [447]	Розвиток - поняття розвитку включає три взаємопов'язаних характеристики: зміна, зростання, поліпшення, головною з яких є остання
Философия: Энциклопедический словарь [448]	Розвиток - поступальний рух, еволюція, перехід від одного стану до ін.
Философский энциклопедический словарь [448]	Розвиток, також еволюція, генезис - закономірна зміна матерії і свідомості, їх універсальне властивість
Новая философская энциклопедия [271]	Розвиток - вищий тип руху і зміни в природі і суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості, стану до іншого, від старого до нового. Будь-який розвиток характеризується специфічними об'єктами, структурою (механізмом), джерелом, формами і спрямованістю.

Автор	Зміст визначення
Современная энциклопедия. 2000 [377]	Розвиток, спрямована, закономірна зміна в природі і суспільстві. В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта - його складу або структури. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними змінами об'єкта; революційну, що характеризується якісними змінами в структурі об'єкта. Виділяють висхідну лінію розвитку (дивись Прогрес) і спадну (дивись Регрес).
Политика. Толковый словарь. [294]	Багатовимірний процес, зазвичай має на увазі зміна стану від менш задовільного до більш задовільного
Сутність поняття «розвиток» як економічної категорії	
Л. Базилевич [15]	Розвиток описує якісні перетворення організації виробництва та управління, що приводять до істотного підвищення науково-технічного рівня, економічної і соціальної ефективності діяльності, поліпшення якості управління
Е. Коротков [145]	Розвиток – сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнюють життєстійкість системи, її здатність чинити опір руйнівним впливам зовнішнього середовища
Б. Кучин [149]	Розвиток – сукупна зміна у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних категорій системи
Ю. Путятін, А. Пушкар [341]	Розвиток підприємства – тип змін, що підвищують ступінь організованості системи
М. П. Тодаро [422]	Розвиток – багатовимірний процес, що включає реорганізацію і переорієнтацію всієї економічної і соціальної системи
Р. А. Фатхутдінов [444]	Розвиток – процес удосконалення системи

Статистичні показники оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Таблиця В.1

Облікова кількість штатних працівників по регіонах, тис. осіб [392-401]

Регіони України	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	11310,6	10766,3	10993,4	10779,3	10718,7	10348,3	9022,4	8204,8	8088	7948,3
Вінницька	345,1	331	327,9	315,8	313,9	301,7	299,3	283,4	273,5	277,9
Волинська	225,9	213	212,3	207,6	201,9	192,7	194,3	182,6	183,1	185,9
Дніпропетровська	996,7	937,8	955,5	954,3	956,7	921,2	878	824,6	810	811,6
Донецька	1264,7	1191,9	1186,6	1170,2	1165,7	1115,7	925,3	468	466,9	407
Житомирська	276,7	263,9	260,1	255,7	251,3	244,6	238	224,1	223,1	218,4
Закарпатська	216,2	210,2	211,5	203,9	197,8	193,5	188,7	180,5	179,2	174,3
Запорізька	495,6	467,8	476,2	456,8	445,9	426,9	408,7	396,1	378,7	374,3
Івано-Франківська	252,6	239,7	236,1	230,4	229	224,4	219,5	209,9	207,5	204,9
Київська	383,5	368,6	391,1	382,7	383,3	368,1	358,2	343	349,2	350,3
Кіровоградська	218,8	209,6	212,2	205	202,4	196	189	181,3	179,1	178,9
Луганська	581,1	555,4	557,4	542,8	530,4	507,9	141,2	167,4	150,1	114,3
Львівська	601,3	575,5	580,9	568,8	555,2	538,9	522,4	504,9	496,6	492,9
Миколаївська	261,2	249,1	244,6	238,9	233,2	228,5	218	208,9	202,2	197,7
Одеська	540	515,2	545,2	514,7	512,5	495,5	473,6	445	439,6	440,9
Полтавська	395,5	378,1	367,7	371,4	372,1	367,2	346,2	317,7	317,1	307,1
Рівненська	238,5	227,7	226	222,8	218,4	210,5	203	198,8	193,4	187,9
Сумська	284,1	268,3	260,1	252,7	253,5	245,4	233,5	225,5	219,2	212,7
Тернопільська	195,1	189,1	185,1	183,5	178,2	176,6	174,3	163,1	157,5	156,2
Харківська	698,5	658,9	673,2	661,6	671,9	634,8	609,5	587,9	588,5	574,1
Херсонська	218,4	208,5	204	197,1	192,5	183,8	182,5	171,3	167,1	165,7
Хмельницька	264,7	252,3	253,3	248,1	247,4	235,3	230,9	223,3	218,3	211,5
Черкаська	291,7	277,2	271,7	266,5	259,5	246,2	235,7	224,7	221,2	225,7
Чернівецька	154,3	148,5	147,4	144,9	137,5	136,7	134,3	123,7	123,4	121,6
Чернігівська	250,7	239,1	239,2	232,2	221,1	215,4	206,7	195,8	194,7	191,5

Продовження додатку В
Таблиця В.2

Рівень попиту на робочу силу у загальному підсумку, % [392-401]

Регіони України	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Вінницька	1,207	0,912	0,939	1,012	1,029	0,632	1,133	1,544	1,389	1,587
Волинська	2,195	1,520	1,252	3,035	1,235	1,053	1,416	3,089	4,444	4,365
Дніпропетровська	10,977	9,878	12,050	13,491	14,815	15,789	16,714	10,425	9,444	8,929
Донецька	11,087	5,015	4,538	6,914	6,996	4,421	3,116	1,544	1,111	1,389
Житомирська	2,634	2,280	2,817	4,047	3,909	3,789	4,816	5,019	4,444	3,770
Закарпатська	1,207	1,064	1,408	2,024	2,058	1,263	1,416	0,772	1,111	1,587
Запорізька	2,086	1,672	2,504	1,349	0,823	2,105	1,133	0,772	1,389	1,587
Івано-Франківська	0,659	0,304	0,313	0,675	0,617	1,053	0,850	1,931	1,389	2,183
Київська	4,061	3,191	5,008	3,710	3,909	4,632	5,099	7,336	6,389	9,325
Кіровоградська	1,207	0,912	0,939	1,180	1,235	1,684	1,700	2,317	4,167	3,968
Луганська	2,415	1,976	3,130	4,384	1,646	1,474	0,567	0,386	1,111	0,992
Львівська	2,305	1,824	3,599	3,204	4,115	2,316	2,833	5,792	7,778	11,310
Миколаївська	1,866	1,520	1,721	2,192	2,058	2,737	2,833	3,861	3,889	3,571
Одеська	3,293	3,343	4,069	6,408	4,733	4,632	7,082	6,950	7,500	5,952
Полтавська	3,074	4,407	2,817	4,047	4,527	5,053	4,816	5,405	5,000	4,365
Рівненська	2,305	1,064	1,252	1,012	1,852	2,316	2,266	2,703	2,500	2,183
Сумська	1,427	1,064	1,095	1,180	1,646	1,684	1,983	2,703	2,778	2,579
Тернопільська	1,427	1,520	1,408	1,855	2,469	2,526	3,683	3,861	3,056	1,984
Харківська	4,830	3,951	5,164	4,722	8,025	7,789	7,365	8,494	7,778	6,944
Херсонська	3,293	2,432	1,721	3,204	2,675	1,684	1,700	1,544	1,111	0,992
Хмельницька	0,768	0,456	0,626	0,506	0,412	0,421	0,567	1,544	1,667	2,381
Черкаська	0,549	0,456	0,469	0,337	0,412	1,053	1,133	2,317	1,389	0,397
Чернівецька	0,878	0,608	1,095	1,518	1,646	1,053	1,133	1,931	1,944	2,381
Чернігівська	2,415	1,672	1,408	2,024	2,469	2,737	3,683	2,317	1,944	2,183

Продовження додатку В
Продовження табл. В.3

Регіони України	2017 р.							2018 р.						
	Усього	повна вища	базова вища	професійно-технічна	повна загальна середня	базова загальна середня	початкова	Усього	повна вища	базова вища	професійно-технічна	повна загальна середня	базова загальна середня	початкова
Україна	83 779	40 465	31 277	10 010	1 782	245	97 098	48 580	33 605	13 427	1 174	312	83 779	40 465
Вінницька	601	125	327	77	48	24	893	297	362	176	30	28	601	125
Волинська	261	62	111	78	7	3	345	78	128	122	16	1	261	62
Дніпропетровська	1 956	641	748	342	199	26	1 276	318	570	322	55	11	1 956	641
Донецька	2 926	936	1 622	346	22	0	3 138	991	1 648	465	0	34	2 926	936
Житомирська	685	169	331	158	27	0	727	166	320	189	48	4	685	169
Закарпатська	169	51	70	35	13	0	461	86	90	279	2	4	169	51
Запорізька	449	139	159	119	32	0	429	103	244	55	27	0	449	139
Івано-Франківська	259	19	63	176	1	0	503	148	98	256	1	0	259	19
Київська	163	17	41	81	24	0	175	22	64	72	0	17	163	17
Кіровоградська	229	48	128	46	7	0	545	83	264	171	22	5	229	48
Луганська	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0
Львівська	3 852	1 085	1 861	733	36	137	2 677	778	995	800	103	1	3 852	1 085
Миколаївська	1 054	341	631	82	0	0	946	282	571	93	0	0	1 054	341
Одеська	61 929	35 057	22 053	4 560	237	22	70 793	41 430	23 748	5 365	224	26	61 929	35 057
Полтавська	19	9	4	6	0	0	475	201	112	122	8	32	19	9
Рівненська	351	125	157	68	1	0	232	59	110	61	2	0	351	125
Сумська	159	40	81	26	12	0	169	23	79	25	42	0	159	40
Тернопільська	938	183	131	298	326	0	1 008	239	256	203	298	12	938	183
Харківська	661	113	303	162	73	10	1 439	126	744	547	22	0	661	113
Херсонська	1 077	594	338	144	1	0	959	507	268	183	1	0	1 077	594
Хмельницька	8	2	2	0	4	0	60	0	0	60	0	0	8	2
Черкаська	272	85	64	74	41	8	435	159	110	111	26	29	272	85
Чернівецька	319	104	121	52	38	4	293	67	133	93	0	0	319	104
Чернігівська	259	58	124	63	3	11	190	39	3	144	4	0	259	58

Прогнозування показників «Професійна підготовка та підвищення кваліфікації»

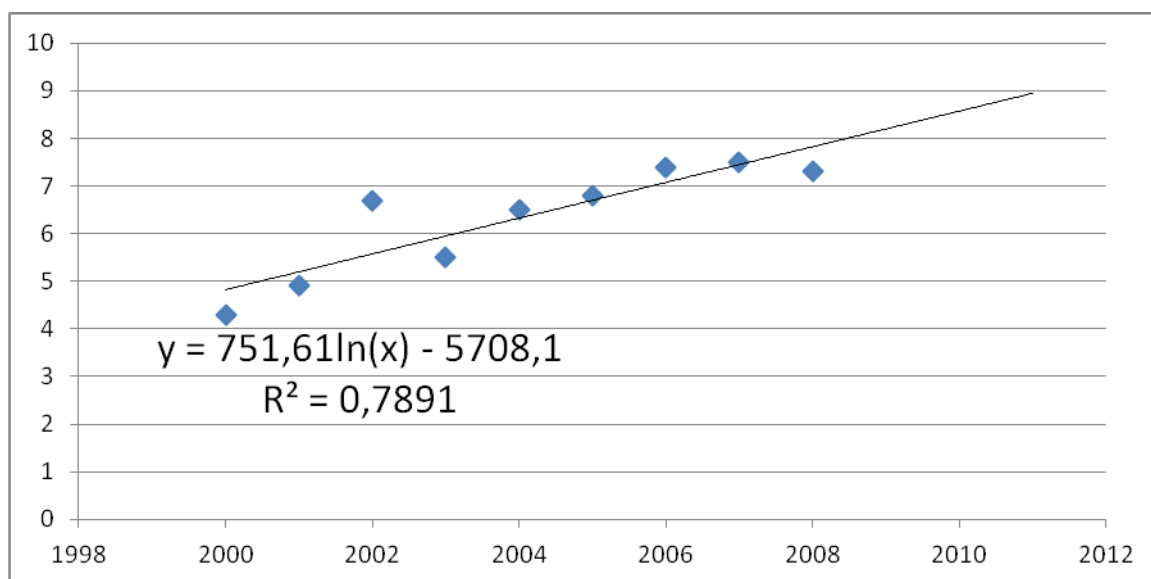
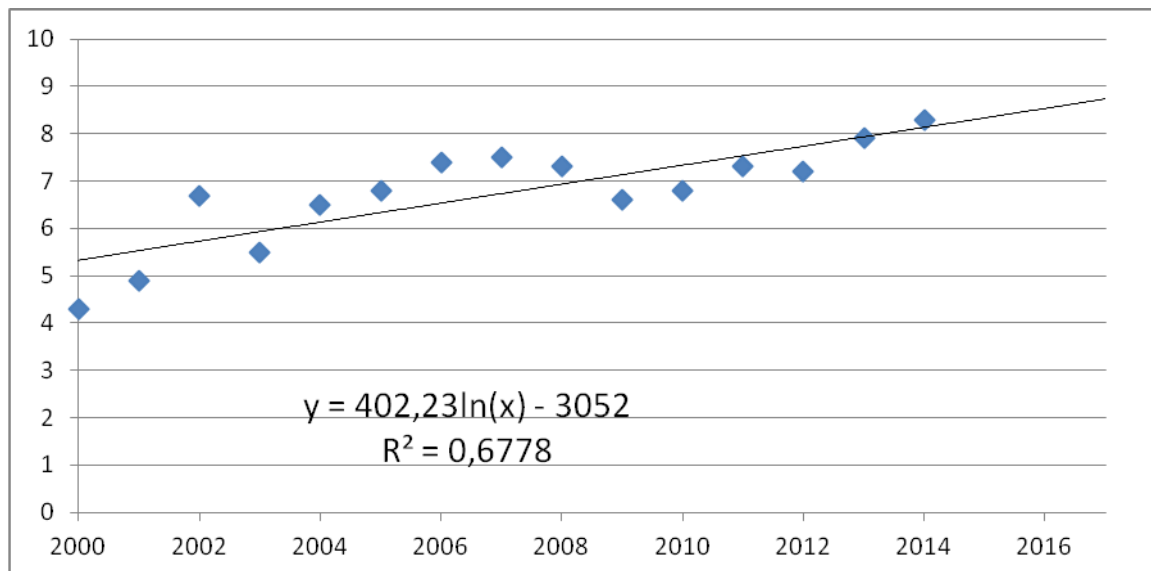


Рис. В.1. Прогнозування показників «Професійна підготовка та підвищення кваліфікації»

**Статистика досвіду проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів
країн ЄС**

Таблиця Д.1

**Загальні витрати на освіту за рівнем освіти, орієнтації програми і типу
джерела, млн. євро [510]**

Країни	2012	2013	2014	2015
EU28				
Австрія	:	:	:	6 019,3
Бельгія	6 274,1	6 638,6	6 625,8	6 622,5
Болгарія	508,1	545,4	622,9	613,6
Хорватія	:	:	:	:
Кіпр	281,7	290,1	283,0	299,1
Чеська Республіка	2 374,6	2 149,9	1 972,1	1 996,4
Данія	:	4 413,6	4 495,8	:
Естонія	285,4	:	355,2	361,0
Фінляндія	:	:	:	3 617,0
Франція	31 514,2	32 496,8	33 121,5	33 537,4
Німеччина	35 685,4	36 648,5	38 301,9	39 404,1
Греція	1 864,9	1 670,2	1 708,1	1 876,4
Угорщина	1 273,1	1 302,5	1 029,6	1 006,4
Ірландія	2 405,6	:	2 154,0	:
Італія	17 404,1	17 715,1	17 741,8	15 546,3
Латвія	488,4	354,2	362,4	397,4
Литва	586,7	593,6	612,8	567,8
Люксембург	184,8	:	250,8	274,6
Мальта	91,8	100,7	103,9	146,2
Нідерланди	11 311,5	11 614,7	11 948,1	12 283,9
Польща	5 292,5	5 553,6	5 615,8	6 037,0
Португалія	2 302,4	2 410,8	2 402,2	2 368,2
Румунія	1 171,6	1 065,7	1 086,6	1 290,4
Словаччина	:	:	914,6	1 339,1
Словенія	450,4	431,0	429,0	413,0
Іспанія	13 978,6	13 654,4	13 578,2	14 046,6
Швеція	7 139,3	7 389,2	7 319,7	7 269,9
Об'єднане Королівство	41 681,6	:	42 916,5	51 245,7
Норвегія	:	:	5 074,0	:
Швейцарія	6 401,6	6 396,7	:	:

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2

Витрати на навчання, % [510]

Країни	Роки		
	2005	2010	2015
EU28			
Австрія	1,4	1,5	1,3
Бельгія	1,6	2,4	2,4
Болгарія	1,1	1,1	1,4
Хорватія	:	0,7	1,3
Кіпр	1,3	1,5	1,2
Чеська Республіка	1,9	1,2	1,5
Данія	2,3	1,8	2,7
Естонія	1,6	1,1	1,8
Фінляндія	1,5	1,4	1,1
Франція	2,3	2,5	2,5
Німеччина	1,4	1,5	1,4
Греція	0,6	0,7	1,1
Угорщина	1,9	1,9	1,8
Ірландія	2,2	:	2,2
Італія	1,2	1,1	1,3
Латвія	:	0,8	0,8
Литва	1,2	1,1	1,1
Люксембург	2,0	1,9	2,1
Мальта	1,8	2,3	2,1
Нідерланди	2,0	2,2	2,3
Польща	1,3	1,1	1,2
Португалія	1,1	1,9	1,5
Румунія	1,1	:	1,0
Словаччина	1,8	1,9	1,6
Словенія	2,0	1,5	2,5
Іспанія	1,2	1,6	1,8
Швеція	2,1	1,7	1,6
Об'єднане Королівство	1,3	1,1	1,8
Норвегія	1,3	1,7	1,8

Анкета для опитування експертів щодо визначення проблем у розвитку людських ресурсів (ПОРЛР) на різних економічних рівнях

АНКЕТА

ППП _____

Шановний респондент (експерт), просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети.

Мета дослідження – виявити групи проблем розвитку людських ресурсів та здійснити їх пріоритезацію.

1. Запропонуйте перелік проблем у розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях:

Макрорівень _____

(рівень держави)

Мезорівень (рівень _____

регіону)

Мікрорівень (рівень _____

підприємства)

2. Здійснити групування проблем за видами проблем

3. Здійснити пріоритезацію проблем. Проставте проблеми у порядку убування їх значущості для кожного економічного рівня

.

Дякуємо за співробітництво!

Анкета для опитування експертів щодо визначення впливу чинників на
рівень ПОРЛР

АНКЕТА

ППП _____

Шановний респондент (експерт), просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети.

Мета дослідження – виявити вплив чинників на проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів.

Проведіть попарне порівняння чинників ПОРЛР (табл. Е.1-Е.2) за допомогою якісних характеристик: однаково важливі – 1, проміжне значення – 2, помірно переважає – 3, проміжне значення – 4, істотно переважає – 5, проміжне значення – 6, значно переважає – 7, проміжне значення – 8, абсолютно переважає – 9.

Таблиця Е1

Експертна оцінка впливу чинників на ПОРЛР (1 рівень ієрархії)

Чинники	Макроекономічний рівень	Макроекономічний рівень	Макроекономічний рівень
Макроекономічний рівень	1		
Мезоекономічний рівень		1	
Мікроекономічний рівень			1

Таблиця Е.2

**Експертна оцінка впливу чинників на ПОРЛР (на макро-; мезо-;
мікрорівень)**

Чинники	Економічні	Соціально-психологічні	Інституційно-правові	Технологічні	Організаційні	Мотиваційні	Демографічні
Економічні	1						
Соціально- психологічні		1					
Інституційно-правові			1				
Технологічні				1			
Організаційні					1		
Мотиваційні							
Демографічні							

Дякуємо за співробітництво!

Продовження додатку Е

Анкета для опитування експертів щодо визначення напрямів та інструментів ПОРЛР на різних економічних рівнях

АНКЕТА

ППП _____

Шановний респондент (експерт), просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети.

Мета дослідження – виявити пріоритетні напрями ПОРЛР.

1. Запропонуйте напрями та інструменти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях:

Макрорівень (рівень _____
держави)
Мезорівень (рівень _____
регіону)
Мікрорівень (рівень _____
підприємства)

2. Проведіть попарне порівняння критеріїв ефективності ПОРЛР, чинників, напрямів ПОРЛР (табл. Е.3-Е.5) за допомогою якісних характеристик: однаково важливі –1, проміжне значення –2, помірно переважає –3, проміжне значення –4, істотно переважає –5, проміжне значення –6, значно переважає –7, проміжне значення –8, абсолютно переважає –9.

Таблиця Е.3

Експертна оцінка визначення напрямів ПОРЛР на макрорівні

Напрями стимулювання ПОРЛР	Напря́м 1	Напря́м 2	Напря́м	Напря́м n
Напря́м 1	1			
Напря́м 2		1		
...			1	
Напря́м n				1

Таблиця Е4

Експертна оцінка визначення напрямів ПОРЛР на мезорівні

Напрями стимулювання ПОРЛР	Напря́м 1	Напря́м 2	Напря́м	Напря́м n
Напря́м 1	1			
Напря́м 2		1		
...			1	
Напря́м n				1

Таблиця Е5

Експертна оцінка визначення напрямів ПОРЛР на мікрорівні

Напрями стимулювання ПОРЛР	Напря́м 1	Напря́м 2	Напря́м	Напря́м n
Напря́м 1	1			
Напря́м 2		1		
...			1	
Напря́м n				1

Дякуємо за співробітництво!

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «методологія»

Автор	Зміст визначення	Ознаки
Вільна енциклопедія [361]	Певна сукупність філософських методів пізнання. До неї входять: індуктивний метод Френсіса Бекона, раціоналістичний метод Рене Декарта, діалектичний метод Сократа, Георга Гегеля, Карла Маркса, феноменологічний метод Едмунда Гуссерля, системний метод Людвіга фон Берталанфі, Уільяма Ешбі, Толкотта Парсонса тощо. Методологія в цьому разі підноситься до небес філософської методології, із неї виключається величезний пласт конкретних методів і прийомів	Сукупність методів пізнання; Пласт конкретних методів і прийомів
Ю. Сурмін [418]	Система методів пізнання, зокрема й конкретних. Вона уявляється у вигляді певного арсеналу методів діяльності. Недоліки такого підходу в тому, що методологія, з одного боку, звужується до розуміння тільки методів і тільки методів пізнання. Тут виключається методологічна роль принципів, теорій і парадигм. З другого боку, методологія в цій транскрипції стосується тільки пізнавальної діяльності. Насправді діяльність характеризується, принаймні, трьома її різновидами: пізнавальною, практичною та оцінною, які взаємно доповнюють один одного у реальній життєдіяльності. Немало важить і те, що навіть якщо методологію зводити до системи методів, то викликає сумнів застосування до неї терміна «система». Найімовірніше, ідеться про сукупність методів, не про організовану систему, у якій всім процесом еволюції було б визначено наперед місце кожного методу в їхній сукупності	Система методів пізнання; Діяльність характеризується, трьома її різновидами: пізнавальною, практичною та оцінною
А. Конверський [277]	Тип раціонально-рефлексивної свідомості, спрямований на вивчення, удосконалення і конструювання методів. Поняття «методологія» має два основних значення: по-перше, це – система певних правил, принципів і операцій, що застосовуються у тій чи іншій сфері діяльності (в науці, політиці, мистецтві тощо); по-друге, це – вчення про цю систему, загальна теорія метода	Система певних правил, принципів і операцій; Вчення про цю систему, загальна теорія метода
І. Новокрещенов, О. Бойко, І. Дідовець [255]	Система принципів наукового дослідження; вчення про науковий метод пізнання законів природи за допомогою сукупності методів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання	Система принципів наукового дослідження; Науковий метод пізнання за допомогою сукупності методів дослідження

Обґрунтування часткових показників оцінки рівня проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів залежності від викоремлених в науковій літературі показників оцінки трудових ресурсів, трудового потенціалу, персоналу, людського потенціалу, людського капіталу, людського розвитку та розрахунок інтегральних показників за скодаовими та рівнями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Таблиця 3.1

Показники оцінки розвитку людських ресурсів в літературних джерелах

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
Регіональний людський розвиток [472]	Відтворення населення	Сумарний коефіцієнт народжуваності
		Дитяча смертність (смертність дітей у віці до 5 років), ‰
		Середня очікувана тривалість життя при народженні, років
		Ймовірність чоловіків дожити від 20 до 65 років
		Ймовірність жінок дожити від 20 до 65 років
	Соціальне становище	Коефіцієнт злочинності (кількість зареєстрованих злочинів на 100 тис. населення)
		Кількість хворих із вперше встановленим діагнозом активного туберкульозу (на 100 тис. населення)
		Кількість хворих із вперше встановленим діагнозом алкоголізму і алкогольних психозів, розладу психіки та поведінки внаслідок вживання наркотиків та інших психоактивних речовин (на 100 тис. населення)
		Кількість дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування (на 100 тис. дітей у віці 0-17 років)

Продовження табл. 3.1

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
		Коефіцієнт підліткової народжуваності (кількість дітей, народжених дівчатами у віці 15-17 років, на 10 тис. дівчат відповідного віку)
Регіональний людський розвиток [472]	Комфортне життя	<p>Кількість померлих від навмисного самоушкодження (на 100 тис. населення)</p> <p>Забезпеченість житлом у міських поселеннях (загальна площа на 1 особу), кв. м.</p> <p>Питома вага квартир (одноквартирних будинків), обладнаних централізованою каналізацією та водовідведенням у сільській місцевості, %</p> <p>Питома вага квартир (одноквартирних будинків), обладнаних централізованим газопостачанням або підлоговою електроплитою у сільській місцевості, %</p> <p>Інтегральний показник стану навколишнього середовища</p> <p>Планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів (на 10 тис. населення)</p> <p>Обсяг реалізованих населенню послуг (на 1 особу)</p>
Регіональний людський розвиток [472]	Добробут	<p>Рівень бідності за відносним критерієм (питома вага населення, еквівалентні сукупні витрати якого не перевищують 75 % медіанного рівня), %</p> <p>Питома вага домогосподарств які робили заощадження, або купували нерухомість, %</p> <p>Кількість мінімальних продуктових кошиків, які можна придбати за середньодушовий дохід</p> <p>Валовий регіональний продукт (на 1 особу)</p>

Продовження табл. 3.1

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
		Питома вага домогосподарств, які мають всі товари тривалого користування базового набору (телевізор, холодильник, пральна машина), %
Регіональний людський розвиток [472]	Гідна праця	Рівень зайнятості населення (частка зайнятих серед населення 18-65 років), %
		Рівень безробіття (частка безробітних серед населення 18-65 років), %
		Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів, %
		Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, %
		Співвідношення середньої заробітної плати до мінімальної, одиниць
		Рівень охоплення соціальним страхуванням (частка застрахованих осіб у зайнятому населенні), %
Регіональний людський розвиток [472]	Освіта	Чистий показник охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком 3-5 років, %
		Охоплення загальною середньою освітою дітей шкільного віку (6-18 років), %
		Частка осіб із освітою не нижче рівня "базова вища" серед населення 25 років і старше, %
		Середня тривалість навчання осіб віком 25 років і старше, років
		Середній бал за результатами зовнішнього незалежного оцінювання (по всіх предметах)

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Початкова професійна освіта та підготовка студентів у% до всіх учнів старшої школи	Кількість учнів у середній школі Початкова професійна освіта та підготовка (МСКО 3) у відсотках від усіх учнів старших класів середньої школи.
	Початкове навчання професійно-технічної освіти та навчання на базі навчальної роботи як% від загальної середньої освіти та професійної освіти	Кількість учнів у комбінованих вищих навчальних закладах середньої та початкової школи Початкова професійна освіта та навчання (МСКО 3) у відсотках від усіх учнів середньої освіти та професійної освіти.
	Початкова професійно-технічна освіта та підготовка студентів з прямим доступом до вищої освіти як% від загальної середньої освіти та освіти	Кількість учнів у вищій середній школі Початкова професійна освіта та навчання (МСКО 3) зараховуються до програм, що надають прямий доступ до вищої освіти у відсотках від усіх учнів середньої освіти та професійної освіти.

Продовження табл. 3.1

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Співробітники, які беруть участь у курсах підвищення кваліфікації (%)	Кількість працівників, які брали участь у спонсорованих роботодавцями курсах підвищення кваліфікації протягом звітного календарного року (12 місяців) у відсотках від усіх працівників усіх опитаних підприємств.
	Співробітники, які беруть участь у навчанні на робочому місці (%)	Кількість працівників, які брали участь у тренінгу на робочому місці під керівництвом роботодавця протягом звітного календарного року (12 місяців) у відсотках від усіх працівників усіх опитаних підприємств.
	Дорослі в навчанні протягом усього життя (%)	Відсоток населення у віці 25-64 років, що беруть участь у освіті та навчанні протягом чотирьох тижнів до опитування.
	Підприємства, що здійснюють навчання (%)	Відсоток підприємств, які надають своїм працівникам будь-який вид професійної підготовки протягом звітного календарного року (12 місяців).
	Жіноча початкова професійна освіта та підготовка студентів у% до всіх жінок старших класів середньої школи	Кількість учнів у старших класах середньої освіти Початкова професійна освіта та підготовка (МСКО 3) у відсотках від усіх студенток середньої освіти.

Продовження табл. 3.1

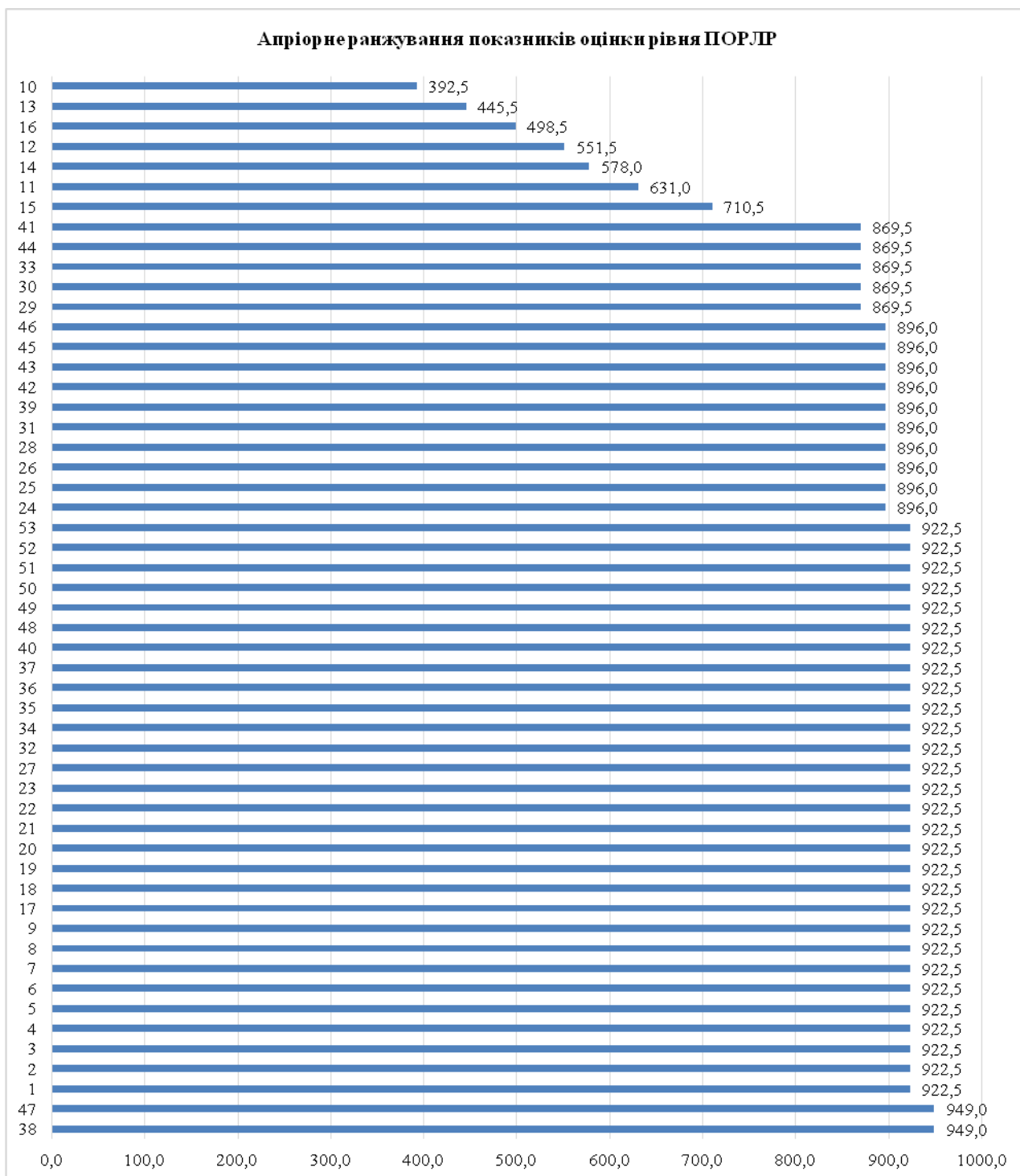
Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
	Співробітники малих фірм, які беруть участь у курсах підвищення кваліфікації (%)	Кількість працівників у малих підприємствах, які брали участь у курсах підвищення кваліфікації роботодавців за референтний календарний рік (12 місяців), у відсотках від усіх працівників у всіх малих підприємствах (малі підприємства, що охоплені опитуванням від 10 до 49 років) співробітників).
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Випускники молодих професійно-технічних навчальних закладів та підготовки до подальшого навчання (%)	Відсоток населення у віці від 18 до 24 років із середньою професійною кваліфікацією (ISCED 3 або 4) як найвищий рівень освіти, який брав участь у освіті та навчанні протягом чотирьох тижнів до опитування.
	Дорослі дорослі в процесі безперервного навчання (%)	Відсоток населення у віці 50-64 років, який брав участь у освіті та навчанні протягом чотирьох тижнів до опитування.
	Малоосвічені дорослі в процесі безперервного навчання (%)	Відсоток населення у віці 25-64 років з найнижчим рівнем освітньої освіти (ISCED 0-2), які брали участь в освіті та навчанні протягом чотирьох тижнів до опитування.
	Безробітні дорослі в процесі безперервного навчання (%)	Відсоток безробітного населення у віці 25-64 років, який брав участь у навчанні та навчанні протягом чотирьох тижнів до опитування.
	Особи, які хотіли взяти участь у тренінгу, але не (%)	Відсоток осіб у віці 25-64 років, які бажають взяти участь в освіті або підготовці, але не зробили цього.

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Неформальна освіта та навчання, пов'язані з роботою (%)	Неформальна навчальна діяльність, пов'язана з роботою, як% від усіх неформальних навчальних заходів. Індикатор розглядає заходи, проведені за 12 місяців до опитування дорослих у віці 25-64 років.
	Початкова професійна освіта та підготовка державних витрат (% ВВП)	Щорічні державні витрати на професійну освіту на рівні вищого середнього та після закінчення середньої освіти (МСКО 3 та 4) у відсотках від ВВП.
	Початкове професійне навчання та підготовка державних витрат на одного учня (1000 державних витрат на одного учня)	Щорічні державні витрати (ППС) на одного учня (ЕПЗ) у професійному вищому середньому чи після вищої освіти (МСКО 3 та 4) в одиницях закупівлі паритетних стандартів (ППС) на одного студента. Кількість студентів, які навчаються для розрахунків, коригується з урахуванням даних про витрати і виражається в еквіваленті повного робочого часу (FTE).
	Витрати підприємств на курси підвищення кваліфікації як% від загальної вартості робочої сили	Загальні грошові витрати (ТМЕ) підприємствами на курси безперервної професійної підготовки у% до загальної вартості робочої сили (всі підприємства). Індикатор ТМЕ виключає витрати на відсутність персоналу.

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Середньооблікова кількість іноземних мов вивчається у сфері освіти та навчання	Середня кількість іноземних мов, засвоєних у професійній вищій середній освіті (МСКО 3).
	випускники науки, техніки, інженерії та математики середньої освіти Початкова професійна освіта та підготовка (% від загальної кількості)	науки, техніки, інженерії та математики (науки, техніки, інженерії та математики) випускники середньої професійної освіти (ISCED 3) у відсотках від усіх випускників середньої освіти з усіх професійних дисциплін.
	Випускники професійно-технічної освіти короткого циклу та випускники вищої освіти у% від випускників вищої освіти вперше	Випускники вищої професійно-технічної освіти та вищої освіти короткого циклу (ISCED 554) у відсотках від усіх випускників перших програм на рівні вищої освіти (ISCED 544, 554; 645, 655, 665; 646, 656, 666; 746, 756, 766) . Річні відтоки.
	Інноваційні підприємства з підтримкою навчальної практики (%)	Підприємства, що забезпечують навчання своїх співробітників для підтримки технологічних інновацій (у% від усіх підприємств, що звітують про технологічні інновації в основних секторах інновацій).

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Рівень зайнятості для початкової професійної освіти та підготовки випускників (20- 34 роки)	Рівень зайнятості дітей віком 20-34 роки, які не пройшли (формальної або неформальної) освіти та навчання протягом останніх чотирьох тижнів і мають кваліфікацію середнього рівня (ISCED 3 або 4) з потоку професійної освіти та підготовки як найвищий освітній рівень досягнення.
	Премія зайнятості для початкової професійної освіти та підготовки випускників (над загальним потоком)	Премія виражена як різниця (у відсоткових пунктах) між двома показниками: рівень зайнятості молодих випускників професійно-технічної освіти (показник 2080) та рівень зайнятості молодих випускників (20-34-річних) із загального потоку освіти тих самих рівнів ISCED. Розрахунки виключають тих, хто все ще перебуває у (формальному чи неформальному) освіті та навчанні.
	Премія зайнятості для початкових професійно- технічних навчальних закладів та випускників професійно- технічних навчальних закладів (понад низьку освіту)	Премія виражена як різниця (у відсоткових пунктах) між двома показниками: рівень зайнятості молодих випускників професійно-технічної освіти (показник 2080) та рівень зайнятості молодих випускників (20-34-річних), які мають вищу середню освіту (ISCED 0-2) як найвищий рівень освітнього рівня. Розрахунки виключають тих, хто все ще перебуває у (формальному чи неформальному) освіті та навчанні.
	Працівники допомагали поліпшити свою роботу шляхом навчання (%)	Особи, які відповідали «твердо згоден» або «згодні» з твердженням «Навчання, допомогло мені покращити спосіб роботи», як відсоток усіх опитаних працівників, які брали участь у тренінгу, який сплачував їх роботодавець.

Автор, джерело	Група показників за видом потенціалу	Часткові показники
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [509]	Працівники з навичками, відповідними до своїх обов'язків (%)	Відсоток зайнятих осіб, які відповідали на запитання «Мої нинішні навички відповідають моїм обов'язкам» до питання «Які з наступних альтернатив найкраще описують ваші навички у вашій роботі?». Інші можливі відповіді: «Мені потрібно подальше навчання, щоб добре справлятися з моїми обов'язками», «у мене є навички справлятися з більш вимогливими обов'язками».
	Ранні випускники з освіти та навчання (%)	Відсоток населення у віці 18-24 років, які закінчили, максимум, нижчу середню освіту і не залучені до подальшої освіти або навчання.
	30-34-річні з вищою освітою (%)	Відсоток населення у віці 30-34 роки, які успішно пройшли вищу освіту. Вища освіта визначається як ISCED 5 і вище.
	ні у сфері зайнятості, ні в освіті та професійній підготовці для дітей віком від 18 до 24 років (%)	Відсоток населення віком 18-24 років, які не працюють і не залучені до подальшої освіти або навчання.
	Рівень безробіття для дітей віком від 20 до 34 років (%)	Рівень безробіття (%) 20-34-річних.
	Рівень зайнятості недавніх випускників (%)	Частка зайнятого населення серед тих, хто має всі наступні характеристики: а) у віці від 20 до 34 років; б) мати освітню освіту, принаймні на рівні середньої освіти; в) закінчився 1, 2 і 3 роки до звітного року; d) в даний час не залучаються до будь-якої подальшої освітньої або навчальної діяльності.
	Дорослі з нижчим рівнем освіти (%)	Відсоток населення у віці 25-64 років, які закінчили, максимум, нижчу середню освіту (ISCED 0-2).
	Рівень зайнятості для 20-64- річних (%)	Відсоток населення у віці 20-64 років у працевлаштуванні.



Примітка: 10 – навантаження на вакансію; 11 – демографічне навантаження; 12 – рівень заборгованості заробітних плат; 13 – витрати на навчання; 14 – рівень економічно-активного населення за рівнем освіти; 15 – середня тривалість навчання.

Рис. 3.1. Результати апріорного ранжування часткових показників оцінки рівня ПОРЛР за складовою «Умови розвитку»

Продовження додатку 3
Таблиця 3.2

Динаміка ІІІ_{ПОР}ЛР за складовими

Області України	ІІІ РЛР				Умови розвитку людських ресурсів				Результати Розвитку ЛР			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Вінницька	0,46	0,48	0,40	0,41	0,39	0,37	0,38	0,39	0,55	0,59	0,42	0,43
Волинська	0,41	0,42	0,38	0,40	0,39	0,30	0,35	0,29	0,42	0,55	0,41	0,50
Дніпропетровська	0,67	0,67	0,70	0,72	0,72	0,73	0,71	0,69	0,61	0,61	0,68	0,75
Житомирська	0,44	0,50	0,38	0,37	0,39	0,37	0,34	0,35	0,51	0,64	0,43	0,39
Закарпатська	0,34	0,30	0,31	0,30	0,32	0,33	0,38	0,33	0,36	0,26	0,25	0,28
Запорізька	0,65	0,59	0,59	0,59	0,69	0,67	0,74	0,69	0,60	0,52	0,45	0,50
Івано-Франківська	0,31	0,43	0,26	0,29	0,28	0,29	0,35	0,34	0,35	0,58	0,18	0,24
Київська	0,45	0,38	0,51	0,56	0,44	0,48	0,47	0,46	0,46	0,27	0,55	0,66
Кіровоградська	0,50	0,44	0,48	0,40	0,42	0,43	0,39	0,40	0,59	0,46	0,56	0,39
Львівська	0,40	0,40	0,44	0,53	0,42	0,38	0,38	0,41	0,37	0,44	0,51	0,64
Миколаївська	0,46	0,50	0,40	0,45	0,44	0,37	0,36	0,36	0,49	0,64	0,44	0,52
Одеська	0,43	0,52	0,50	0,53	0,43	0,38	0,38	0,40	0,43	0,66	0,62	0,65
Полтавська	0,59	0,74	0,59	0,61	0,55	0,66	0,62	0,57	0,63	0,83	0,57	0,64
Рівненська	0,32	0,35	0,29	0,35	0,35	0,36	0,34	0,38	0,29	0,35	0,23	0,33
Сумська	0,59	0,61	0,48	0,47	0,53	0,53	0,50	0,49	0,67	0,69	0,46	0,46
Тернопільська	0,31	0,45	0,37	0,41	0,34	0,48	0,38	0,50	0,28	0,41	0,36	0,33
Харківська	0,56	0,58	0,58	0,56	0,61	0,62	0,60	0,59	0,50	0,54	0,57	0,54
Херсонська	0,43	0,49	0,36	0,43	0,39	0,30	0,29	0,34	0,49	0,70	0,43	0,52
Хмельницька	0,43	0,48	0,46	0,45	0,42	0,38	0,40	0,44	0,45	0,58	0,52	0,45
Черкаська	0,36	0,29	0,35	0,37	0,34	0,28	0,32	0,34	0,39	0,29	0,39	0,40
Чернівецька	0,33	0,27	0,27	0,28	0,28	0,25	0,25	0,29	0,39	0,29	0,28	0,28
Чернігівська	0,50	0,52	0,30	0,40	0,36	0,31	0,32	0,36	0,66	0,74	0,28	0,43

Продовження додатку 3
Таблиця 3.3

КОРЕЛЯЦІЯ Умови розвитку	Результати розвитку		
	ІІІ_результуюча	ІІІ_мобільність	ІІІ_РЕЗУЛЬТАТ
ІІІ_демографія	0,88	0,87	0,89
ІІІ_освітня	-0,48	-0,46	-0,48
ІІІ_навчальна	0,60	0,27	0,50
ІІІ_мотиваційна	-0,25	-0,34	-0,29
ІІІ_УМОВИ	-0,13	-0,24	-0,17

Таблиця 3.4

Матриця кореляцій між компонентами, складовими та інтегральними показниками розвитку людських ресурсів (статистично значущі кореляції більше 0,41 за абсолютною величиною) За 2017 рік

	ІІ ПОРЛР	УР	Кд	Д1	Д2	Д3	К _О	О ₁	О ₂	О ₃	О ₄	О ₅	О ₆	О ₇	К _Н	Н ₁	Н ₂	Н ₃	М	М ₁	М ₂	М ₃	М ₄	М ₅	М ₆
ІІ _{ПОРЛР}	1,00	0,84	0,82	0,48	-0,35	0,82	0,25	-0,61	0,24	0,25	-0,03	0,44	0,63	0,26	0,50	0,71	0,42	0,30	-0,14	-0,34	0,70	0,62	-0,48	0,80	0,13
УР	0,84	1,00	0,72	0,47	-0,14	0,69	0,27	-0,52	0,23	0,19	-0,02	0,47	0,61	0,15	0,79	0,66	0,67	0,52	-0,12	-0,37	0,54	0,57	-0,39	0,60	0,06
Кд	0,82	0,72	1,00	0,69	-0,35	0,97	0,30	-0,79	0,30	0,48	-0,12	0,54	0,63	0,22	0,22	0,63	0,13	0,22	-0,49	-0,08	0,51	0,52	-0,71	0,54	0,01
Д1	0,48	0,47	0,69	1,00	0,04	0,52	0,21	-0,66	0,10	0,41	-0,24	0,63	0,29	0,06	0,17	0,25	0,15	0,10	-0,65	-0,19	0,45	0,03	-0,67	0,32	0,08
Д2	-0,35	-0,14	-0,35	0,04	1,00	-0,50	0,44	0,42	-0,06	-0,02	0,42	0,35	0,06	0,33	-0,08	-0,16	-0,13	0,15	0,12	0,21	-0,38	-0,10	0,24	-0,47	-0,04
Д3	0,82	0,69	0,97	0,52	-0,50	1,00	0,24	-0,76	0,32	0,44	-0,12	0,41	0,62	0,20	0,21	0,65	0,13	0,21	-0,40	-0,07	0,50	0,57	-0,64	0,57	0,00
К _О	0,25	0,27	0,30	0,21	0,44	0,24	1,00	0,12	0,55	0,50	0,69	0,68	0,39	0,60	-0,15	0,41	-0,28	0,25	-0,10	0,22	-0,23	0,39	-0,13	-0,23	0,02
О ₁	-0,61	-0,52	-0,79	-0,66	0,42	-0,76	0,12	1,00	-0,06	-0,36	0,38	-0,32	-0,44	0,25	-0,22	-0,34	-0,17	-0,16	0,41	0,24	-0,58	-0,24	0,55	-0,49	0,00
О ₂	0,24	0,23	0,30	0,10	-0,06	0,32	0,55	-0,06	1,00	0,05	0,58	0,01	0,05	0,26	-0,04	0,23	-0,16	0,30	-0,29	0,11	-0,06	0,31	-0,33	-0,03	-0,05
О ₃	0,25	0,19	0,48	0,41	-0,02	0,44	0,50	-0,36	0,05	1,00	-0,11	0,60	0,45	0,08	-0,22	0,20	-0,23	-0,09	-0,27	0,24	-0,20	-0,07	-0,18	-0,17	0,13
О ₄	-0,03	-0,02	-0,12	-0,24	0,42	-0,12	0,69	0,38	0,58	-0,11	1,00	0,13	-0,01	0,50	-0,18	0,14	-0,29	0,21	0,13	0,08	-0,18	0,40	0,08	-0,26	-0,01

	III ПОРЛР	УР	КД	Д1	Д2	Д3	КО	О1	О2	О3	О4	О5	О6	О7	КН	Н1	Н2	Н3	М	М1	М2	М3	М4	М5	М6
О5	0,44	0,47	0,54	0,63	0,35	0,41	0,68	-0,32	0,01	0,60	0,13	1,00	0,52	0,34	0,06	0,47	-0,02	0,18	-0,22	-0,02	0,15	0,31	-0,29	0,06	0,03
О6	0,63	0,61	0,63	0,29	0,06	0,62	0,39	-0,44	0,05	0,45	-0,01	0,52	1,00	0,38	0,22	0,67	0,04	0,47	0,10	0,09	0,20	0,62	-0,16	0,31	-0,10
О7	0,26	0,15	0,22	0,06	0,33	0,20	0,60	0,25	0,26	0,08	0,50	0,34	0,38	1,00	-0,13	0,50	-0,20	0,06	-0,16	0,31	0,03	0,53	-0,34	0,17	0,01
КН	0,50	0,79	0,22	0,17	-0,08	0,21	-0,15	-0,22	-0,04	-0,22	-0,18	0,06	0,22	-0,13	1,00	0,31	0,94	0,47	0,08	-0,51	0,46	0,27	-0,11	0,52	0,10
Н1	0,71	0,66	0,63	0,25	-0,16	0,65	0,41	-0,34	0,23	0,20	0,14	0,47	0,67	0,50	0,31	1,00	0,19	0,30	0,04	-0,18	0,49	0,70	-0,28	0,53	-0,05
Н2	0,42	0,67	0,13	0,15	-0,13	0,13	-0,28	-0,17	-0,16	-0,23	-0,29	-0,02	0,04	-0,20	0,94	0,19	1,00	0,15	0,05	-0,51	0,50	0,10	-0,10	0,55	0,05
Н3	0,30	0,52	0,22	0,10	0,15	0,21	0,25	-0,16	0,30	-0,09	0,21	0,18	0,47	0,06	0,47	0,30	0,15	1,00	0,10	-0,15	0,00	0,46	-0,03	0,03	0,18
М	-0,14	-0,12	-0,49	-0,65	0,12	-0,40	-0,10	0,41	-0,29	-0,27	0,13	-0,22	0,10	-0,16	0,08	0,04	0,05	0,10	1,00	-0,14	-0,16	0,08	0,90	-0,11	-0,13
М1	-0,34	-0,37	-0,08	-0,19	0,21	-0,07	0,22	0,24	0,11	0,24	0,08	-0,02	0,09	0,31	-0,51	-0,18	-0,51	-0,15	-0,14	1,00	-0,64	0,03	-0,05	-0,45	-0,16
М2	0,70	0,54	0,51	0,45	-0,38	0,50	-0,23	-0,58	-0,06	-0,20	-0,18	0,15	0,20	0,03	0,46	0,49	0,50	0,00	-0,16	-0,64	1,00	0,39	-0,46	0,89	0,08
М3	0,62	0,57	0,52	0,03	-0,10	0,57	0,39	-0,24	0,31	-0,07	0,40	0,31	0,62	0,53	0,27	0,70	0,10	0,46	0,08	0,03	0,39	1,00	-0,31	0,48	-0,13
М4	-0,48	-0,39	-0,71	-0,67	0,24	-0,64	-0,13	0,55	-0,33	-0,18	0,08	-0,29	-0,16	-0,34	-0,11	-0,28	-0,10	-0,03	0,90	-0,05	-0,46	-0,31	1,00	-0,47	-0,10
М5	0,80	0,60	0,54	0,32	-0,47	0,57	-0,23	-0,49	-0,03	-0,17	-0,26	0,06	0,31	0,17	0,52	0,53	0,55	0,03	-0,11	-0,45	0,89	0,48	-0,47	1,00	0,08
М6	0,13	0,06	0,01	0,08	-0,04	0,00	0,02	0,00	-0,05	0,13	-0,01	0,03	-0,10	0,01	0,10	-0,05	0,05	0,18	-0,13	-0,16	0,08	-0,13	-0,10	0,08	1,00
КРР	0,91	0,54	0,72	0,38	-0,43	0,74	0,18	-0,55	0,19	0,23	-0,02	0,32	0,51	0,29	0,17	0,60	0,13	0,07	-0,12	-0,24	0,68	0,52	-0,44	0,78	0,15
КР3	0,91	0,61	0,70	0,33	-0,36	0,73	0,17	-0,45	0,11	0,16	-0,03	0,31	0,55	0,46	0,29	0,68	0,25	0,12	-0,15	-0,20	0,69	0,61	-0,50	0,84	0,22
Р31	0,87	0,70	0,64	0,30	-0,41	0,68	-0,03	-0,57	0,15	-0,01	-0,20	0,18	0,61	0,17	0,50	0,66	0,42	0,32	-0,00	-0,35	0,75	0,63	-0,38	0,88	-0,01
Р32	-0,18	-0,11	-0,37	-0,33	0,21	-0,36	-0,05	0,46	-0,49	-0,20	0,21	-0,01	-0,20	0,05	0,08	-0,10	0,13	-0,09	0,43	-0,12	-0,03	-0,01	0,41	-0,11	0,36
Р33	0,61	0,45	0,78	0,55	-0,45	0,77	0,03	-0,68	0,15	0,38	-0,38	0,31	0,43	0,15	0,09	0,50	0,14	-0,17	-0,46	-0,01	0,50	0,28	-0,63	0,54	-0,25
Р34	0,51	0,41	0,43	0,05	-0,29	0,49	0,22	-0,01	0,38	-0,07	0,16	0,02	0,29	0,31	0,18	0,44	0,15	0,10	-0,03	0,15	0,22	0,47	-0,25	0,37	-0,21
Р35	0,64	0,34	0,46	0,31	-0,15	0,45	0,13	-0,39	-0,12	0,26	-0,03	0,36	0,37	0,42	0,10	0,44	0,09	0,00	-0,18	-0,24	0,55	0,35	-0,41	0,62	0,48
Р36	0,73	0,49	0,74	0,37	-0,59	0,79	0,01	-0,65	0,18	0,37	-0,29	0,17	0,52	-0,04	0,14	0,45	0,14	-0,02	-0,18	-0,08	0,47	0,32	-0,40	0,59	-0,18
КРУ	0,37	0,04	0,33	0,28	-0,37	0,33	0,09	-0,46	0,27	0,28	-0,00	0,14	0,10	-0,31	-0,24	0,05	-0,24	-0,09	0,02	-0,19	0,25	-0,03	-0,02	0,18	-0,11
КРУ1	0,52	0,16	0,46	0,32	-0,29	0,46	-0,04	-0,59	0,04	0,38	-0,21	0,10	0,44	-0,05	-0,11	0,13	-0,07	-0,16	-0,11	0,00	0,40	0,13	-0,26	0,47	-0,08
КРУ2	0,52	0,15	0,39	0,33	-0,41	0,40	-0,18	-0,57	0,02	0,22	-0,29	-0,02	0,31	-0,13	-0,03	0,14	0,03	-0,21	-0,07	-0,10	0,50	0,07	-0,23	0,56	-0,11
КРУ3	0,05	0,18	-0,19	0,04	0,32	-0,25	0,00	0,23	-0,22	-0,14	-0,10	0,09	0,23	0,02	0,33	0,07	0,30	0,20	0,50	-0,01	-0,03	0,04	0,42	0,05	-0,25
КРУ4	0,12	-0,14	0,26	0,12	-0,41	0,30	0,13	-0,35	0,39	0,23	0,16	0,06	-0,19	-0,28	-0,41	-0,05	-0,41	-0,13	-0,25	-0,16	0,09	-0,09	-0,18	-0,06	0,08

Продовження додатку 3
Продовження табл 3.4

	K _{PP}	K _{P3}	P3 ₁	P3 ₂	P3 ₃	P3 ₄	P3 ₅	P3 ₆	K _{py}	K _{py1}	K _{py2}	K _{py3}	K _{py4}
III РЛР	0,91	0,91	0,87	-0,18	0,61	0,51	0,64	0,73	0,37	0,52	0,52	0,05	0,12
УР	0,54	0,61	0,70	-0,11	0,45	0,41	0,34	0,49	0,04	0,16	0,15	0,18	-0,14
КД	0,72	0,70	0,64	-0,37	0,78	0,43	0,46	0,74	0,33	0,46	0,39	-0,19	0,26
Д1	0,38	0,33	0,30	-0,33	0,55	0,05	0,31	0,37	0,28	0,32	0,33	0,04	0,12
Д2	-0,43	-0,36	-0,41	0,21	-0,45	-0,29	-0,15	-0,59	-0,37	-0,29	-0,41	0,32	-0,41
Д3	0,74	0,73	0,68	-0,36	0,77	0,49	0,45	0,79	0,33	0,46	0,40	-0,25	0,30
К ₀	0,18	0,17	-0,03	-0,05	0,03	0,22	0,13	0,01	0,09	-0,04	-0,18	0,00	0,13
О ₁	-0,55	-0,45	-0,57	0,46	-0,68	-0,01	-0,39	-0,65	-0,46	-0,59	-0,57	0,23	-0,35
О ₂	0,19	0,11	0,15	-0,49	0,15	0,38	-0,12	0,18	0,27	0,04	0,02	-0,22	0,39
О ₃	0,23	0,16	-0,01	-0,20	0,38	-0,07	0,26	0,37	0,28	0,38	0,22	-0,14	0,23
О ₄	-0,02	-0,03	-0,20	0,21	-0,38	0,16	-0,03	-0,29	-0,00	-0,21	-0,29	-0,10	0,16
О ₅	0,32	0,31	0,18	-0,01	0,31	0,02	0,36	0,17	0,14	0,10	-0,02	0,09	0,06
О ₆	0,51	0,55	0,61	-0,20	0,43	0,29	0,37	0,52	0,10	0,44	0,31	0,23	-0,19
О ₇	0,29	0,46	0,17	0,05	0,15	0,31	0,42	-0,04	-0,31	-0,05	-0,13	0,02	-0,28
К _Н	0,17	0,29	0,50	0,08	0,09	0,18	0,10	0,14	-0,24	-0,11	-0,03	0,33	-0,41
Н ₁	0,60	0,68	0,66	-0,10	0,50	0,44	0,44	0,45	0,05	0,13	0,14	0,07	-0,05
Н ₂	0,13	0,25	0,42	0,13	0,14	0,15	0,09	0,14	-0,24	-0,07	0,03	0,30	-0,41
Н ₃	0,07	0,12	0,32	-0,09	-0,17	0,10	0,00	-0,02	-0,09	-0,16	-0,21	0,20	-0,13
М	-0,12	-0,15	-0,00	0,43	-0,46	-0,03	-0,18	-0,18	0,02	-0,11	-0,07	0,50	-0,25
М ₁	-0,24	-0,20	-0,35	-0,12	-0,01	0,15	-0,24	-0,08	-0,19	0,00	-0,10	-0,01	-0,16
М ₂	0,68	0,69	0,75	-0,03	0,50	0,22	0,55	0,47	0,25	0,40	0,50	-0,03	0,09
М ₃	0,52	0,61	0,63	-0,01	0,28	0,47	0,35	0,32	-0,03	0,13	0,07	0,04	-0,09
М ₄	-0,44	-0,50	-0,38	0,41	-0,63	-0,25	-0,41	-0,40	-0,02	-0,26	-0,23	0,42	-0,18
М ₅	0,78	0,84	0,88	-0,11	0,54	0,37	0,62	0,59	0,18	0,47	0,56	0,05	-0,06
М ₆	0,15	0,22	-0,01	0,36	-0,25	-0,21	0,48	-0,18	-0,11	-0,08	-0,11	-0,25	0,08
К _{PP}	1,00	0,94	0,81	-0,19	0,61	0,48	0,73	0,75	0,55	0,69	0,69	-0,06	0,29
К _{P3}	0,94	1,00	0,82	-0,07	0,60	0,50	0,80	0,65	0,23	0,53	0,51	-0,06	0,05
P3 ₁	0,81	0,82	1,00	-0,34	0,59	0,40	0,53	0,67	0,29	0,54	0,57	0,10	-0,00
P3 ₂	-0,19	-0,07	-0,34	1,00	-0,55	0,02	0,03	-0,38	-0,37	-0,39	-0,40	0,13	-0,28
P3 ₃	0,61	0,60	0,59	-0,55	1,00	0,36	0,36	0,69	0,28	0,49	0,48	-0,15	0,17
P3 ₄	0,48	0,50	0,40	0,02	0,36	1,00	-0,06	0,56	0,14	0,14	0,18	0,11	0,01
P3 ₅	0,73	0,80	0,53	0,03	0,36	-0,06	1,00	0,30	0,12	0,45	0,39	-0,19	0,06
P3 ₆	0,75	0,65	0,67	-0,38	0,69	0,56	0,30	1,00	0,55	0,75	0,74	-0,06	0,27
К _{py}	0,55	0,23	0,29	-0,37	0,28	0,14	0,12	0,55	1,00	0,67	0,71	-0,04	0,72
К _{py1}	0,69	0,53	0,54	-0,39	0,49	0,14	0,45	0,75	0,67	1,00	0,95	-0,02	0,27
К _{py2}	0,69	0,51	0,57	-0,40	0,48	0,18	0,39	0,74	0,71	0,95	1,00	0,10	0,24
К _{py3}	-0,06	-0,06	0,10	0,13	-0,15	0,11	-0,19	-0,06	-0,04	-0,02	0,10	1,00	-0,66
К _{py4}	0,29	0,05	-0,00	-0,28	0,17	0,01	0,06	0,27	0,72	0,27	0,24	-0,66	1,00

Correlations (2017-нов)												
Marked correlations are significant at $p < ,05000$												
N=22 (Casewise deletion of missing data)												
Variable	ІП РЛР	УР	Кд	Д1	Д2	Д3	К _О	О ₁	О ₂	О ₃	О ₄	
ІП РЛР	1,00	0,84	0,82	0,48	-0,35	0,82	0,25	-0,61	0,24	0,25	-0,03	
УР	0,84	1,00	0,72	0,47	-0,14	0,69	0,27	-0,52	0,23	0,19	-0,02	
Кд	0,82	0,72	1,00	0,69	-0,35	0,97	0,30	-0,79	0,30	0,48	-0,12	
Д1	0,48	0,47	0,69	1,00	0,04	0,52	0,21	-0,66	0,10	0,41	-0,24	
Д2	-0,35	-0,14	-0,35	0,04	1,00	-0,50	0,44	0,42	-0,06	-0,02	0,42	
Д3	0,82	0,69	0,97	0,52	-0,50	1,00	0,24	-0,76	0,32	0,44	-0,12	
К _О	0,25	0,27	0,30	0,21	0,44	0,24	1,00	0,12	0,55	0,50	0,69	
О ₁	-0,61	-0,52	-0,79	-0,66	0,42	-0,76	0,12	1,00	-0,06	-0,36	0,38	
О ₂	0,24	0,23	0,30	0,10	-0,06	0,32	0,55	-0,06	1,00	0,05	0,58	
О ₃	0,25	0,19	0,48	0,41	-0,02	0,44	0,50	-0,36	0,05	1,00	-0,11	
О ₄	-0,03	-0,02	-0,12	-0,24	0,42	-0,12	0,69	0,38	0,58	-0,11	1,00	
О ₅	0,44	0,47	0,54	0,63	0,35	0,41	0,68	-0,32	0,01	0,60	0,13	
О ₆	0,63	0,61	0,63	0,29	0,06	0,62	0,39	-0,44	0,05	0,45	-0,01	
О ₇	0,26	0,15	0,22	0,06	0,33	0,20	0,60	0,25	0,26	0,08	0,50	
К _Н	0,50	0,79	0,22	0,17	-0,08	0,21	-0,15	-0,22	-0,04	-0,22	-0,18	
Н ₁	0,71	0,66	0,63	0,25	-0,16	0,65	0,41	-0,34	0,23	0,20	0,14	
Н ₂	0,42	0,67	0,13	0,15	-0,13	0,13	-0,28	-0,17	-0,16	-0,23	-0,29	
Н ₃	0,30	0,52	0,22	0,10	0,15	0,21	0,25	-0,16	0,30	-0,09	0,21	
М	-0,14	-0,12	-0,49	-0,65	0,12	-0,40	-0,10	0,41	-0,29	-0,27	0,13	
М ₁	-0,34	-0,37	-0,08	-0,19	0,21	-0,07	0,22	0,24	0,11	0,24	0,08	
М ₂	0,70	0,54	0,51	0,45	-0,38	0,50	-0,23	-0,58	-0,06	-0,20	-0,18	
М ₃	0,62	0,57	0,52	0,03	-0,10	0,57	0,39	-0,24	0,31	-0,07	0,40	
М ₄	-0,48	-0,39	-0,71	-0,67	0,24	-0,64	-0,13	0,55	-0,33	-0,18	0,08	
М ₅	0,80	0,60	0,54	0,32	-0,47	0,57	-0,23	-0,49	-0,03	-0,17	-0,26	
М ₆	0,13	0,06	0,01	0,08	-0,04	0,00	0,02	0,00	-0,05	0,13	-0,01	

Рис. 3.2. Кореляція між компонентами, складовими та інтегральними показниками розвитку людських ресурсів (статистично значущі кореляції більше 0,41 за абсолютною величиною) За 2017 рік

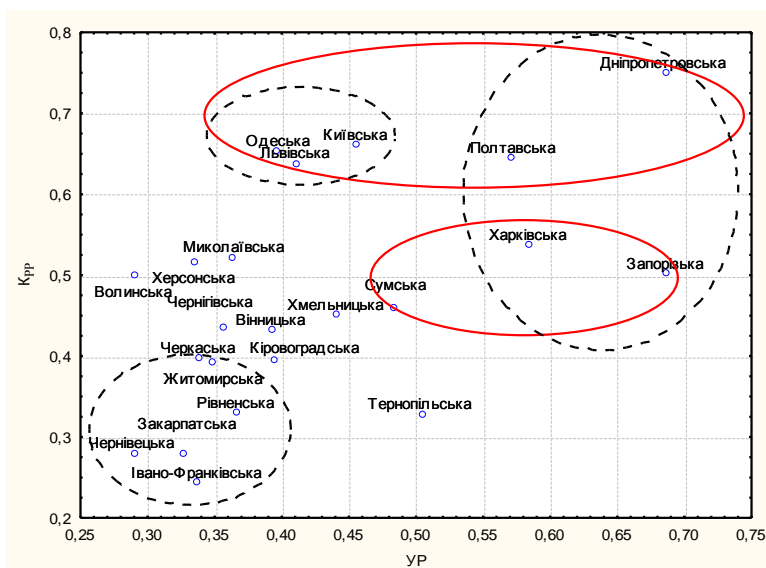
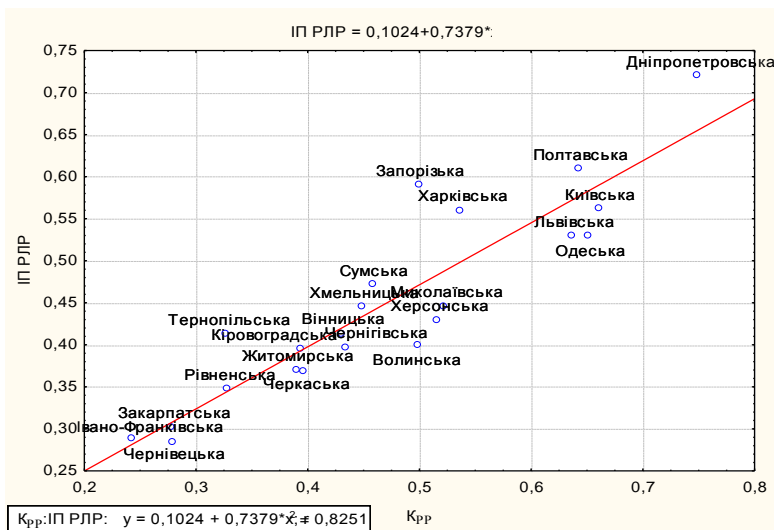
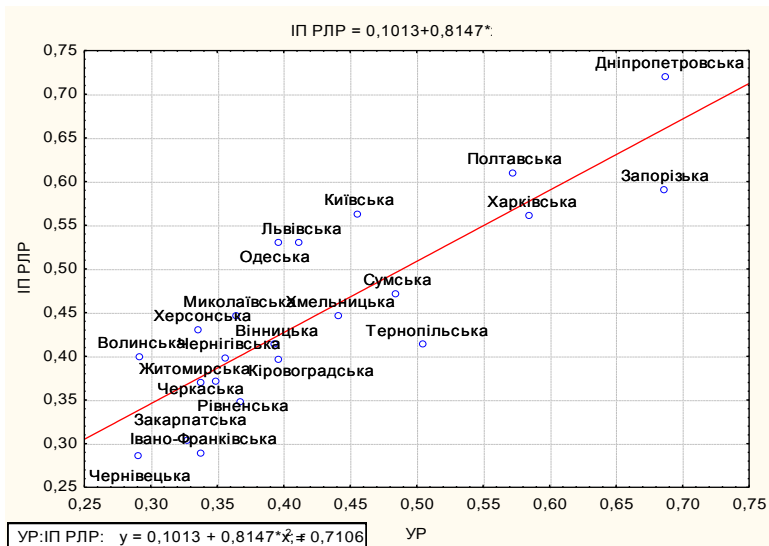
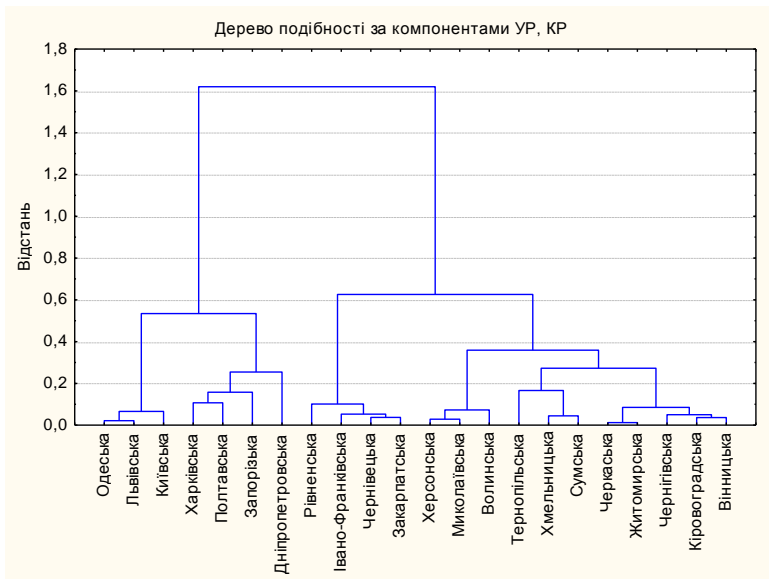
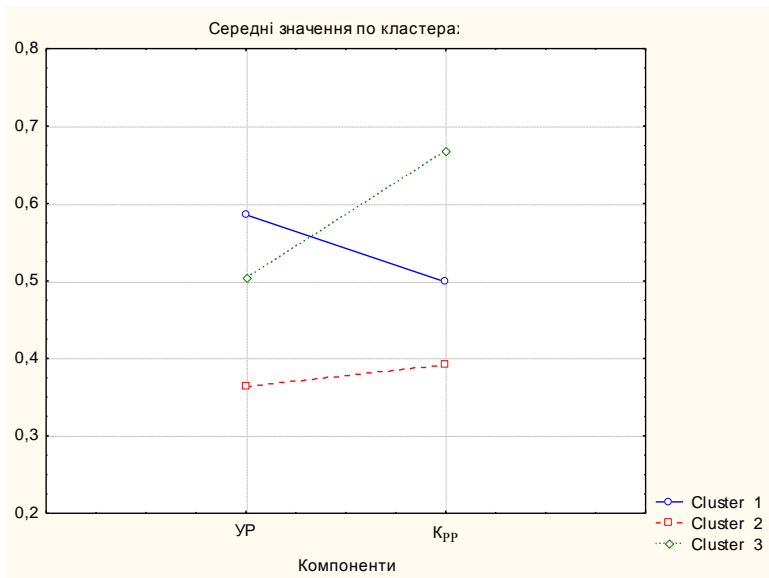


Рис. 3.3. Матричне позиювання результатів інтегрального оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мезорівні за складовими та компонентами



3 кластера



Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
УР	0,161	2	0,123	19	12,40	0,00035
К _{РР}	0,284	2	0,118	19	22,95	0,00000

Members of Cluster Number and Distances from Respective Cluster contains 3 cases	
	Distance
Запорізька	0,071
Сумська	0,076
Харківська	0,027

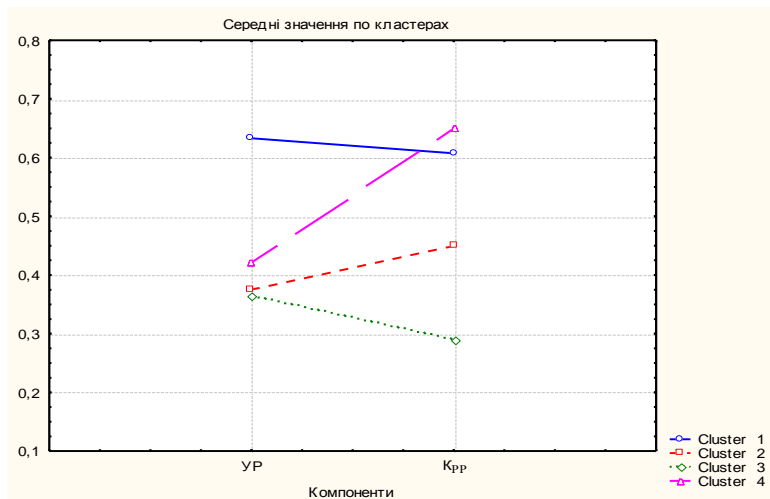
Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 3 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
УР	0,586	0,101	0,010
К _{РР}	0,495	0,035	0,002

Рис. 3.4. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 14 cases	
	Distance
Вінницька	0,035
Волинська	0,091
Житомирська	0,011
Закарпатська	0,084
Івано-Франківська	0,107
Кіровоградська	0,023
Миколаївська	0,092
Рівненська	0,045
Тернопільська	0,110
Херсонська	0,089
Хмельницька	0,068
Черкаська	0,018
Чернівецька	0,095

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 5 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 5 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Дніпропетровська	0,141	УР	0,505	0,123	0,015
Київська	0,035	К _{рр}	0,668	0,046	0,002
Львівська	0,069				
Одеська	0,078				
Полтавська	0,051				

4 кластера



Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
УР	0,215	3	0,065	18	18,67	0,000001
К _{рр}	0,337	3	0,065	18	30,88	0,000001

Продовження рис. 3.4. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 4 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 4 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Дніпропетровська	0,108	УР	0,633	0,063	0,004
Запорізька	0,085	К _{РР}	0,607	0,112	0,013
Полтавська	0,050				
Харківська	0,060				

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 10 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 10 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Вінницька	0,018	УР	0,375	0,056	0,003
Волинська	0,069	К _{РР}	0,449	0,049	0,002
Житомирська	0,046				
Кіровоградська	0,041				
Миколаївська	0,052				
Сумська	0,078				
Херсонська	0,054				
Хмельницька	0,047				
Черкаська	0,045				
Чернігівська	0,017				

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 5 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 5 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Закарпатська	0,028	УР	0,366	0,083	0,007
Івано-Франківська	0,040	К _{РР}	0,291	0,037	0,001
Рівненська	0,027				
Тернопільська	0,102				
Чернівецька	0,054				

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 3 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 3 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Київська	0,025	УР	0,421	0,031	0,001
Львівська	0,011	К _{РР}	0,650	0,012	0,000
Одеська	0,018				

Продовження рис. 3.4. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

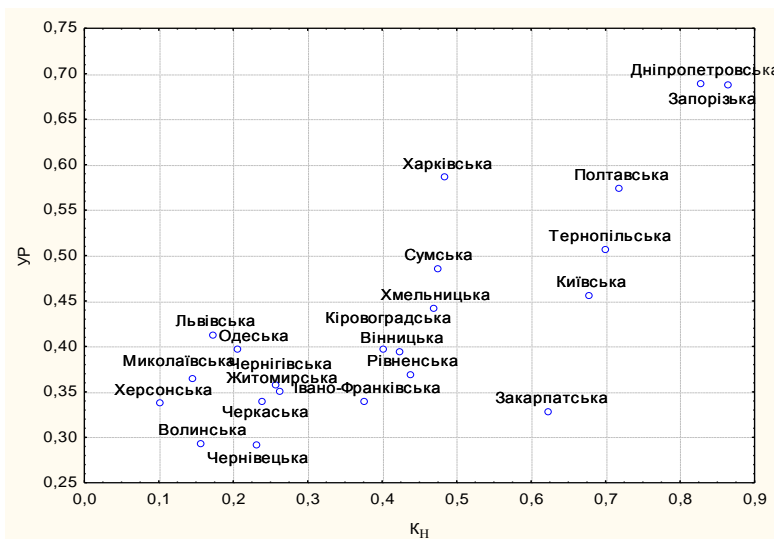
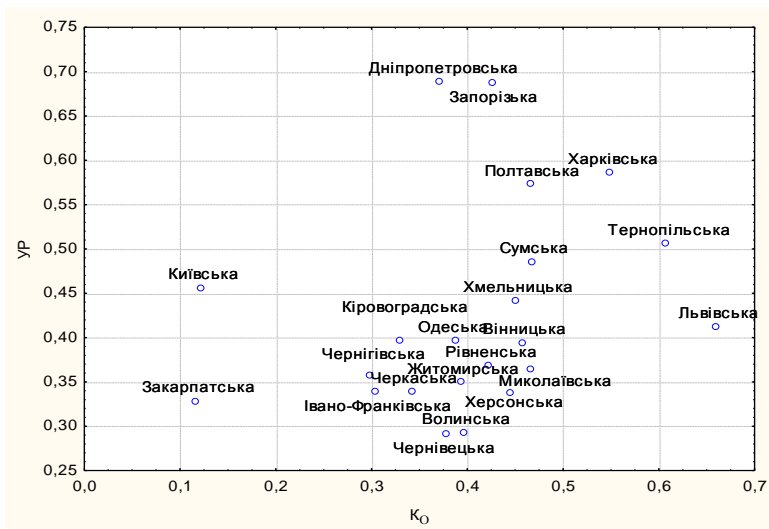
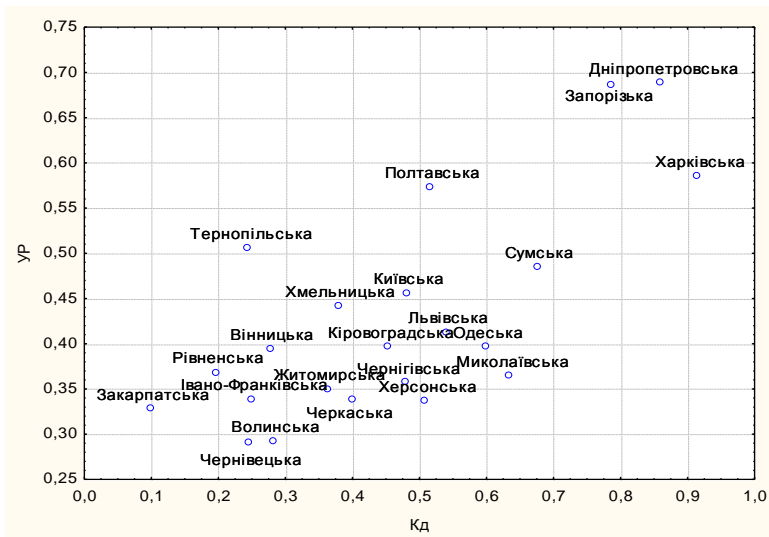
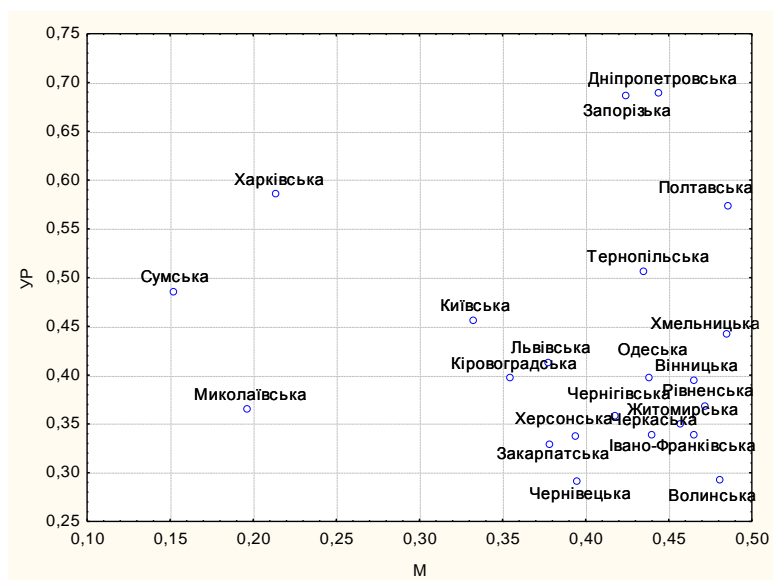


Рис. 3.5. Матричне позиювання результатів інтегрального оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мезорівні за складовою «Умови розвитку»



Продовження рис. 3.5. Матричне позиціонування результатів інтегрального оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мезорівні за складовою «Умови розвитку»

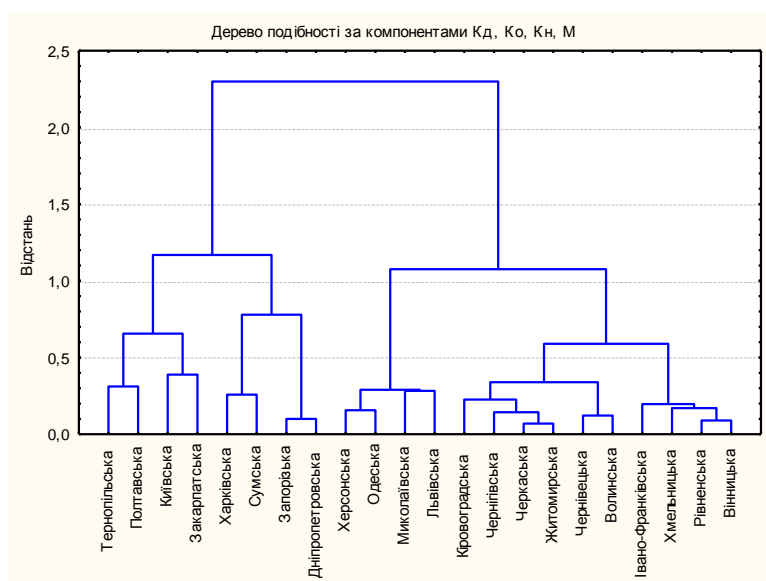
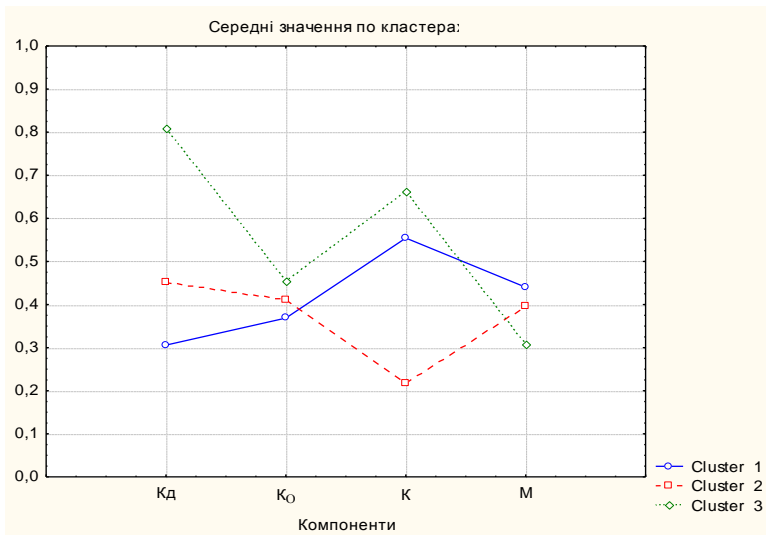


Рис. 3.6. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Умови розвитку» за компонентами



Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Кд	0,680	2	0,323	19	20,00	0,00002
К _О	0,020	2	0,322	19	0,60	0,55677
К _Н	0,788	2	0,337	19	22,24	0,00001
М	0,046	2	0,144	19	3,03	0,07188

Погане розбиття за компонентами К_О та М.

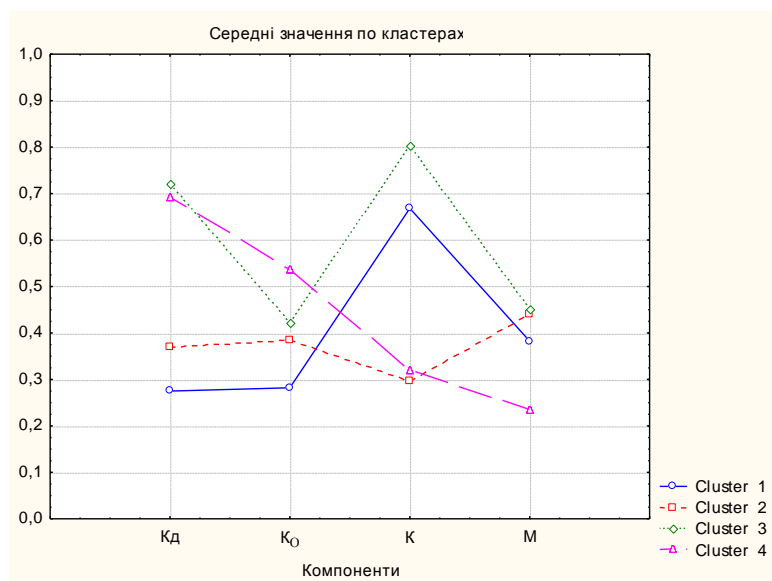
Members of Cluster Number and Distances from Respect		Descriptive Statistics for Cluster			
Cluster contains 8 cases		Cluster contains 8 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Вінницька	0,081	Кд	0,306	0,143	0,020
Закарпатська	0,170	К _О	0,369	0,174	0,030
Івано-Франківська	0,099	К _Н	0,554	0,140	0,020
Київська	0,172	М	0,440	0,056	0,003
Полтавська	0,144				
Рівненська	0,086				
Тернопільська	0,144				
Хмельницька	0,073				

Members of Cluster Number and Distances from Respect		Descriptive Statistics for Cluster			
Cluster contains 10 cases		Cluster contains 10 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Волинська	0,099	Кд	0,451	0,128	0,016
Житомирська	0,059	К _О	0,410	0,101	0,010
Кіровоградська	0,102	К _Н	0,218	0,084	0,007
Львівська	0,135	М	0,395	0,080	0,006
Миколаївська	0,143				
Одеська	0,078				
Херсонська	0,067				
Черкаська	0,049				
Чернівецька	0,104				
Чернігівська	0,062				

Рис. 3.6. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Умови розвитку» за компонентами

	Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 4 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 4 cases			
	Distance		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Дніпропетровська	0,118		К _Д	0,810	0,103	0,011
Запорізька	0,118		К _О	0,454	0,075	0,006
Сумська	0,139		К _Н	0,663	0,213	0,045
Харківська	0,124		М	0,309	0,147	0,022

4 кластера



Variable	Analysis of Variance (2017-нов)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
К _Д	0,620	3	0,384	18	9,69	0,00049
К _О	0,120	3	0,222	18	3,26	0,04588
К _Н	0,848	3	0,277	18	18,40	0,00001
М	0,135	3	0,055	18	14,87	0,00004

	Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 3 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 3 cases			
	Distance		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Закарпатська	0,123		К _Д	0,275	0,193	0,037
Київська	0,133		К _О	0,282	0,281	0,079
Тернопільська	0,166		К _Н	0,668	0,040	0,002
			М	0,382	0,052	0,003

Продовження рис. 3.6. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Умови розвитку» за компонентами

Members of Cluster Number and Distances from Respecti		Cluster contains 12 cases		
	Distance			
Вінницька	0,088			
Волинська	0,086			
Житомирська	0,020			
Івано-Франківська	0,083			
Кіровоградська	0,084			
Одеська	0,124			
Рівненська	0,114			
Херсонська	0,125			
Хмельницька	0,095			
Черкаська	0,039			
Чернівецька	0,073			
Чернігівська	0,073			

Descriptive Statistics for Cluster .			
Cluster contains 12 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
K _д	0,370	0,123	0,015
K _о	0,384	0,055	0,003
K _н	0,298	0,120	0,015
M	0,435	0,041	0,002

Members of Cluster Number and Distances from Respecti		Cluster contains 3 cases		
	Distance			
Дніпропетровська	0,075			
Запорізька	0,047			
Полтавська	0,114			

Descriptive Statistics for Cluster			
Cluster contains 3 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
K _д	0,721	0,181	0,033
K _о	0,422	0,048	0,002
K _н	0,805	0,076	0,006
M	0,452	0,031	0,001

Members of Cluster Number and Distances from Respecti		Cluster contains 4 cases		
	Distance			
Львівська	0,142			
Миколаївська	0,099			
Сумська	0,094			
Харківська	0,139			

Descriptive Statistics for Cluster			
Cluster contains 4 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
K _д	0,692	0,160	0,025
K _о	0,536	0,091	0,008
K _н	0,320	0,185	0,034
M	0,235	0,099	0,010

Продовження рис. 3.6. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Умови розвитку» за компонентами

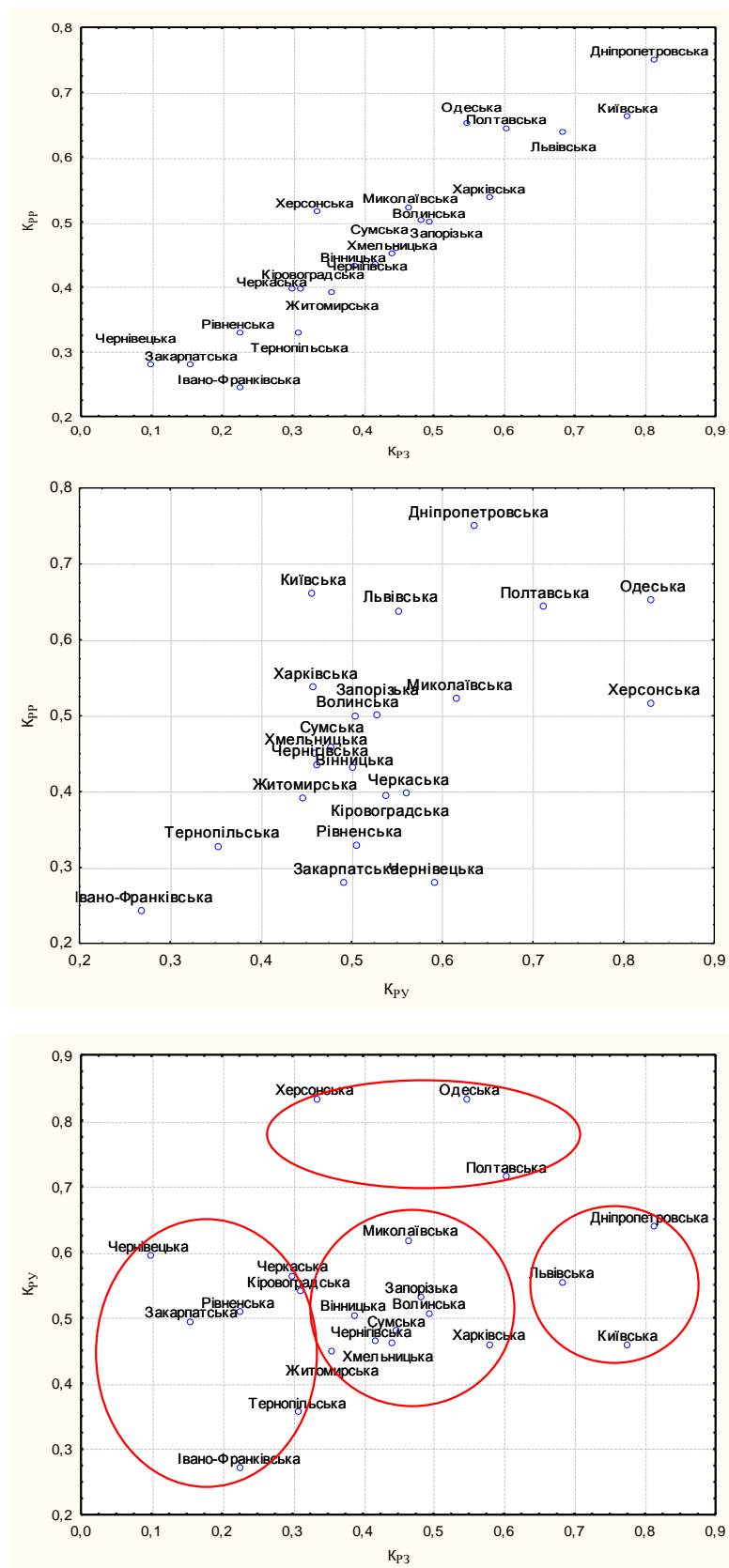
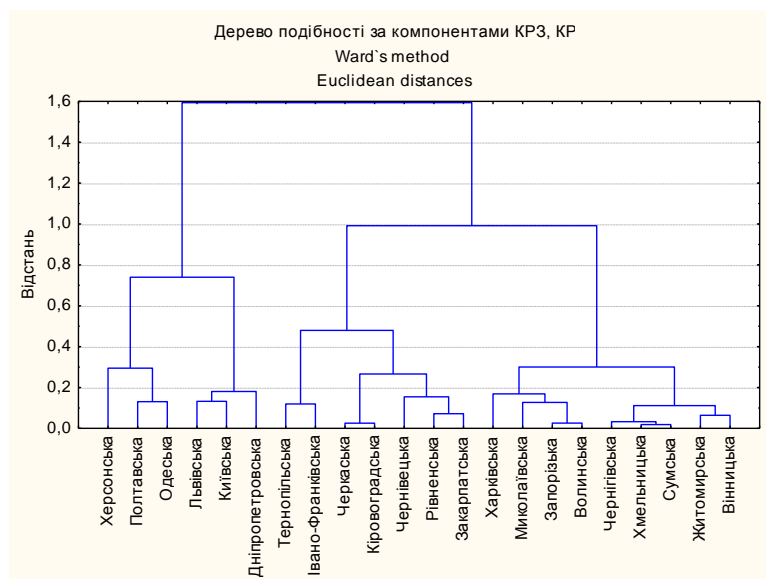
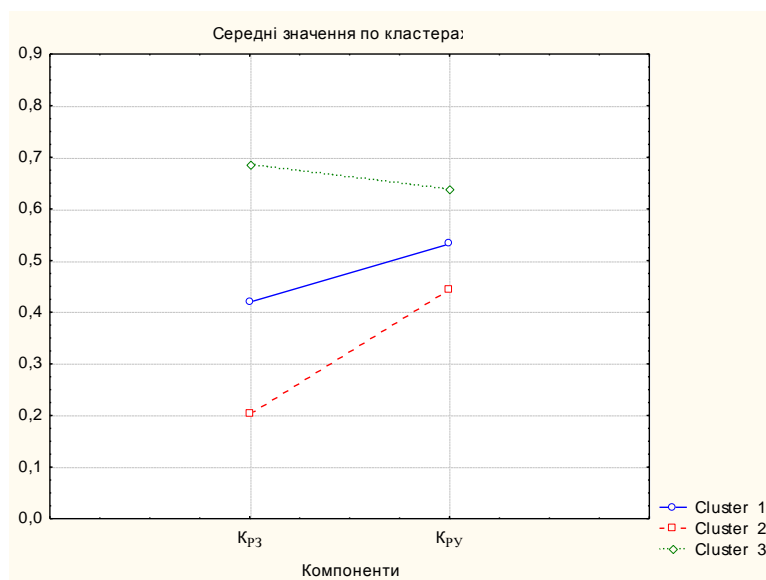


Рис. 3.7. Матричне позиціювання результатів інтегрального оцінювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на мезорівні за складовою «Результати розвитку»



3 кластера



Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
КРЗ	0,582	2	0,152	19	36,31	0,00000
КР	0,095	2	0,274	19	3,30	0,05875

Рис. 3.8. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Результати розвитку» за компонентами

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 12 cases	
	Distance
Вінницька	0,030
Волинська	0,057
Житомирська	0,075
Запорізька	0,046
Кіровоградська	0,076
Миколаївська	0,068
Сумська	0,043
Харківська	0,126
Херсонська	0,219
Хмельницька	0,054
Черкаська	0,086
Чернігівська	0,049

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 12 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
K _{РЗ}	0,420	0,084	0,007
K _{РУ}	0,532	0,106	0,011

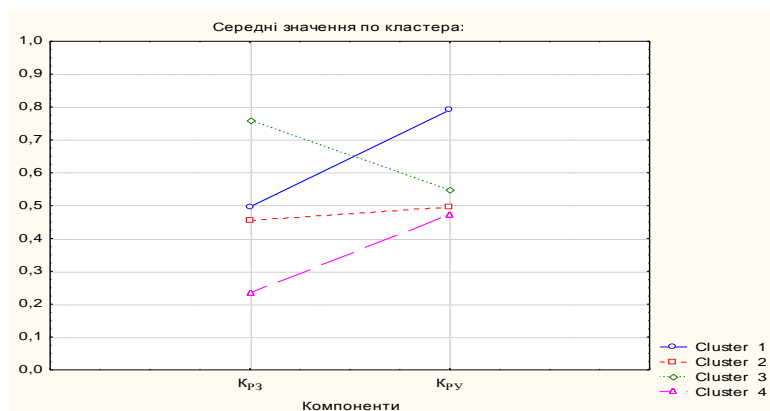
Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 5 cases	
	Distance
Закарпатська	0,049
Івано-Франківська	0,124
Рівненська	0,048
Тернопільська	0,098
Чернівецька	0,129

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 5 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
K _{РЗ}	0,205	0,080	0,006
K _{РУ}	0,443	0,129	0,017

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 5 cases	
	Distance
Дніпропетровська	0,090
Київська	0,143
Львівська	0,060
Одеська	0,167
Полтавська	0,078

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 5 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
K _{РЗ}	0,686	0,112	0,012
K _{РУ}	0,638	0,144	0,021

На 4 кластера



Продовження рис. 3.8. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Результати розвитку» за компонентами

Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
К _{РЗ}	0,611	3	0,123	18	29,70	0,000001
К _{РУ}	0,238	3	0,132	18	10,86	0,000261

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 3 cases	
	Distance
Одеська	0,047
Полтавська	0,094
Херсонська	0,117

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 3 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К _{РЗ}	0,496	0,142	0,020
К _{РУ}	0,791	0,069	0,005

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 9 cases	
	Distance
Вінницька	0,045
Волинська	0,030
Житомирська	0,076
Запорізька	0,032
Миколаївська	0,086
Сумська	0,013
Харківська	0,094
Хмельницька	0,026
Чернігівська	0,034

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 9 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К _{РЗ}	0,454	0,065	0,004
К _{РУ}	0,495	0,053	0,003

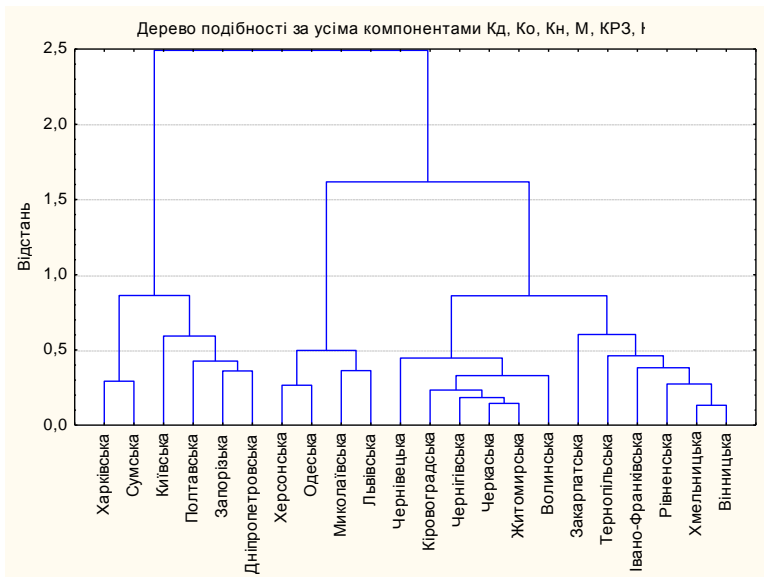
Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 3 cases	
	Distance
Дніпропетровська	0,073
Київська	0,066
Львівська	0,052

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 3 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К _{РЗ}	0,759	0,066	0,004
К _{РУ}	0,549	0,090	0,008

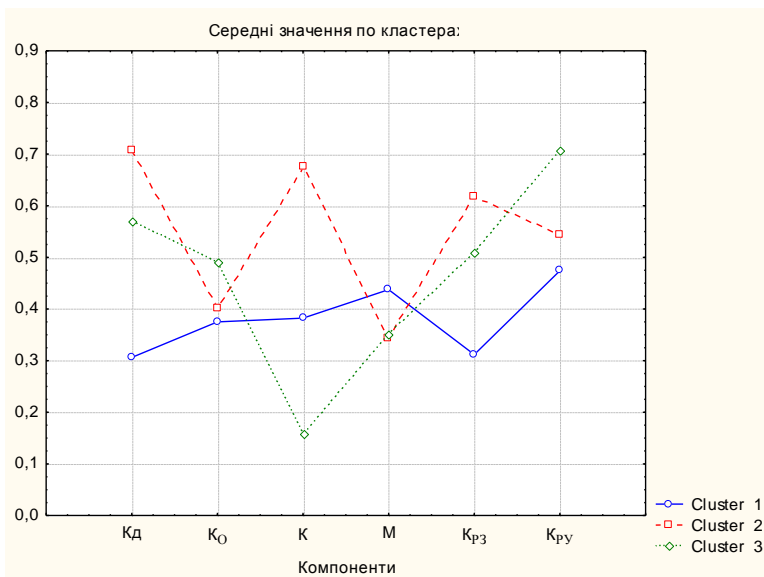
Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 7 cases	
	Distance
Закарпатська	0,056
Івано-Франківська	0,145
Кіровоградська	0,072
Рівненська	0,024
Тернопільська	0,101
Черкаська	0,079
Чернівецька	0,126

Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 7 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К _{РЗ}	0,234	0,082	0,007
К _{РУ}	0,473	0,118	0,014

Продовження рис. 3.8. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за складовою «Результати розвитку» за компонентами



3 кластери



Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Кд	0,69€	2	0,307	19	21,5€	0,00001:
К _О	0,04€	2	0,302	19	1,2€	0,30659:
К _Н	0,684	2	0,441	19	14,73	0,00013:
М	0,04€	2	0,144	19	3,01	0,07307:
К _{РЗ}	0,405	2	0,33€	19	11,65	0,00049:
К _{РУ}	0,164	2	0,20€	19	7,58	0,00380:

Рис. 3.9. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за всіма компонентами

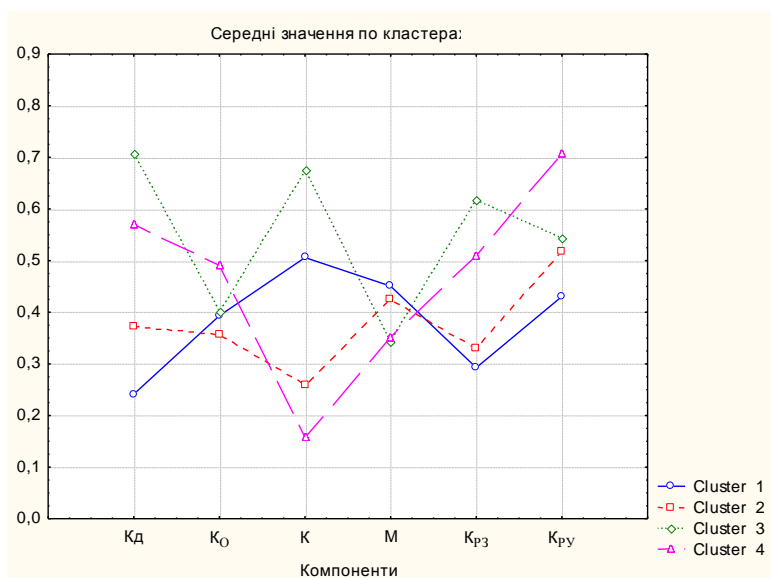
Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 12 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 12 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Вінницька	0,054	КД	0,306	0,111	0,012
Волинська	0,121	К _О	0,375	0,117	0,014
Житомирська	0,059	К _Н	0,382	0,164	0,027
Закарпатська	0,181	М	0,438	0,042	0,002
Івано-Франківська	0,098	К _{РЗ}	0,312	0,118	0,014
Кіровоградська	0,076	К _{РУ}	0,474	0,089	0,008
Рівненська	0,067				
Тернопільська	0,170				
Хмельницька	0,080				
Черкаська	0,080				
Чернівецька	0,120				
Чернігівська	0,103				

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 6 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 6 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Дніпропетровська	0,132	КД	0,706	0,179	0,032
Запорізька	0,106	К _О	0,401	0,148	0,022
Київська	0,164	К _Н	0,675	0,166	0,028
Полтавська	0,123	М	0,342	0,135	0,018
Сумська	0,139	К _{РЗ}	0,618	0,150	0,022
Харківська	0,146	К _{РУ}	0,545	0,106	0,011

Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 4 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 4 cases			
	Distance	Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Львівська	0,120	КД	0,570	0,057	0,003
Миколаївська	0,081	К _О	0,491	0,118	0,014
Одеська	0,080	К _Н	0,157	0,044	0,002
Херсонська	0,097	М	0,352	0,107	0,011
		К _{РЗ}	0,509	0,147	0,022
		К _{РУ}	0,707	0,145	0,021

На 4 кластери

Продовження рис. 3.8. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за всіма компонентами



Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Кд	0,747	3	0,256	18	17,46	0,00001
КО	0,044	3	0,298	18	0,89	0,46689
КН	0,867	3	0,258	18	20,16	0,00000
М	0,048	3	0,142	18	2,01	0,14797
КРЗ	0,409	3	0,326	18	7,54	0,00180
КРУ	0,187	3	0,183	18	6,14	0,00462

Ще гірше по компонентах КО та М. Недоцільно.

На 5 кластерів

Analysis of Variance (2017-нов)						
Variable	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Кд	0,782	4	0,221	17	15,01	0,00002
КО	0,114	4	0,229	17	2,11	0,12383
КН	0,821	4	0,303	17	11,50	0,00010
М	0,046	4	0,144	17	1,37	0,28536
КРЗ	0,517	4	0,217	17	10,12	0,00022
КРУ	0,182	4	0,187	17	4,14	0,01604

	Members of Cluster Number and Distances from Respect Cluster contains 6 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 6 cases			
	Distance		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
Дніпропетровська	0,132		Кд	0,706	0,179	0,032
Запорізька	0,106		КО	0,401	0,148	0,022
Київська	0,164		КН	0,675	0,166	0,028
Полтавська	0,123		М	0,342	0,135	0,018
Сумська	0,139		КРЗ	0,618	0,150	0,022
Харківська	0,146		КРУ	0,545	0,106	0,011

Продовження рис. 3.8. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за всіма компонентами

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 4 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 4 cases			
		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
	Distance				
Львівська	0,120	Кд	0,570	0,057	0,003
Миколаївська	0,081	К _О	0,491	0,118	0,014
Одеська	0,080	К _Н	0,157	0,044	0,002
Херсонська	0,097	М	0,352	0,107	0,011
		К _{РЗ}	0,509	0,147	0,022
		К _{РУ}	0,707	0,145	0,021

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 4 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 4 cases			
		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
	Distance				
Закарпатська	0,124	Кд	0,198	0,071	0,005
Івано-Франківська	0,088	К _О	0,305	0,135	0,018
Рівненська	0,058	К _Н	0,418	0,162	0,026
Чернівецька	0,104	М	0,428	0,048	0,002
		К _{РЗ}	0,178	0,061	0,004
		К _{РУ}	0,465	0,138	0,019

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 7 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 7 cases			
		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
	Distance				
Вінницька	0,068	Кд	0,377	0,077	0,006
Волинська	0,089	К _О	0,382	0,061	0,004
Житомирська	0,033	К _Н	0,316	0,116	0,013
Кіровоградська	0,072	М	0,443	0,045	0,002
Хмельницька	0,076	К _{РЗ}	0,388	0,070	0,005
Черкаська	0,057	К _{РУ}	0,497	0,043	0,002
Чернігівська	0,063				

Members of Cluster Number and Distances from Respecti Cluster contains 1 cases		Descriptive Statistics for Cluster Cluster contains 1 cases			
		Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
	Distance				
Тернопільська	0,000	Кд	0,244	0	0
		К _О	0,607	0	0
		К _Н	0,701	0	0
		М	0,436	0	0
		К _{РЗ}	0,311	0	0
		К _{РУ}	0,354	0	0

Продовження рис. 3.8. Кластеризація регіонів за рівнем проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів за всіма компонентами

Інтегральний показник рівня ПОРЛР на мікрорівні за складовою «Умови розвитку»

ВЕД	ІП _{ПОРЛР} УР за роками							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	0,14	0,16	0,18	0,20	0,20	0,21	0,22	0,19
Промисловість	0,68	0,69	0,68	0,71	0,68	0,66	0,64	0,66
Будівництво	0,25	0,27	0,29	0,40	0,36	0,33	0,36	0,39
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,25	0,29	0,31	0,28	0,33	0,32	0,32	0,29
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	0,47	0,53	0,51	0,45	0,44	0,45	0,51	0,52
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,20	0,22	0,26	0,23	0,25	0,25	0,28	0,24
Інформація та телекомунікації	0,87	нд	нд	0,44	0,44	0,44	0,47	0,42
Фінансова та страхова діяльність	0,49	0,48	0,50	0,46	0,49	0,47	0,49	0,46
Операції з нерухомим майном	0,32	0,34	0,37	0,23	0,26	0,31	0,31	0,24
Професійна, наукова та технічна діяльність (наукові дослідження та розробки)	0,37	0,33	0,39	0,38	0,41	0,35	0,34	0,38
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,74	0,71	0,70	0,38	0,37	0,36	0,38	0,36
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,52	0,57	0,58	0,58	0,55	0,59	0,59	0,56
Освіта	0,39	0,41	0,43	0,41	0,43	0,43	0,44	0,41
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,37	0,38	0,41	0,39	0,41	0,40	0,42	0,40
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,27	0,28	0,31	0,33	0,32	0,34	0,36	0,34
Надання інших видів послуг	0,10	нд	нд	0,25	0,25	0,26	0,27	0,24

**Інтегральний показник рівня ПОРЛР на мікрорівні за складовою
«Результати розвитку»**

ВЕД	ІПОРЛР УР за роками							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	0,05	0,03	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Промисловість	0,21	0,22	0,23	0,23	0,24	0,24	0,24	0,23
Будівництво	0,18	0,19	0,20	0,23	0,22	0,22	0,22	0,22
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,34	0,37	0,37	0,38	0,39	0,39	0,39	0,39
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	0,20	0,21	0,22	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,31	0,31	0,29	0,32	0,33	0,33	0,33	0,339
Інформація та телекомунікації	нд	нд	нд	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
Фінансова та страхова діяльність	0,69	0,67	0,70	0,71	0,70	0,70	0,70	0,69
Операції з нерухомим майном	0,39	0,40	0,40	0,25	0,27	0,27	0,27	0,34
Професійна, наукова та технічна діяльність (наукові дослідження та розробки)	0,58	0,58	0,60	0,60	0,59	0,59	0,59	0,56
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	нд	нд	нд	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,65	0,63	0,65	0,67	0,66	0,66	0,66	0,64
Освіта	0,52	0,51	0,52	0,53	0,54	0,54	0,54	0,53
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,47	0,49	0,49	0,48	0,48	0,48	0,48	0,49
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,42	0,43	0,44	0,54	0,52	0,52	0,52	0,57
Надання інших видів послуг	нд	нд	нд	0,35	0,35	0,35	0,35	0,34

ДОДАТОК И

Таблиця И.1

Прогнозування Інтегрального показника рівня ПОРЛР на мікрорівні

ІППОРЛР на мікрорівні	2018	2019	2020	2021	2022
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Промисловість	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Будівництво	0,21	0,26	0,26	0,21	0,21
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,20	0,21	0,21	0,21	0,23
Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність	0,34	0,27	0,37	0,29	0,44
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,16	0,17	0,18	0,20	0,20
Інформація та телекомунікації	0,26	0,27	0,28	0,30	0,30
Фінансова та страхова діяльність	0,32	0,33	0,33	0,32	0,33
Операції з нерухомим майном	0,27	0,29	0,30	0,31	0,32
Професійна, наукова та технічна діяльність (наукові дослідження та розробки)	0,21	0,24	0,23	0,21	0,21
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,22	0,23	0,22	0,22	0,23
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0,32	0,32	0,32	0,32	0,33
Освіта	0,21	0,25	0,27	0,28	0,29
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,23	0,21	0,20	0,19	0,17
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,16	0,17	0,17	0,19	0,20
Надання інших видів послуг	0,26	0,21	0,47	0,30	0,23

Таблиця И.2

Прогнозування ВРП (базовий сценарій) рівня ПОРЛР на мезорівні

Регіони України	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	78780	83230	86403	88889	90937
Вінницька	67 947,4	71 583,2	74 181,1	76 224,1	77 912,0
Волинська	54 502,2	57 196,1	59 120,8	60 634,2	61 884,5
Дніпропетровська	107 927,0	114 804,6	119 701,9	123 527,4	126 671,0
Житомирська	56 254,2	58 533,7	60 165,5	61 453,1	62 519,9
Закарпатська	37 060,5	38 082,2	38 815,4	39 396,5	39 879,7
Запорізька	102 569,1	107 438,2	110 908,5	113 623,8	115 858,4
Івано-Франківська	53 359,2	55 428,0	56 910,2	58 081,8	59 053,9
Київська	99 497,1	106 711,5	111 842,8	115 842,2	119 122,8
Кіровоградська	66 825,9	70 677,5	73 430,0	75 595,0	77 384,2
Львівська	66 761,9	70 708,8	73 525,8	75 736,0	77 559,0
Миколаївська	69 628,7	73 481,8	76 230,7	78 385,6	80 161,6
Одеська	93 080,5	97 764,2	101 103,8	103 719,2	105 873,0
Полтавська	120 741,5	126 555,8	130 701,8	133 949,0	136 623,3
Рівненська	49 112,4	51 511,2	53 229,7	54 587,7	55 714,1
Сумська	60 076,6	63 104,4	65 267,7	66 968,3	68 373,1
Тернопільська	44 239,4	46 652,9	48 379,1	49 738,7	50 863,6
Харківська	78 007,3	83 581,5	87 556,7	90 670,7	93 235,7
Херсонська	52 429,0	54 593,1	56 146,5	57 378,6	58 403,6
Хмельницька	57 969,6	61 064,3	63 276,7	65 018,0	66 457,7
Черкаська	81 875,7	85 886,4	88 749,8	90 997,8	92 852,7
Чернівецька	35 237,1	36 603,8	37 588,2	38 374,1	39 031,2
Чернігівська	62 320,8	65 389,5	67 584,1	69 312,9	70 743,1

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

Показники	Роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Податкові видатки бюджету, % від вартості витрат на освіту	18	18	18	18	18	18	18	18
Державні витрати на освіту як % від ВВП	6,63	5,94	6,44	6,42	5,87	5,34	5,01	нд
Державні витрати на освіту, млн. грн (центральний уряд + місцевий уряд (обл бюджети))	74262,63374	80110,32	94005,132	97753	93230,306	106178,65	119501,63	нд
Середня вартість підвищення кваліфікації та перепідготовки, тис. грн	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Середні витрати на одного учня/студента, тис. грн	10,7586	11,7054	13,5128	14,31	15,5476	18,2388	19,9938	0
Індекс освіти (HDI)	0,788	0,787	0,791	0,791	0,794	0,794	0,794	0,794
Індекс людського розвитку (HDI)	0,733	0,738	0,743	0,745	0,748	0,743	0,746	0,751
Витрати на навчання, тис. грн	115942,54	96475,34	97485,5	95087,52	96189,68	92068,08	97330,94	100483,78
Податкові видатки бюджету (Річні Витрати (втрати) держави від податкової знижки на навчання для ФОП (витрати на навчання * 18%)), тис. грн	20869,6572	17365,561	17547,39	17115,754	17314,142	16572,254	17519,569	18087,08
Витрати (втрати) держави від податкової знижки на навчання для ФОП (витрати на навчання * 18%) за 5 років, тис. грн	104348,286	86827,806	87736,95	85578,768	86570,712	82861,272	87597,846	90435,402
Сумарні річні витрати держави на навчання (на освіту та податкова знижка на підвищення кваліфікації та освіту)	74283,5034	80127,686	94022,679	97770,116	93247,621	106195,22	119519,15	
ВРП, млн грн	1082569	1302079	1459096	1522657	1586915	1988544	2385367	2983882
Номинальний ВВП України с 2003 по 2019 гг. в расчете на душу населения, долл. США	2974,4	3570,8	3856,8	4030,3	3014,6	2115,4	2185,9	2640,3
Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, гривень/особу	23600	28488	32002	33473	36904	46413	55899	70233
Продуктивність праці (одного зайнятого) у фактичних цінах 2010 року, грн	56274	59193	59241	59063	58982	58494	60534	нд
Продуктивність праці на одного зайнятого у фактичних цінах за ВЕД "промисловість" та "будівництво", грн	нд	нд	нд	137013	161627	213368	505014	нд

Таблиця К.2

Розрахунок синеретичного ефекту від дії сценаріїв проблемн-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Роки	Середня продуктивність праці	ВРП на душу населення	Витрати на персонал	ВВП на душу населення	Витрати обласних бюджетів, грн	Державні витрати на освіту, %	Державні витрати на освіту, грн	ВВП у фактичних цінах	Середні витрати на одного учня/студента
2006		11630							
2007		15496			25726088,48	5,59	40296880,12	720731	5793,6
2008		20495	7,048675		34968598,6	5,89	55798183,28	948056	7833,6
2009		19832	16,04805		38675746,61	6,78	61891634,97	913345	8893,1
2010	52141,55	23600	16,46415	24798	46302543,79	6,63	74262633,74	1120585	10758,6
2011	59217,42	28488	20,38039	29980	53756298,7	5,94	80110320,3	1349178	11705,4
2012	80353,06	32002	24,23906	32480	64905162	6,44	94005131,7	1459096	13512,8
2013	88958,44	33473	25,30159	33965	67889500,95	6,42	97752999,89	1522657	14310
2014	99556,69	36904	27,63264	36904	65083999,2	5,87	93230306,44	1586915	15547,6
2015	128920,8	46413	33,19918	46413	76967544,09	5,34	106178650,5	1988544	18238,8
2016	155151,9	55899	35,88278	55899	86160215,4	5,01	119501628,8	2383182	19993,8
2017	194826,4	70233	48,41482	70233		5,9		2983882	
2018	217475,3							3558706	
БС									
2018	217475,3	70247,45	53,30059	69781,34	96757921,89	6,555618	133343088,7	3278810	24340,62
2019	259110,5	80604,79	56,15858	79496,66	108659146,3	5,949235	148262463,6	3458621	27324,49
2020	292689,9	88722,24	58,18636	87076,32	122024221,3	5,285288	165016921,6	3587204	30675,38

Продовження додатку К

Продовження табл. К.2

Розрахунок синергетичного ефекту від дії сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Роки	Середня продуктивність праці	ВРП на душу населення	Витрати на персонал	ВВП на душу населення	Витрати обласних бюджетів, грн	Державні витрати на освіту, %	Державні витрати на освіту, грн	ВВП у фактичних цінах	Середні витрати на одного учня/студента
2021	328417,4	97149,11	59,75922	94909,88	137033200,5	5,340043	183832177,9	3687731	34438,44
2022	366794,5	105990,8	61,04435	103094	153888284,2	6,049484	204961710,8	3770523	38664,34
			32,36677						
КС									
2018	233208,8	74209,01	54,13507	73506,31	101595818		139407875,2	3331604	25553,58
2019	264490,3	81938,3	57,05481	80753,09	114092103,6		155073218,8	3515366	28686,64
2020	297528,1	89898,23	59,13816	88182,18	128125432,3		172665399,8	3647501	32205,08
2021	332785,2	98192,71	60,77194	95890,09	143884860,5		192421418,9	3751906	36156,28
2022	370738,7	106919,4	62,11884	103965,8	161582698,4		214607428,4	3838629	40593,49
Синергія		5,639428		5,338048				1,61016	
		1,654386		1,580487				1,640684	
		1,325469		1,269991				1,680881	
		1,074218		1,032775				1,74023	
		0,876065		0,845667				1,806272	

Продовження додатку К

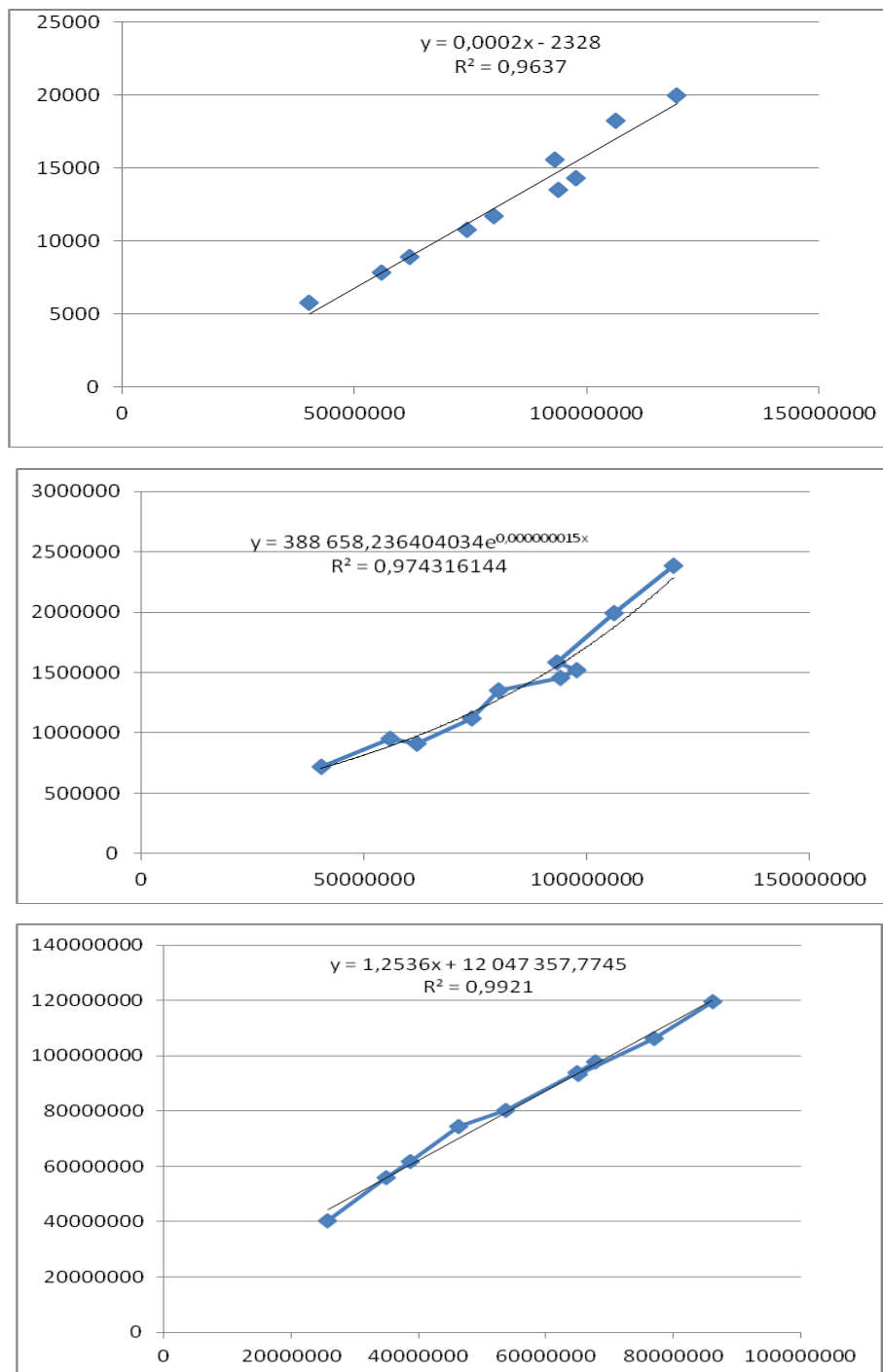


Рис. К.1. Обґрунтування синеретичного ефекту дії сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

ДОДАТОК Л

Законодавче та нормативно-правове забезпечення ПОРЛР

Таблиця Л.1

Перелік основних регіональних цільових програм в межах ПОРЛР (на прикладі Дніпропетровської та Харківської областей)

Назва програми	Мета програми
Програма зайнятості населення Дніпропетровської області на 2012 – 2022 роки	Забезпечення державного регулювання ринку праці за допомогою правових, організаційних і економічних важелів для сприяння зайнятості населення, детінізації ринку праці, ефективного використання робочої сили та соціального захисту неконкурентоспроможних верств населення
Регіональна програма інноваційного розвитку на період до 2020 року	Створення інноваційної інфраструктури, здатної забезпечити підвищення конкурентоспроможності національної економіки, ефективне використання наявного науково-технологічного потенціалу шляхом створення підприємств, подальше стале зростання темпів цієї роботи
Програма розвитку малого та середнього підприємництва у Дніпропетровській області на 2019 – 2020 роки	Сприяння розвитку малого і середнього підприємництва, створення сприятливих умов для відкриття, ведення і зростання малого і середнього підприємництва шляхом консолідації зусиль усіх заінтересованих сторін, що забезпечить соціально-економічний розвиток області та підвищить рівень життя населення
Регіональна цільова соціальна програма “Молодь Дніпропетровщини” на 2012 – 2021 роки	Створення сприятливих соціальних, економічних, законодавчих, фінансових та організаційних передумов для життєвого самовизначення й самореалізації молоді, розв’язання її нагальних проблем
Регіональна цільова соціальна програма “Освіта Дніпропетровщини до 2021 року”	Створення умов для розвитку особистості, адаптації кожного громадянина до суспільства, побудованого на знаннях та активній участі у сферах соціального й економічного життя області та держави
Обласна програма розвитку освіти «Новий освітній простір Харківщини» на 2019 – 2023 роки	забезпечення стабільного розвитку системи освіти регіону відповідно до потреб суспільства, економіки, забезпечення особистісного розвитку дітей та молоді згідно з їх індивідуальними здібностями і потребами.
Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2019 рік	Забезпечення соціально-економічного зростання регіону
Програма сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в Харківській області на 2016 – 2020 роки	створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва шляхом спрямування дій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб’єктів підприємництва, громадських організацій та об’єднань підприємців для підвищення їх ролі у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності області.

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку підприємництва на основі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів»

Чинна редакція нормативно-правового акту	Редакція з урахуванням запропонованих змін
Податковий кодекс України	
<p>Стаття 14.1.170. податкова знижка для фізичних осіб, які не є суб'єктами господарювання, - документально підтверджена сума (вартість) витрат платника податку - резидента у зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг) у резидентів - фізичних або юридичних осіб протягом звітного року, на яку дозволяється зменшення його загального річного оподатковуваного доходу, одержаного за наслідками такого звітного року у вигляді заробітної плати, у випадках, визначених цим Кодексом</p>	<p>Стаття 14.1.170. податкова знижка для фізичних осіб, <u>та фізичних осіб підприємців, що не є платниками єдиного податку</u>, - документально підтверджена сума (вартість) витрат платника податку - резидента у зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг) у резидентів - фізичних або юридичних осіб протягом звітного року, на яку дозволяється зменшення його загального річного оподатковуваного доходу, одержаного за наслідками такого звітного року у вигляді заробітної плати, у випадках, визначених цим Кодексом</p>
<p>Стаття 166. Податкова знижка 166.3. Перелік витрат, дозволених до включення до податкової знижки. 166.3.3. суму коштів, сплачених платником податку на користь вітчизняних закладів дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти для компенсації вартості здобуття відповідної освіти такого платника податку та/або члена його сім'ї першого ступеня споріднення</p>	<p>Стаття 166. Податкова знижка 166.3. Перелік витрат, дозволених до включення до податкової знижки. 166.3.3. суму коштів, сплачених платником податку на користь вітчизняних закладів дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти, <u>закладів підвищення кваліфікації та навчання</u> для компенсації вартості здобуття відповідної освіти такого платника податку та/або члена його сім'ї першого ступеня споріднення</p>

ДОДАТОК М

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Монографії

1. Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 328 с.

2. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с. *(Особистий внесок автора: здійснено оцінювання факторів впливу на конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства, діагностика системи управління персоналом за структурною та функціональною ознакою).*

3. Лаптев В. І. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні. Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств: монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпро, 2016. С. 105 – 114. *(Особистий внесок автора: систематизовано нормативно-правове забезпечення системи управління людськими ресурсами).*

Статті у наукових фахових виданнях

4. Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Система управління підприємства як стратегічна складова менеджменту персоналу. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: збірник наукових праць. Краматорськ: Донецька державна машинобудівна академія, 2009. № 3 (17). С. 138–141. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано складові системи управління підприємства, що враховує систему менеджменту персоналу та відповідно розвитку людських ресурсів).*

5. Лаптев В. И., Беженарь О. А. Методы высвобождения персонала. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2012. № 1

(172) Ч.2. С. 160–164. *(Особистий внесок автора: здійснено ідентифікацію та аналіз сучасних методів вивільнення персоналу).*

6. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1 (45). Т.1. С. 140–143.

7. Лаптев В. І., Романов А. Д. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління персоналом при формуванні колективу засобами соціоніки. Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 127. С. 15–23. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив соціально-психологічної домінанти управління персоналом при розробці напрямів розвитку людських ресурсів на мікрорівні).*

8. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: збірник наукових праць. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2016. Вип. 777–778. С. 65–70. *(Особистий внесок автора: систематизовано наукові підходи до розвитку людських ресурсів).*

9. Лаптев В. І. Дослідження інституційного середовища управління людськими ресурсами в Україні. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2016. С. 63–72.

10. Лаптев В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. Формування ринкової економіки в Україні. 2017. Вип. 37. Ч. 2. С. 3–8.

11. Лаптев В. І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами. Інтелект XXI. 2017. № 6. С. 155–159.

12. Лаптев В. І. Сутність проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2017. С. 63–73.

13. Лаптев В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наук. фахове видання. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

14. Лаптев В. І. Систематизація проблем в управлінні людськими ресурсами. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. Вип. 40. Ч.1. С. 232–237.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

15. Лаптев В. И. Влияние потребностей человека на мотивацию его трудовой деятельности. Бизнес Информ. 2011. № 9. С. 85–88 (Index Copernicus).

16. Лаптев В. И. Реализация методов гибкой политики занятости в контексте эффективного кадрового менеджмента на предприятии. Бизнес Информ. 2013. № 5. С. 345–351 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus).

17. Лаптев В. І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Ч. 2. Вип. 15. С. 49–53 (Index Copernicus).

18. Лаптев В. И. Исследование сущности и составляющих развития персонала. Бизнес-Информ. 2016. № 3. С. 274–278 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, PИЦ, SIS).

19. Laptiev V., Ivanova O. Projects of private partnership Problem-based human resources management in the region. Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2016. P. 175–179. (Особистий внесок автора: досліджено регіональні особливості розвитку людських ресурсів).

20. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Механізм саморозвитку регіонів в умовах проблемно-орієнтованого управління. Бизнес Информ. 2017. № 1. С. 121–126 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus). (Особистий внесок автора:

визначено проблеми розвитку людських ресурсів в державному управлінні регіонів).

21. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2 (14). С. 123–130 (ULRICHSWEB, Google Scholar). (Особистий внесок автора: удосконалено класифікацію нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні).

22. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Малишко Ю. М. Місце податкового контролю в системі державного фінансового контролю України. Бізнес Інформ. 2017. № 6. С. 201–206 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS). (Особистий внесок автора: визначено роль податкового регулювання у розвитку людських ресурсів).

23. Лаптев В. І., Іванова О. Ю., Малишко Ю. М. Проблемно-орієнтований підхід до організації функціонування системи державного контролю в Україні. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 90–97 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS). (Особистий внесок автора: визначено сутність та особливості проблемно-орієнтованого підходу).

24. Лаптев В. І. Механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Управління розвитком. 2018. №2 (192). С. 41–48 (Index Copernicus, РИНЦ).

25. Лаптев В. І. Концептуальні положення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 292–297 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS).

26. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 210–216 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS).

27. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 269–274 (ULRICHSWEB, RePEc, Index Copernicus, РИНЦ, SIS).

28. Laptiev V., Stoyanova T., Koev S., Stoyanov P., Zhyvko Z. Strategic management of the development of the personnel development of industry companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol.18. Issue 3. P. 1–6 (Scopus). (Особистий внесок автора: визначено напрями розвитку людських ресурсів на рівні підприємств).

29. Laptiev V. Theoretical and methodical approach to modeling Problem-oriented human resource development. *Science and society: Collection of scientific articles*. Namur: Fadette editions, Namur, Belgium, 2019. P. 12–16. (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

30. Laptiev V. Integrated assessment of the human resources development level. *Education, Law, Business: Collection of scientific articles*. Madrid: Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019. P. 10–13 (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

31. Laptiev V. Methodical approach to the justification of priority areas of problem-oriented human resource development. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Steyr: Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 16–19 (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

32. Laptiev V. Components and methodical approach to identifying problems of human resource development. *Science and practice: Collection of scientific articles*. Thessaloniki: Midas S.A., Thessaloniki, Greece, 2019. P. 18–21 (Science Index, RSCI, Thomson Reuters).

Матеріали і тези наукових конференцій

33. Лаптев В. І. Формування згуртованого колективу як інструмент ефективного менеджменту персоналу. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіки праці: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Львів, 15 – 16 травня 2012 р.). Львів: Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, 2012. С. 80–82. Участь безпосередня.

34. Лаптев В. І. Особенности кадрової політики в сфері высвобождения персонала. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Харків, 23 – 24 травня 2013 року). Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2013. С. 493–496. Участь безпосередня.

35. Лаптев В. І. Сутність та роль корпоративного управління в соціально-економічному розвитку України. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 22 – 23 травня 2014 р.). Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2014. С. 353–357. Участь безпосередня.

36. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Сучасні тенденції менеджменту персоналу підприємств та шляхи вирішення існуючих проблем. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 26 – 27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Вид. Середняк Т.К., 2015. С. 235–237 (Особистий внесок автора: визначено проблеми, пов’язані з ефективним використанням людських ресурсів на мікрорівні). Участь безпосередня.

37. Лаптев В. І. Роль мотивування при проблемо-орієнтованому управлінні персоналом підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману (м. Харків, 18 – 19 листопада 2015 р.). Харків: Вид. ФОП Лібуркіна Л.М., 2015. С. 354–357. Участь безпосередня.

38. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людський фактор регіонального саморозвитку. Теорія та практика реформування економічних систем: матеріали II Міжнародного науково-практичного форуму «New Economics» (м. Краків (Польща)), 01 – 10 листопада 2015 р.). Краків: Вид. «Центр навчальної літератури», 2015. С. 38–39. (Особистий внесок автора: досліджено роль

розвитку людських ресурсів на регіональний саморозвиток). Участь дистанційна.

39. Лаптев В. І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 – 25 березня 2016 р.). Харків: Вид. НТМТ, 2016. С. 209–211. Участь безпосередня.

40. Лаптев В. І. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами українських підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С. 389–393. Участь безпосередня.

41. Лаптев В. І. Дослідження сутності проблеми управління людськими ресурсами в умовах нестабільності економіки. Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Миколаїв, 4 – 5 листопада 2016 р.). Миколаїв: ММІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2016. С. 30–34. Участь дистанційна.

42. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30 – 31 березня 2017 р.). Харків: Вид. ФОП Панов А. М., 2017. С. 236–238. (Особистий внесок автора: визначено сучасну роль людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях). Участь безпосередня.

43. Лаптев В. І. Вплив наукових шкіл менеджменту на розвиток управління людськими ресурсами в Україні. Сучасний фундамент розвитку національної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2 – 3 червня 2017 р.). Київ: Таврійський національний

університет імені В.І.Вернадського, 2017. Ч. 1. С. 146–148. Участь безпосередня.

44. Лаптев В. І. Талант управління талантами або роль людини в розвитку економіки. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 – 2 червня 2017 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 94–97. Участь безпосередня.

45. Лаптев В.І. Чинники формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет конференції (м. Харків, 15 – 16 листопада 2018 р.). Харків: Вид. ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С. 187–191. Участь дистанційна.

46. Лаптев В. І. Інструментарій державного управління розвитком людських ресурсів. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 26 – 27 квітня 2018 р.). Дніпро: Нац. метал. академія України, 2018. С. 97–100. Участь безпосередня.

47. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами в умовах фіскальної децентралізації. Фінансовий ринок: інституції та інструменти: матеріали XVII міжнародної наукової конференції (м. Львів, 3 – 6 червня 2018 р.). Львів: Вид. «Львівська політехніка», 2018. С. 45–46. (Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями проблемно-орієнтованого управління людськими ресурсами на мезорівні). Участь безпосередня.

48. Laptiev V. Methodology of human resource development. Scientific achievements of the present: Proceedings of IV International scientific conference (11 May, Berlin). Berlin, Germany: Tredition GmbH, 2019. P. 49–54. Участь дистанційна.

49. Laptiev V., Ivanova O. Innovation extension based on problem-oriented human resource development. Экономический рост Республики Беларусь:

глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XII Международной научно-практической конференции (г. Минск, 16 мая 2019 г.). Минск: БГСУ, 2019. С.148-149. (Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями розвитку людських ресурсів, що активізують інноваційний розвиток країни). Участь дистанційна.

50. Лаптев В. І. Принципи проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів. Інновації в бізнес-освіті [Електронний ресурс]: Збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної інтернет-конференція (м. Київ, 22-23 травня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 169–173. Участь дистанційна.

51. Лаптев В. І. Напрями розвитку людських ресурсів в умовах цифрової економіки. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів. 23-25 травня 2019 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 138–139. Участь безпосередня.

52. Лаптев В. І. Чинник розвитку людських ресурсів. Сталий розвиток соціально-економічних систем: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ. 14 травня 2019 р.). Київ: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 194–196. Участь безпосередня.

53. Лаптев В. І. Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів: сучасні реалії та напрями забезпечення. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків – м. Торунь. 18-19 березня 2019 р.). м. Харків – м. Торунь: ФОП Панов А. М., 2019. С.189–192. Участь безпосередня.

54. Лаптев В. І. Сутність розвитку людських ресурсів: проблемно-орієнтований підхід. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції CED–2019 р. (м.

Харків, 30 – 31 травня 2019 р.). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 343–344. Участь безпосередня.

55. Лаптев В. І. Класифікація проблем розвитку людських ресурсів. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 11 травня 2019 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 48-49. Участь безпосередня.



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань промислової політики та підприємництва

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел.: 255-35-95, факс: 255-39-41

№ 04-30/14-1010/282722

„08” листопада 2017 р.

ДОВІДКА

***про використання результатів та окремих пропозицій
Лаптева В'ячеслава Ігоровича, розроблених в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора економічних наук***

У Комітеті Верховної Ради України з питань промислової політики та підприємництва опрацьовано наукове дослідження «Наука – освіта – інновації: стан, проблеми та пропозиції».

Рекомендації, розроблені Лаптевим В. І., що містяться в роботі, щодо застосування проблемно-орієнтованого підходу в управлінні людськими ресурсами України, методичного підходу до вибору інструментарію управління людськими ресурсами в залежності від економічного рівня, децентралізації вирішення проблем управління людськими ресурсами будуть використані в діяльності Комітету.

Вважаю, що впровадження результатів наукового дослідження Лаптева В'ячеслава Ігоровича в практичну діяльність Комітету дозволить розробити адекватний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях й на основі нього приймати науково обґрунтовані рішення щодо вибору стратегічних напрямів розвитку підприємництва.

Голова Комітету

Віктор ГАЛАСЮК



УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА
МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

майдан Конституції, 7,
м. Харків, 61200
тел.: +38 (057) 760-73-69
факс: +38 (057) 760-79-51

УКРАИНА

ХАРЬКОВСКИЙ
ГОРОДСКОЙ СОВЕТ
ХАРЬКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ



площадь Конституции, 7,
г. Харьков, 61200
тел.: +38 (057) 760-73-69
факс: +38 (057) 760-79-51

09.11.2018 № 08-12/4327/2-18

на № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дослідження та окремих пропозицій Лаптева В'ячеслава Ігоровича, розроблених в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Основні висновки, обґрунтовані в дисертаційній роботі В. І. Лаптева стосовно розвитку людських ресурсів на засадах проблемно-орієнтованого підходу на регіональному рівні, прийнято з метою подальшого впровадження Виконавчим комітетом Харківської міської ради Харківської області.

Зокрема, використання запропонованих концептуальних положень та науково-практичних розробок щодо вибору інструментарію державного управління розвитком людських ресурсів на регіональному рівні сприятиме соціально-економічному розвитку м. Харкова на основі впровадження рекомендацій за напрямками забезпечення зайнятості населення, соціального захисту населення, соціального партнерства.

Надані науково-аналітичні матеріали щодо методичного забезпечення трирівневого управління розвитком людських ресурсів, дозволяють визначити напрями дієвого співробітництва між Харківською міською радою, організаціями роботодавців та представниками освіти для забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств регіону.

Заступник міського голови —
керуючий справами виконавчого
комітету міської ради



Т.М. Чечетова-Терашвілі



УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Департамент соціального захисту населення

ДСЗН ХОДА

майдан Свободи 5, Держпром, 7 поверх, 3 під'їзд, м. Харків, 61022, телефон: 705-26-68, факс: 705-36-70
E-mail: upr_truda@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 03491286

22.06.2018 № 01-40/05/8448
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Лаптева В'ячеслава Ігоровича, поданих у дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Теоретико-методологічні розробки щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, представлені в дисертаційній роботі, здійснено за рахунок аналізу питання на регіональному рівні на прикладі Харківської області. Автором було ґрунтовно досліджено проблеми соціально-трудова відносин, зайнятості населення та трудової міграції в межах компетенцій діяльності Департаменту соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації та зроблено аргументовані висновки щодо можливих напрямків підвищення рівня зайнятості населення та створення умов для розвитку людських ресурсів у регіоні.

Практичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються в аналітичній роботі. Результати досліджень із застосуванням розробленої методології оцінювання стану розвитку людських ресурсів, що базується на принципах проблемно-орієнтованого підходу, а також розроблені на цій основі напрями підвищення рівня зайнятості населення та створення умов для розвитку людських ресурсів у регіоні використано Департаментом при підготовці пропозицій до проектів державних цільових та регіональних програм у сфері соціальної політики, а саме до програм зайнятості населення, стимулювання створення нових робочих місць та підвищення рівня життя в регіоні.

Директор Департаменту



Ю. ШПАРАГА

**ОБ'ЄДНАННЯ ПРОМИСЛОВЦІВ І ПІДПРИЄМЦІВ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ-
РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
«УКРАЇНСЬКИЙ СОЮЗ ПРОМИСЛОВЦІВ І ПІДПРИЄМЦІВ»**



Україна
61010, м. Харків
пр.Гагаріна, 12
тел. (057)731-14-25
E-mail: hrv.uspp@gmail.com
hrv.uspp@mail.ru

р/р 2600910036 в
ПАТ „Мегабанк”
МФО 351629
ЄДРПОУ35860492

ХРВ УСПП

Вих.№119/1/2 .
Від 04.07. 2018

ДОВІДКА

**про практичне використання результатів дослідження,
проведеного Лаптевим В'ячеславом Ігоровичем
при виконанні дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

Результати наукових досліджень кандидата економічних наук, доцента Лаптева В. І. стосовно формування трирівневої проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, прийнято з метою подальшого використання Об'єднанням промисловців і підприємців Харківської області.

Науково-методичні розробки щодо формування механізму функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами можуть бути використані Об'єднанням промисловців і підприємців Харківської області для розробки напрямів координації у ланцюжку «органи місцевого самоврядування – ВНЗ регіону – підприємства регіону» у стимулюванні ефективної зайнятості з урахуванням сучасних потреб підприємництва в регіоні та сприятимуть зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх персоналу.

**Виконавчий директор ОПП в Харківській
області-регіонального відділення ВГО УСПП**



Е.С.Набока



МОЛОДІЖНІ
ІНІЦІАТИВИ

Харківська обласна спілка «Молодіжні Ініціативи»

вул. Скрипника 14а, Харків, 61057, Україна
тел. (050) 902-72-80, e-mail: molodin@kharkiv.biz.ua

Код ЄДРПОУ 26421443, р/р 26003036196100
р/р 26003036196100, МФО 351005 у АКІВ «УкрСиббанк»

№2008/18

від «20» серпня 2018 року

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Лаптева В'ячеслава Ігоровича,

поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Цією довідкою підтверджується, що запропоновані в дисертації Лаптева В'ячеслава Ігоровича рекомендації щодо формування проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів мають практичне значення для забезпечення стратегічних пріоритетів у сфері стимулювання трудової активності серед української молоді.

Реалізація практичних та методичних рекомендацій щодо вибору дієвого інструментарію розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу на національному, регіональному рівнях та рівні підприємств дозволить забезпечити задовільний рівень зайнятості та зменшити показники зовнішньої трудової міграції української молоді.

Голова правління



Д. Ткачов

УКРАЇНА
ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН "УКРОБОРОНПРОМ"
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ЗАВОД ІМЕНІ В.О.МАЛИШЕВА"
№14315629
27.08.2018 № 92/46
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Лаптева В'ячеслава Ігоровича, поданих в дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Представлені в дисертаційній роботі теоретико-методичні розробки щодо проблем розвитку людських ресурсів на підприємстві були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання підприємств машинобудування Харківського регіону, в тому числі Державного підприємства «Завод імені В.О. Малишева». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності використання людських ресурсів та їх сталого розвитку.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора та з використанням методичного підходу до оцінювання стану системи управління людськими ресурсами, яка базується на принципах проблемно-орієнтованого підходу, розроблено практичні рекомендації щодо реалізації превентивної кадрової політики на підприємстві.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Заступник генерального директора
ДП «Завод імені В.О. Малишева»



О. Ф. Доровської

УКРАЇНА
 ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»
 ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 «ХАРКІВСЬКЕ
 КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО
 З ДВИГУНОБУДУВАННЯ»
 №14313582
 Україна, 61001, м. Харків, вул. Морозова, 13
 тел.: (057) 737-88-01, (0572) 50-42-25 - факс
 Вих. № 624/15-62 17.09.2018

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Лаптева В'ячеслава Ігоровича, поданих в дисертації
 на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Практичні положення щодо методології розвитку людських ресурсів з урахуванням проблемно-орієнтованого підходу, викладені в дисертаційній роботі Лаптева В. І., були побудовані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання підприємств машинобудування Харківського регіону, в тому числі ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування». За рахунок детального аналізу умов діяльності підприємства та його системи управління, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності розвитку людських ресурсів.

Актуальним з нашої точки зору є побудований механізм проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, який передбачає взаємодію на трьох ієрархічних рівнях менеджменту (мікро-, мезо- та макро). Також за активною участю автора та його концептуальних положень проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, обґрунтовано доцільність формування відкритої динамічної та адаптивної до зовнішніх умов системи управління підприємством. Практичні та методичні рекомендації, які викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі..

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Генеральний конструктор-директор
 Державного підприємства «Харківське
 конструкторське бюро з двигунобудування»



С. М. Овчаров



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 47/05-18 від 28.05.2018

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Лаптева В'ячеслава Ігоровича, поданих в дисертації
 на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Викладені в дисертаційній роботі теоретико-методологічні результати дослідження стосовно сутності проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, типологізації проблем, пов'язаних з раціональним розвитком людських ресурсів, а також механізм розвитку людських ресурсів з урахуванням проблемно-орієнтованого підходу, який враховує три економічні рівні (мікро-, мезо- та макро), використано для поглиблення теоретичного забезпечення навчального процесу на кафедрі економіки та соціальних наук Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 – Економіка при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка праці», «Організація праці», «Мотивування персоналу».

Проректор з науково-педагогічної
 роботи



В.І. Отенко