

ЛАПТЄВ В'ЯЧЕСЛАВ ІГОРОВИЧ

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ
ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ
РЕСУРСІВ**

МОНОГРАФІЯ

Харків – 2018

УДК 005.95/.96

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 9 від 25.06.2018 р.)

Рецензенти: Дороніна О. А. – д-р екон. наук, професор Донецького національного університету імені Василя Стуса (м. Вінниця);

Дорошенко Г. О. – д-р екон. наук, професор Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (м. Харків);

Алькема В. Г. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК» (м. Київ).

Лаптев В. І.

Л24

Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 354 с.

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічне забезпечення формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів.

Обґрунтовано концептуальні основи формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів, що передбачає в умовах перманентної мінливості середовища своєчасно реагувати на управлінські запити з метою забезпечення задоволеності всіх учасників соціально-трудових відносин. Розроблено ієрархічно-функціональну типологізацію проблеми управління та розвитку людських ресурсів.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання стану розвитку людських ресурсів, який враховує три рівня управління (мікро-, мезо- та макро) та базується на принципах проблемно-орієнтованого підходу. Розроблено теоретико-методичне забезпечення мотиваційного механізму управління людськими ресурсами в рамках проблемно-орієнтованої системи управління.

Монографію призначено для науковців, викладачів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти; працівників організацій, наукових установ, а також керівників і фахівців у сфері управління людськими ресурсами на різних рівнях управління.

УДК 005.95/.96

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ	9
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	
1.1. Сутність категорії «людські ресурси» та її зв'язок зі спорідненими категоріями	9
1.2. Еволюція теорій управління людськими ресурсами	22
1.3. Класифікація підходів управління та розвитку людських ресурсів	44
1.4. Термінологічний апарат теорії розвитку людських ресурсів	64
Розділ 2. Концептуальні положення проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів	73
2.1. Класифікація проблем в управлінні та розвитку людських ресурсів	73
2.2. Концептуальний підхід до проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів	86
2.3. Сутність та складові проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів	100
2.4. Чинники розвитку людських ресурсів за проблемно-орієнтованим підходом	109
РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ	116
3.1. Особливості законодавчого забезпечення управління та розвитку людських ресурсів в Україні	116
3.2. Інституційне забезпечення управління та розвитку людських ресурсів в Україні	135

3.3. Діагностика тенденцій розвитку людських ресурсів в Україні 151

РОЗДІЛ 4. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ 202

4.1. Методологічне підґрунтя формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів 202

4.2. Методичне забезпечення трирівневої оцінки рівня управління та розвитку людських ресурсів 212

4.3. Теоретико-методичний підхід до моделювання сценаріїв розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу 237

4.4. Обґрунтування пріоритетних напрямків державної підтримки розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу 245

РОЗДІЛ 5. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАПРЯМІВ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ Й РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ 263

5.1. Інструментарій проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів 263

5.2. Інструментарій мотивування проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів 275

5.3. Інструментарій гнучкої політики зайнятості в рамках формування проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів 296

ВИСНОВКИ 304

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 315

ВСТУП

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 у цілому, – людини. Людські ресурси, поряд із землею, капіталом, підприємницькою спроможністю, інформацією та іншими факторами виробництва, у своїй еволюції протягом останніх ста років пройшли швидкий, але надзвичайно динамічний шлях, який ознаменувався появою безліч шкіл, підходів, концепцій і парадигм, пов'язаних з визначенням свого місця та ролі, а також з пошуком найбільш оптимальних 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 змінювалася і сама праця, а відповідно, і внесок людських ресурсів, їх значущість і вартість (цінність).

Однак з актуалізацією людських ресурсів як унікальної категорії в економіці з'явилася і проблема ефективного управління ними, що підтверджується появою та зламом протягом одного століття як мінімум чотирьох парадигм менеджменту, еволюцією безлічі шкіл, розвитком теорій та підходів. Враховуючи складність категорії «людські ресурси», яка розглядає роль людини на мікро-, мезо- та макрорівнях, управління також має здійснюватися на всіх трьох рівнях відповідно до особливостей кожного з них.

Водночас Україна знаходиться на стадії трансформаційних перетворень, які характеризуються обмеженістю ресурсів, зростаючою конкуренцією, значною динамічністю середовища. Це, своєю чергою, потребує пошуку

підходу до управління людськими ресурсами, який би відповідав принципам адаптивності, відкритості, нелінійності, багатоваріантності, самоорганізації, що і складає принципи проблемно-орієнтованого підходу.

Теоретико-методологічний базис даного дослідження у сфері управління людськими ресурсами з точки зору різних підходів, шкіл та концепцій складають наукові праці таких закордонних і вітчизняних учених, як: М. Армстронг, В. Алькема, Г. Беккер, Т. Базаров, Л. Балабанова, Ч. Бернард, В. Веснін, Е. Вудворт, Н. Гавкалова, О. Дороніна, Г. Дорошенко, І. Журавльєва, Т. Зайцева, А. Кібанов, Н. Корнеліус, Л. Лутай, Е. Лібанова, М. Мартиненко, Р. Майлз, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Н. Маркова, А. Маслоу, Д. Мерсер, Г. Назарова, В. Никифорова, У. Оучі, І. Петрова, М. Семикіна, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, С. Цимбалюк, Л. Шаульська, Т. Шульц, В. Щербак та ін.

Незважаючи на значну дослідженість проблеми розвитку людських ресурсів, в Україні механізми його підтримки демонструють свою низьку ефективність та неспроможність формування комплексних підходів до вибору дієвих методів управління на всіх рівнях. Отже, важливою є розробка методологічного та методичного забезпечення формування трирівневої проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Метою монографії є розробка теоретико-методологічного, аналітичного та організаційного забезпечення управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей проблемно-орієнтованого підходу на макро-, мезо- та мікро-рівнях.

У *першому розділі* наведено теоретичне забезпечення управління та розвитку людськими ресурсами, зокрема систематизовано наукові підходи до сутності категоріального апарату управління та розвитку людських ресурсів; узагальнено наукові підходи в теоріях управління людськими ресурсами;

досліджено теоретичні аспекти щодо існуючих підходів до управління та розвитку людських ресурсів.

Другий розділ присвячено розробці концептуальних положень формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів, що базується на визначенні сутності та класифікації проблем в управлінні розвитком людських ресурсів та факторів впливу й запропонованого механізму функціонування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів.

У третьому розділі досліджено тенденції розвитку людських ресурсів у статистичних показниках, ідентифіковано інституційні аспекти управління людськими ресурсами в Україні та країнах світу; досліджено законодавче забезпечення управління та розвитку людських ресурсів.

Четвертий розділ містить методологічне підґрунтя оцінювання рівня розвитку людських ресурсів на трьох рівнях, формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів на основі побудови когнітивної карти проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та обґрунтування відповідних сценаріїв розвитку.

П'ятий розділ ілюструє імплементацію напрямів проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів на основі методичного підходу до вибору інструментарію управління розвитком людських ресурсів в залежності від рівнів ієрархії. Запропоновано інструментарій мотивування проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів, механізм мотивування людських ресурсів до розвитку за проблемно-орієнтованим підходом, а також інструментарій гнучкої політики зайнятості.

У процесі дослідження використовувалася спеціалізована література, законодавчі, нормативно-правові акти органів державної влади й управління, вітчизняна та зарубіжна наукова література, дані міжнародних рейтингів, статистичні дані Державної служби статистики України, Державної служби

зайнятості України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, звітно-аналітична інформація міжнародних і вітчизняних статистичних структур і рейтингових агентств, матеріали науково-практичних конференцій, форумів, круглих столів.

Автор висловлює **подяку рецензентам:** доктору економічних наук, професору Донецького національного університету імені Василя Стуса *Дороніній Ользі Анатоліївні*; доктору економічних наук, професору Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна *Дорошенко Ганні Олександрівні*; доктору економічних наук, професору Університету економіки та права «КРОК» *Алькемі Віктору Григоровичу* – за конструктивні зауваження, опрацювання яких дозволило підвищити науковий рівень монографії.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

1.1. Сутність категорії «людських ресурсів» та її зв'язок зі спорідненими категоріями

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 і 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 і значення вкладають в нього різні вчені та фахівці у 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 у 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 мікро, що безпосередньо впливає на зміст і структуру. У тому числі в результаті еволюції економіки як науки та практики існує ряд тотожних і суміжних категорій, які в той чи інший час розкривали

роль та місце людини як в окремій організації (підприємстві, установі), так і в економіці країни в цілому: трудові ресурси, трудовий і кадровий потенціал, економічно активне населення тощо.

Дослідженням сутності цих категорій та особливостями управління ними займалася велика група як закордонних, так і вітчизняних учених і науковців у сферах економіки та менеджменту, починаючи від А. Сміта [1], Д. Рікардо [1], В. Петті [1; 2], Дж. Мілля [3], К. Маркса [4] та П. Друкера [5; 6], які в цілому аналізували роль людини в суспільному прогресі, а також М. Армстронг [7], Д. Богиня [8], О. Грішнова [8; 9], Х. Грехем [10], Н. Гавкалова [11], К. Девіс [12], О. Дороніна [13; 14], Г. Дорошенко [15], Н. Корнеліус [16], Е. Лібанова [17], Г. Назарова [18–21], В. Никифорова [22; 23], О. Левицька [24], А. Пізам [25], І. Петрова [26; 27], С. Сардак [28], М. Семикіна [29; 30], П. Сперроу [31], У. Трейсі [32], Л. Шаульська [33–35], Т. Шульц [36], які розглядали різні аспекти та проблеми управління людськими ресурсами на різних 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, доменно близьких категорій.

Тому для розуміння перш за все потрібно згадати чотири основні фактори виробництва:

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

В інших джерелах можна знайти ці чотири фактори виробництва за класифікацією 4М (*management, machines, materials, money*), тобто: управління, обладнання, матеріали, гроші [37].

Однак, незважаючи 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, ураховуючи 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 внесок людських ресурсів, їх значущість 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.

Згідно з інформацією, наведеною у вільній енциклопедії Вікіпедія, одним з перших термін «людський ресурс» використав у своїй книзі 1893 року «Розподіл багатств» (англ. – «*The Distribution of Wealth*») американський економіст Джон Коммонс, який, втім, далі його не розвинув. Водночас свого сучасного трактування поняття «людського ресурсу» отримало в доповіді іншого американського економіста – Едварда Бакке – у 1958 році [39; 40].

Однак безпосереднє становлення категорії «людські ресурси» (англ. – «*human resources*») відбулося приблизно в 70-х рр. ХХ століття, що супроводжувалося переосмисленням місця та ролі людини в процесі виробництва, в економічному розвитку держави, а відповідно, і зламом чергової парадигми менеджменту («управління персоналом»). Причиною цього стала третя індустріальна революція («цифрова»), яка спрямувала розвиток

суспільства в бік наукоємних виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили наступний значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Відповідно, це стало можливим за рахунок акумулювання та ефективного використання накопичених знань, що, своєю чергою, зміцнило позиції людини як носія цих знань та того, хто їх може продукувати. Усе це підтверджується значною популярністю з кінця 1960-х рр. школи «людського капіталу» (Т. Шульца та Г. Беккера) [36; 41].

Незважаючи на це, поява терміна «людські ресурси», який тим самим витіснив поняття «трудові ресурси» та «персонал» (які, своєю чергою, 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» [48]. Аналогічного погляду на сутність «людських ресурсів», згідно з дослідженням С. Сардака [28], дотримуються М. Армстронг у своїй роботі «Практика управління людськими ресурсами» [7], Х. Грехем [10], К. Девіс [12], А. Пізам [25], П. Сперроу [31], У. Трейсі [32], Т. Шульц [36], які визначають людські ресурси як працівників організації та робочу силу в галузевому або територіальному вимірі разом з їхніми здібностями в контексті сфери діяльності [28]. Однак у даному випадку виникає питання: у чому відмінність терміна «людські ресурси» від терміна «трудові ресурси», які представляють собою частину населення країни, яка

володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві? [8; 9].

Своєю чергою, слід зазначити, що термін «трудові ресурси» в науковий обіг увів у 1920-ті рр. академік С. Струмилін у значенні планово-облікового вимірювача робочої сили, однак популярності цей термін набув лише в 50-ті роки того ж століття. Проте з часом це визначення отримало 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 та нормативами, дроблення роботи на маленькі операції, що зменшувало відповідальність окремої людини. А це в корені суперечить базовим принципам управління людськими ресурсами, пов'язаним з гуманізацією праці (розширення зон відповідальності, зменшення контролю, стимулювання ініціативності, ротація, гнучкий графік роботи), що, своєю чергою, спрямовано на зростання зацікавленості, залучення та лояльності працівника, а відповідно, на його задоволеність від праці.

Також доцільно відмітити, що головною ознакою трудових ресурсів є вік, який характеризує працездатність населення. У зв'язку з цим трудові ресурси, своєю чергою, ототожнюють з поняттям «працездатне населення», яке, згідно з методологією Міжнародної організації праці (МОП), поділяється на економічно активне та економічно неактивне. 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. 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.*

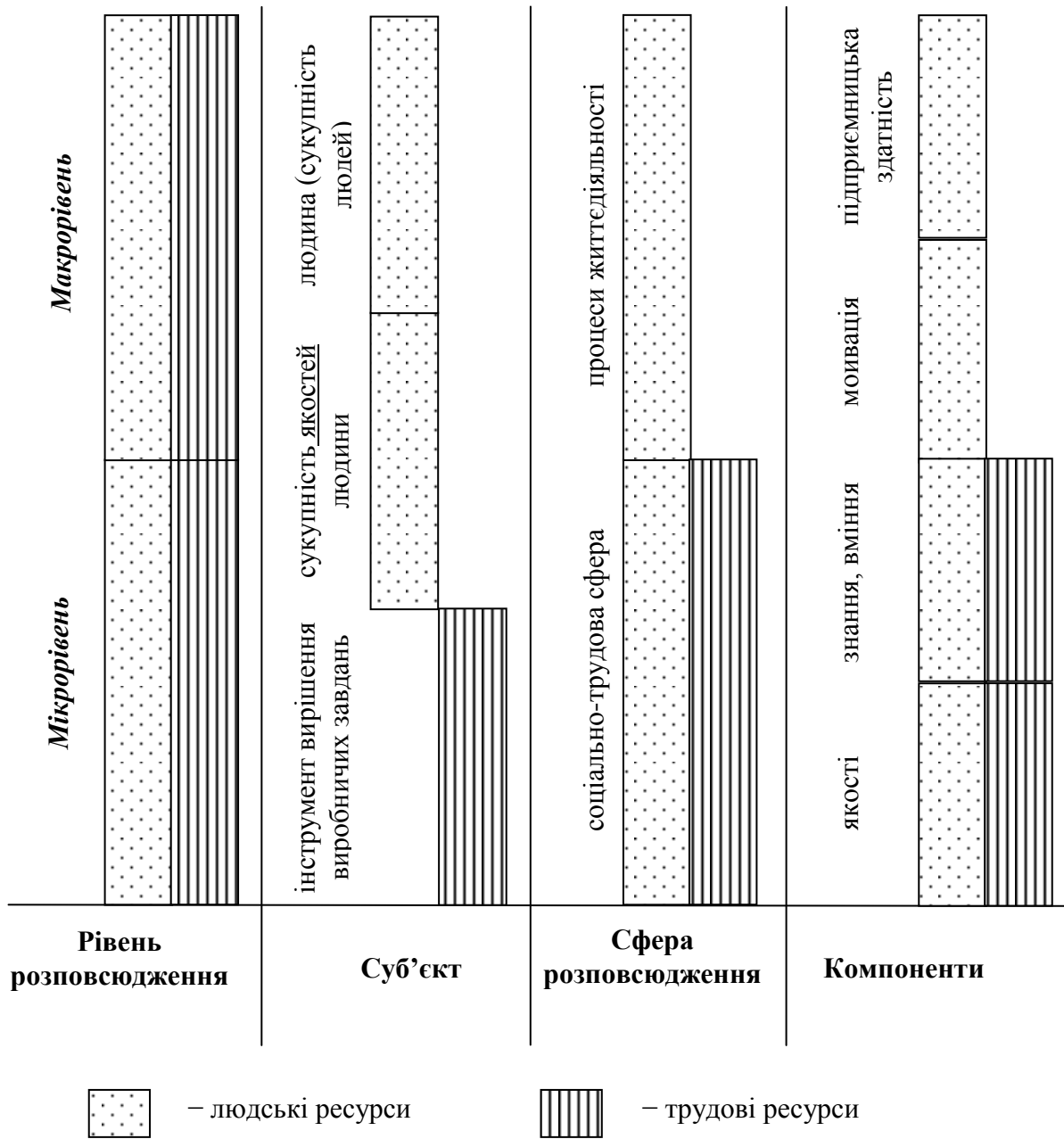


Рис. 1.1. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «трудові ресурси»

Достатньо змістовним і 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» [28].

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 – це «сукупність ресурсів, представлена на ринку праці, включаючи і людський потенціал» [42]. 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» [42].

З точки ж зору мікрорівня Е. Разнодзьжина трактує «людські ресурси» як такі, що «характеризуються тими навичками і здібностями, трудовими і не трудовими, які можуть бути корисні організації для реалізації її цілей» [42].

Аналогічний підхід до визначення терміна «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 і досвідом, чого не може не один інший ресурс [39].

Своєю чергою, такий підхід є тотожним до розуміння терміна «робоча сила», який в економічній теорії розглядається як «здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, що людина використовує у своїй діяльності» [43]. 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*.

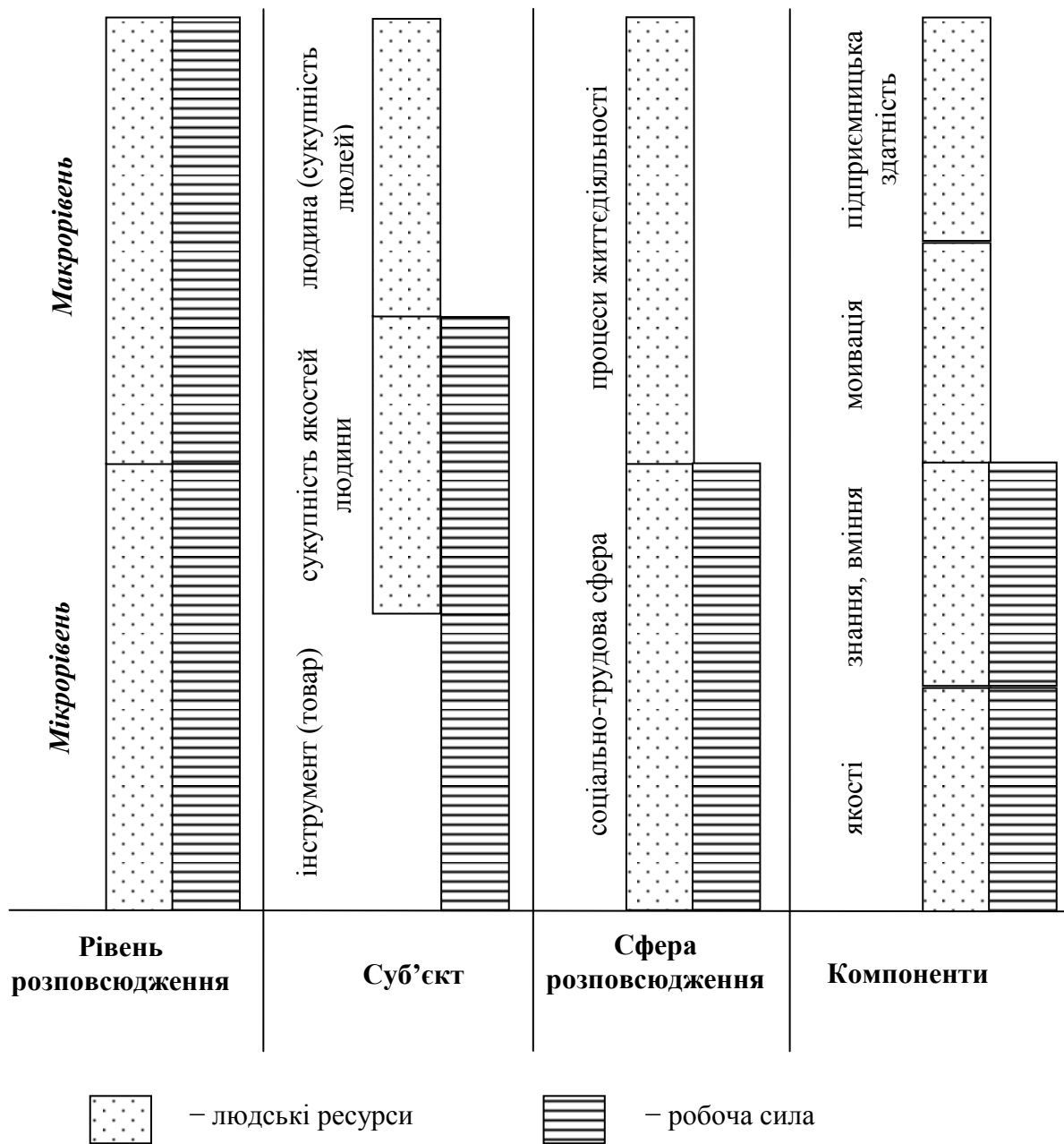


Рис. 1.2. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «робоча сила»

І в даному контексті термін «людські ресурси» асоціюють з терміном «людський капітал». Так, Т. Шульц, який вважається засновником школи «людського капіталу», зазначав таке: «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» [36]. Подальше роз'яснення даного терміна надає Г. Беккер, який є послідовником Т. Шульца, а також співзасновником 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)» [41]. Водночас слід погодитися з Г. Назаровою в тому, 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» [21, с. 8]. І це також визначає відмінність капіталу від ресурсів, для яких ця дія не є обов'язковою умовою.

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

З позиції мікрорівня іншим схожим терміном є також «трудова 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 [44; 45]. У рамках такого підходу наводять визначення «людських ресурсів Л. Балабанова та О. Сардак, згідно з якими це «сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівника [46].

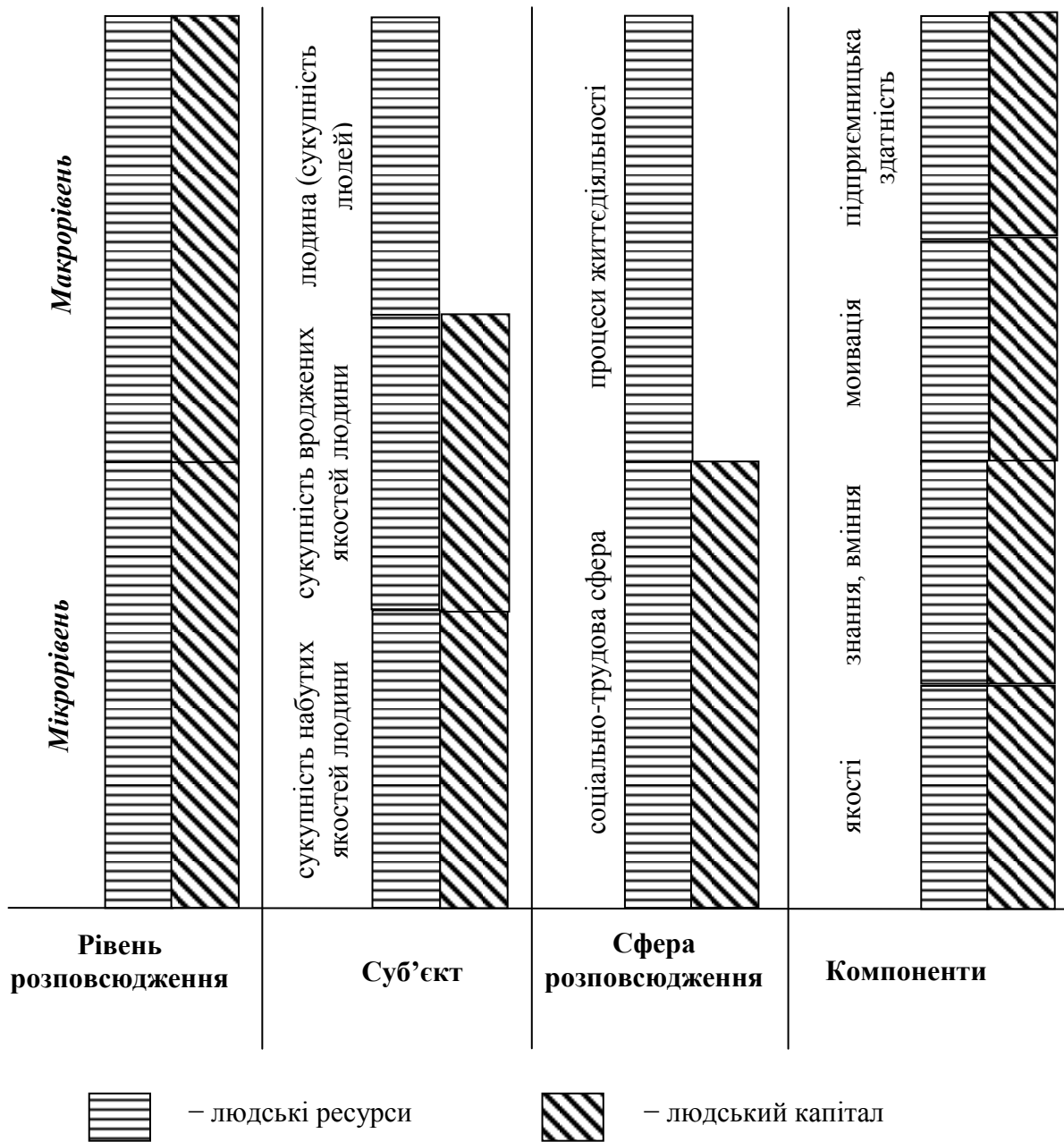


Рис. 1.3. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «людський капітал»

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, вважається частиною людських ресурсів.

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

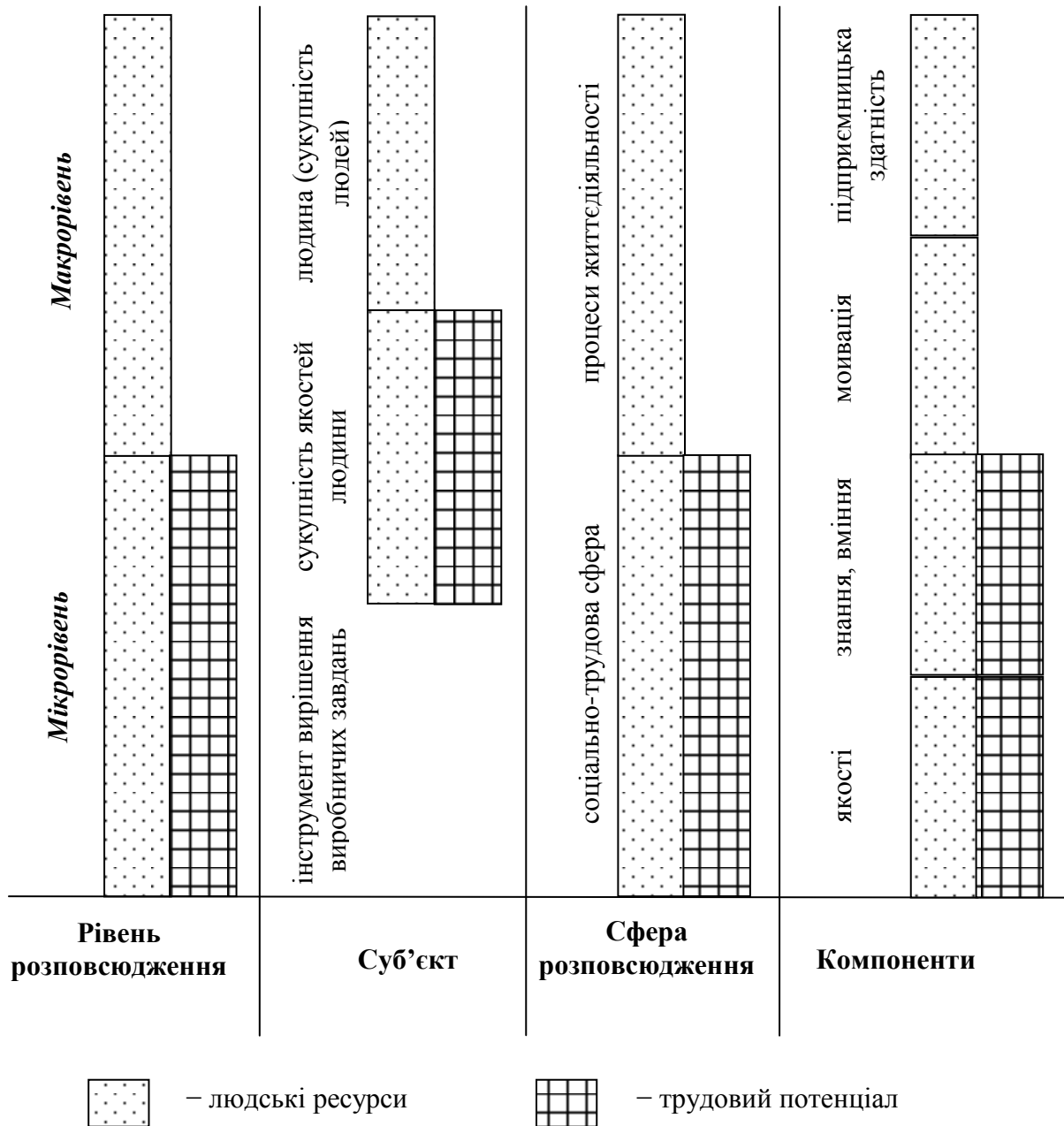


Рис. 1.4. Графічне порівняння термінів «людські ресурси» та «трудоий потенціал»

Враховуючи проведені 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 урахування суспільних процесів життєдіяльності в цілому є невірним, адже це обмежує значущість цього поняття, не розкриває усіх його граней. У зв'язку з цим доцільною буде така дефініція, яка б усебічно враховувала особливі ознаки людських ресурсів як на макро-, так і на макрорівні, як у трудовій, економічній, так і в соціальній діяльності. Такої точки зору, наприклад, дотримується 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» [47].

Також науково обґрунтованою 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 в соціально-трудої відносини» [28]. Згідно з його словами, «не можна ігнорувати такі аспекти, як наявність людини, можливості та масштаб управлінського впливу, характер участі людини в суспільній діяльності, вік, корисність, статус, досягнення, залежність тощо» [28].

Зведені результати морфологічного аналізу поняття «людські ресурси» наведено в *табл. 1.1.*

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «людські ресурси»

Автор(-и)	Ознака							
	Люди, які складають робочу силу	Існують на рівні організації, бізнес-сектора або економіки	Є носієм набору трудових і нетрудових здібностей і навичок	Сукупність людей, які здійснюють процеси життєдіяльності	Сукупність ресурсів на ринку праці	Посідають 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
Вікіпедія [48]	+	+						
М. Армстронг [7]	+	+	+					
Х. Грехем [10]	+	+	+					
К. Девіс [12]	+	+	+					
А. Пізам [25]	+	+	+					
П. Сперроу [31]	+	+	+					
У. Трейсі [32]	+	+	+					
Т. Шульц [36]	+	+	+					
С. Сардак [28]			+	+				
Е. Разнодзьжина [42]			+		+	+		
Бізнес-словник [39]							+	
Л. Балабанова, О. Сардак [46]								+
О. Левицька [47]		+					+	+

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

Таким чином, у підсумку варто зазначити, що, з одного боку, при розгляді питання людських ресурсів важливим є визначення його сутності, адже «як корабель назвеш, так він і попливе», однак, з іншого боку, актуальним є створення сприятливих умов для ефективного управління ними, що стимулюватиме розвиток кожного окремого підприємства, організації або установи, а відповідно, і розвиток економіки країни в цілому.

У зв'язку з цим подальшого дослідження потребує аналіз існуючих підходів до управління людськими ресурсами та адаптація їх до українських реалій.

1.2. Еволюція теорій управління людськими ресурсами

Управління персоналом сьогодення являє собою не лише сукупність управлінських дій, спрямованих на взаємодію з працівниками, розкриття та максимальне використання їх трудового потенціалу для досягнення 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 вирішення проблем, шукати нестандартні варіанти з урахуванням мінливих умов і динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Однак такий підхід і розуміння управління персоналу існував не завжди і сформувався завдяки еволюції

22

поглядів на теорію та практику менеджменту в цілому та менеджменту персоналу зокрема протягом сторіччя.

Сутність та завдання управління персоналом з точки зору різних підходів, шкіл та концепцій розглядали у своїх наукових працях такі закордонні та вітчизняні вчені, як: М. Армстронг, Г. Беккер, Т. Базаров, Л. Балабанова, Ч. Бернард, В. Веснін, Е. Вудворт, Т. Зайцева, А. Кібанов, Н. Корнеліус, Р. Майлз, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Н. Маркова, А. Маслоу, Д. Мерсер, У. Оучі, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Т. Шульц тощо.

Перш за все, слід зазначити, що управління персоналом як наука зі своїм категоріальним апаратом, теоріями, принципами, законами та закономірностями сформувалося зовсім недавно, на початку ХХ століття, коли постала гостра необхідність якісних змін у 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 рр., розпад імперій тощо).

З іншого боку, не можна заперечувати існування певної практики та теорії управління людськими ресурсами в більш ранні періоди та навіть в античні часи, адже потреба в максимальному використанні робочої сили була завжди, а відповідно, існували різні підходи до впливу на людей в процесі трудової діяльності для досягнення певних цілей. Так, початком, зародженням управління персоналом 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. Проте даному етапу також був притаманний переважно не економічний вплив на васала, а примус, побудований на становій нерівності. Водночас перевагою феодального устрою

над рабовласницьким було те, що безпосередній виробник мав у власному розпорядженні землю, засоби виробництва тощо і, відповідно, був зацікавлений у результатах праці.

Наступним важливим кроком для майбутнього виокремлення «менеджменту персоналу» 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 накопиченням капіталів та розвитком промисловості, сприяв формуванню потреби у кваліфікованих керівниках і талановитих працівниках.

Однак цей значний період часу «управління персоналом» був невід'ємною частиною менеджменту в цілому, який, своєю чергою, певний час складав невід'ємну складову 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 рубежі XIX–XX ст. з індустріальною революцією, яка ознаменувала перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного й доморобного до великого машинного фабрично-заводського виробництва [48]. Так, досягнення у сфері технологій сприяли зростанню продуктивності праці, яка, своєю чергою, потребувала залучення до виробництва все більшої кількості працівників. Слід також відзначити, що, незважаючи 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 зростає в середньому з 137 до 191 особи, а в галузях промисловості, які першими пройшли процес індустріалізації, чисельність працівників, зайнятих на одному підприємстві, вже у 1833 році досягала 1000 осіб» [16, с. 8]. Таким чином, стала

нагальною потреба ефективної координації та управління такою кількістю співробітників.

Важливо зазначити, що еволюція «менеджменту персоналу» 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 наука Т. Куна, парадигма представляє собою «визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають модель постановки проблем і їх рішень науковому співтовариству» [49]. Іншими словами, зміна парадигм свідчить про корінну зміну наукової думки, пов'язану з неможливістю вирішення існуючих завдань.

Однак, розглядаючи питання еволюції управління персоналом 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 Заходу, виокремлюють дві парадигми менеджменту в цілому та управління персоналом зокрема:

- 1) парадигма наукового управління або наукової організації праці;
- 2) парадигма людських відносин [50].

Проте, слід зазначити, що це стосується періоду між Першою та Другою світовими війнами. Друга половина ХХ ст., відповідно до думки даного вченого, характеризується «парадигмальною спрямованістю «тектонічних» зсувів у домінуючих концептуальних схемах управлінської думки» [50].

Схожої точки зору дотримується 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 друга парадигма: наскільки психологічна віддача працівників у їх трудовій діяльності потребує відповідного організаційного підкріплення?» [51]. Так, на думку вченого, виникло «два підходи в управлінні персоналом: раціоналістичний та поведінковий. У 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 у трудовій діяльності, врахування індивідуальних здібностей працівника» [51].

Своєю чергою, у книзі за участю того ж Т. Базарова під загальною редакцією Є. Клімова описано існування чотирьох парадигм у кадровому менеджменті 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» [52];

3) парадигму контрактації індивідуальної відповідальності – увага саме на індивідуальні властивості та здібності окремого працівника, що обумовлено потребою в 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 [52].

Аналогічний погляд на еволюцію управління персоналом та зміну парадигм має ще один російський вчений – В. Веснін, який у своїх працях визначає також чотири 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.) [53].

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., і відносять їх до одного з таких 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 внутрішні організаційні чинники цінуються вище за чинники зовнішнього ринкового середовища [54]. У рамках даного підходу склалася концепція управління трудовими ресурсами (*labour resources use*), основними принципами якої, згідно з Т. Базаровим, 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 [50];

2) *органічний*. Підхід, який визначає, що в умовах збільшення розмірів підприємств, ускладнення технологічних та управлінських процесів, а відповідно, і необхідності розробки організаційних структур, делегування

повноважень роль працівника обумовлюється його посадою. Дана парадигма характеризується розширенням складових менеджменту персоналу (підбір та відбір персоналу, його розвиток завдяки плануванню кар'єри та підвищенню кваліфікації, оцінювання працівників тощо). В її межах послідовно розвинулися концепція 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 у сфері управління людськими ресурсами Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) [55], можна виокремити такі 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 формуються корпоративне бачення і місія, які пов'язані з бізнес-цілями та 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; покаранням 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, що повинні бути розділені між двома сторонами:

співробітниками і керівництвом, а також є більш людино-орієнтованою. Важливість правил, процедур і регламентів відходить на другий план, їх замінює спільне бачення та місія, корпоративна культура та довіра і гнучкість, інтеграція HR потреб до бізнес-інтересів;

– *трудова угода (договір)*. У концепції «управління персоналом» трудовий договір із співробітником є чітко прописаним, і співробітники повинні строго дотримуватися узгодженого документа. Він не передбачає змін і модифікацій, а також компромісів, які б уможливили інші правила, нормативні документи, завдання й обов'язки. HR менеджмент, з іншого боку, не фокусується на разовому довічному контракті, де робочий час та інші умови зайнятості вважаються менш жорсткими. У даному випадку такий підхід виходить за рамки «стандартного» контракту (трудового договору), який укладається між підприємством і 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. У даній концепції оплата праці призначена для заохочення безперервної продуктивності та якості праці, що 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 внутрішньовіддільну) та горизонтальне розширення завдань, їх укрупнення, яке заохочує конкретного працівника взяти на себе більше коло задач з метою підвищення цінності праці (вкладу) та використовувати, своєю чергою, додаткові стимули і пільги [55].

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 взаємної 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 [7, 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 однієї особи, а працівники є цінним активом підприємства;

3) *гуманістичний*. Дана парадигма будується на розумінні підприємства як людино-центрованої системи, де працівник є ключовою фігурою, навколо якої здійснюється діяльність. У зв'язку з цим у 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 завдань, 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* [56], в рамках якої сформувалася концепція під назвою «ефективність менеджменту персоналу» [57]. 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 [36] і Г. Беккером [41], за яку вони отримали Нобелівську премію з економіки в 1979 та 1992 рр. відповідно. Також вклад у розвиток цієї наукової думки зробив ще один нобелівський лауреат, українець за походженням С. Кузнець.

Крім цього, схожу позицію щодо існування п'яти вагомих етапів розвитку «менеджменту персоналу» підтримує Р. Майлз, який запропоновано такі 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) [58].

Таким чином, у теорії не існує єдиного погляду щодо кількості парадигм управління персоналом, які б послідовно змінювали одна одну, повністю змінюючи погляд на вирішення проблеми. Однак, водночас, 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 відповідно 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 операцій та дій, пов'язаних зі зростанням обсягів і темпів виробництва. Це, своєю чергою, сприяло 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 у тому, що тенденція середньої людини (в усіх сферах життя) виражається в її прихильності брести неспішною

ходою... Дана тенденція до розслаблення чітко посилюється при зайнятті великої кількості робітників однією й той самою роботою при однакових ставках» [59]. У зв'язку з цим «...розвиток наукової організації праці передбачає вироблення багатьох правил, законів і формул, які замінюють собою особисте судження індивідуального працівника» [60]. Це пояснює бажання представників даної школи розкласти процес масового виробництва на маленькі прості операції, які будуть під силу робітнику та формуватимуть його майстерність у конкретній справі. Однак конвеєр Г. Форда, який збільшив продуктивність праці на його підприємствах у декілька разів, 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 дослідженні загальних проблем управління та сформулював 14 принципів адміністративної діяльності. Таким чином, А. Файоль вважається засновником так званої «адміністративної школи менеджменту».

Втім, 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 у своїй діяльності. Саму таку модель описав у своїй «теорії Х» Д. Мак-Грегор, яка базується на думці, що «середній індивід має вроджену ворожість до роботи» [59, с. 260–261].

Однак, водночас, 30-ті роки ХХ століття дещо змінили погляди, у тому числі й Д. Мак-Грегора, який піддав сумніву підхід до управління персоналом у форматі теорії «Х», – «середня людина має схильність при певних умовах не

тільки приймати, але й шукати відповідальність» [59, 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 завдяки власним особливостям 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» [61]. Тобто стратегія «лідерства за найнижчою ціною» [62], коли виробник вигравав лише за рахунок пропозиції найкращої ціни (завдяки нарощуванню масштабів виробництва), втратила свою актуальність через задоволення первинного попиту. Водночас 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, основоположником якої вважається Е. Мейо [63]. Цей американський соціолог і психолог у результаті складного експерименту, який продовжувався близько 13 років на базі підприємства «Вестерн Електрикс» («Хотторнський експеримент»), вніс значний вклад у 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. Усе 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 також А. Маслоу та Р. Лайкерт. Особливістю даної течії є приділення уваги питанням переосмислення влади та лідерства; розширення інструментарію мотивації персоналу; організації ефективної комунікацій та взаємодії між елементами керованої та керуючої систем 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 із найбільш вагомих досягнень якого є розробка концепції «управління за цілями». Особливістю даного напрямку 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 [64].

Поштовхом для наступного кроку розвитку поглядів стосовно управління людськими ресурсами є третя індустріальна революція («цифрова»), пов'язана з розвитком наукоємних виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили ще один значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Це, своєю чергою, сприяло трансформації суспільства з індустріального в постіндустріальне. Усі ці процеси актуалізували потребу в динамічних постійно оновлюваних 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 Г. Шульца [36], а також його послідовника Г. Беккера, який у книзі «Людський капітал» побудував його базову теоретичну модель [41]. Так, головний фокус у даній школі сконцентрований, відповідно, навколо терміна «людський капітал», який розглядається як втілений в людині набір знань, вмінь, інтелекту, здоров'я, мотивації тощо.

Розуміння важливості людського капіталу підтверджується безліччю таких досліджень вчених (Й. Бен-Порет [65], М. Блауг [66; 67], Е. Денісон [68], А. Добринін та С. Дятлов [69], Р. Капелюшников [70], Дж. Кендрік [71], С. Кузнець та М. Фрідман [72; 73], Е. Лезер [74], Р. Лейард [75], Дж. Мілль [76], Дж. Минцер [77; 78], Дж. Псахаропулос [79], Ш. Розен і К. Віншип [80], Б. Чізвік [81]) і міжнародних організацій (Всесвітній банк, Міжнародна організація праці тощо), які розширили даний термін, включивши до нього не лише інвестиції в людину, її здатність до праці, але й загальні витрати, пов'язані із задоволенням первинних потреб, охороною здоров'я тощо.

Паралельно в 70-ті роки ХХ століття отримала власне життя школа соціального менеджменту, засновниками якої вважаються Ч. Бернард, 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, своєю чергою, підвищує його рівень адаптивності в прийнятті управлінських рішень.

Популярність даної наукової течії обумовили розвиток наступного 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 задоволення потреб вищого рівня (у тому числі й самореалізації та самовираження).

Саме цим аспектам присвячено теорію «Z» американського вченого У. Оучі, який на початку 80-х рр. XX ст. поєднав досвід японських корпорацій з теоріями «X» і «Y» Д. Мак-Грегора [82]. Сутність даної теорії полягає в розумінні об'єкта управління як ініціативного зацікавленого працівника, який розуміє цілі підприємства та готовий працювати у 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 великих корпорацій, однак час не стояв на місці, і нове тисячоліття внесло власні корективи.

Так, недоліками теорії «Z» з подальшим розвитком інформаційних технологій стали патріархальні цінності та традиції, які культивувалися компаніями, що 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. Оучі, описав підхід, який ґрунтується на принципах «керованої анархії» [83]. Такий підхід припускає максимальні свободи та повноваження у прийнятті рішень, руйнує вертикальну ієрархічність, патерналізм і бюрократію. Ця теорія стала логічним проявом розвитку нових організаційних структур, таких як клітинно-органічних, механізм управління якою вона й описує. Клітинно-органічні структури є яскравим прикладом інформаційно-технологічного прогресу та розвитку інформаційного суспільства. Дані структури формуються навколо малих груп, які вільно взаємодіють у загальній структурі, орієнтовані

на реалізацію творчого та професійного потенціалу. У компаніях, які впровадили клітинно-органічну структуру, передусім проголошується важливість та пріоритетність індивідуалізму, поваги до людини, що є головним базисом корпоративної культури. Кадрова політика будується на основі безумовної довіри між працівником і роботодавцем; на розумінні цілей компанії як власних, що майже унеможлиблює відкриті конфлікти у вигляді страйків та мітингів. Такий підхід формує відчуття гордості за свою роботу та приналежності до чогось важливого, що створює так звану «лояльність». У результаті відсутності чіткої вертикалі влади даний підхід реалізує ідеї максимального делегування повноважень та різного роду активності з метою підтримки ініціативності підлеглих і 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.

Втім, водночас, слід відзначити, що такий холакратичний підхід до управління навіть сьогодні неможливий у застосуванні для ряду галузей, де існує ресурсоємний багатоетапний і складний процес виробництва з необхідністю забезпечення високої якості готового продукту.

Також наприкінці ХХ століття отримав свій шанс на життя такий термін, як «управління талантами», який був сформульований Девідом Уоткінсом спочатку у статті щодо використання певного фреймворку для управління талантами (1998 р.) [84], а далі більш детально розкритий у книзі Алана Швейєра «Система управління талантами» (2004 р.) [85]. Базисом для розвитку даної течії вважається дослідження агенції McKinsey 1997 р. під назвою «Війна за таланти» [86], 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 і залучення якісних працівників, але, водночас, витрачали занадто мало зусиль для збереження та розвитку талантів. Однак система управління талантами повинна мати перманентний характер і 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 дозволяє залучити кваліфікованих працівників, ефективно інтегрувати їх, а також утримати для задоволення поточних і майбутніх цілей підприємства [87].

Управління талантами безпосередньо пов'язано з управлінням людським капіталом та управлінням на основі компетенцій через урахування 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, що дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів та досягти більшої ефективності.

Також розвиток напряму «управління талантами» сприяв появі програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати управлінські процеси у 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, наведено на *рис. 1.5*.

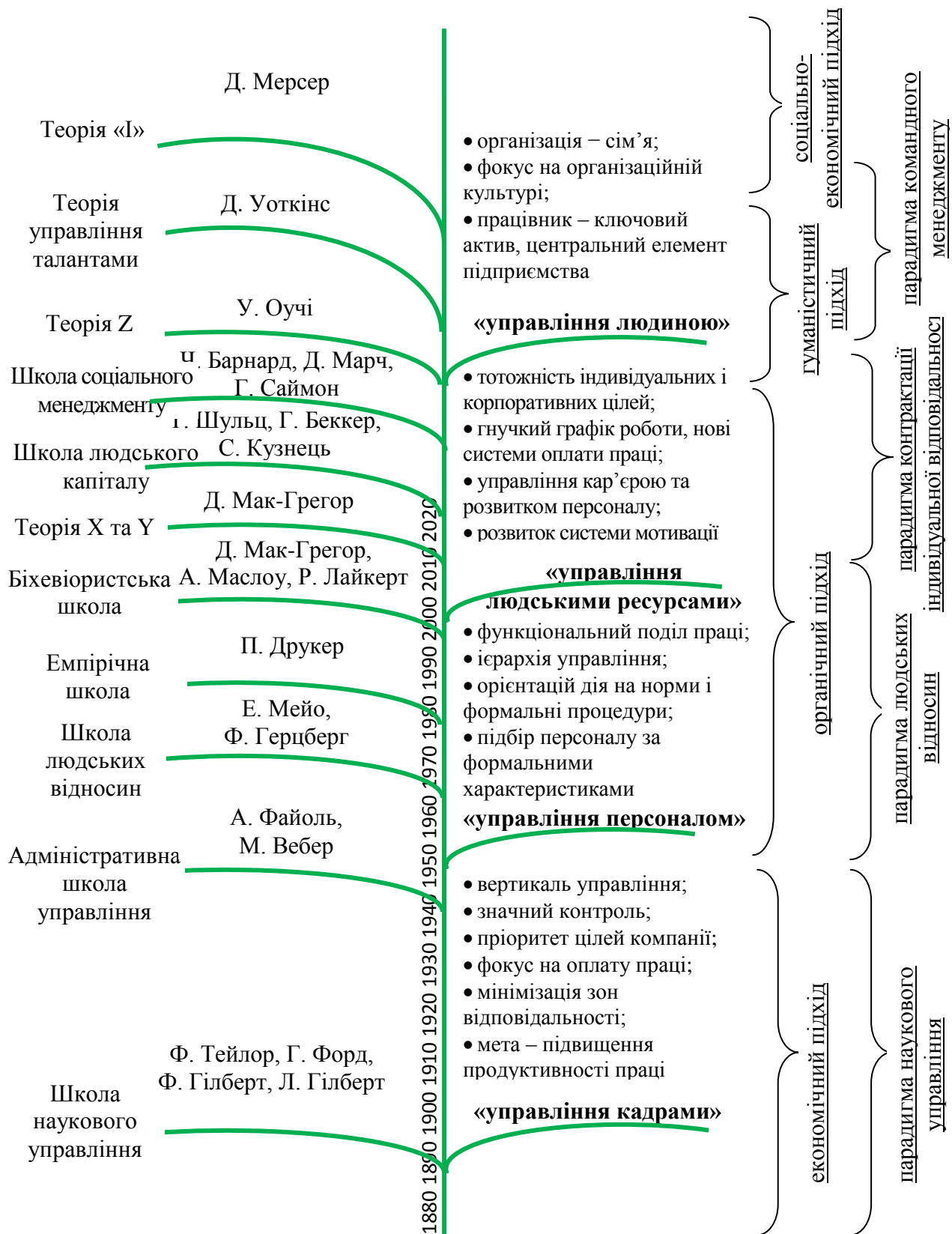


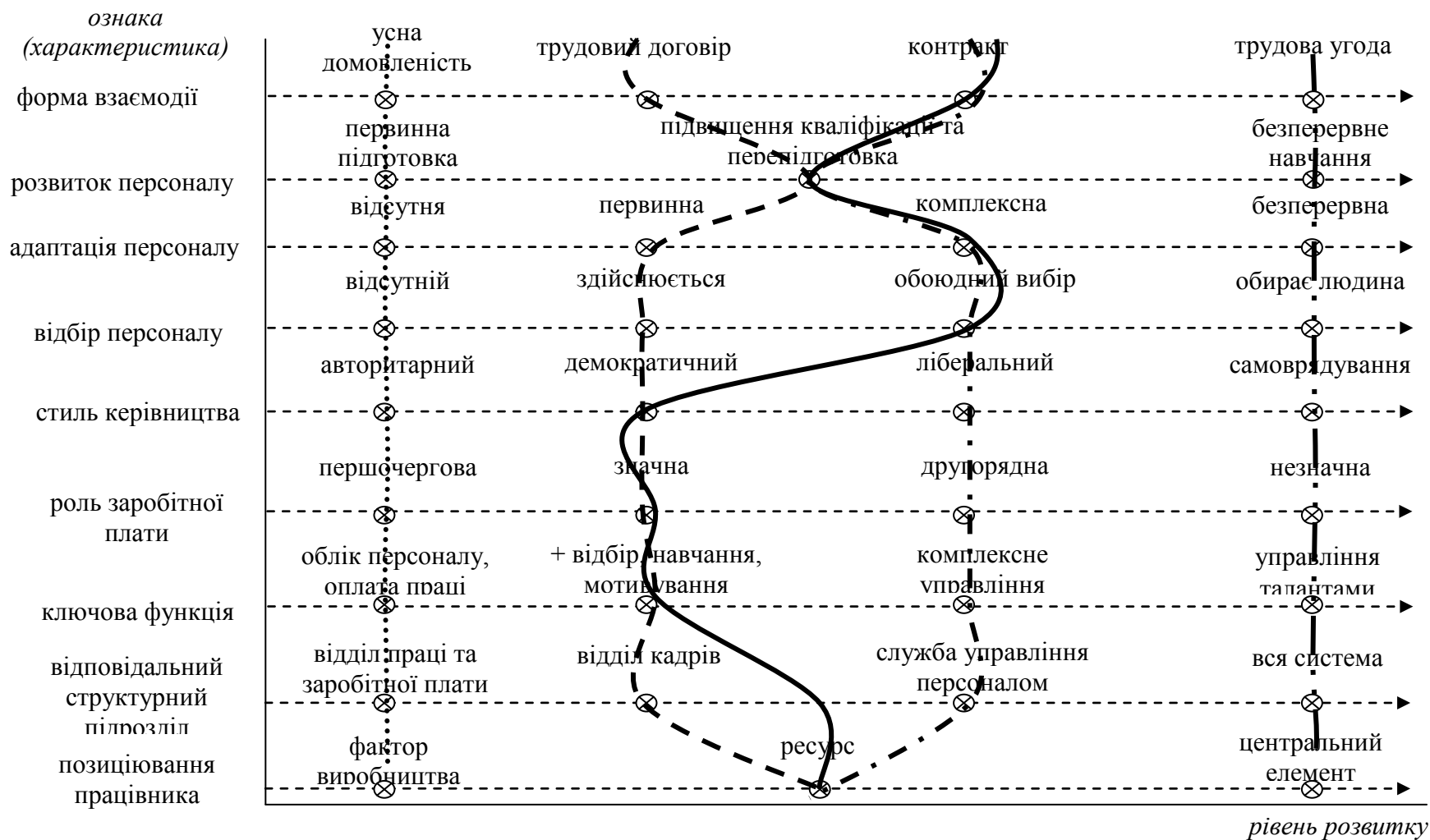
Рис. 1.5. Еволюція управління людськими ресурсами

Як видно з рис. 1.5, незважаючи на значну кількість різноманітних підходів і точок зору стосовно кількості та сутності парадигм управління, теорій та шкіл, які їх 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. Загалом усі вони 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 безболісно для підприємства прибрати та замінити, до ключового елемента, на якому будується вся господарська діяльність. Враховуючи це, зазнали зміни й складові системи управління, починаючи зі стилю керівництва, відбору та адаптації персоналу до мотивування, розвитку та звільнення працівників.

У зв'язку з цим на *рис. 1.6* графічно наведено порівняльну характеристику парадигм управління людськими ресурсами [88; 89].

Дана характеристика враховує такі ознаки, як: позиціонування працівника; відповідальний за управління персоналом структурний підрозділ; його ключова функція; форма взаємодії, роль заробітної плати; стиль керівництва; відбір, адаптація та розвиток персоналу тощо.

Також у результаті проведеного вище аналізу парадигм управління людськими ресурсами та даних, наведених на рис. 1.6, можна зробити висновок, що в Україні сьогодні спостерігається перехід від парадигми управління персоналом до парадигми управління людським ресурсами, яка обумовлює існування своєї 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.



- парадигма управління кадрами;
 - парадигма управління персоналом;
 - парадигма управління людськими ресурсами;
 - парадигма управління людиною;
 - парадигма, яка діє в Україні

Рис. 1.6. Порівняльна характеристика парадигм управління людськими ресурсам

Однак у більшості роботодавців уже сформувалося розуміння максимальної важливості такого ресурсу, як персонал, у зв'язку з чим відбувається перехід від відділу кадрів до служби управління персоналом через значне розширення кола виконуваних функцій, пов'язаних не лише з наймом, обліком і звільненням працівників, але й з їх адаптацією, розвитком і мотивацією. Враховуючи таке делегування функцій на відповідну службу та необхідність приймати колективні управлінські рішення, спостерігається також зміна стиля керівництва з авторитарного на демократичний. Водночас, враховуючи низький рівень та якість життя в Україні, роль заробітної плати в мотивуванні зокрема та управлінні персоналом в цілому залишається переважаючою, що створює певні управлінські перешкоди та обумовлює обмеженість управлінського механізму через складність формування ціннісних орієнтирів та мотивів людини, а не лише їх короткострокового використання.

Також 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. У зв'язку з цим сьогодні відбувається значна трансформація та навіть руйнація класичних відносин між роботодавцем і найманим працівником у питаннях гарантій стосовно терміну працевлаштування, чіткого кола обов'язків та компетенцій відповідно до вимог робочого місця або посади, рівня та структури заробітної плати, наявності та виплати соціальних пільг та компенсацій тощо. Таким чином, спостерігається формування нової моделі соціально-трудова відносин, яка характеризується своєю динамічністю, мінливістю та значним ступенем ризику як для працівника, так і для самого роботодавця. Тому постає проблема пошуку новітніх ідей і підходів до організації даної взаємодії, ефективних методів управління найбільш цінним ресурсом сьогодення – людиною.

Отже, незважаючи на незначний проміжок часу (півтора століття), відбулися формування та стрімкий розвиток «менеджменту персоналу» як науки, яка вивела на новий рівень використання найбільш цінного активу будь-якого підприємства, організації або установи сьогодення – людини – з набором властивих лише їй ділових, професійних та особистісних якостей, які дозволяють суб'єктам господарювання здійснювати ефективну діяльність.

Подальшого дослідження потребує питання аналізу підходів менеджменту, які дозволяють ефективно вирішувати наукові та практичні завдання в умовах існуючої парадигми управління людськими ресурсами в Україні та можливих напрямів її вдосконалення з урахуванням національних особливостей.

1.3. Класифікація підходів управління та розвитку людських ресурсів

Еволюція поглядів на роль та місце людини в системі управління, розвиток шкіл, теорій і парадигм менеджменту обумовили також діалектику підходів, які б допомагали вирішувати наукові та практичні завдання. І сьогодні, коли Україна, яка протягом 28 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 управління найбільш цінним ресурсом – людиною.

У теорії та практиці існує чимало наукових підходів, які можуть служити базисом управління людськими ресурсами. Найбільш відомими серед них є:

процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, програмно-цільовий підхід, компетентнісний тощо.

Усі ці підходи дають можливість поглянути на управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється. Також дані підходи ілюструють історичну діалектику поглядів на управління, яка вже досліджувалася вище.

Так, наприклад, функціональний підхід сформувався на початку ХХ століття разом із виокремленням менеджменту персоналу в окрему дисципліну, в часи розвитку наукової школи менеджменту. Ф. Тейлор зазначав, що для підвищення продуктивності та результативності праці робота повинна бути розподілена на окремі прості частини, зрозумілі виконавцю. Дана позиція була розвинена в адміністративній школі управління, за часів якої й виокремився функціональний підхід. Його засновником вважається А. Файоль, який сформулював основні функції менеджменту: планування (*prévoir*), організація (*organiser*), мотивування (*commander*), координація (*coordonner*) і контроль (*contrôler*) [90]. 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 у межах конкретної функціональності, що мало сприяти підвищенню професійної майстерності відповідальної особи, а відповідно, якості діяльності (*рис. 1.7*).

Однак, з іншого боку, недоліком такого підходу є незначна зацікавленість та залучення в досягненні кінцевого результату, загальної мети діяльності підприємства через виконання вузькоспрямованої роботи. Це, своєю чергою, ускладнює взаємодію між різними посадовими особами та структурними підрозділами, збільшуючи витрати часу.

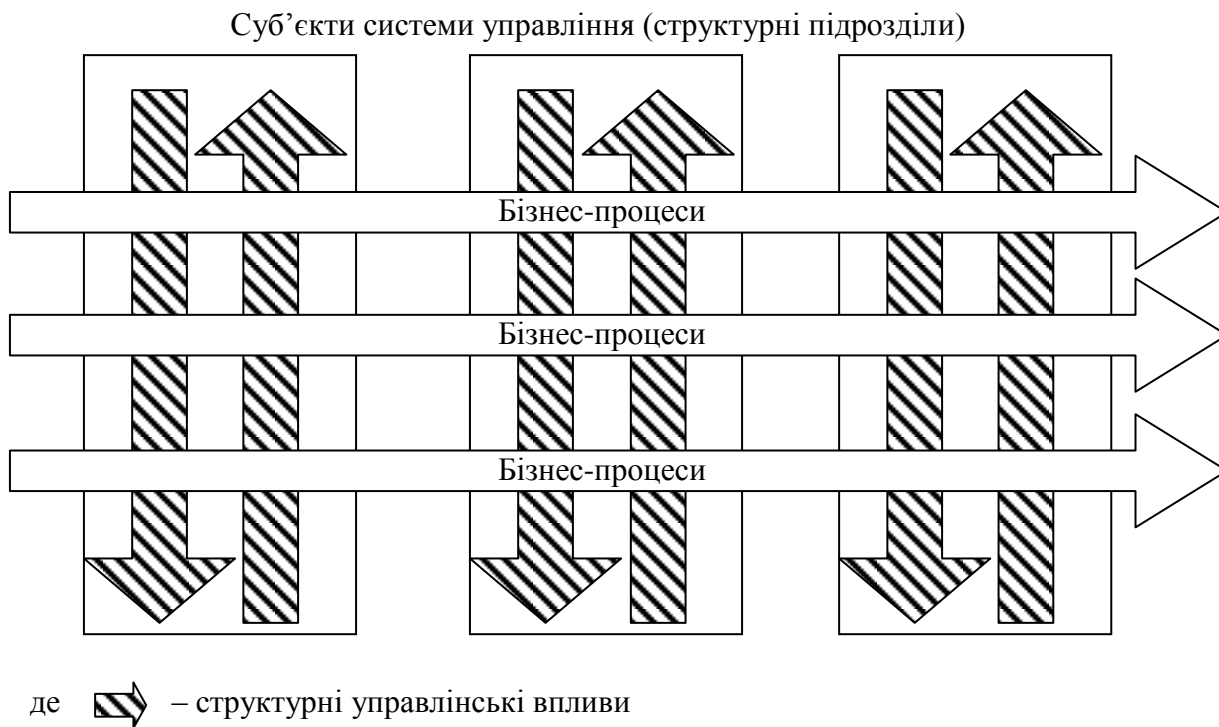


Рис. 1.7. Схематичне зображення реалізації функціонального підходу до управління людськими ресурсами

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 також є фрагментарною та 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.

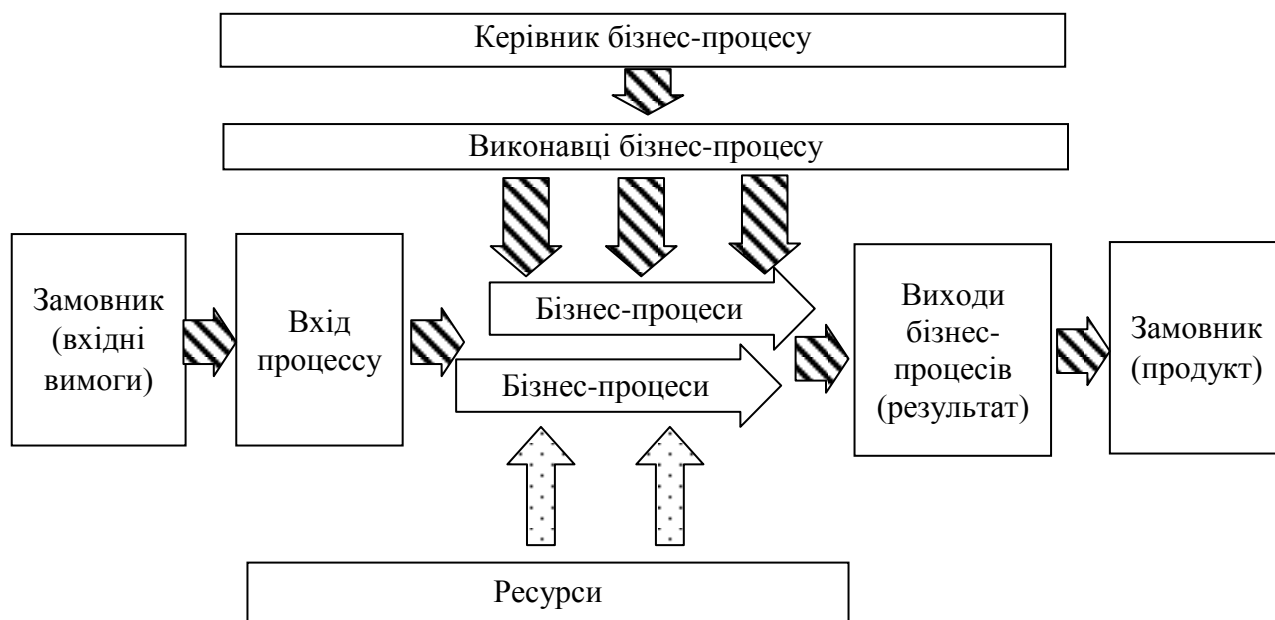
Однак слід зазначити, що сьогодні в Україні функціональна організаційна структура, яка будується на принципах функціонального підходу до менеджменту, все ж таки є однією з розповсюджених на підприємствах різних

форм господарювання та власності. Таким організаційним структурам властиві слабкі міжструктурні зв'язки, де кожен відділ бажає відокремитися у виконанні власних вузьких функцій, що неефективно за сучасних умов, які вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та необхідності діяти як єдиний організм, орієнтований на самоорганізацію та кросфункціональність.

Противагою функціональному підходу вважається процесний підхід, який, навпаки, орієнтований на розвиток горизонтальних зв'язків, залучаючи учасників до виконання певного процесу незалежно від структурного підрозділу. 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 ХХ ст. і ставив за мету описати процес управління 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» [91].

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 у досягненні спільного результату. При цьому дані структурні одиниці розглядаються не як відокремлені елементи з власними функціональними цілями, а як учасники різних бізнес-процесів (*рис. 1.8*).

Сьогодні використання процесного підходу в менеджменті дозволяє сформувати матричну структуру управління, яка поєднує функціональну та програмно-цільову (проектну). Тобто для реалізації певного цільового завдання управлінський вплив спрямовано на всі функціональні елементи системи.



де – структурні управлінські впливи
 – матеріальні потоки

Рис. 1.8. Схематичне зображення реалізації процесного підходу до управління людськими ресурсами

Процесний підхід став базисом при розробці значної кількості різноманітних методик з менеджменту, які тією чи іншою мірою реалізуються в практиці підприємств.

Серед таких методик доцільно виокремити:

- концепцію шести сигм (*Six Sigma*) – використовується в корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів [92];

- управління проектами (*Project Management*) – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту [93];

– управління на основі збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard, BSC*) – система менеджменту, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем на початку 90-х років XX століття. Мета даної – системи забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію – є ширшою за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники [94];

– систему менеджменту якості (*Total Quality Management, TQM*) – підхід, спрямований на безперервне підвищення якості усіх організаційних процесів на підприємстві [95];

– концепцію 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 (клієнтови) постійно оцінюються та вдосконалюються з урахуванням їх ефективності та гнучкості [96];

– управління змінами (*Change Management*) – це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами [97];

– концепція «ощадливого виробництва» (*Lean Production*) – це концепція менеджменту, яка, згідно з визначенням дослідників Дж. Вомак, Д. Джонс і 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 [98].

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.

Слід зазначити, що системний підхід базується на теорії систем, яка в цілому пройшла значний еволюційний шлях, використовуючись спочатку в

точних наук і в техніці, а з кінця 50-х рр. ХХ століття «здійснивши стрибок» у 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 Другої світової війни, однак свого розвитку вони отримали вже на початку 1960-х рр.

Згідно із системним підходом будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, яка передбачає вхід (ресурси), вихід (ціль), а також зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. У системі «вхід» трансформується у «вихід» (рис. 1.9).

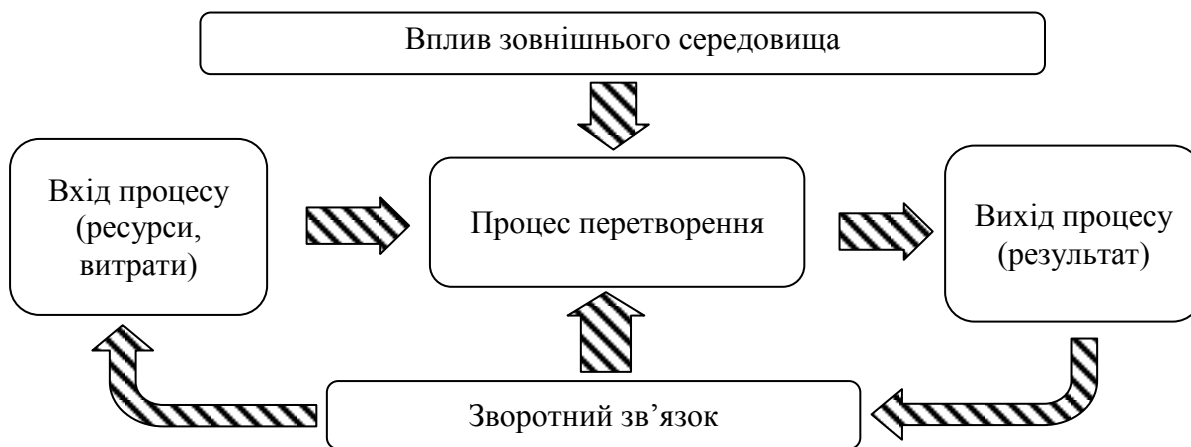


Рис. 1.9. Візуалізація системного підходу до управління

Найбільш вагомими принципами, за якими будується системний підхід, наведено в *табл. 1.2*.

Окрім цього, даний вчений та його послідовники (Томас Увіслер) вважали, що результативність майбутніх досліджень залежить від раціонального поєднання аналітики та психології (цифр і людей).

Принципи, за якими будується системний підхід до управління

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

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 [99]. На думку цього вченого, новітня інформаційна техніка здійснює докорінний вплив як на середній, так і на вищий рівень управління, що, своєю чергою, змінює погляд на взаємозв'язок традиційної теорії наукового менеджменту Ф. Тейлора та партисипативної теорії управління, спростовуючи їх протиставлення. І навпаки, інформаційна

техніка дає змогу поєднати тейлоровські принципи організації праці робітників та головний принцип партисипативної теорії – принцип співучасті.

У статті «Управління в 1980-х роках» Г. Лівітт робить такі прогнози [100]:

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 обмеженої кількості фахівців з дослідження операцій або організаційного аналізу. Діяльність же середньої ланки управління буде значною мірою формалізовано, оскільки переважно вона стане програмуватися за допомогою встановлення операційних правил, які регулюють прийняття повсякденних рішень [99–101];

2) великі промислові організації перейдуть від децентралізації до більшої централізації. Вищі керівники візьмуть на себе в набагато більшому обсязі функції, пов'язані з плануванням, впровадженням нової техніки і технологій [99–101];

3) відбудуться радикальна зміна і реорганізація середнього рівня управління. Визначена частина його роботи перейде вниз, оскільки вона не буде вимагати середньої кваліфікації та відповідного статусу і компенсації, іншу ж частину функцій цієї ланки візьмуть на себе вищі інстанції [99–101];

4) межа, яка відокремлює вищий рівень управління від середнього рівня, стане як ніколи раніше чіткою і непроникною, аналогічно тій, яка визначалася до сьогодні в моменті між робітниками та їх безпосередніми керівниками [99–101].

Таким чином, комплексний підхід до менеджменту дозволяє врахувати комплекс екзогенних та ендогенних чинників, які впливають на процес управління, 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 в урахуванні майбутніх подій із визначення станів об'єкта управління за умови збереження поточних тенденцій його розвитку;

– *цільовий*. Сутність даного підходу полягає у прогнозуванні та плануванні цілеспрямованої зміни об'єкта управління в майбутньому з урахуванням можливих шляхів і строків переходу керованої підсистеми із поточного стану в бажаний.

Також у післявоєнні роки (50–60-ті рр. ХХ ст.) важливий вклад у розвиток управління в цілому та теорію лідерства зокрема здійснили вчені, які розробили поведінковий підхід. Даний підхід виявив залежність ефективності управління від стилю лідерства, тобто моделі поведінки, яку обирає керівник для вирішення управлінських завдань. Найбільший вклад у розвиток даної течії управлінської думки зробив професор Массачусетського технологічного інституту Дуглас Мак-Грегор [102]. Він розробив дві теорії – «Х» та «Y», згідно з якими 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.

Наступне десятиріччя дещо змінило вектор розвитку управлінської думки, змістивши фокус зі стилів управління на компетенції. Передусім, цьому треба завдячувати дослідженням Девіда МакКлелланда [103], який на початку 1970-х рр. увів 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 у сучасному трактуванні термін «компетенція» став відомим завдяки науковій праці Р. Бояцису «Компетентний менеджер».

Слід зазначити, що сутність самого компетентнісного 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, своєю чергою, дозволяє безпосередньо зв'язати знання з конкретними, вимірюваними результатами діяльності, а значить, розуміти причини успіху чи невдачі співробітника, визначати заходи, які дозволяють удосконалити його діяльність.

Також даний підхід робить акцент на здатності людини не тільки здійснювати необхідну діяльність, але і нести за неї відповідальність, розуміти, яким чином досягається потрібний результат, знати власні межі та 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, у наукових джерелах зазначають ще такі (табл. 1.3).

Однак важливою віхою в розвитку управління в цілому та людськими ресурсами зокрема став ситуаційний підхід, який за своєю суттю не суперечив 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.

Таблиця 1.3

Підходи до управління, які сформувалися протягом ХХ століття

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

Розвиток ситуаційного підходу розпочався у 20-х рр. ХХ століття, коли Мері Паркер Фоллетт стверджувала, що ефективність керівника безумовно залежить від володіння ним необхідними знаннями; проте різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись

особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту [90].

Наступним, хто мимоволі 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 збігаються з власними;
- 4) фізичної та психічної здатності підпорядковуватися [104].

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 критеріїв: ефективність і результативність [104] сприяв розвитку думки про залежність цих двох критеріїв від ситуації, в якій опиняється організація під впливом безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів.

Однак розквіт ситуаційного підходу, зростання його теоретичної позиції та впливу на розвиток науки відбулося в 50-ті роки ХХ століття завдяки синтезу дотеперішніх концепцій на підставі теорії систем у результаті ряду емпіричних досліджень британки Джоан Вудворд. Починаючи з 1953 р. Джоан Вудворд та її колеги з Технологічного коледжу Південного Ессекса провели серію досліджень, присвячених зв'язку технології та організації. Ці дослідження охопили майже 100 тис. підприємств Великої Британії. Насамперед вони дали змогу виокремити три категорії виробничих компаній залежно від складності технологій:

- 1) одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво;

2) організації, зайняті дрібносерійним і великосерійним виробництвом стандартної продукції;

3) підприємства, що використовують безперервні технологічні процеси виробництва.

По-друге, вчені на чолі з Джоаною Вудворт виявили, що технології, які використовуються, пов'язані зі структурою організації та процесом управління в ній таким чином (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зв'язок технологій зі структурою організації згідно з Дж. Вудворт

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 саму операцію в загальному технологічному процесі, ступінь спеціалізації висока, рішення приймаються централізовано, і кожен керівник має велику кількість безпосередніх підлеглих
Підприємства з безперервним технологічним процесом	Схожі на перший тип: структура в них гнучка, прийняття рішень – децентралізоване, а ступінь спеціалізації – низька

Джерело: складено за [105].

Джоана Вудворт також встановила, що у фірмах першого і третього типів великої ваги набувало пряме неформальне спілкування, у той час як на підприємствах другого типу перевага віддавалася формальним, письмовим

договорам і розпорядженням. Крім того, у 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. І навпаки, на підприємствах першого і третього типів межа між лінійним і штабним персоналом була розмита за рахунок того, що від лінійних керівників також вимагалися 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. Дж. Вудворд зробила висновок, що це пов'язано зі стандартизацією завдань на підприємствах, де здійснюється масове виробництво, і що, таким чином, технологія визначає властивості організаційної структури [105].

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 та концепції з конкретними ситуаціями. Підтвердження цього сформувалося в 70-ті роки ХХ століття, коли завдяки залученню основних положень теорії відкритих систем, результатів орієнтованих на практику досліджень і застосуванню різноманітної статистики були зроблені нові кроки. Концепція, яка виникла в результаті, пояснювала властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього та зовнішнього 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 та навколишнього середовища [105].

Вони виділили два типи оточення – мінливе і стабільне, а також два типи організаційної структури – механічну й органічну.

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

Т. Бернс і Дж. Сталкер виявили, що ті організації, навколишнє середовище яких стабільне, як правило, мають механічну та формальну структуру, а ті, що стикаються з безперервними змінами в оточенні, вважають за краще застосовувати органічну та неформальну модель [105].

Враховуючи викладене вище, слід зазначити, що ситуаційний підхід у 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 полягає в тому, що ситуаційні процеси численні й взаємозалежні, їх не можна розглядати незалежно один від одного, тому керівникові буває досить складно визначити єдиний вірний метод.

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

Теорія ситуаційного підходу спирається на чотири основні положення, зображені на *рис. 1.10* [106–108].



Рис. 1.10. Положення ситуаційного підходу щодо вимог до керівника

У рамках ситуаційного підходу сформувався також так званий проблемно-орієнтований. Даний підхід є новим поглядом на прийняття управлінських рішень, який орієнтований не на вирішення певної ситуації, яка склалася, а на розв'язання проблеми як певного теоретичного або практичного завдання (задачі), що, своєю чергою, передбачає адаптивність, гнучкість, уміння своєчасне приймати управлінські рішення з використанням наявних ресурсів.

У *табл. 1.4* наведено узагальнюючі результати аналізу існуючих підходів менеджменту, які використовуються або можуть бути використані стосовно такого об'єкта, як людські ресурси.

Таблиця 1.4

Аналіз наукових підходів щодо управління людськими ресурсами

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Функціональний	Управління розподілено на функціональні складові	<ul style="list-style-type: none"> – Деталізація окремих процесів; – висока кваліфікація фахівців, які реалізують певну функцію 	<ul style="list-style-type: none"> – Втрачання зацікавленості в загальному кінцевому результаті; – ускладнення міжструктурних зв'язків; – низька гнучкість та адаптивність через відсутність роботи за принципом «єдиного організму»
Процесний	Управління як сукупність процесів, спрямованих на досягнення організаційних цілей	<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтований на кінцевий результат; – розвиває горизонтальні зв'язки 	<ul style="list-style-type: none"> – Елементи управлінської діяльності витікають один з одного
Системний	Управління як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> – Усі елементи управлінської діяльності є взаємопов'язаними, а не витікають один з одного 	<ul style="list-style-type: none"> – Не враховується вплив, що має управління на довкілля; – не визначає ролі окремих структурних елементів; – не визначає основні змінні, які впливають на управління
Ситуаційний	Управління залежить від ситуації та динаміки її зміни, враховуючи умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – Висока адаптивність та гнучкість; – швидка реакція на зміни 	<ul style="list-style-type: none"> – Ризик управлінської помилки через повну відповідальність керівництва; – суб'єктивність оцінки ситуації; – потреба в значній децентралізації управління

Закінчення табл. 1.4

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Комплексний	Враховує сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, педагогічних, інформаційних, наукових та інших аспектів управління в їх сукупності та взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція інформаційних технологій та управління; – значна наукова складова управління 	– Збільшення контролю за середньою та нижньою ланками управління
Поведінковий	Ефективність управління залежить від поведінки лідера, його стилю управління	<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 формуванні стилю управління
Компетентнісний підхід	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 	– Складність у визначенні індикаторів компетенцій та їх кількісного виразу
Проблемно-орієнтований	Управління 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 та управління 	– Ризик управлінської помилки через обмеженість часу на прийняття рішень

З позиції проблемно-орієнтованого підходу управління людськими ресурсами на всіх рівнях регулювання передбачає такий підхід до управління ресурсами, що базується на гіпотезі існування проблем використання трудового потенціалу країни, регіону, підприємства, які вимагають аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на національному та регіональному рівнях у 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 у сфері їх найму, адаптації, розвитку, мотивації, створення сприятливих умов, розвитку певної культури та забезпечення лояльності за допомогою наукової рефлексії й активних практичних дій і досліджень.

Реалії сучасного розвитку національної економіки свідчать про нагальну необхідність розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління. Потреба в інтенсифікації підприємницької активності в країні вимагає підготовки якісних фахівців з різних видів економічної діяльності, пошуку дієвих механізмів і конкретних інструментів розвитку персоналу на підприємствах, що забезпечить конкурентоспроможність людських ресурсів мікрорівня та позитивно вплине на конкурентну позицію вітчизняних підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. Існує також проблема 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, яка має бажання розвиватися та працювати в Україні, але, на жаль, не потрібна державі.

Проблемами мезорівня є відсутність дієвих регіональних стратегій розвитку людських ресурсів залежно від потреб області у фахівцях відповідних професій. На даний час існує дисбаланс між потребами ринку праці та

пропозицією робочої сили. Отже, розвиток людських ресурсів регіону має бути спрямований на вирішення існуючих проблем і недопущення появи нових завдяки застосуванню 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 свідчить 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, прийняття законодавчих і нормативно-правових актів, забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки за рахунок підготовки висококваліфікованих фахівців, особливо за пріоритетними напрямками розвитку. Отже, напрями державної політики щодо розвитку людських ресурсів мають бути спрямовані на стимулювання молоді до навчання та працевлаштування на вітчизняних підприємствах, розробку програм взаємодії.

Таким чином, розвинена класифікація наукових підходів до розвитку людських ресурсів за рахунок введення нового, проблемно-орієнтованого, підходу дозволить обґрунтувати пріоритети розвитку людських ресурсів на трьох рівнях ієрархії.

1.4. Термінологічний 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 власне поняття «розвиток» (*табл. А.1 Додатка А*) [109–130].

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «розвиток» дозволив визначити його основні характерні ознаки (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Характерні ознаки поняття «розвиток»

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

- розвиток розглядається як перехід від одного стану до іншого. При цьому це може бути як перехід до наступного стану, так і зворотний 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. Згідно з такою точкою зору, розвиток – це тільки позитивне явище, що дозволяє отримувати позитивний

ефект;

– розвиток також відображає ступінь освіченості, що безпосередньо стосується людських ресурсів.

Висвітлення сутності розвитку людських ресурсів на різних рівнях управління знайшло відображення у працях таких вчених, як: О. Амосов, М. Армстронг, М. Бранд, В. Веснін, А. Кібанов, Е. Лібанова, М. Мурашко, К. Марченко, Н. Маркова, А. Ткаченко та ін. [132–138].

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

Таблиця 1.5

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

Автор(-и)	Зміст визначення
Сутність поняття «розвиток персоналу», «розвиток людських ресурсів»	
1	2
Л. Черчик [139]	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 [136]	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
А. Ткаченко, К. Марченко [132]	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

1	2
О. Амосов [133]	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 [137]	Розвиток персоналу – це безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності робити вклад у діяльність організації
Enciklopedinis edukologijos žodynas [140]	Розвиток людських ресурсів – навчання та освіта людей з певною компетенцією і потенціалом для поліпшення або повернення до роботи
PSYERA [141]	Розвиток людських ресурсів – це комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи
Human Development Report [142]	Людський розвиток – розширення вибору. Набір чинників, зовнішніх щодо людини, кількість та якість яких мали постійно зростати
Е. Лібанова [143]	Людський розвиток – це вдосконалення 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, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [116]. Однак існують і визначення даного поняття у зворотному сенсі, коли має місце 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 [131]. 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 до визначення поняття

«розвиток персоналу» за такою класифікацією: системний підхід; процесний підхід; системний, функціональний та проблемно-орієнтований підходи.

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» [139]. Такий підхід дозволяє виявити елементи системи, характер і закономірності їх взаємозв'язку, а також визначити чинники впливу на систему в цілому та на окремі її елементи.

Процесного підходу дотримуються А. Кібанов, А. Ткаченко, К. Марченко, 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» [136, с. 401].

А. Ткаченко та К. Марченко дотримуються 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» [132].

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» [133].

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

В. Веснін виступає представником функціонального підходу. Згідно з його дослідженнями – це безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності робити вклад у діяльність організації» [137, 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 макрорівнів.

У своїх працях Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України на чолі з Е. Лібановою [17; 138; 143] розглядає людський розвиток на макрорівні як чинник економічного зростання.

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

Місце розвитку людських ресурсів в управлінні з урахуванням проблемно-орієнтованого підходу наведено на *рис. 1.12*.



Рис. 1.12. 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», «проблемно-орієнтована система розвитку людських ресурсів» (рис. 1.13) [144–146].

На думку А. Поршнева, М. Разу, А. Тихомірова, категорія «людські ресурси» виступає інтегральною характеристикою ролі та 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 у ринковому інноваційному середовищі» [147].

ресурси є інтегруючою категорією, яка охоплює саму людину, групу, колектив, населення, працездатного віку з певним набором особистісних і професійних, вроджених і набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як у рамках соціально-трудова відносин, так і в процесі життєдіяльності суспільства в цілому.

Отже, основними характеристиками людських ресурсів у даному дослідженні можна виділити такі.

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 у суспільній праці. Вікові рубежі працездатного населення в кожній державі через різні суспільно-економічні умови практично пов'язані з деякими традиційними і правовими нормами – цензами віковим, освітнім та ін.» [110].



Рис. 1.13. Взаємозв'язок категорій теорії проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

Якісні:

– психофізіологічні, до яких віднесено: здатності людини, у 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 і 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 [147].

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

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

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

2.1. Класифікація проблем в управлінні та розвитку людських ресурсів

Розвиток людських ресурсів є пріоритетним завданням будь-якої країни світу в досягненні конкурентоспроможності національної економіки та підвищення якості життя населення. Саме від рівня розвитку людських ресурсів залежить розвиток пріоритетних видів діяльності, досягнення стійких конкурентних позицій вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. Отже, вирішення проблем розвитку людських ресурсів на рівні держави, регіонів та вітчизняних підприємств є актуальним і своєчасним завданням сьогодення.

З огляду на це, перед тим, як визначитися з розумінням проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, доцільно розглянути сутність самої категорії «проблема», яка лежить в основі.

Так, проблема походить від грецького «problema» (давньогрецька – πρόβλημα), що дослівно означає перешкоду, складність, завдання [148]. І перші вчення стосовно проблеми, а також підходи до розуміння природи проблеми в науці розглядалися ще Аристотелем у IV ст. до н. е. Згідно з ними, проблема – це: а) ускладнення в мисленні; б) предмет суперечки; в) знання про незнання [149]. 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 є низка протилежних думок, які суперечать одна одній. 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 [148].

У словнику основних термінів «Філософія науки» С. Лебедєв дефініцію проблеми тлумачить так: це суттєве питання, яке має суттєве теоретичне та практичне значення, для вирішення якого наявного знання або недостатньо, або можливість його використання далеко не очевидна [150].

Вікіпедія, своєю чергою, наводить визначення проблеми з точки зору ситуації, що потребує активних дій і є збуджуючим чинником для діяльності людини (досліджень, проектування та виконання), щоб ліквідувати наслідки чи запобігти їх виникненню [151].

Сучасний філософський словник надає дефініцію проблеми як атрибуту людського буття та діяльності, який проявляється як ускладнення в її продовженні, що потребує осмислення, рефлексії [152].

Інше оригінальне визначення проблеми наводиться в енциклопедії епістемології та філософії науки, де вона трактується як «поняття, яке суттєвим чином характеризує наукову та особливо філософську рефлексію» [153]. Також у 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. Натомість внутрішньотеоретичні питання Б. Грязнов 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: рішенням проблеми буде теорія в цілому, рішенням завдання – деяка частина теорії [154, с. 114].

Відповідно до тлумачного словника живої великоруської мови В. Даля під проблемою розуміється завдання, питання, загадка, те, що запропоновано для вирішення, не наукове рішення; задача, для відшукування невідомого за

даним [155].

Тлумачний словник С. Ожегова та Н. Шведової визначає проблему як складне питання, завдання, яке потребує вирішення, дослідження [116].

Схожого визначення дотримується Великий енциклопедичний словник, який трактує проблему в широкому розумінні як складне теоретичне або практичне питання, що потребує вивчення, вирішення [156]. Таке саме визначення наводиться у словнику іноземних слів за ред. І. Льохіна та Ф. Петрова [157].

Проте В. Притков у своїх дослідженнях наполягає на тому, що, незважаючи на велику кількість трактувань терміна «проблема» (так, лише В. Никифоров у своїй науковій роботі навів 58 визначень і виявив 12 змістовно нетотожних ознак визначення), існує певна помилка, джерелом якої є некритичне запозичення філософами формулювань, запропонованих нашими видатними філологами, укладачами тлумачних словників... [158, с. 45]. У зв'язку з цим «проблема – це не питання, а завдання (задача)» [158, с. 45]. Тобто для поняття «проблема», – зазначає В. Притков, – «родовим виступає поняття «завдання», а завдання зводиться до питання. Адже з дитячих років нам відомо, 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 «зависає в повітрі», не має сенсу. Це логіко-семантичний аргумент» [158, с. 45]. Крім цього, П. Гайденко наводить історико-науковий аргумент такої точки зору, який полягає в тому, що давньогрецькі математики «теоремам» (завданням на доказ) протиставили «проблеми» (завдання на побудову за допомогою циркуля та лінійки) [159].

Також В. Притков робить акцент на науковій проблемі, головними ознаками якої визначає:

«1) енигматичний 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 схематичності» [158, 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 [156].

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 вдаване 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 предмета наукового дослідження» [160].

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» [161].

3) Великий психологічний словник – «усвідомлення неможливості вирішити труднощі та протиріччя, які виникли в даній ситуації засобами наявного знання та досвіду» [162].

4) Глумачний словник «Інноваційна діяльність»: терміни інноваційного менеджменту та суміжних галузей – «поставлене наукою, актуальне і не вирішене завдання» [163].

5) «Філософія науки»: словник основних термінів (автор С. Лебедев) – це суттєве питання конкретного наукового дослідження, його структури, способів пізнання, практичного використання та перетворення [150].

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 та потребують вирішення за допомогою наукових досліджень» [164]. Аналогічної точки зору дотримуються українські вчені В. Марцин, Н. Міценко, О. Даниленко, які у своїй роботі «Основи наукових досліджень» наводять таке ж визначення [165].

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» [166].

У *табл. 2.1* наведено результати морфологічного аналізу терміна «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).

У зв'язку з цим, враховуючи аргументацію, наведену вище, робота буде ґрунтуватися на точці зору, що «проблема» є завданням (задачею), яке виникло через недостатність наявного знання або досвіду, але завдяки своєму теоретичному або практичному значенню потребує дослідження та вирішення.

Також, незважаючи на значний перелік визначень наукової проблеми (або проблеми в науці) в цілому, в наукових працях немає дефініції проблеми управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.1

Морфологічний аналіз поняття «проблема»

Автор(-и)	Складові визначення																
	Ускладнення у мисленні	Предмет спору	Знання про незнання	Теоретичне та практичне питання	Суттєве теоретичне та практичне значення	Суперечлива ситуація	Збудник активних дій	Атрибут людського буття та діяльності	Характеризує наукову рефлексію	Не вирішене завдання	Загадка	Потребує вирішення, дослідження	Пізнавальна невизначеність	Теоретичне пояснення фактів	Сукупність тем	Протиріччя, труднощі	Неможливість вирішення засобами наявних 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				+		+						+					+	+
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	1	3

Тому, враховуючи семантичний аналіз дефініції «проблеми», а також проведене раніше дослідження стосовно сутності та ознак управління людськими ресурсами, доцільним є таке формулювання: поняття «проблема в управлінні людськими ресурсами» являє собою теоретичне або практичне завдання (задачу) стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду у сфері їх найму, адаптації, розвитку, мотивації, створенні сприятливих умов, впровадженні корпоративної культури та забезпеченні лояльності за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Досліджуючи сутність проблеми управління людськими ресурсами доцільним є розуміння:

- характеру та виду проблеми;
- учасників; тих, кого залучено до вирішення проблеми;
- ресурсного забезпечення вирішення проблеми;
- методичного забезпечення.

Першим кроком для розуміння не лише сутності, але й важливості проблеми управління людськими ресурсами є аналіз її характеру та виду, тобто дослідження того, в чому саме проявляється дана проблема та як її можна вирішити в разі виникнення. Розглядаючи питання в даному контексті, необхідно, перш за все, зазначити складність зазначеного 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 взаємопов'язані та можуть сприяти або погашенню проблеми, або, навпаки, її розростанню. Так, проблема, що 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 організацій на мезорівні оперативно вирішитися, або через їх бездіяльність призвести до значних проблем у соціально-трудої сфері безпосередньо на підприємстві, що негативно вплине на результати його діяльності та буде мати

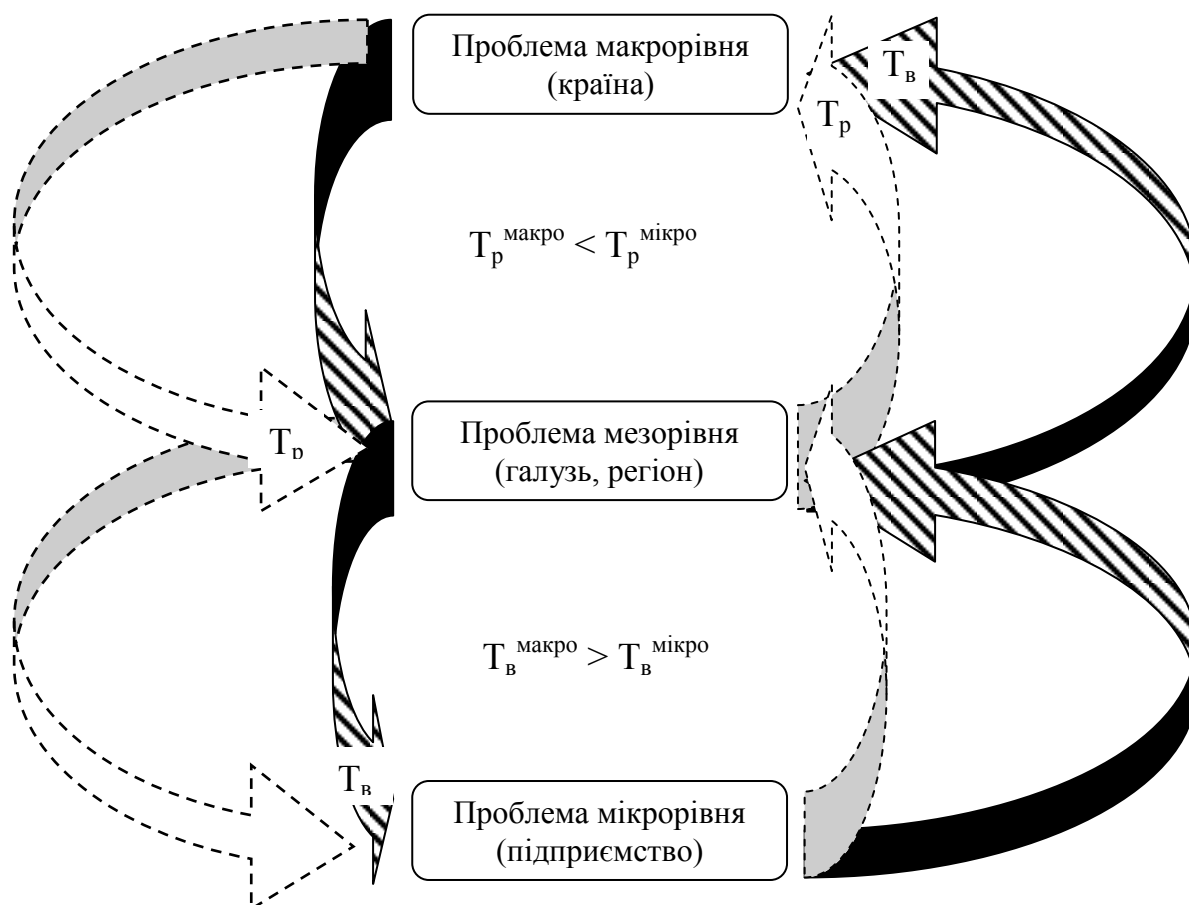
наслідки для галузі й держави в цілому (з точки зору податкових надходжень, необхідності вирішення трудових спорів, збільшення рівня безробіття тощо). Те ж саме стосується і зворотного руху виникнення проблеми – на рівні підприємства та її розвитку до меж держави. Так, наприклад, незадоволеність умовами 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 реальні фінансові збитки та додаткові зобов'язання.

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 і 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 показники: час розповсюдження проблеми та час її вирішення, між якими та ієрархією проблем існує певна залежність. Так, час розповсюдження проблеми, яка виникла на макрорівні, набагато менший за час розповсюдження проблеми, що зародилася на макрорівні. Натомість час вирішення проблеми на макрорівні є більшим за час вирішення проблеми, яка сформувалася на мікрорівні (*рис. 2.1*) [167; 168].

Окрім даного розподілу проблеми в управлінні людськими ресурсами за рівнем її виникнення, доцільним також є систематизація за такими ознаками:

- за часом (тривалістю);
- за способом їх вирішення;
- за витратністю вирішення;
- за ступенем важливості та терміновості;
- за сферою виникнення;
- за масштабами наслідків та охопту проблеми;
- за можливістю виразити кількісно або якісно;



Умовні позначення: $T_p^{\text{макро}}$ 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 макрорівні.

Рис. 2.1. Залежність часу розповсюдження та вирішення проблеми управління людськими ресурсами залежно від її рівня

На *рис. 2.2* графічно наведено систематизацію проблем управління людськими ресурсами за наведеними вище ознаками.

Так, проблеми за часом (тривалістю) поділяються на: стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові). Такий поділ дозволяє диференціювати проблеми залежно від часу, який потрібно буде витратити для їх вирішення, а відповідно, залежно від впливу, який вони матимуть у майбутньому, та від набору інструментів, які буде необхідно використати.

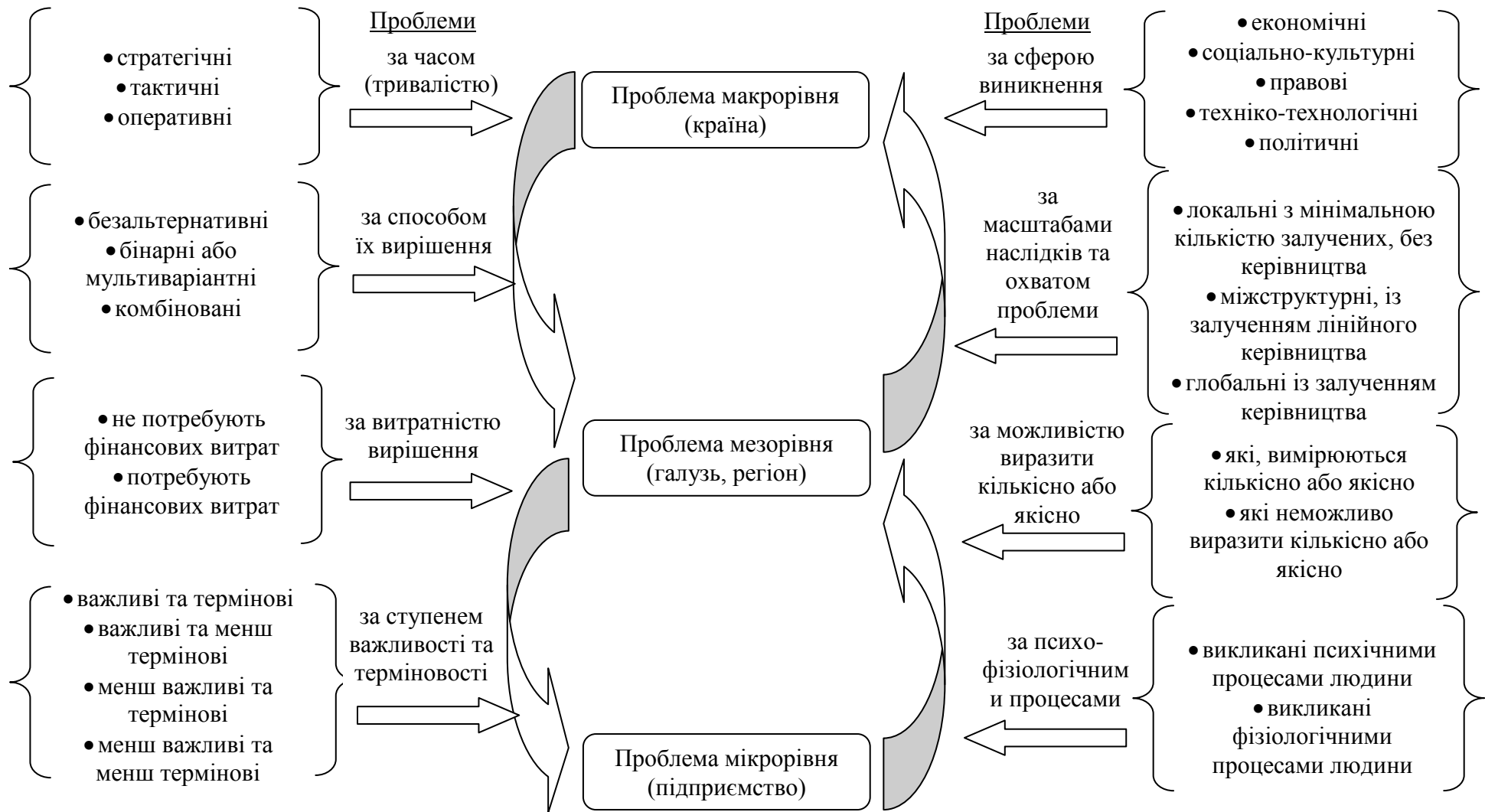


Рис. 2.2. Систематизація проблем в управлінні та розвитку людських ресурсів

За способом вирішення проблеми поділяються на: безальтернативні (ті, що мають лише один варіант розвитку подій), бінарні або мультिवаріантні (ті, що мають як мінімум два варіанти вирішення) та комбіновані (використовується, коли жоден із способів не дає відповіді, як вирішити проблему, через що вона підлягає декомпозиції, потім 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, і 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 у 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 охопту проблеми. Згідно з даною класифікаційною ознакою проблеми поділяються на:

– локальні з мінімальною кількістю учасників, без залучення керівництва (тобто це мікропроблеми, які в разі їх оперативного вирішення не матимуть жодних наслідків);

– міжструктурні, із залученням лінійного керівництва (тобто проблеми, невирішення яких може мати певні наслідки, у зв'язку з чим доцільним є участь

лінійного керівництва);

– глобальні із 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 управління людськими ресурсами є можливість виразити проблему якісно або кількісно, згідно з чим вони поділяються на ті, що вимірюються кількісно або якісно, та ті, що неможливо виразити за допомогою кількісних або якісних показників. До останньої групи, наприклад, належать 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. 2.2 систематизації проблем управління людськими ресурсами важливим є врахування групи проблем, які поділяються за психофізіологічними процесами людини в процесі трудової діяльності. Так, для 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 вдосконалення 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 персоналу) має володіти навичками:

– визначення проблеми з виявленням її ключової причини та формулювання проблеми з точки зору розриву між поточною і бажаною ситуацією;

– аналізу проблеми: відокремлення її симптомів від причин, можливих варіантів її розвитку;

– пошуку шляхів вирішення проблеми, генерації нових ідей, способів та інструментів;

– вибору оптимального варіанта управлінського рішення, яке дозволить не тільки мінімізувати негативні наслідки даної проблеми, але й покращити ситуацію.

Отже, проблеми розвитку людських ресурсів класифіковано за глобальною ознакою – рівень розповсюдження проблеми (макро-, мезо- та мікрорівень), відповідно до якої всі проблеми поділяються за такими групами: за часом (тривалістю); за способом їх вирішення; за витратністю вирішення; за ступенем важливості та терміновості; за сферою виникнення; за масштабами наслідків та охоптом проблеми; за можливістю виразити кількісно або якісно; за психофізіологічними процесами людини.

Наведена класифікація проблем розвитку людських ресурсів дає змогу сформулювати пріоритетні напрями вирішення проблем і завдань, які стоять перед управлінням розвитком людських ресурсів.

2.2. Концептуальний підхід до 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 у країні, їх конкурентоспроможність на міжнародній арені та, в цілому, на конкурентну позицію держави. Зважаючи на це, актуалізуються питання пошуку нових ідей

стимулювання розвитку людських ресурсів у країні з урахуванням наявних проблем.

Отже, обґрунтування концептуальних положень, теоретичного підґрунтя, принципів, підходів щодо формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами є необхідним завданням сьогодення.

Теоретичним підґрунтям розробки концепції розвитку людськими ресурсами є:

- парадигма управління людськими ресурсами;
- теорія систем;
- теорія економічної синергетики (синергетичної економіки);
- теорії управління, які були розглянуті в першому розділі монографії.

Концепція нелінійної нерівноважної термодинаміки у 70-х роках ХХ ст. стала поштовхом для синергетичного вектора розвитку економічної науки. На основі принципів теорії дисипативних структур, детермінованого хаосу, складності, самоорганізації стає можливим розглядання систем за умови недостатності інформації про їх будову.

Синергетичну парадигму в даній роботі взято за основу при обґрунтуванні концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів на рівні держави, регіону та окремого підприємства, які є відкритими системами.

Відповідно до синергетичної парадигми системі розвитку людських ресурсів притаманні такі властивості:

- відсутність її повного опису;
- динамічність – зміна елементів і зв'язків у часі, що проявляється у зміні характеристик людських ресурсів та їх рівня розвитку;
- синергетичний ефект – зміна ефективності функціонування елементів при їх об'єднанні. По перше, це стосується використання людських ресурсів відносно їх вкладу в трудову діяльність у колективі; по-друге, розвиток людських ресурсів складається із системи методів розвитку, поєднання яких також має невизначений характер;

– нестабільність та нелінійність – розглядає систему розвитку людських ресурсів, що має низку варіантів та сценаріїв здійснення;

– адаптивність – здатність системи пристосовуватися до сучасних мінливих умов і запитів суспільства.

Концепція, згідно з Великим тлумачним словником, – це «певний спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх освітлення; провідний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності» [169]. У праці О. Пушкаря та Л. Потрашкової концепція розглядається як «певний спосіб розуміння закону та закономірностей, трактування якого-небудь предмета (явища), основна точка зору на предмет» [173]. Як систему поглядів на що-небудь розглядає концепцію С. Ожегов [116]. М. Дороніна під концепцією пропонує розуміти «певний спосіб розуміння, трактування певного явища, предмета, процесу, керівну ідею для їх системного пояснення» [170, с. 31].

Розробка концептуального підходу до розвитку людських ресурсів, перш за все, потребує визначення принципів, теоретичного підґрунтя розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

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 мікрорівнем (на рівні підприємства). Це пояснюється таким:

– по-перше, методи управління на макрорівні (прийняття нових і внесення поправок до існуючих законів, постанов, інструкцій, розпоряджень, стратегій) викликають відповідні зміни у процесах розвитку людських ресурсів на рівні як 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 щодо пошуку дієвих методів та інструментарію вирішення проблеми на всіх рівнях управління.

Такий комплексний підхід у роботі представлений у вигляді концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (ПОРЛР) (рис. 2.3), що наведена у вигляді теоретичного підґрунтя, принципів, підходів до управління людськими ресурсами, принципів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів [171; 172].

Метою концепції виступає проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів у трансформаційних умовах на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Теоретичним базисом концепції формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів в Україні є парадигми «управління людськими ресурсами» [7; 41; 53; 174], яка базується на «стратегічному підході до управління людськими ресурсами; застосовує всебічний і логічно послідовний підхід до забезпечення взаємної 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 [7, с. 20–21]. (М. Армстронг, В. Веснін, Т. Шульц, Г. Беккер та ін.). В основу концепції також покладено основи теорії людського капіталу Т. Шульца [174], Г. Беккера [41] та нову парадигму «управління людиною», яка починає набирати актуальності з 90-х років ХХ ст. і акцентує увагу на організаційній культурі та центральній ролі людини на всіх рівнях управління [175]; теорія систем, що розглядає людські ресурси як систему на всіх рівнях управління (Р. Акофф [176], М. Месарович [177], А. Н. Колмогоров, Дж. Клір, А. І. Уйюмов, Ю. А. Урманцев та ін.).

Принциповою основою концепції виступає синтез принципів управління; систем; синергетики, які інтегруються у принципи проблемно-орієнтованого управління людськими ресурсами.



Рис. 2.3. Структурно-логічна схема концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів (ПОРЛР) в Україні

Загальні принципи управління було запропоновано ще Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Емерсоном, а саме – Ф. Тейлором: науковий підхід до виконання робіт, підбору та навчання робітників; кооперація з робітниками та розподіл відповідальності [178]; А. Файолем: розподіл праці; влада і відповідальність, дисципліна; єдиноначальність; єдність дій; підпорядкованість загальним інтересам; винагорода; принципи централізації; ієрархії; справедливості тощо [Див. : 180; 181]. До системних принципів належать: цілісність, структурність, ієрархічність [182]. Принципами синергетики, які виділяють у науковій літературі, є такі: нелінійність; нерівноважність; нестійкість; відкритість; багатоваріантність [53; 182; 183]. Інтеграція даних принципів до системи управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу дала 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 за умов трансформаційних перетворень.

Методологічне забезпечення розвитку людських ресурсів на трьох рівнях управління 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 трирівневого 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 такі 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. [184].

Найбільш вагомими принципами, за якими будується системний підхід – пріоритетність цілей; поліваріантність шляхів вирішення; підпорядкування часткового цілому; сходження від абстрактного до конкретного; єдність підходів до пізнання; єдність елементів системи – є прийнятними для формування системи принципів розвитку людських ресурсів як системи.

Принципові 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 до синергетичної парадигми система розвитку людських ресурсів має такі властивості:

– *динамічність* – зміна елементів і зв'язків у часі [185–187]. Зміна рівня розвитку людських ресурсів у часі;

– *синергія* – зміна ефективності функціонування елементів при їх об'єднанні [185]. 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 залежно від комбінації методів та способів розвитку людських ресурсів;

– *нестабільність* – складові системи мають поліваріантність 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 [186; 188]. Принцип нелінійності передбачає врахування неоднакового впливу на систему управління людськими ресурсами зовнішніх і внутрішніх чинників, що залежать від часу та простору;

– *адаптивність* – здатність пристосовуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища; поліваріантність, альтернативність розвитку [187; 188].

Проблемно-орієнтована система управління людськими ресурсами має вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;

– *альтернативність розвитку* – людські ресурси можуть мати різні рівні розвитку залежно від чинників впливу та застосовуваних методів;

– *відкритість* – проблемно-орієнтована система має взаємозв'язки на всіх рівнях управління, а також із зовнішнім середовищем;

– *поліваріантність* – система управління людськими ресурсами має низку сценаріїв управління, у тому числі на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Принципами функціонування проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів є:

– *єдності інтересів* – урахування цілей усіх економічних рівнів (макро-; мезо-; мікрорівня) при управлінні розвитком людських ресурсів та підпорядкованість загальнодержавним інтересам;

– *наукової обґрунтованості* – забезпечує ефективність управління розвитком людських ресурсів на основі розробки та прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на об'єктивних економічних законах, з урахуванням вітчизняного та закордонного досвіду управління людськими ресурсами.

У 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 таку класифікацію принципів проектування

механізму управління конкурентоспроможністю людського капіталу: суспільні, психологічні, інституційні, економічні, управлінські, демографічні, еволюційні [190]. Однак деякі з наведених класифікаційних груп більше визначають чинники впливу на розвиток людських ресурсів. Серед тих, що варто урахувати в системі принципів проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів, слід виділити такі: дотримання прав людини; гарантування потреб і свобод людського розвитку; узгодження із 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 у соціально-економічні ефекти, глобального проникнення.

Принципам розвитку людських ресурсів на мікрорівні приділяє увагу Н. Маркова [189]. 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 у сфері менеджменту персоналу «працівники – ключовий актив підприємства» [189].

Розглядаючи принцип відповідальності на трьох рівнях управління, слід зазначити, що на макро- та мезорівні це стосується відповідальності державних органів влади за розробку якісних програм розвитку людських ресурсів; за належне використання виділених на зазначені 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 означає 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 [189].

Відповідно до принципу інноваційності при застосуванні різних методів розвитку людських ресурсів на всіх рівнях необхідно застосування новітніх технологій, без яких процес розвитку є неефективним і не дозволяє формувати нові конкурентні переваги персоналу та підприємства, регіону, держави.

Також одним із 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.

Як принципи розвитку людських ресурсів слід виділити такі:

– *наукової обґрунтованості* – оцінка методів управління людськими ресурсами має базуватися на наукових методах дослідження та враховувати вимоги об'єктивних законів розвитку;

– *системності* – передбачає розгляд методів та інструментів управління розвитком людських ресурсів на рівні системи;

– *структурності* – передбачає оцінку системи управління розвитком людських ресурсів через визначення її структури;

– *достатності* – кількість та структура часткових показників оцінки має забезпечувати комплексну оцінку, достатню для обґрунтованих висновків та розробки рекомендацій для макро-, мезо- та мікрорівня;

– *обґрунтованості* – полягає в тому, що інформація, на базі якої проводиться оцінка дієвості управління розвитком людських ресурсів, має бути суттєвою для розробки напрямів та механізму управління розвитком людських

ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

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 управління людськими ресурсами, що покладено в основу концепції, слід окреслити:

– *системний*, 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» [191; 192];

– *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 управлінні людськими ресурсами та інтегрувати інформаційні технології в цей процес, а також комплексно підходити до обґрунтування інструментарію на всіх рівнях управління;

– *проблемно-орієнтований*, що базується на реактивних і превентивних діях щодо вирішення проблем системи управління людськими ресурсами.

Гіпотези та положення концепції формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами в Україні є такими [171]:

Гіпотеза 1. Про зв'язок між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни.

Гіпотеза 2. Про вплив умов та періодів розвитку суспільства на підхід до управління розвитком людських ресурсів.

Гіпотеза 3. Про залежність дієвості інструментарію управління розвитком людських ресурсів від економічного рівня.

Гіпотеза 4. Про залежність часу розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів залежно від її рівня.

Гіпотеза 5. Про вплив економічного рівня на механізм розвитку людських ресурсів.

Гіпотеза 6. Про необхідність формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, яка поєднує різні економічні рівні.

Гіпотеза 7. Про залежність структури ПОСУЛР від економічного рівня.

Гіпотеза 8. 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 аналіз, синтез, наукова абстракція, кореляційний аналіз, кластерний аналіз, метод ентропії; для 2 гіпотези – наукова абстракція, порівняння; 3 – методи прогнозування, системного аналізу, сценарний підхід; 4 – наукова абстракція, порівняння, узагальнення, кореляційний аналіз; 5 – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, метод аналізу ієрархій, системний підхід; 6 – системний, комплексний підхід; 7 – абстрактно-логічний метод; 8 – імітаційне моделювання; сценарний підхід.

Таким чином, доведення гіпотез дозволило висунути такі положення концепції формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами в Україні.

Положення 1. Між рівнем розвитком 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 беруть безпосередню участь у соціально-економічному розвитку суспільства, а з іншого – існуючий рівень соціально-економічного розвитку суспільства визначає особливості управління людськими ресурсами. Від ефективності застосовуваних методів управління людськими ресурсами на мікрорівні залежить конкурентоспроможність підприємств, а відповідно, і 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 і на державну політику управління людськими ресурсами, формування й використання трудового та інтелектуального потенціалу країни та зміну орієнтирів на вагому роль людини в досягненні стійких конкурентних позицій на міжнародній арені.

Положення 2. Управління розвитком людських ресурсів у трансформаційних умовах базується на проблемно-орієнтованому (ситуативному) підході. Методи та інструментарій управління людськими ресурсами на різних рівнях управління мають варіюватися залежно 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 управління людськими ресурсами на всіх рівнях, що є запорукою ефективного управління.

Положення 3. 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 залежно 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 лояльних людських ресурсів.

Положення 4. Між часом розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів залежно 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 5. Кожен економічний рівень визначає обмеження в 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 означає 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 у даному регіоні, що вимагає підготовки 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 програм.

Положення 6. У трансформаційних умовах узгоджена координована взаємодія на всіх економічних рівнях реалізується через проблемно-орієнтовану систему управління людськими ресурсами. Діагностика дієвості управління людськими ресурсами на кожному рівні дає інформацію з приводу наявних і вірогідності появи нових проблем. Дана інформація має поступати на всі рівні управління людськими ресурсами: згори донизу та знизу догори. На кожному рівні управління має знаходитися дієвий інструментарій для проведення превентивних заходів з подолання проблем.

Положення 7. Структура підсистем проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях є відмінною, що пов'язано з перерозподілом функцій управління на різних рівнях.

Положення 8. Вирішення проблем розвитку людських ресурсів на макрорівні є похідною вирішення цих проблем на мікрорівні.

Таким чином, запропоновані концептуальні положення щодо проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів вирішують важливу для України 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 і можливих у майбутньому проблем розвитку людських ресурсів.

2.3. Сутність та складові проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів

На сьогодні не існує єдиної системи управління та розвитку людськими ресурсами, яка б була забезпечена механізмом управління на національному,

регіональному та локальному рівнях на основі проблемно-орієнтованого підходу. Тому подальших досліджень потребує комплексний підхід до управління людськими ресурсами з урахуванням взаємозв'язків та особливостей застосування методів управління на макро-, мезо- та мікрорівні.

Людські ресурси, безперечно, виступають основою для ефективного функціонування як вітчизняних підприємств, так і всієї національної економіки. Саме від якості управління ними та їх використання залежить розвиток інноваційної діяльності в країні, ефективність державного управління, формування конкурентоспроможної держави. Усі ці чинники свідчать про важливість формування системи управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Економічна нестабільність, довготривалі трансформаційні процеси, що відбуваються в усіх сферах життя суспільства країни, призводять до зміни рівня життя населення та є негативними чинниками щодо відтоку інтелектуального потенціалу з країни, талановитої молоді, браку фахівців промислових професій та інших проблем у сфері менеджменту людських ресурсів на всіх рівнях управління (від національної економіки в цілому до діяльності підприємства або окремого домогосподарства). Важливим і необхідним у даній ситуації є вплив держави на процеси розвитку людських ресурсів, мотивування вітчизняних підприємств до створення нових робочих місць для зниження рівня безробіття, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. На національному, регіональному та мікрорівні вирішення проблем розвитку людських ресурсів потребує формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Для формування такої системи слід провести дослідження сутності понятійно-термінологічного апарату проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, визначити взаємозв'язки та залежність даних термінів і доцільність їх застосування в умовах трансформаційних процесів в

Україні.

Управління людськими ресурсами є складним динамічним процесом, пов'язаним з появою певних проблем на різних рівнях управління, які залежать від низки чинників та призводять до зниження соціально-економічного рівня розвитку. Отже, актуалізується необхідність розробки механізмів з дієвими методами та інструментами управління, які здатні превентивно та вчасно вирішувати існуючі та нівелювати можливі проблеми в системі управління людськими ресурсами.

У зв'язку із зазначеним перед тим, як визначитися з розумінням проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів, у роботі було розглянуто сутність категорій «проблема», яка лежить в основі; «людські ресурси», що розглядаються на трьох економічних рівнях: це людські ресурси макrorівня (робоча сила, трудовий потенціал), мезорівня та мікрорівня, що відображає людські ресурси регіону, галузі та підприємства відповідно (персонал, кадри).

Враховуючи здійснений вище морфологічний аналіз поняття «проблема», можна дійти висновку, що «проблема» є завданням (задачею), яке виникло за рахунок недостатності наявного знання або досвіду, але через свою теоретичну або практичну значущість потребує дослідження та вирішення.

Наступною категорією для аналізу є людські ресурси.

Так, відповідно до [53], людські ресурси – «це люди, які складають робочу силу тієї чи іншої організації, бізнес-сектора або економіки», що включає три рівня управління та відповідає об'єкту дослідження.

Змістовне визначення «людських ресурсів» з точки зору макrorівня надає С. Сардак, який формулює його як «сукупність людей, що здійснювали, здійснюють та можуть здійснювати процеси життєдіяльності та є носіями здатності до існування й суспільної цінності» [28].

Вибір саме цього поняття для системи категорій викликано

приналежністю до нової наукової парадигми управлінню людськими ресурсами, а також охоплення всіх рівнів управління.

Ще однією важливою категорією, що має безліч визначень у науковій літературі є «управління». Контент-аналіз і морфологічний аналіз дозволив визначити кількість компонент поняття та підрахувати кількість згадувань й навантажень (рис. 2.4), що дає можливість враховувати його у визначенні поняття «проблемно-орієнтована система управління людськими ресурсами».

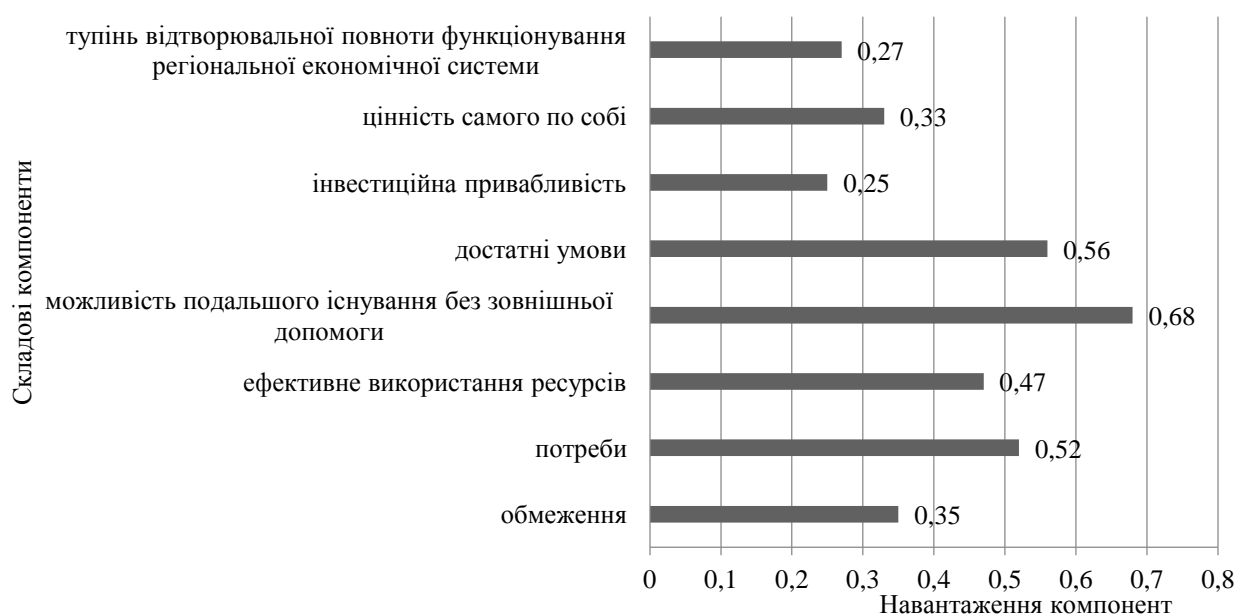


Рис. 2.4. Навантаження компонент категорії «управління»

Чим більше навантаження компоненти, тим частіше зустрічається слово чи словосполучення в масиві визначень.

За подібною схемою було проаналізовано низку визначень поняття «система», важливими компонентами якого є «сукупність елементів», «відносини між елементами системи», «цілісність», «вирішення проблем» тощо.

Для отримання науково обґрунтованого визначення понять «проблема», «управління», «система», «розвиток» у роботі використовується контент-аналіз

і морфологічний аналіз визначень на основі дослідження літературних джерел та словників, що дає змогу визначити вагомість компонент поняття, а також кількість згадувань у масиві визначень поняття (рис. 2.5).

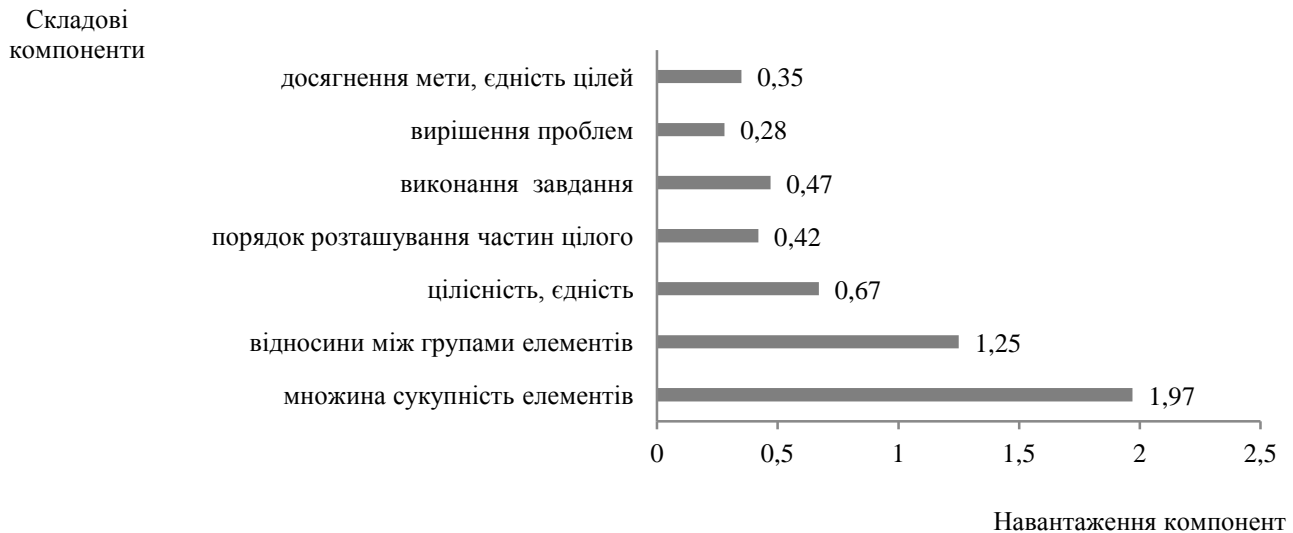


Рис. 2.5. Навантаження компонент категорії «система»

Уточнено сутність поняття «проблема в управлінні людськими ресурсами», яка являє собою теоретичне або практичне завдання (задачу) стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду у сфері їх найму, адаптації, розвитку, мотивації, створенні сприятливих умов, впровадженні корпоративної культури та забезпеченні лояльності за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень.

Враховуючи аналіз дефініцій «людські ресурси», «проблеми», «управління», «система», на основі логічного аналізу уточнено поняття «проблемно-орієнтована система управління людськими ресурсами», яка являє собою відкриту динамічну нелінійну адаптивну 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 у 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.

Визначення категоріального апарату системи управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу дозволяє [192–194]:

по-перше, обґрунтувати складові проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів;

по-друге, обґрунтувати систему часткових показників для розробки методичного підходу щодо оцінки стану розвитку людських ресурсів.

Це дозволить виявити проблеми в управлінні людськими ресурсами на всіх економічних рівнях та обґрунтувати раціональний інструментарій для їх нівелювання.

Особливості управління людськими ресурсами в Україні на основі синергетичної парадигми та парадигми управління людськими ресурсами, а також нормативно-правового забезпечення та інституціонального середовища, визначають такі заходи подолання проблем управління людськими ресурсами на макро- та мезорівні:

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» 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 (у питаннях оплати праці, податкових канікул для малого та середнього бізнесу, спрощення процедури сплати податків та подання звітності тощо) з метою

зменшення тіньового сегмента ринку праці та працевлаштування;

3) реалізація пенсійної реформи, яка передбачає зменшення частки обов'язкового державного страхування, визначення оптимального пенсійного віку, який відповідає українським реаліям, і створення гарантій для розвитку корпоративних пенсійних фондів;

4) координація взаємодії центрів зайнятості з роботодавцями у 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 і 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 у зв'язку з необхідністю адаптації до зовнішніх змін доцільним є формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, яка базується на відповідному підході, який, своєю чергою, передбачає гнучкість мислення, вміння своєчасно 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.

Наведена на *рис. 2.6* проблемно-орієнтована система управління людськими ресурсами являє собою відкриту динамічну адаптивну систему, яка передбачає та реагує на проблеми, що надходять як із середини, так і ззовні, та враховує управління людськими ресурсами на трьох рівнях: мікро-, мезо- та макро [193–195].

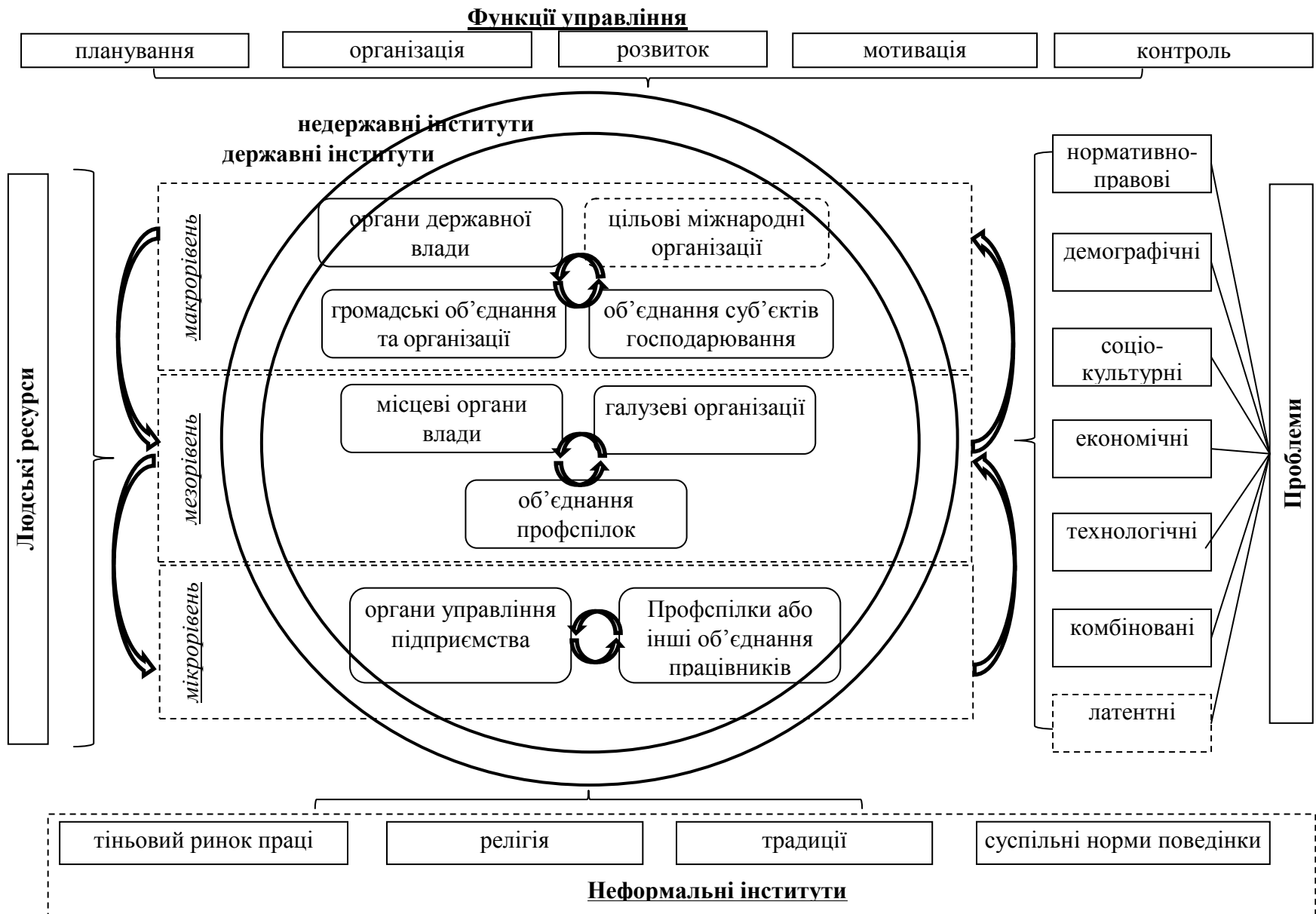


Рис. 2.6. Проблемно-орієнтована система розвитку людських ресурсів

На мікрорівні відбувається управління персоналом підприємства, організації або установи, в якому активну участь безпосередньо беруть органи управління цього підприємства, організації або установи, а також профспілки або інші об'єднання працівників.

На мезорівні управління людськими ресурсами 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 сфери.

Макрорівень є рівнем держави в цілому, на якому управління людськими ресурсами 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; усередині системи здійснюються процеси управління людськими ресурсами на основі відповідних функцій: планування, організація, мотивація, контроль та розвиток, що є невід'ємною складовою управління.

Усі ці рівні формують певне інституційне середовище, яке реалізує функціонування системи за певним порядком і правилами відповідно до нормативно-правового забезпечення. У цілому дане середовище можна розділити на державні, недержавні та неформальні інститути. До останніх слід віднести релігію, традиції, суспільні норми поведінки та тіньовий ринок праці.

2.4. Чинники розвитку людських ресурсів за проблемно-орієнтованим підходом

Важливим у процесі формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами є визначення впливу внутрішніх і 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 в 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 в 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 залежно не тільки від походження та характеру впливу, а й від рівня впливу, тобто чинники, що впливають на розвиток персоналу на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Дуальність підходу полягає в 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 мікрорівнів (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Вплив чинників на розвиток людських ресурсів на трьох рівнях ієрархії

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;
- 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» [194]. 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 таких чинників слід виділити: регіональні параграми 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 [17].

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» [196].

Серед особистісних чинників виділяють: психологічні, фізіологічні, моральні характеристики; рівень освіти і професійної підготовки; ставлення до трудових обов'язків; дисциплінованість, самоконтроль; загальні та професійні компетенції [196; 197].

Таким чином, урахування чинників розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища на макро-, мезо-, мікрорівнях дозволить управляти ними та розробляти напрями розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління (рис. 2.8).

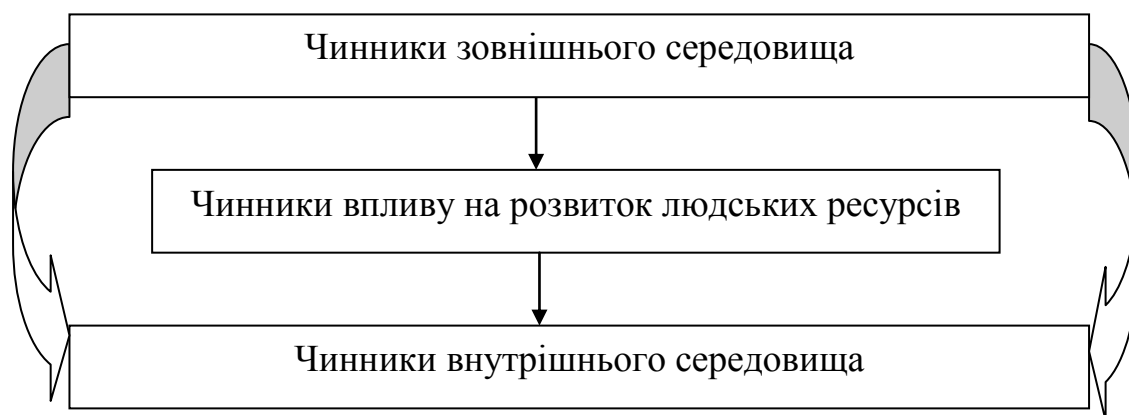


Рис. 2.8. Чинники розвитку людських ресурсів за джерелом походження

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, у роботі запропоновано така класифікація чинників розвитку людських ресурсів (табл. 2.2).

Класифікація чинників впливу на розвиток людських ресурсів

Критерій класифікації	Вид чинника
за джерелом походження	зовнішні
	внутрішні
за рівнем впливу	чинники макrorівня
	чинники мезорівня
	чинники мікрорівня
за видом одержуваного ефекту від розвитку людських ресурсів	соціальний
	економічний
	психологічний
за характером впливу	економічні
	соціальні
	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. 2.2).

Таблиця 2.2

**Класифікаційна матриця впливу чинників на розвиток людських
ресурсів на різних економічних рівнях**

Економічні рівні Чинники	Види чинників		
	Макрорівень (державний рівень)	Мезорівень (державний рівень)	Мікрорівень (державний рівень)
1	2	3	4
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			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;

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Технологічні	інтенсивність науково-технічного прогресу (НТП)	наявність інноваційних регіональних кластерів	рівень кваліфікації персоналу
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 розвиток людських ресурсів є підґрунтям для:

- по-перше, групування системи індикаторів оцінки рівня розвитку людських ресурсів;
- по-друге, дає можливість розробити заходи з впливу на чинники для вдосконалення розвитку людських ресурсів відповідно до виділених груп.

РОЗДІЛ 3

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ

3.1. Особливості законодавчого забезпечення управління та розвитку людських ресурсів в Україні

Ефективне управління людськими ресурсами 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 відповідає 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-трудових 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 менеджменту персоналу 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 управління персоналом (трудових відносин), 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-трудова 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 управління людськими ресурсами через власну багатоелементність та складну структуру. Адже система управління персоналом, яку можна представити як сукупність прийомів, методів і технологій роботи з кадрами [46, с. 20-22], має передбачати кадрове планування, найм працівника, його адаптацію, мотивацію, оцінку, розвиток та інше. У зв'язку з цим вона включає наступні підсистеми:

- загального та лінійного управління;
- маркетингу персоналу;
- обліку персоналу;
- розвитку персоналу;
- оцінки персоналу
- мотивації персоналу;
- нормативно-методичного забезпечення ;
- соціального захисту та організаційної взаємодії

забезпечення нормальних умов праці та охорони праці [46, с. 20].

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-трудова відносин між роботодавцем, найманим працівником та державою;

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

забезпечення прозорості соціально-трудова відносин між учасниками;

встановлення правил та норм поведінки учасників соціально-трудова відносин;

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

На рис. 3.1 наведено узагальнюючу класифікацію нормативно-правових документів, які регламентують управління персоналом в Україні.

Так, згідно з рис. 3.1 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 (мікрорівень).

Згідно з даною класифікаційною ознакою всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідно зону розповсюдження.



Рис. 3.1. Класифікація нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні

[198]

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 [199].

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.

Відповідно в першому випадку, рішення щодо їх застосування та використання буде 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 року № 1906-IV [200].

Так, наприклад, як відзначалося вище, Україна з 1954 року 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 [201].

Так, згідно даних, наведених Федерацією професійних спілок України станом на 1 листопада 2015 року 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 [202]. 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 [203])

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 [204];

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) [205]. 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 [205];

стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000 [206]. 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 [206].

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 [199]:

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) [199].

Наступним рівнем в даній класифікаційній групі нормативно-правових документів, які регулюються управлінням 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 [207]. 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» [207]. 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:

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 [199, 200, 207].

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 [208]. Чергова 11 Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні була укладена 23 серпня 2016 року 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 [199, 200, 201]. 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 [209] та Міністерства соціальної політики України [210].

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) [211].

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. Никифоренко 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 [212].

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 [213]. 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 [213]. 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. 3.1 наведено класифікаційну матрицю нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами [212; 214].

Дана матриця враховує розподіл нормативно-правових документів за рівнем та напрямом дії, 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 людськими ресурсами та регулювання соціально-трудових 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-трудої сфері підприємств та інших суб'єктів господарювання;

Класифікаційна матриця нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами

За рівнем дії За напрямом дії	міжнародний	національний (макрорівень)	регіональний (мезорівень)	локальний (мікрорівень)
найм та облік персоналу	ЄКТМ [215], ЄСХ [216], КООН1 [217], МУ1 [219], МУ2 [220], МУ3 [221], МУ4 [222], МОП1 [218]	КЗпП [207], ЗУ1 [229], ЗУ8 [230] КМУ1 [231], НМПСПУ1 [232], НМПСПУ2 [233], НМПСПУ3 [234]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, РзВП
управління трудовими відносинами	ЄКТМ, ЄСХ, КООН1, КООН2 [217], МОП2 [236], МОП10 [236],	КЗпП, ЗУ2 [213], ЗУ4 [237], ЗУ7 [238], ЗУ8 КМУ4 [239], НМПСПУ1, НМПСПУ2, НМПСПУ3	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, ПВТР, ПП, ПІ
оплата праці	МОП7 [240], МОП8 [241], МОП9 [242]	КЗпП, ЗУ3 [304], ЗУ8 КМУ2 [П07]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ПОП, ТД, ШР

Продовження табл. 3.1

За напрямом дії \ За рівнем дії	міжнародний	національний (макрорівень)	регіональний (мезорівень)	локальний (мікрорівень)
управління розвитком персоналу	МО259 [251]	КЗпП, ЗУ6 [252], ЗУ8,ЗУ9 [253] КМУЗ [254]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ПІ, ПА, ПКР, К
управління соціальним розвитком	МУ5 [223], МУ6 [224], МУ7 [225], МУ8 [226], МУ9 [227], М226 [228], М227 [257; 225; 224], МОП6 [243, 244, 245]	КЗпП, ЗУ7 [238], ЗУ8 [230], РНСППУ [255]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД
забезпечення умов праці	ЄСХ, МОП3 [246], МОП4 [247], МОП5 [249], МОП11 [250], МОП13 [248]	КЗпП, ЗУ5 [256], ЗУ8 [230]	ГУ, РМР, РМГ, РОР, РОГ	КД, ТД, ІОП

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, М226, М227 - 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; МО259 – 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»; З225 – 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

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.

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-трудових 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 адаптовуватися до мінливих умов та створювати дієвий механізм.

3.2. Інституційне забезпечення управління розвитком людських ресурсів в Україні

Рациональне нормативно-правове забезпечення, яке створює засади рівних можливостей для всіх учасників соціально-трудових відносин, є безумовно невід'ємною однак недостатньою складовою ефективного управління людськими ресурсами 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-трудових 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 управління людськими ресурсами, 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-трудових 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. 3.2 систематизовано інститути, які формують середовище управління розвитком людських ресурсів в Україні [258].

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

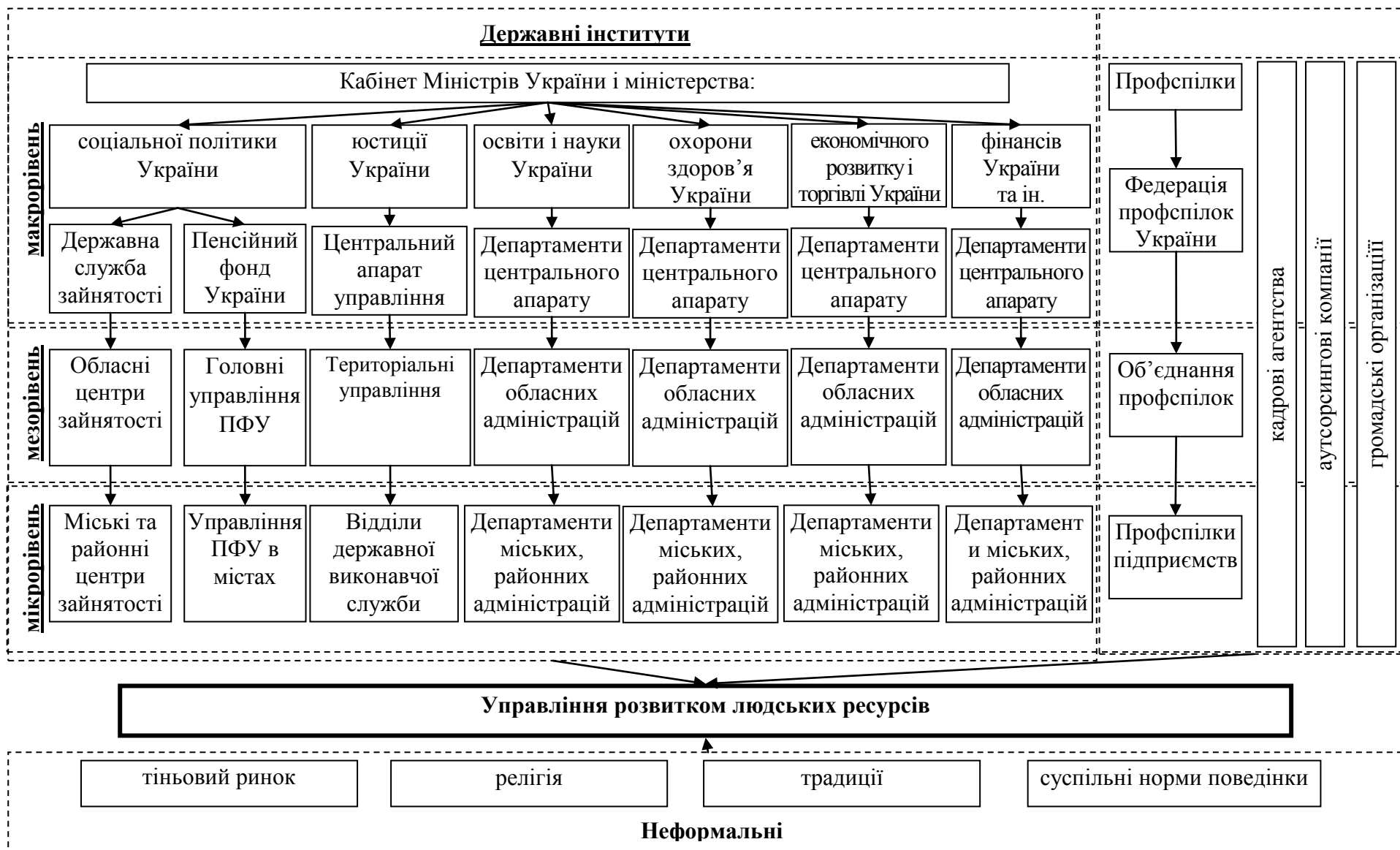


Рис. 3.2. Інституційне середовище управління розвитком людських ресурсів в Україні [258]

Згідно рис. 3.2, важливу роль в координації управління людськими ресурсами 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» [259].

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

Так, на макрорівні координація управління людськими ресурсами реалізується в першу чергу через систему центральних органів виконавчої влади, а саме міністерств. В цілому станом на 2018 рік 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 [260];

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 [261];

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 року та ін. [262];

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 [263];

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 [264];

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 [265];

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 проєктів, присудження премій та галузевих відзнак за видатні досягнення у галузі культури, ініціює заснування нових грантів для реалізації творчих проєктів та ін. [266];

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. [267];

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 МПП, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління [268];

Міністерство внутрішніх справ України;

Міністерство оборони України;

Міністерство закордонних справ України;

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України;

Міністерство інфраструктури України;

Міністерство промислової політики України;

Міністерство аграрної політики та продовольства України;

Міністерство екології та природних ресурсів України;

Міністерство енергетики та вугільної промисловості України.

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 управління ними (рис. 3.3).

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 [269]. Ці завдання на макрорівні реалізуються за допомогою Державної служби зайнятості України (ДСЗУ) та Пенсійного фонду України (ПФУ).



Рис. 3.3. Вплив вищих державних інститутів виконавчої влади на різні аспекти управління людськими ресурсами в Україні

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 [П14]. 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 [270].

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 [270].

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 [271].

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 міжнародних відносин, захисту прав національних меншин України та релігії [266]. 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-трудових 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-трудової 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 [199; 230]. 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-трудових 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. Діагностика 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.

Трансформаційні процеси спрямовані на вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності національної економіки, формування нових конкурентних переваг країни та її регіонів, створення умов для розвитку підприємництва і т.п. Забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону вимагає нових підходів у формуванні державної регіональної політики на основі саморозвитку та ефективного використання потенціалу регіонів, в тому числі трудового. На рівні вітчизняних підприємств досягнення стійких конкурентних позицій.

Ефективне управління трудовими ресурсами є пріоритетним завданням в досягненні економічного розвитку регіону і національної економіки в цілому. 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 оцінка, які можуть бути покладено у систему критеріїв ефективності використання людських ресурсів;

по-третє, саме ідентифіковані проблеми лежать в площині проблемно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами та є базою для формування системи пороблено-орієнтованого управління персоналом;

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

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

публікації статистичної інформації Державної служби статистики України [273] щодо тенденцій демографічних, ринку праці, доходів населення та інших статистичних показників;

дані Міністерства соціальної політики України [274];

дані Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [275] щодо відстеження продуктивності праці регіонів України;

дані Державної служби зайнятості України [276] в межах показників перекваліфікації, рівня безробіття, зовнішньої трудової міграції тощо;

дані статистичних збірників, Національних доповідей: «Ринок праці» [277]; «Праця України» [278-287]; «Зовнішня трудова міграція населення України» [288-290]; «Економічна активність населення України» [291-292]; «Регіони України» [293-302]; «Регіональний людський розвиток» [303-311]; «Продовження навчання та здобуття професії» [312-277]; «Умови праці працівників» тощо [319] тощо;

дослідження, матеріали Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України [288; 321; 322; 323].

дослідження, матеріали Інституту регіональних досліджень імені М.І. Долішнього [324].

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

дані Євростату [325];

матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку [326];

матеріали Міжнародної організації праці [327];

Індекс людського розвитку у звітах про людський розвиток в програмах розвитку ООН [328] 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 монографії розроблено методичне забезпечення оцінювання стану розвитку людських ресурсів в Україні (*рис. 3.4*).

Проблемно-орієнтоване управління трудовими ресурсами на всіх рівнях регулювання передбачає підхід до управління ресурсами, 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.

У державній Стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року зазначено тенденцію щодо «відкритості світу щодо руху робочої сили, що впливає на відтік за межі країни як найбільш інтелектуальних, так і найменш кваліфікованих робочих кадрів» [330], що викликано низкою причин, а саме відсутністю задоволеності людських ресурсів у розвитку та працевлаштуванні в Україні через незадовільну оплату праці та умови праці, відсутності інших стимулів. В свою чергу, зовнішня трудова міграція викликає зниження інтелектуального капіталу країни, її регіонів та підприємств, відтік кадрів із затребуваних професій, що впливає на показники продуктивності праці та на кінцеві результати діяльності, такі як прибуток підприємств, ВРП та ВВП.

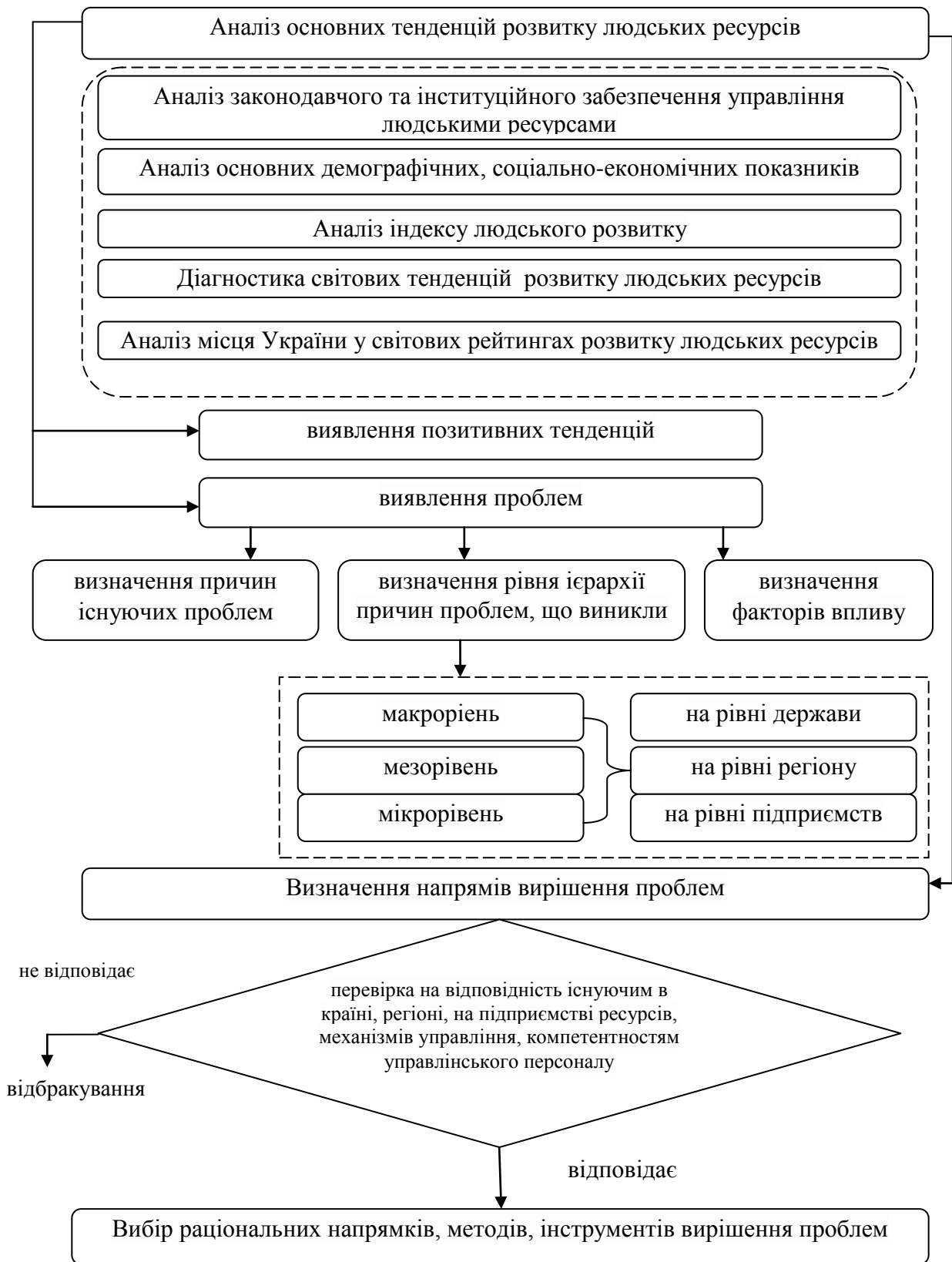


Рис. 3.5. Методичне забезпечення оцінювання тенденцій розвитку людських ресурсів [335]

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» [334] (рис. 3.6).

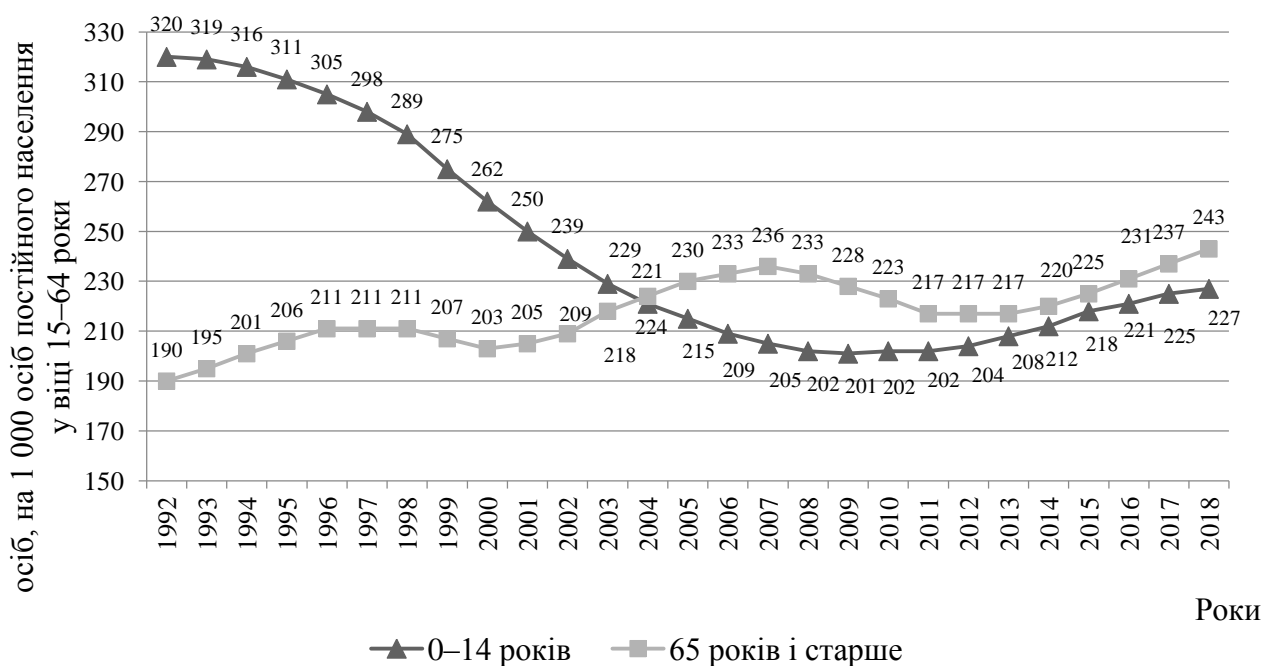


Рис. 3.6. Демографічне навантаження в Україні

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 пунктів) – 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 пунктів). 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. Це сприяло збільшенню кількості людських ресурсів у майбутньому та можливості їх ефективного розвитку та використання на користь конкурентоспроможності України та її регіонів. Однак з 2004 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 результуючих 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 [334] 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 [334]. 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. 3.7).

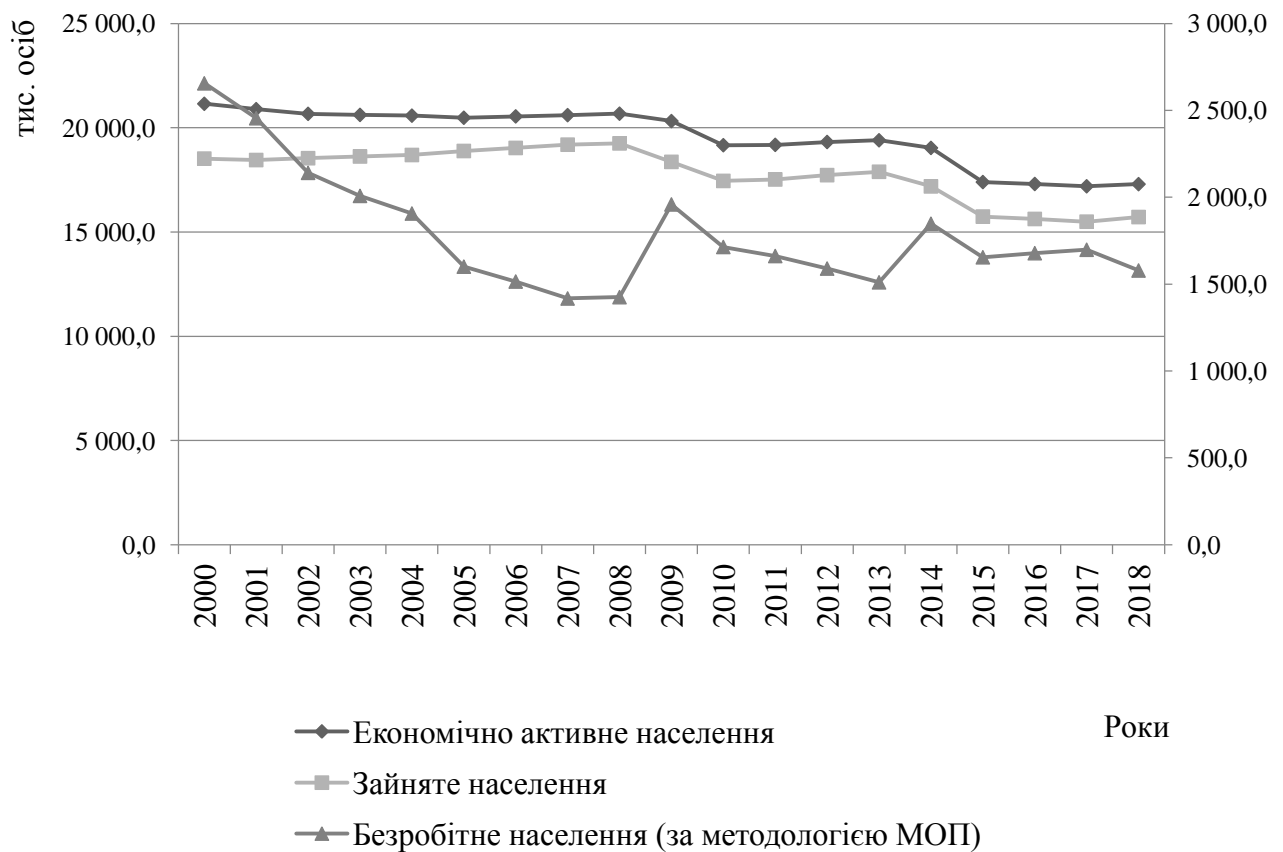


Рис. 3.7. Динаміка економічно активного населення, в тому числі зайнятого та безробітного за 2000-2018 рр.

Аналіз ринку праці Державної служби статистики України відносно обстеження населення (домогосподарств) 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. Серед них 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 [277].

Рівень економічної активності населення віком 15–70 років зменшився з 62,4% у 2015р. до 62,2% у 2016 р. [277].

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 2016 р., порівняно з 2015 р., 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.) [277].

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. 3.8).

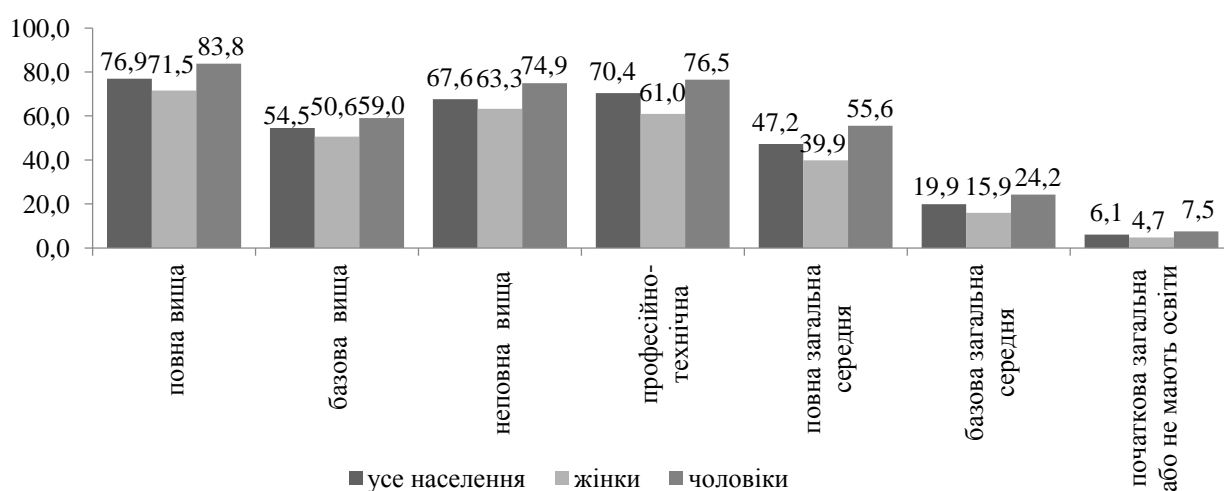


Рис. 3.8. Рівень економічної активності населення віком 15-70 років за статтю та рівнем освіти у 2016 році (у % до населення відповідного рівня освіти) [277].

Кількість зайнятого населення віком 15–70 років у 2016 р., порівняно з 2015 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. [277].

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. 3.2). [277].

Зайняте та безробітне населення (за методологією МОП) [273]

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
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

У структурі зайнятого населення за професійними групами (табл. 3.3) найбільшу частку у 2016 р. 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%) [277].

**Зайняте населення за професійними групами, статтю
та місцем проживання у 2016 році [277]**

	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

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%) [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Питома вага кількості зайнятих працівників малих підприємств та фізичних осіб-підприємців у загальних показниках суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2017 рр. наведено на *рис. 3.9*.

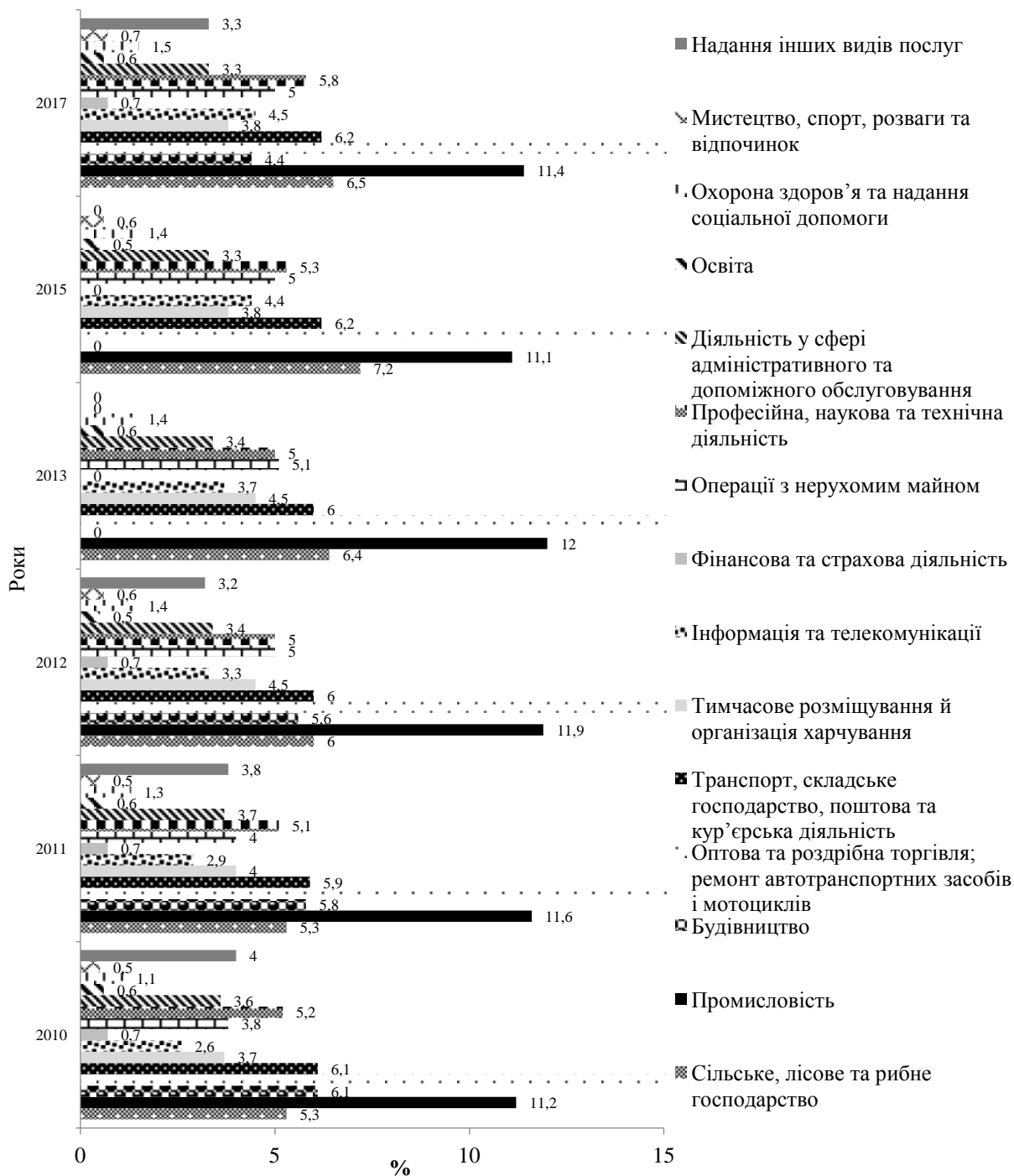


Рис. 3.9. Питома вага кількості зайнятих працівників малих підприємств у загальних показниках суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2017 рр. [336-337]

За показниками кількості зайнятих працівників підприємств, враховуючи те, що за деякими видами діяльності дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності інформації переважають у середньому підприємстві промисловість від 39,1 % у 2010 р. до 42 % у 2017 р.; сільське, лісове та рибне господарство від 15,1 % у 2010 р. до 13,1 % у 2017 р.; оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів від 12,9 % у 2010 р. до 12,6 % у 2017 р. Отже, окрім промисловості, спостерігається зменшення кількості зайнятих у найбільш вагомих видах діяльності середнього бізнесу, 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.

Загальними тенденціями, що характеризують розвиток трудового потенціалу регіонів України, і які було вказано в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [330] 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) [330];

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. 3.10).



Рис. 3.10. Рівень економічної активності населення за регіонами у 2008; 2013;2017 рр., % до всього населення відповідного віку [278-287; 291-292; 293-302]

Частка економічної активності 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%). У 2017 р.

мінімальне значення показника (55,8 %) спостерігалось у Волинській області та максимальне – у м. Києві 66,4 % [336-337].

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. 3.11).

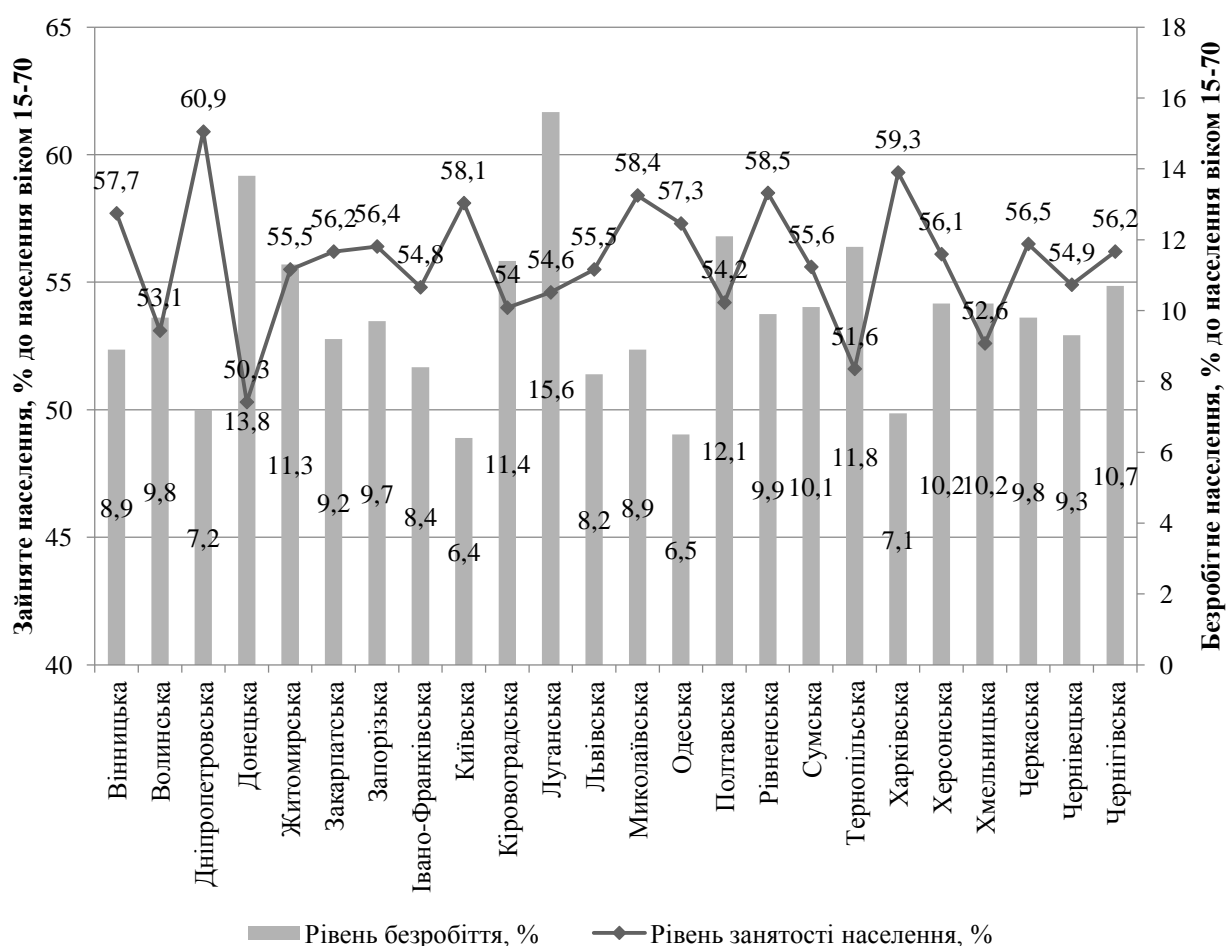


Рис. 3.11. Співвідношення рівнів зайнятості та безробіття населення (за методологією Міжнародної організації праці) за регіонами у 2017 р., % до населення віком 15-70 років [278-287; 291-292; 293-302]

Так, у 2017 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 [277]. 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.

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.).

У 2015 р. спостерігається зниження індексу реальної заробітної плати у всіх регіонах (від 89,6 % у Дніпропетровській області до 78,8 % у Луганській) (рис. 3.12).

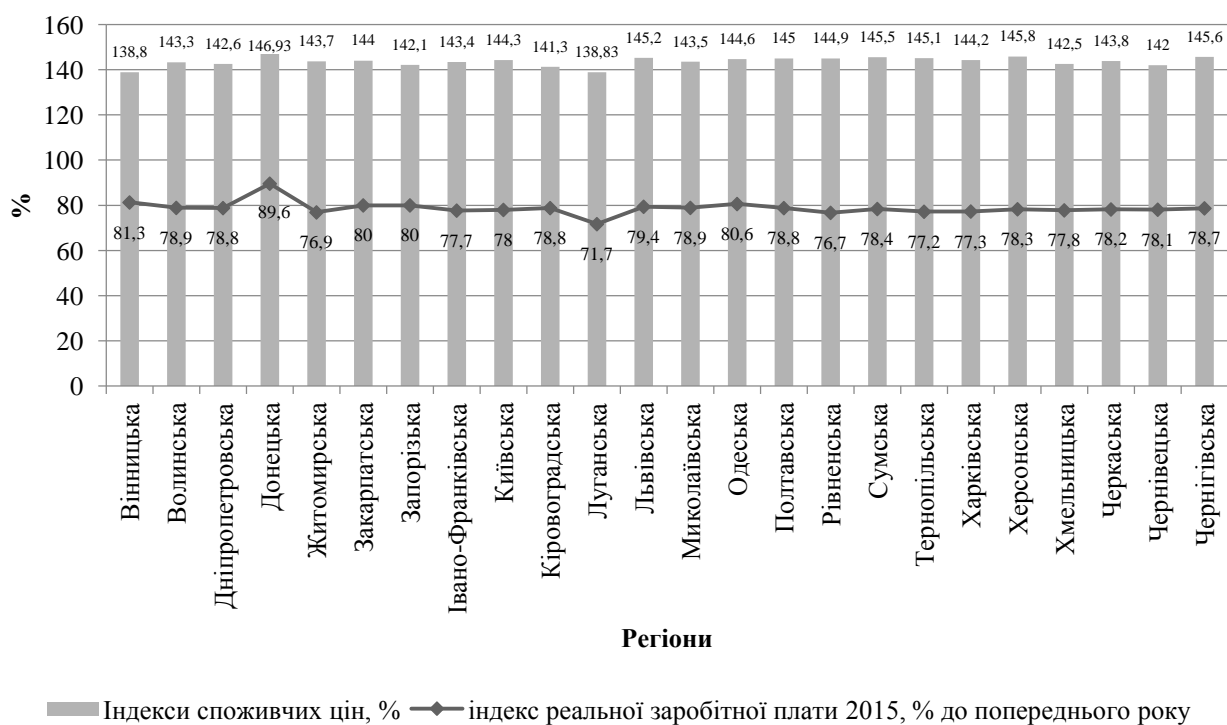


Рис. 3.12. Співвідношення індексів споживчих цін та реальної заробітної плати у 2015 р., %

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

На *рис. 3.13* спостерігається позитивна динаміка індексів реальної заробітної плати по регіонах, що свідчить про поступову стабілізацію соціально-економічного становища в країні у 2017 р. в порівнянні з негативними показниками індексу у 2015 р.

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 року становила 1880,8 млн. грн.

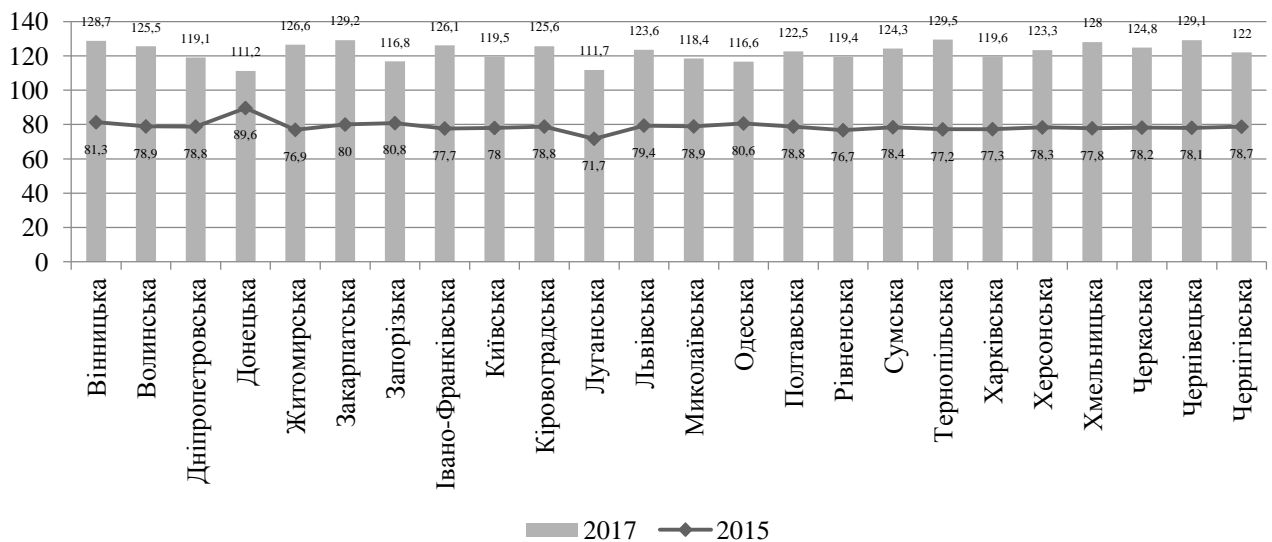


Рис. 3.13. Динаміка індексів реальної заробітної плати по регіонах у 2015-2017 рр.

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.

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 %) [277].

В розрізі окремих видів економічної діяльності спостерігається зменшення облікової кількості штатних працівників (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Облікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності [277; 278-287]

При цьому кількість вакансій за видами економічної діяльності збільшується у динаміці (табл. 3.4), що пов'язано з браком робочої сили потрібної кваліфікації.

Таблиця 3.4

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

Збільшення вакансій майже за всіма ВЕД з одного боку є позитивною тенденцією, що може бути пов'язано з появою нових робочих місць, з поживленням соціально-економічного розвитку, з іншого, це може свідчити про відсутність в країні кадрів з потрібною кваліфікацією через процеси зовнішньої трудової міграції, або відсутності певних компетентностей у наявних фахівців через обмеження у розвитку людських ресурсів в Україні.

Відтік кваліфікованих кадрів за кордон свідчить про незадоволеність людських ресурсів умовами праці, заробітною платою тощо.

Рівень середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності наведено у табл. 32.5.

Таблиця 3.5

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

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
з неї наукові дослідження та розробки	2901	3296	3805	4059	4268	4972	6119	8211,98	10258,8
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 (табл. 3.6).

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.

Показники руху робочої сили

Роки	Коефіцієнт обороту робочої сили	
	по прийому	по звільненню
	у % до середньооблікової кількості штатних працівників	
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
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

Разом з тим, в сучасних умовах спостерігається низка проблем, пов'язаних з розвитком та використанням людських ресурсів, ефективністю ринку праці:

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 [Ошибка! Источник ссылки не найден.] (рис. 3.15).

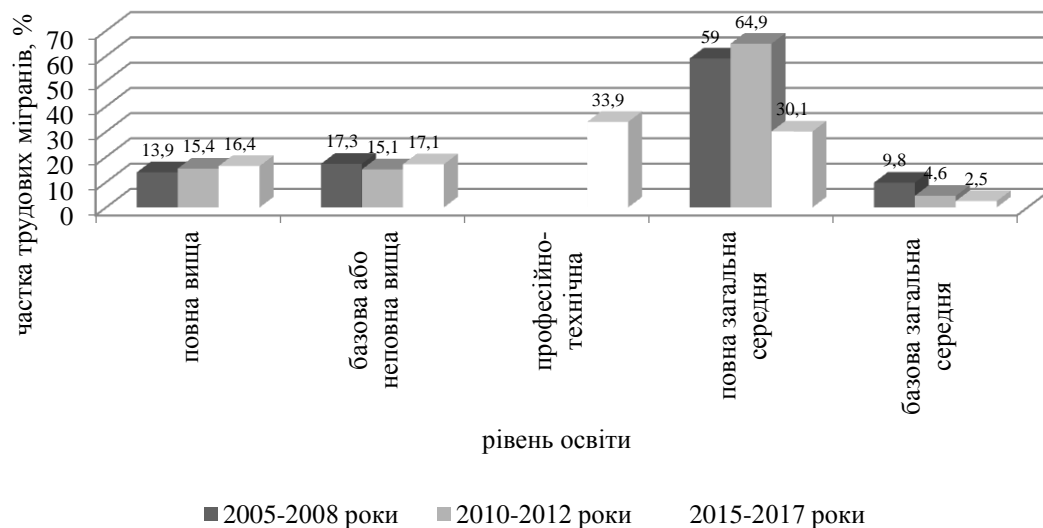


Рис. 3.15 Динаміка трудової зовнішньої міграції за рівнем освіти, %

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. [288; 289; 290]. 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. 3.15 видно наростаючу тенденція 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.

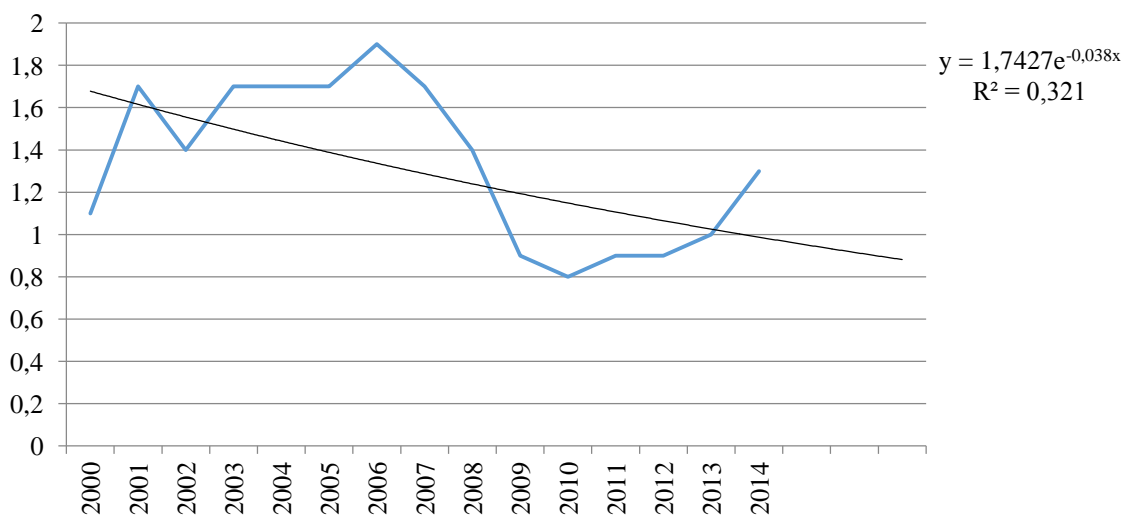
Також спостерігається уповільнення навчання новим професіям і підвищення кваліфікації та різкий спад з 2015 р. у навантаженні на 1 вакансію (рис. 3.16), що свідчить про спад активності у розвитку людських ресурсів, відсутності

системності розвитку та дієвих стимулів, щодо розвитку та працевлаштуванню на вітчизняних підприємствах.

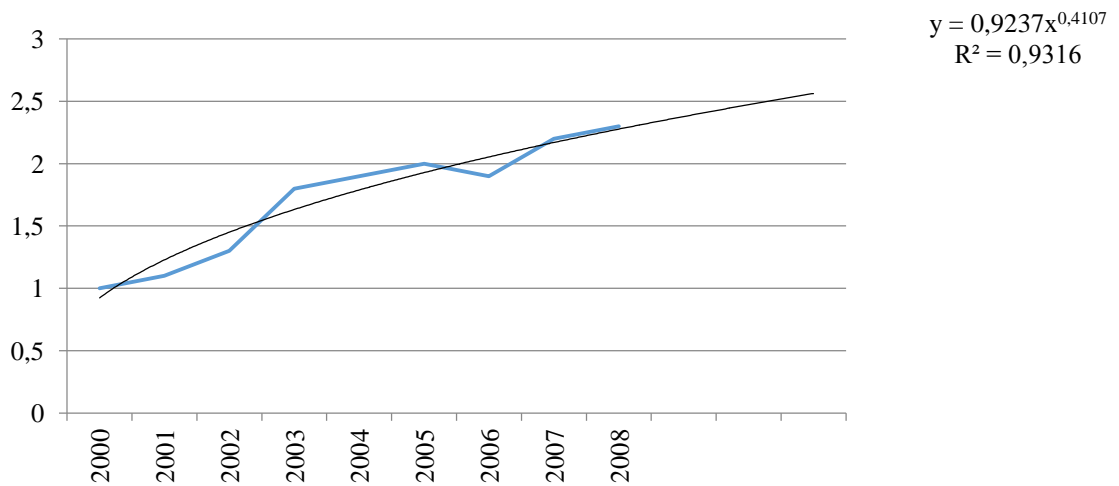


Рис. 3.16. Співвідношення навчання та підвищення кваліфікації до навантаження на 1 вакансію

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. 3.17), що дало можливість продовжити ряд динаміки.



а)



б)

Рис. 3.17. Прогнозування показників «навчено новим професіям» та «підвищили кваліфікацію»

На *рис. 3.18* наведена позитивна тенденція збільшення витрат на освіту майже за всіма джерелами фінансування.

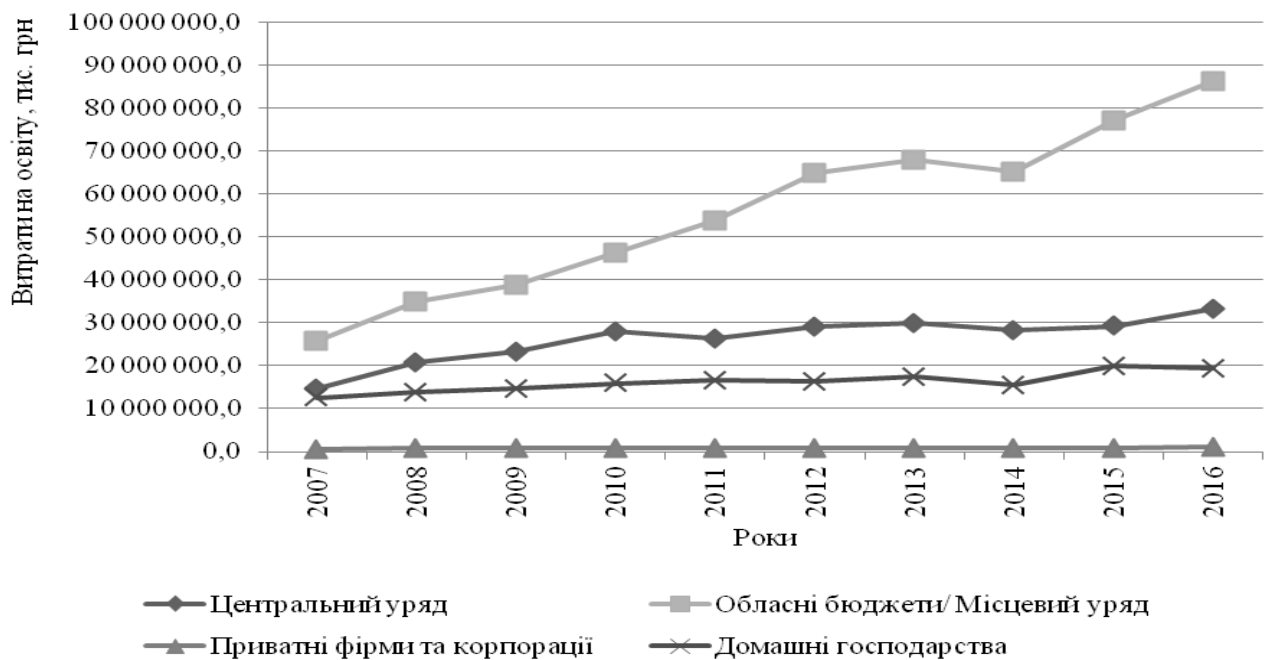


Рис. 3.18. Динаміка витрат на освіту за джерелами фінансування, %

Однак наведені дані на *рис. 3.19* 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.

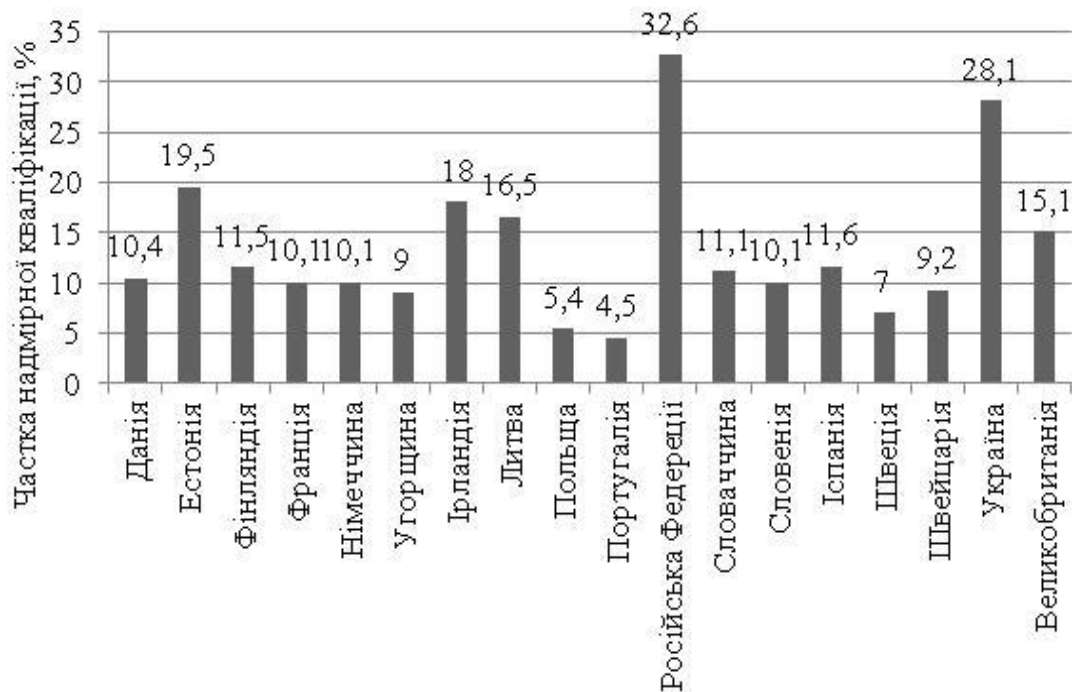


Рис. 3.19. Частка надмірного рівня освіти

по-друге, це зниження середньооблікової кількості штатних працівників з 10,262 млн. осіб у 2010 р. до 7,679 млн. осіб у 2017 р. [273]. 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» [338].

Наступні дані демонструють процеси зовнішньої трудової міграції за рівнем освіти у 2015-2017 рр. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Трудові мігранти за країнами перебування та рівнем освіти, 2015–2017 рр. [290]

Кількість трудових мігрантів	Усього, тис. осіб	у тому числі за рівнем освіти, %				
		повна вища	базова або неповна вища	професійно-технічна	повна загальна середня	базова загальна середня
Кількість трудових мігрантів, усього, у тому числі за країнами перебування	1303,3	16,4	17,1	33,9	30,1	2,5
Польща	506,5	16,2	16,8	45,5	19,6	1,9
Російська Федерація	342,4	10,8	18,5	33,9	35,1	1,7
Італія	146,7	12,7	18,1	23,5	36,4	9,3
Чеська Республіка	122,5	10,4	12,9	19,3	55,1	2,3
Сполучені Штати Америки	23,5	58,3	20,4	–	21,3	–
Білорусь	22,5	–	5,3	39,1	55,6	–
Португалія	20,3	35	45,3	8,9	10,8	–
Угорщина	17,1	9,4	42	18,7	17	12,9
Ізраїль	13,9	52,5	10,1	–	37,4	–
Фінляндія	13,3	27,1	11,3	39,8	21,8	–
Німеччина	10,2	31,4	3,9	25,5	39,2	–
Інші країни	64,4	41	8,9	23,7	26,4	–

Дані табл. 3.7. свідчать про відтік кадрів у більшості з професійно-технічною освітою - 33,9 %; базовою загальною середньою – 30,1 %. Тобто це ті людські ресурси, що можуть бути навчені затребуваним професіям в Україні та збільшувати додану вартість.

Натомість відсутність мотивації до навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації в рідній країні, людські ресурси вимушені шукати гідних та якісних умов життя та праці за кордоном.

Отже відсутність комплексного підходу до вирішення проблем розвитку людських ресурсів призводить до їх втрати у вигляді зовнішньої трудової міграції, або навички та компетентності людських ресурсів, що залишаються в регіоні та країні не відповідають вимогам сучасних умов ринку праці на і Україні ні в країнах ЄС та світу.

Таким чином, діагностика тенденцій розвитку людських ресурсів дозволила побудувати когнітивну карту взаємозв'язку проблем розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях (*рис. 3.20*) [339-340].

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.

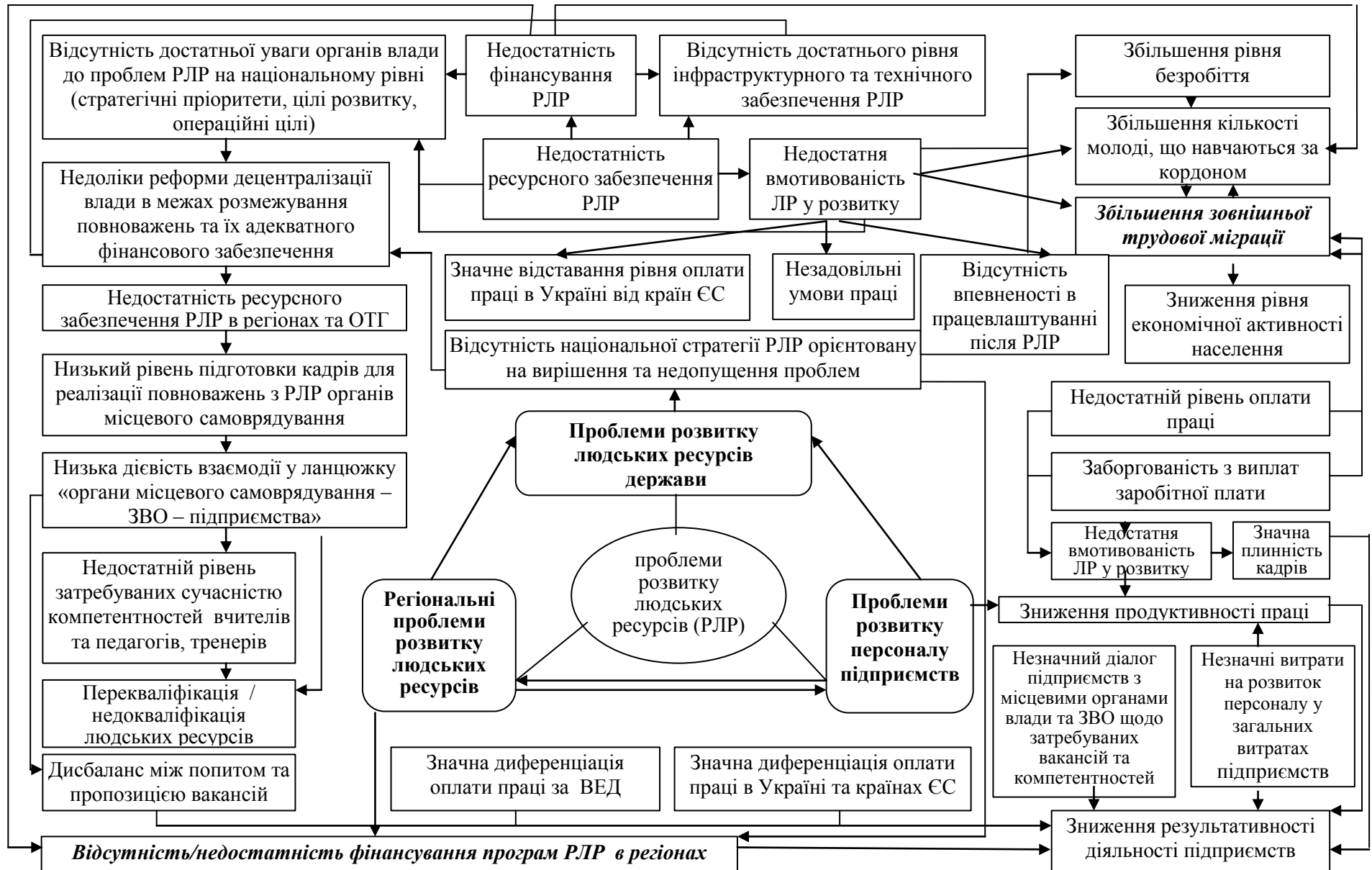


Рис. 3.20. Конітивна карта проблем розвитку людських ресурсів на трьох економічних рівнях

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.

У табл. 3.8 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.

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:

Типові проблеми розвитку людських ресурсів в Україні [339-340]

Демографічні	Освітньо-навчальні	Мотиваційні	Проблеми мобільності людських ресурсів	Проблеми результативності
1	2	3	4	5
Зростання смертності у трудово-кваліфікаційному 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

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Зниження народжуваності на 7 % у 2018 р.	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 кількості учнів у закладах освіти через міграцію або фінансовий стан домогосподарства
Демографічне старіння (частка осіб віком 60 років і більше у 2015 р. 21,8 %)	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 конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, ОТГ, регіонів через брак фахівців з навчання
Неефективність системи охорони здоров'я	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 продуктивності праці працівників вітчизняних підприємств
	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	Брак людських ресурсів необхідної кваліфікації через зовнішню трудову міграцію, відсутність мотивації до розвитку

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
	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	
	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	
	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	
	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		

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-трудоких 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 ВУЗах;

підвищення рівня компетентності посадових осіб і державних службовців з метою підвищення якості розробки та реалізації механізмів формування та використання трудового потенціалу регіону.

Розглянемо основні тенденції європейського досвіду розвитку людських ресурсів.

Європейська політика в галузі професійної освіти і навчання (VET) (ПОО) повинна бути підкріплена переконливими доказами. Cedefop вибрав набір з 36 показників для кількісної оцінки деяких ключових аспектів ПОО і навчання протягом усього життя. Вибір ґрунтується на актуальності індикаторів і їх значимості для досягнення цілей Європа-2020 [341].

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 ПОО 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.

Індикатор рис. визначається як прогнозована зайнятість (у 2020 році) для осіб з середньою (МСКО 3-4) та високим рівнем (МСКО 5-8) кваліфікаціями (у % до загальної зайнятості). Рівень кваліфікації відноситься до рівня освіти осіб, які будуть зайняті, а не до освітніх потреб своїх робочих місць.

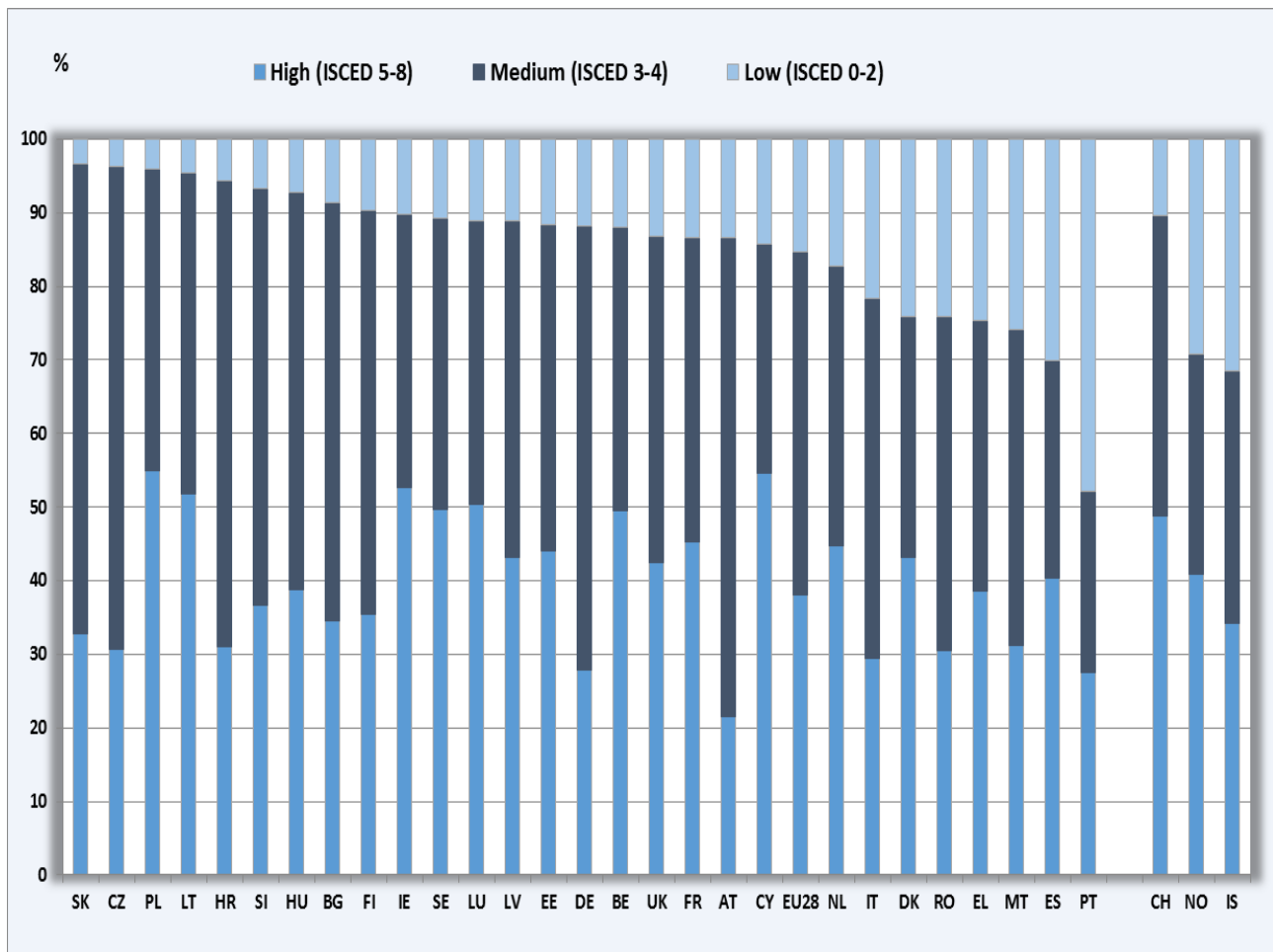


Рис. 3.21. Середній / висококваліфікований рівень зайнятості у 2025 році (% від загальної кількості) (прогноз на 2016 рік)

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%.

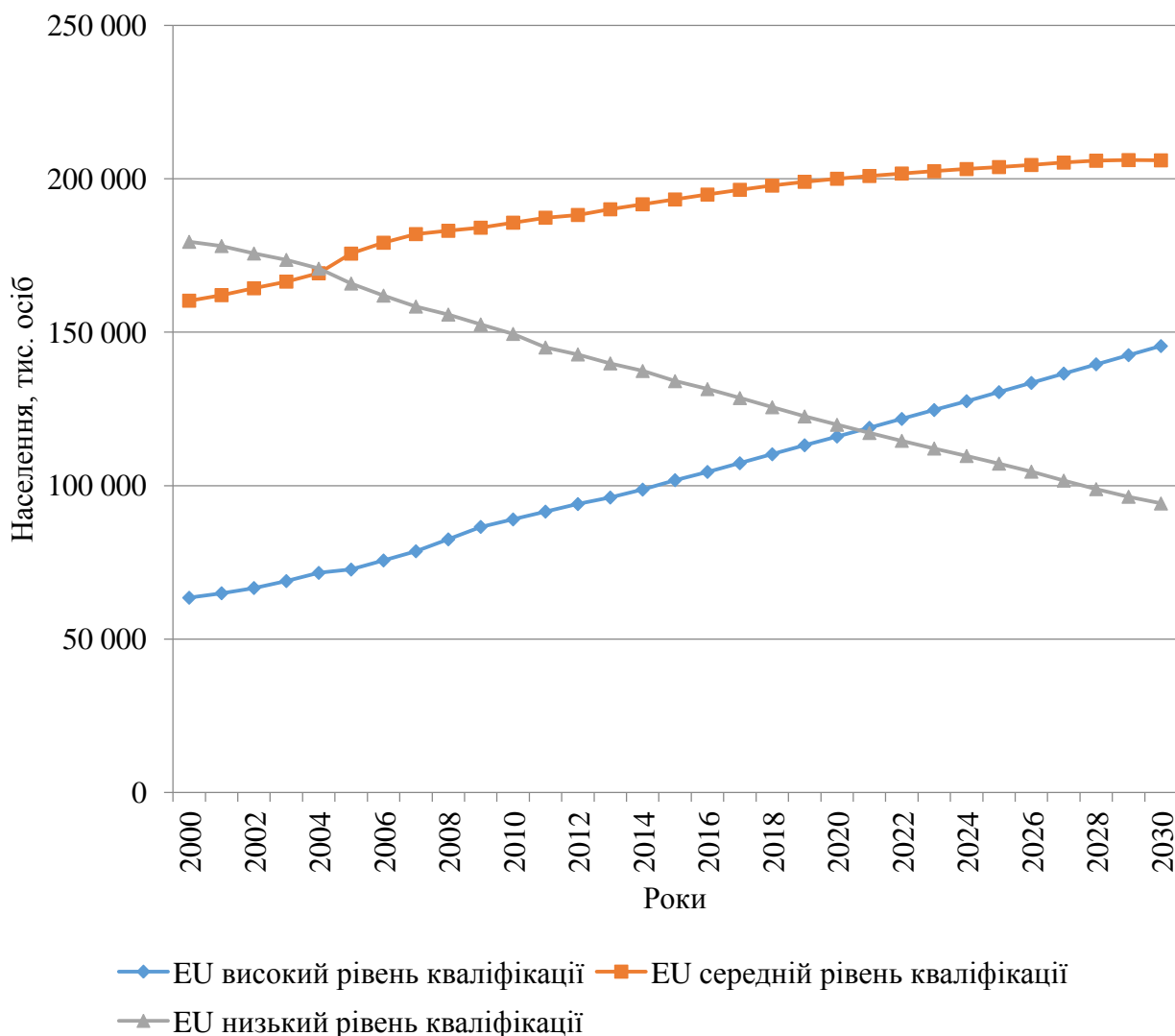


Рис. 3.22. Прогноз рівня кваліфікації населення країн-ЄС

Центральне значення для політики ЄС має розвивати та вдосконалювати навички, які відповідають вимогам праці, і передбачати майбутні потреби у навичках [341].

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 тут 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 [341] (табл. 3.9).

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

Таблиця 3.9

**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)**

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
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

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
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 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 року (на 3 процентних пункти). Виміряні в тій же метриці, країни з найбільшою позитивною зміною між дослідженнями 2010 та 2015 років 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. 3.10).

Таблиця 3.10

**Вакансії робочих місць для кандидатів з середньою кваліфікацією,
тис. осіб 2018-2030**

Показники	Попит на розширення 000s	Попит на заміну 000s	Всього можливостей роботи 000s
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
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

Недостатній рівень кваліфікації в країнах ЄС розподілився наступним чином (табл. 3.11).

Частка недостатнього рівня освіти за віком, ніж вимагає робота (%)

[369]

Роки	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Австрія	43,8	35,5	40,1	34,7		
Бельгія	27,9	24,2	29,4	27,2	24,1	21,6
Болгарія			21,5	23,4	19,9	
Хорватія				16,3	15,5	
Кіпр			19,8	20,6	18,6	
Чеська Республіка	24,5	27,1		26,3	20,3	
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		31,1				
Ірландія	35,6	36,9	29,6	25,1	22,1	7,6
Ізраїль	31,4			27	26,5	
Італія	53,3	43,8				
Латвія			20,9	16,3		
Литва				8,5	15,1	
Люксембург	40,9	43,8				
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			27,1	33,3		
Російська Федерація			9,3	6,8	8,5	
Словаччина		26,6	25,5	23,6	20,6	
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		50,4		55,2		
Україна		4,6	5,4	7,8	2,4	
Великобританія	47,3	45,1	36,6	33,6	32,4	24,7

Для підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників підприємства в країнах ЄС проводять тренінгові компанії (рис. 3.23).

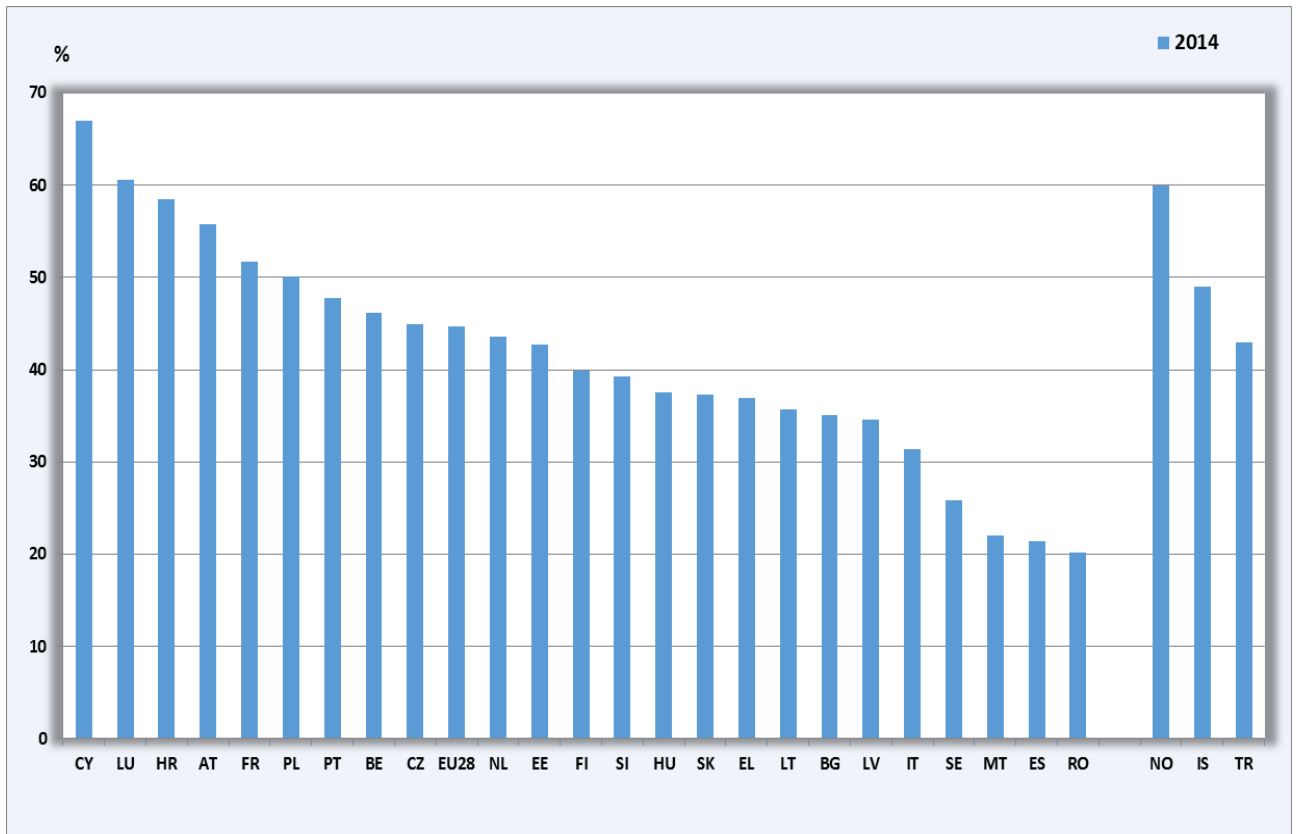


Рис. 3.23. Інноваційні підприємства з підтримкою навчальної практики (%)

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.

Частка надмірного рівня освіти за віком, ніж вимагає робота (%)

[369]

Країни	2002	2004	2006	2008	2010	2012
1	2	3	4	5	6	7
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

1	2	3	4	5	6	7
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 [341] (рис. 3.24).

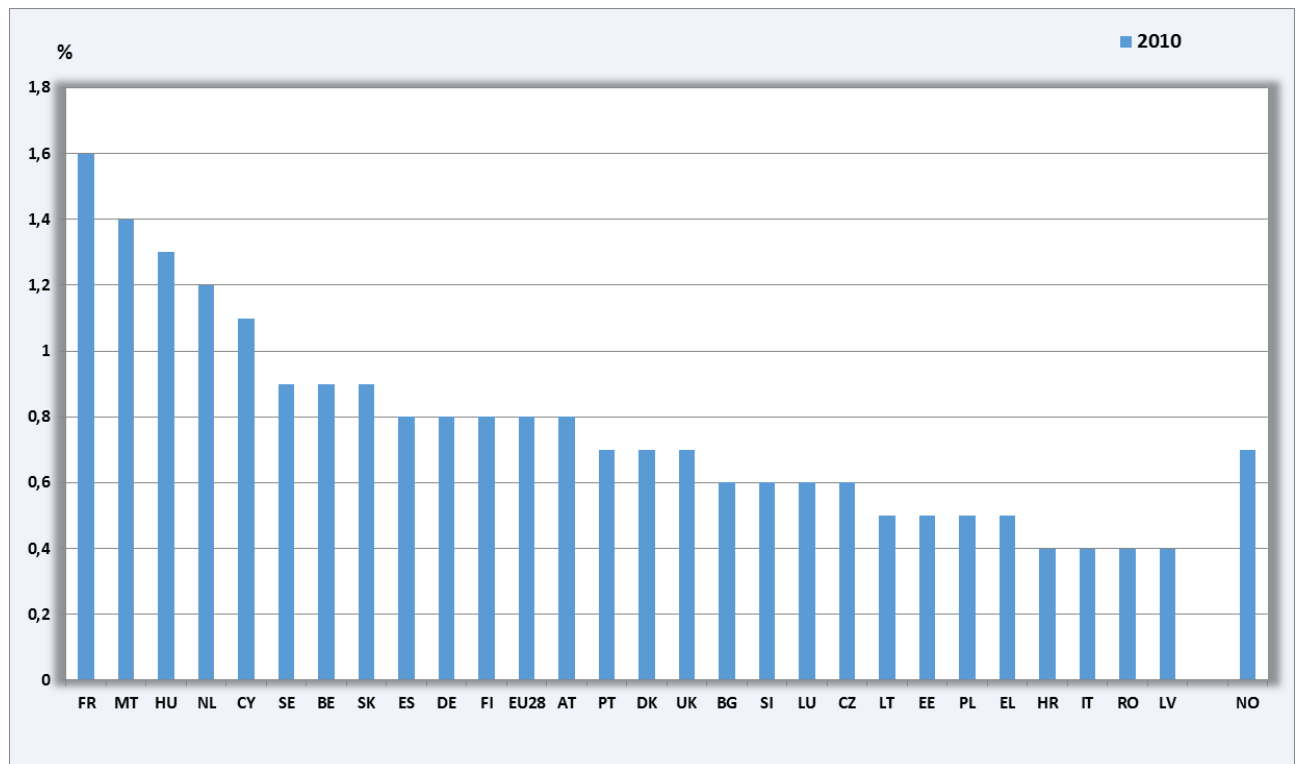


Рис. 3.24. Витрати підприємства на курси CVT, % до загальної вартості робочої сили

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 [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.

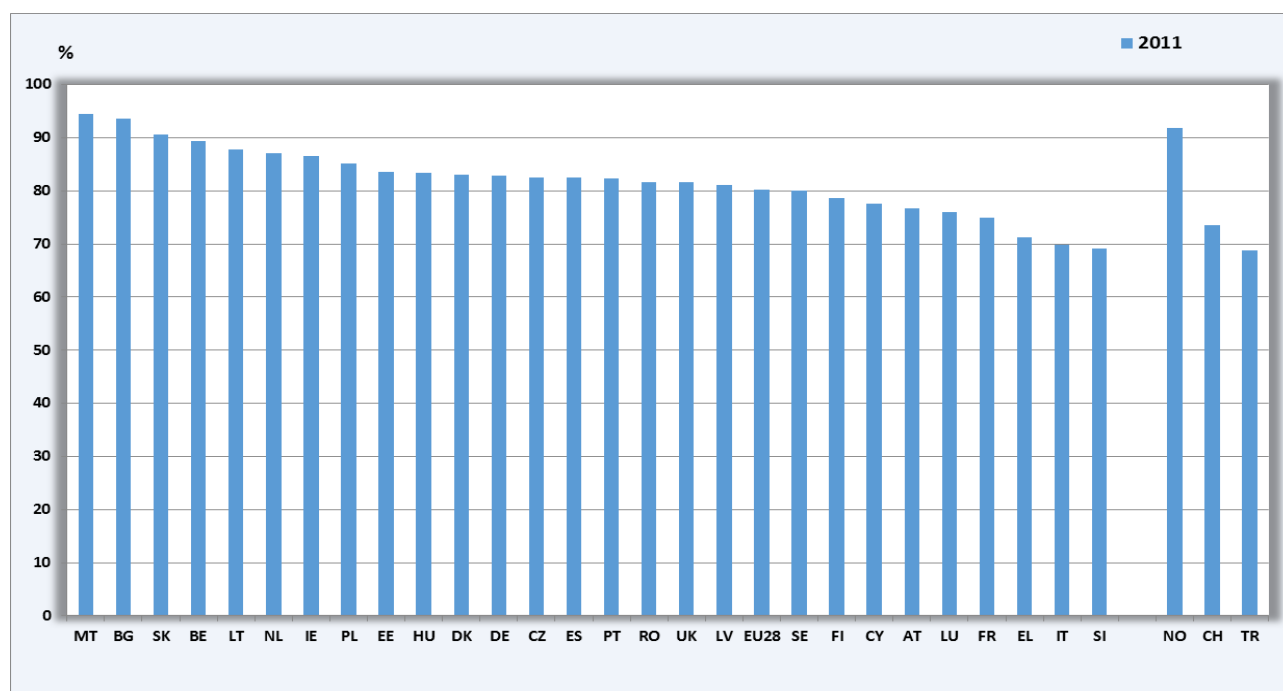


Рис. 3.25. Неформальна освіта та навчання, пов'язані з роботою (%)

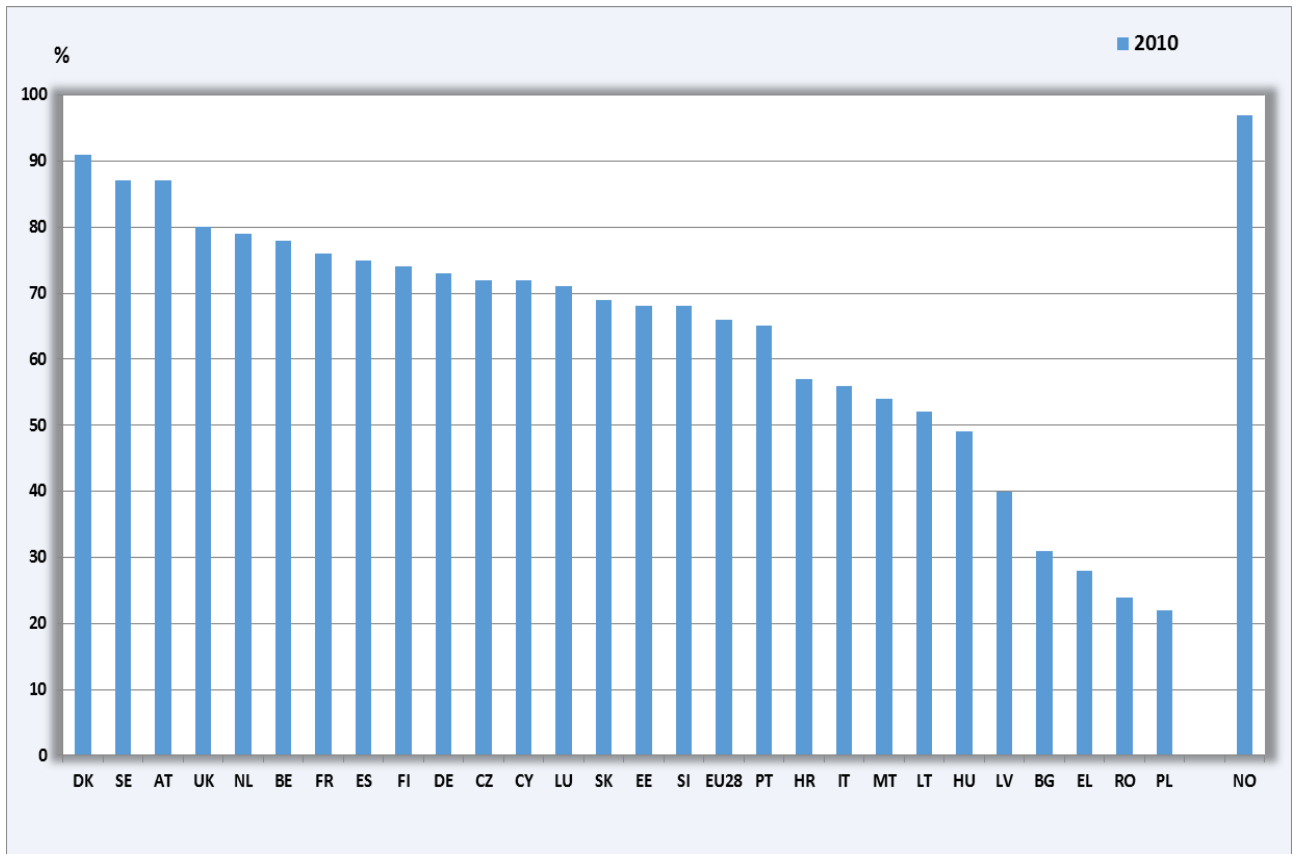


Рис. 3.26. Підприємства, що здійснюють навчання (%)

Показник визначається як відсоток підприємств, які надавали своїм працівникам будь-який вид професійної підготовки у довідковому календарному році. 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

звітнього 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. 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, під-колони 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.

Розвиток навичок представляє навчальну та освітню діяльність країни та безпосередні результати цієї системи з точки зору набутих та набутих навичок. Підстовпи 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 рік, а саме: знизити невдачу в читанні, математиці та науці нижче 15%.

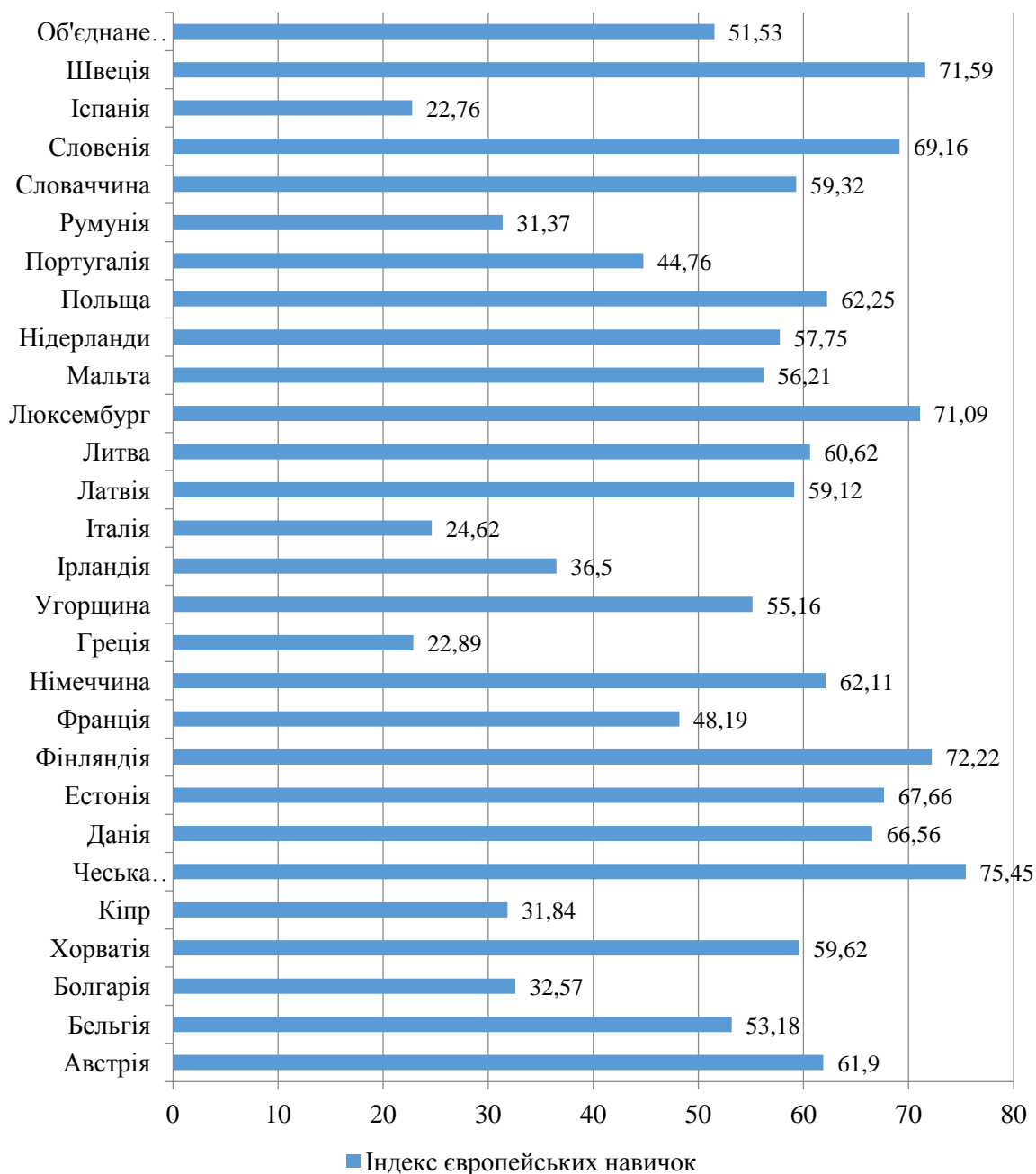


Рис.3.27. Індекс європейських навичок 2018 р.

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 рік, 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 разом з показниками активності на ринку праці для різних груп населення, щоб визначити ті, які мають більшу чи меншу кількість представників на ринку праці. Підпільний перехід до роботи включає 2 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: скоротити раннього випускника з освіти та навчання нижче 10%. Другий показник відповідає іншим цілям освіти та навчання ЄС на 2020 рік, а саме досягнення рівня зайнятості останніх випускників 82%. Під-стовп участі на ринку праці складається з 2 індикаторів для вимірювання показників активності різних груп населення: рівень активності «основного» працездатного населення (25-54 роки); та рівень активності молоді (20-24 роки). Докладну інформацію про визначення та передумови цих показників можна знайти в Технічному звіті [342].

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. Включені суб-стовпи для розрізнення неналежного використання навичок та невідповідності навичок. Підпільний рівень використання навичок включає 2 показники для оцінки різних аспектів недостатнього використання навичок: тривале безробіття; і неповна зайнятість працівників, що працюють неповний робочий день (ті, хто заявляє, що вони працюють неповний робочий день, тому що вони не можуть знайти роботу на повний робочий день). Підстовп невідповідності

навичок включає 3 показники для вимірювання різних аспектів надлишків або недостатнього використання навичок на ринку праці: невідповідність вищої освіти (ті з вищою освітою, які мають роботу, яка не вимагає цього); малозабезпечені працівники (випускники вищих навчальних закладів, які мають низьку заробітну плату); та невідповідність кваліфікації (ступінь, в якій рівень освіти кожного працівника відповідає рівню досягнення модальної освіти для кожної галузі в кожній галузі) [342].

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.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

4.1. Методологічне підґрунтя формування проблемно-орієнтованої системи управління та 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 п'яти 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 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 управління людськими ресурсами, яка передбачатиме три рівня управління (мікро, мезо та макро), а також буде орієнтована на швидке реагування та подолання різних загроз і проблем, що виникають як в середині країни, так і за її межами.

На сьогодні не існує єдиної системи управління людськими ресурсами, яка б була забезпечена механізмом управління на національному, регіональному та локальному рівнях на основі проблемно-орієнтованого підходу. Тому досліджень потребує комплексний підхід до управління

людським ресурсами з урахування взаємозв'язків та особливостей застосування методів управління та розвитку на макро-; мезо- та мікрорівні.

На методологічному рівні ця проблема має бути забезпечена комплексом наукових підходів, методичних підходів та методичного забезпечення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, вибору дієвих інструментів механізму функціонування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людськими ресурсами, 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 управління людськими ресурсами, що мають нести низку рекомендацій щодо послідовного вибору інструментарію управління людськими ресурсами на трьох рівнях управління в залежності від впливу ендогенних та екзогенних чинників та національних пріоритетів розвитку.

Нагальне завдання державної економічної політики полягає у розробці методологічного підходу до формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів 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 рівнях державного управління, 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. Дуальність людських ресурсів передбачає розробку методологічного забезпечення формування системи управління людськими ресурсами на основі врахування проблем на всіх рівнях управління.

Поняття «система» у словнику С. Ожегова – це «певний порядок в розташуванні і зв'язку дій»; «щось ціле, що представляє собою єдність закономірно розташованих і знаходяться у взаємному зв'язку частин» [116]. Відповідно до [343] система – «це безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, що утворює певну цілісність, єдність». Під системою управління розуміється «сукупність адміністративних органів, методів і технічних засобів управління, що забезпечують виконання завдань управління» [344].

Такі тлумачення сутності поняття «система» та «розвиток» дозволяють сформулювати сутність поняття «проблемно-орієнтована система розвитку людських ресурсів», яка являє собою відкриту динамічну нелінійну адаптивну сукупність управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретичних або практичних завдань стосовно ефективного використання людських ресурсів за рахунок отримання ними нового знання, навичок та досвіду за допомогою наукової рефлексії та активних практичних дій і досліджень [345].

Для досягнення мети даного дослідження пропонується наступна структурно-логічна схема дослідження питання формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів (рис. 4.1) [345], 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 управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління.

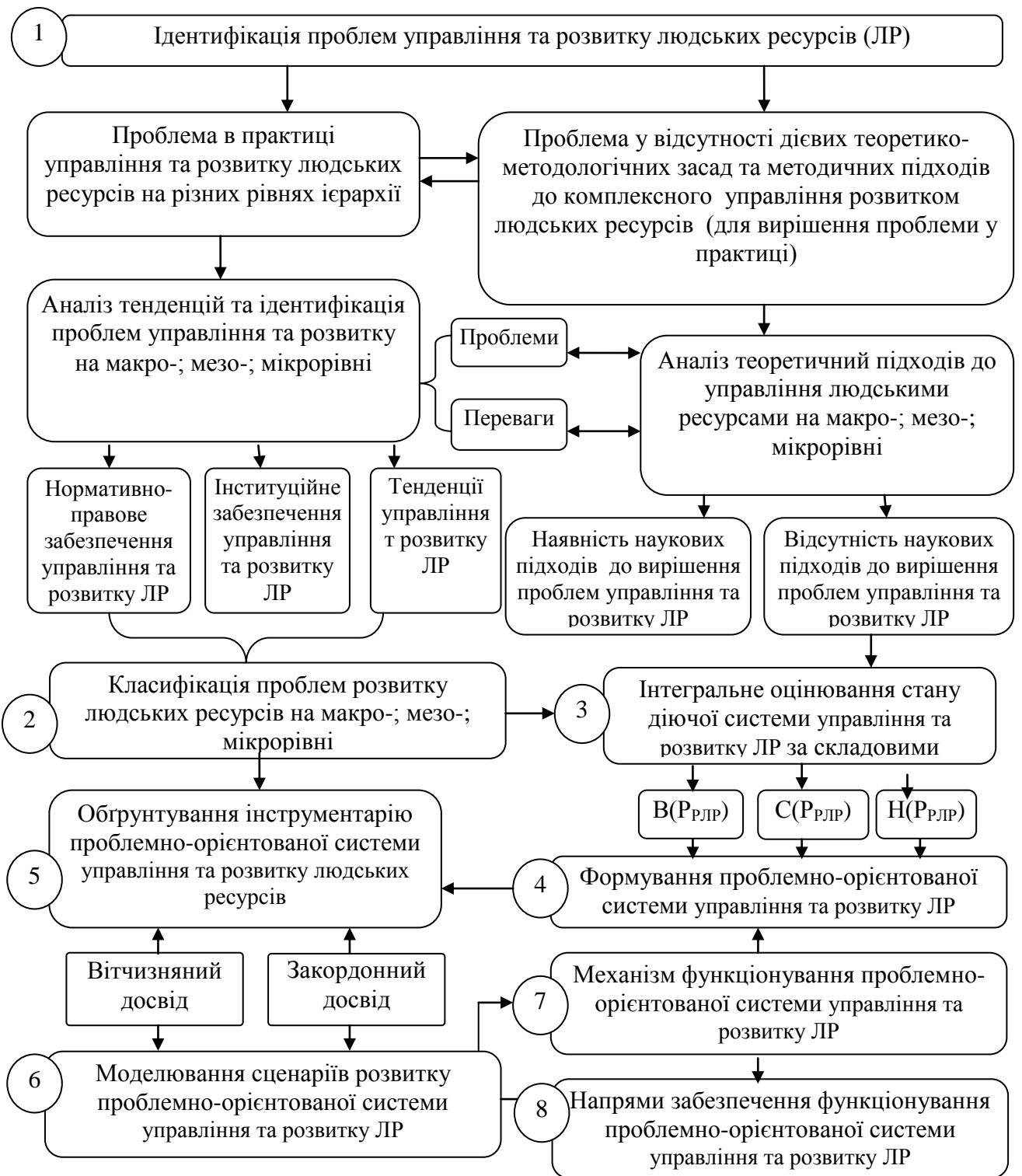


Рис. 4.1. Структурно-логічна схема дослідження проблеми формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів

Примітки: $V(P_{RLP})$ – високий рівень управління та розвитку ЛР; $C(P_{RLP})$ – середній рівень управління та розвитку ЛР; $N(P_{RLP})$ – низький рівень управління та розвитку ЛР

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 формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, що враховує прямі та зворотні зв'язки на всіх економічних рівнях.

Також відсутній механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів 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 розвитку людських ресурсів на всіх економічних рівнях.

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:

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 розвитку «Україна 2020» [329];

проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів. Так, у роботі [346] виділено наступні проблеми: 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-трудої сфері підприємств та інших суб'єктів господарювання; існуючі нормативно-правові документи суперечать один одному, створюючи можливості різного трактування тих чи інших процесів соціально-трудої відносин, що викликає виникнення трудої 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 [346]. Отже, для формування проблемно-орієнтованої системи буде необхідно представлення 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.

Недосконалість законодавчого й інституційного забезпечення управління людськими ресурсами призводить до необґрунтованого вибору системи методів та відповідних інструментів управління, і, як наслідок, до погіршення показників розвитку людських ресурсів. Так, за даними Державної служби статистики України за I півріччя 2017 р. спостерігається зниження середньомісячної кількості економічно активного населення віком 15–70 років на 0,6 %; зменшення кількості зайнятого населення на 118,4 тис. осіб; рівень безробіття населення (за методологією МОП) збільшився на 0,2 в.п. та становив 9,6 % економічно активного населення зазначеного віку; зростання заборгованості з виплат заробітної плати також має тенденцію до зростання на 33,6 % [277]; стрімке зростання зовнішньої трудої міграції, що досягає 4 млн. [8] осіб та має подальші тенденції до збільшення.

На другому етапі досліджується та розвивається класифікація проблем розвитку людських ресурсів на макро-, мезо-, мікрорівні для подальшого вибору методів їх подолання.

Третім етапом дослідження є проведення інтегрального оцінювання стану діючої системи розвитку людських ресурсів за складовими на трьох економічних рівнях з подальшим виявленням інструментів управління та формування трирівневої проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Моделювання сценаріїв функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, 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..

Подана на рис. 2.5 проблемно-орієнтована система 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 управління людськими ресурсами 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.

Виходячи з того, методологія – це «вчення про структуру, методи й засоби діяльності; вчення про принципи побудови, форми й способи наукового пізнання» [9], методологічне забезпечення формування та функціонування даної системи передбачає наявність етапів, завдань, методів, відповідного методичного забезпечення та результату.

На етапі оцінювання дієвості системи розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями застосовуються методи апріорного ранжирування; кореляційного аналізу, системного аналізу, метод ентropії, кластерного аналізу. При цьому методичним забезпеченням є розробка теоретико-методичного підходу до оцінювання рівня розвитку людських ресурсів; методичного забезпечення оцінки розвитку людських ресурсів на макрорівні; в регіональному розрізі; на мікрорівні. Результатом даного аналізу стає ідентифікація проблем розвитку людських ресурсів, групування (країн) регіонів за рівнем розвитку людських ресурсів (за компонентами).

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.

Заключним етапом методологічного підходу виступає визначення сукупності методів й відповідних інструментів і розробка практичних рекомендацій та законодавчих змін щодо формування та функціонування трирівневої проблемно-орієнтованої системи 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 напрямків державної підтримки розвитку людських ресурсів; внесення змін до нормативно-правових актів сфери управління людськими ресурсами.

Таким чином, проведені дослідження щодо формування системи управління та розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу дозволили розробити структурно-логічну схему аналізу проблеми забезпечення дієвості розвитку людських ресурсів та визначити сутність поняття «проблемно-орієнтована система 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.

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. 4.2).



Рис. 4.2. Методологічний підхід до формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів

Методологічний підхід до формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів передбачає послідовну оцінку рівня розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями; прогнозування рівня розвитку людських ресурсів за складовими та рівнями; моделювання сценаріїв розвитку людських ресурсів; визначення напрямів розвитку людських ресурсів і розробка практичних рекомендацій та законодавчих змін.

4.2. Методичне забезпечення трирівневої оцінки рівня управління та розвитку людських ресурсів

Соціально-економічний розвиток України безпосередньо залежить від якості управління всіма стратегічними ресурсами держави, серед яких найвагомішими є людські ресурси. Багатоаспектність та складність управління полягає саме в дуальності даних ресурсів. З одного боку, вони є об'єктом управління, на який спрямовано дію всього комплексу інструментарію економічної політики держави, регіональної політики та кадрової політики підприємств. З іншого, саме люди виступають й суб'єктами управління, що визначають та формують механізми управління національною економікою та людськими ресурсами на всіх рівнях управління. Отже визначення дієвості тих чи інших методів управління людськими ресурсами є ключовим у досягненні соціально-економічний результатів та гідного рівня життя населення. Результативність методів управління можна оцінити за результатами тенденцій розвитку людських ресурсів.

Дослідження проблем розвитку людських ресурсів привертало увагу вчених-економістів, таких як: М. Армстронга, Г. Беккера, Т. Базарова, В. Басова, М. Буднік, Л. Балабанова, В. Весніна, Н. Гавкалової, С. Дятлова, Дж. М. Кейнса, А. Кібанова, Н. Корнеліуса, А. Маршала, Г. Назарової, В. Никифорова, У. Петі,

А. Сміта та ін. Проблемами формування та пошуку напрямів ефективного використання трудового, демографічного, інтелектуального потенціалів займалися Л. Близнюк, Д. Богиня, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Доровської, О. Іванісов, Н. Маркова, Г. Назарова, В. Стешенко, Л. Шаульська та ін. Значна дослідженість даних аспектів свідчить про наявність потреби у вирішенні розвитку людських ресурсів через розробку дієвих механізмів управління, що потребує науково-обґрунтованого методичного забезпечення оцінки розвитку людських ресурсів на всіх рівнях.

В практиці оцінки розвитку людських ресурсів існують методики, що увійшли у економічну історію та використовуються при річному відстеженні як на макро-, так і на мезорівнях.

Так, «Індекс людського розвитку (ІЛР) (до 2013 року «Індекс розвитку людського потенціалу» (ІРЛП)) — інтегральний показник, що розраховується щорічно для міждержавного порівняння і вимірювання рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття, як основних характеристик людського потенціалу досліджуваної території. Він є стандартним інструментом при загальному порівнянні рівня життя різних країн і регіонів. Індекс публікується в рамках програми розвитку ООН в звітах про розвиток людського потенціалу і був розроблений в 1990 році групою економістів на чолі з пакистанцем Махбубом-уль-Хаком. Однак концептуальна структура індексу була створена завдяки роботі Амарта'я Сена. Індекс публікується ООН у щорічному звіті про розвиток людського потенціалу з 1990 року» [48].

Відповідно до методики Програми розвитку ООН (ПРООН) публікується щорічний звіт про людський розвиток [349; 350], 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.

У загальному вигляді індекс людського розвитку (Human development index — HDI) розраховується за формулою простої середньої арифметичної індексу тривалості життя, індексу рівня освіченості та індексу скоригованого реального ВВП на душу населення (4.1):

$$I_{LP}(HDI) = \frac{I_{life} + I_{educ} + I_{inc}}{3}, \quad (4.1)$$

Індекс тривалості життя (I_{life}) обчислюється за формулою:

$$I_{life} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (4.2)$$

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

$$I_{educ} = \frac{(2 \cdot I_{adult} + I_{child})}{3}, \quad (4.3)$$

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 означає частку грамотних серед дорослого населення i -ої території в % (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:

$$I_{inc} = \frac{\lg x_i - \lg x_{min}}{\lg x_{max} - \lg x_{min}}, \quad (4.4)$$

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).

Однак економіка не стоїть на місці, індекс постійно модифікується і з 2010 р. група «індикаторів, які вимірюють ІЛР, було розширено, а сам індекс піддався істотному коригуванню. На додаток до використовуваному ІЛР, який є зведеним показником, що спирається на середні статистичні дані і не враховує внутрішньої

нерівності, були введені три нові індикатора: Індекс людського розвитку, скоригований з урахуванням соціально-економічної нерівності (ІЛРН), Індекс гендерної нерівності (ІГН) і індекс багатомірної бідності (ІББ)» [48; 350].

На базі мінародного індексу людського розвитку в Україні Державним комітетом статистики, спільно з Інститутом демографії та соціальних досліджень НАН України [323; 351; 320] було запропоновано методику оцінки рівня регіонального людського розвитку,

Методику було затверджено Спільною Постановою Колегії Держкомстату України та Президії НАН України [323], згідно якої у практику роботи органів державної статистики були запроваджені щорічні розрахунки інтегральних показників, починаючи з 2000 р.

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» [303-311].

Використання запропонованої методики забезпечувало обґрунтованість порівнянь соціально-економічного розвитку окремих регіонів країни, наукове забезпечення систематичних розрахунків індексів людського розвитку регіонів України, визначення кожного регіону на універсальній шкалі, яка дозволяє виконувати методологічно коректні співставлення як за інтегральним індексом,

так і за кожним з 9 індексів окремих аспектів людського розвитку; додаткові відомості дає аналіз окремих базових показників. Кожному з аспектів людського розвитку відповідав окремий блок показників, що формують систему індикаторів людського розвитку регіонів. Схема побудови інтегрального індексу людського розвитку передбачала 3-етапний процес відповідно до 3-рівневої ієрархічної системи показників. На відміну від міжнародної методології розрахунку ІЛР, вітчизняна методика передбачала проміжний етап – побудову узагальнюючих індикаторів, що характеризують кожен із аспектів людського розвитку. Це дозволяє уникнути надмірного інформативного обтяження основного показника при забезпеченні достатньо комплексного підходу до характеристики регіональних особливостей людського розвитку та мінімізації впливу випадкових обставин [320].

Розрахунки регіонального людського розвитку здійснюються за дворівневою схемою: 1-й рівень: побудова індексів за окремими блоками показників; 2-й рівень: побудова інтегрального індексу [311].

Інтегральний індекс регіонального людського розвитку розраховується як сума індексів по всіх шести блоках показників:

$$I_{ir} = \sum_{i=1}^6 I_{ir} \quad (4.5)$$

де I_{ir} – інтегральний індекс регіонального людського розвитку.

Принципами відбору показників виступили [16]:

1. Придатність для щорічних розрахунків.
2. Забезпеченість наявною інформацією Державної служби статистики України.

3. Забезпечення надійності оцінок на регіональному рівні.
4. Відповідність специфіці проблем людського розвитку в Україні (диференціація окремих показників за віком, статтю та типом місцевості).
5. Однозначність трактування щодо впливу на людський розвиток.
6. Відсутність високої кореляції між окремими показниками.
7. Достатність статичної та динамічної варіації.

Систему показників розрахунку регіонального індексу людського розвитку складають 33 показника, які об'єднані у 6 блоків відповідно до основних аспектів людського розвитку (рис. 4.3):

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 трирівневої оцінки рівня розвитку людських ресурсів в роботі доцільно розробити власний методичний підхід до її проведення.

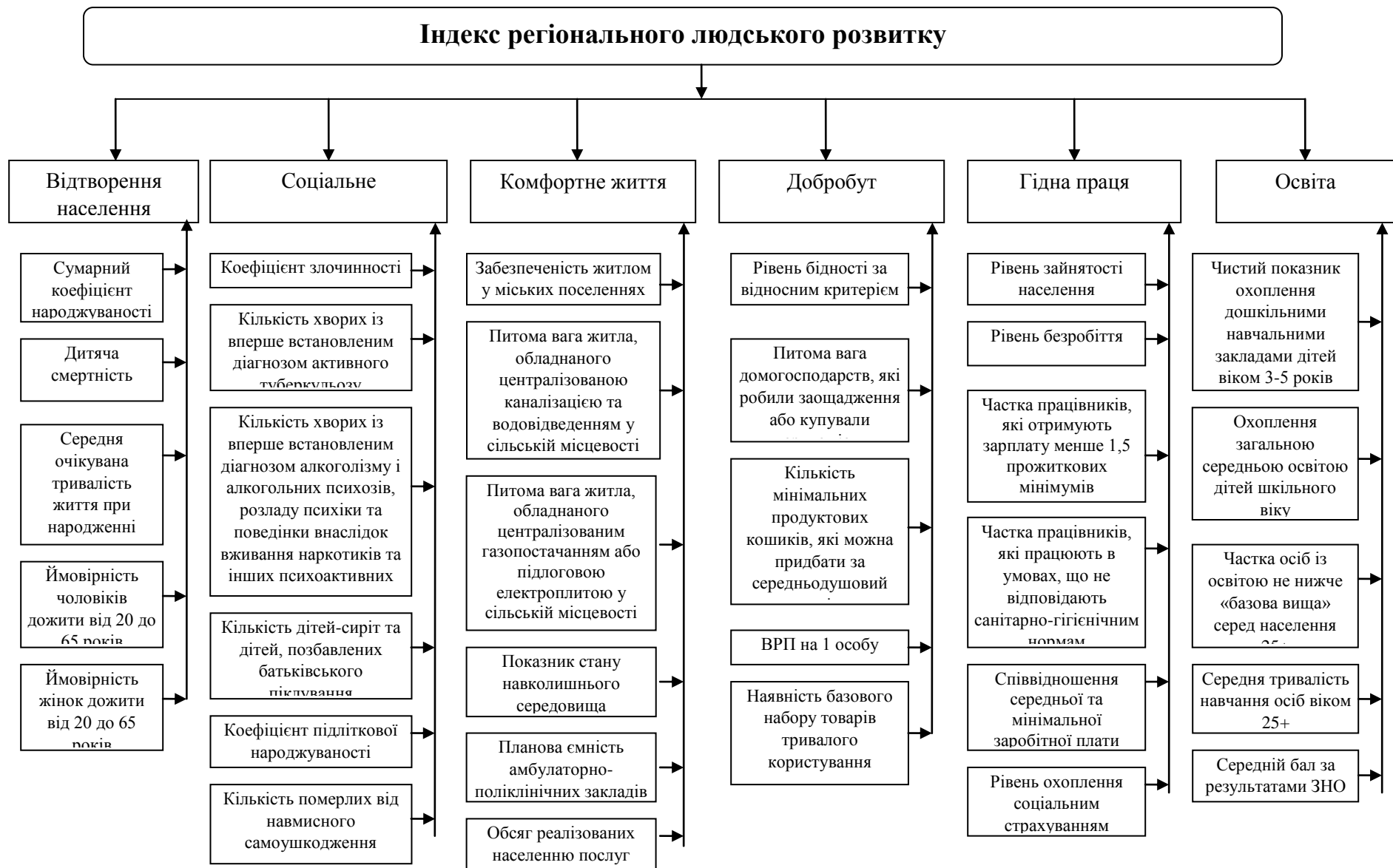


Рис. 4.3. Показники оцінки рівня регіонального людського розвитку [16]

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 управлінні людськими ресурсами 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 [348]. У зв'язку з цим, управління людськими ресурсами 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 [348].

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» [329] 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 оцінки результатів управлінських заходів щодо розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління 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 проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів) (рис. 4.4).

Методичний підхід інтегрованої оцінки рівня розвитку людських ресурсів містить такі кроки: визначення мети оцінки розвитку людських ресурсів; визначення компонентів комплексної оцінки розвитку людських ресурсів; формування системи показників для оцінки розвитку людських ресурсів; вибір методу інтегральної оцінки; побудова інтегральних індикаторів компонентів; інтерпретація результатів.

Підготовчий блок містить етапи з визначення мети, методів та принципів оцінки дієвості розвитку людських ресурсів. Обґрунтування етапів, методів, методик, показників для визначення інтегрованої оцінки розвитку людських ресурсів як основи для визначення інструментів стимулювання розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу є важливим завданням оцінювання.

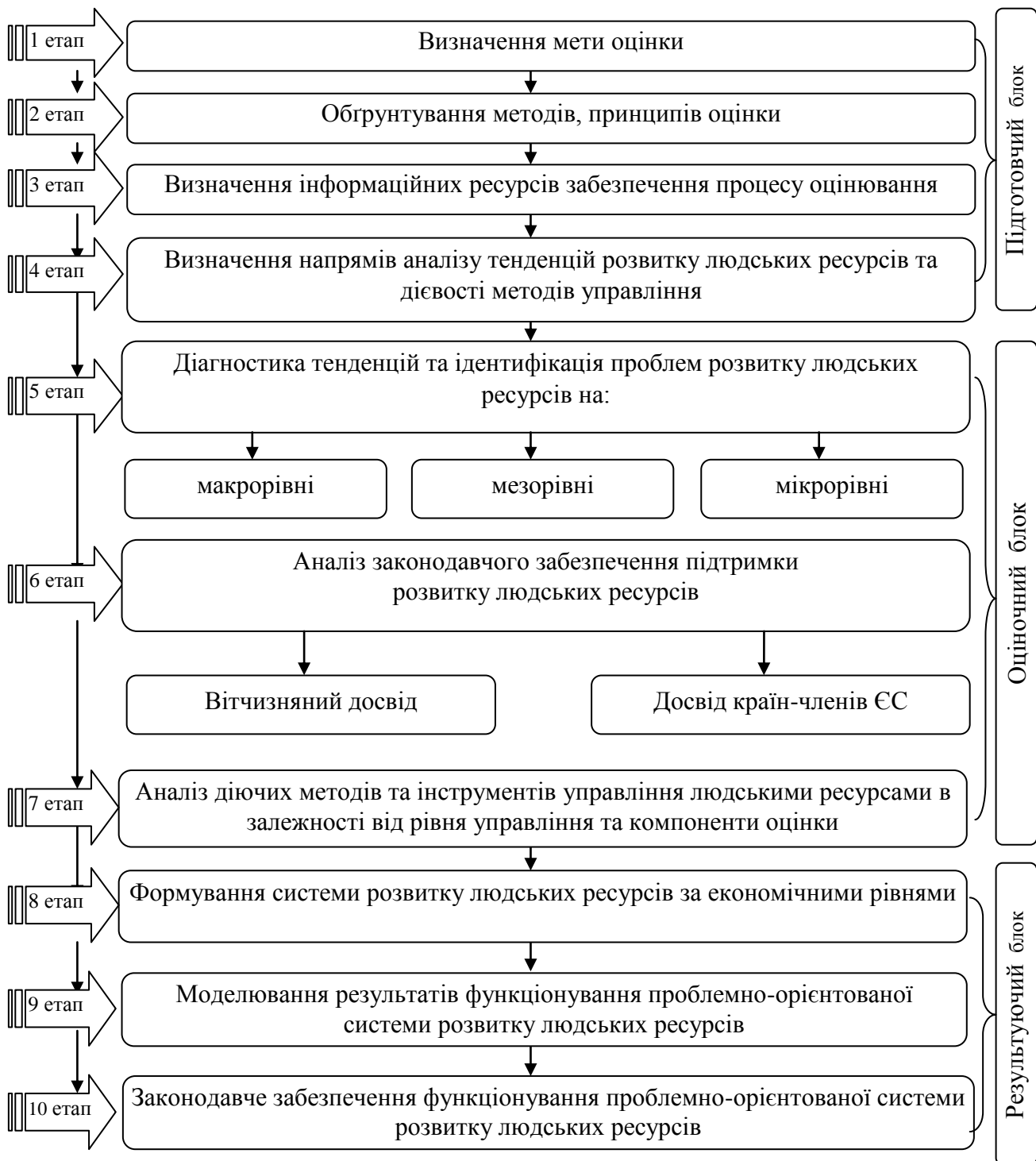


Рис. 4.4. Методичний підхід до оцінювання розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу

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 дієвості розвитку людських ресурсів доцільно використовувати наступні методи [352; 353; 354; 301]:

аналізу літературних джерел – для визначення переліку показників за компонентами оцінки;

метод апріорного ранжирування – для дослідження наукових підходів щодо можливого переліку показників оцінки;

статистичний аналіз – для дослідження та групування емпіричних даних і обґрунтування методологічного підходу щодо формування системи проблемно-орієнтованого управління людськими ресурсами;

метод лінійної згортки, таксономії або ентропії – для оцінки інтегральних показників управління людськими ресурсами за компонентами на трьох економічних рівнях.

В якості принципів оцінки розвитку людських ресурсів слід виділити наступні:

наукової обґрунтованості – оцінка методів управління людськими ресурсами має базуватися на наукових методах дослідження та враховувати вимоги об'єктивних законів розвитку;

системності – передбачає розгляд методів та інструментів розвитку людських ресурсів на рівні системи;

структурність – передбачає оцінку системи управління розвитком людських ресурсів через визначення її структури;

достатності – кількість та структура часткових показників оцінки має забезпечувати комплексну оцінку, достатню для обґрунтованих висновків та розробці рекомендацій для макро-, мезо- та мікрорівня;

обґрунтованості – полягає в тому, що інформація, на базі якої проводиться оцінка дієвості управління людськими ресурсами, 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 Державної служби статистики [273]; Міністерства соціальної політики України [275]; нормативно-законодавчі акти України; статистичні збірники «Праця України» [277-287]; «Економічна активність населення України»; доповіді «Ринок праці» [277]; статистичні бюлетені «Зовнішня трудова міграція населення України» [289-290]; статистичні збірники «Регіони України» [293-302]; дані моніторинрів соціально-економічного розвитку регіонів України тощо.

Останнім етапом підготовчого блоку передбачається визначення напрямів аналізу тенденцій розвитку людських ресурсів та дієвості методів управління. По-перше, це аналіз статистики, тобто наявних актуальних проблем на конкретний момент часу задля корегування інструментарію управління людськими ресурсами. По-друге, це аналіз динаміки розвитку людських ресурсів з метою оцінки дієвості методів управління у часі. По-третє, це аналіз структурних зрушень у 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. 4.5).

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 сферами діяльності, 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 [355].

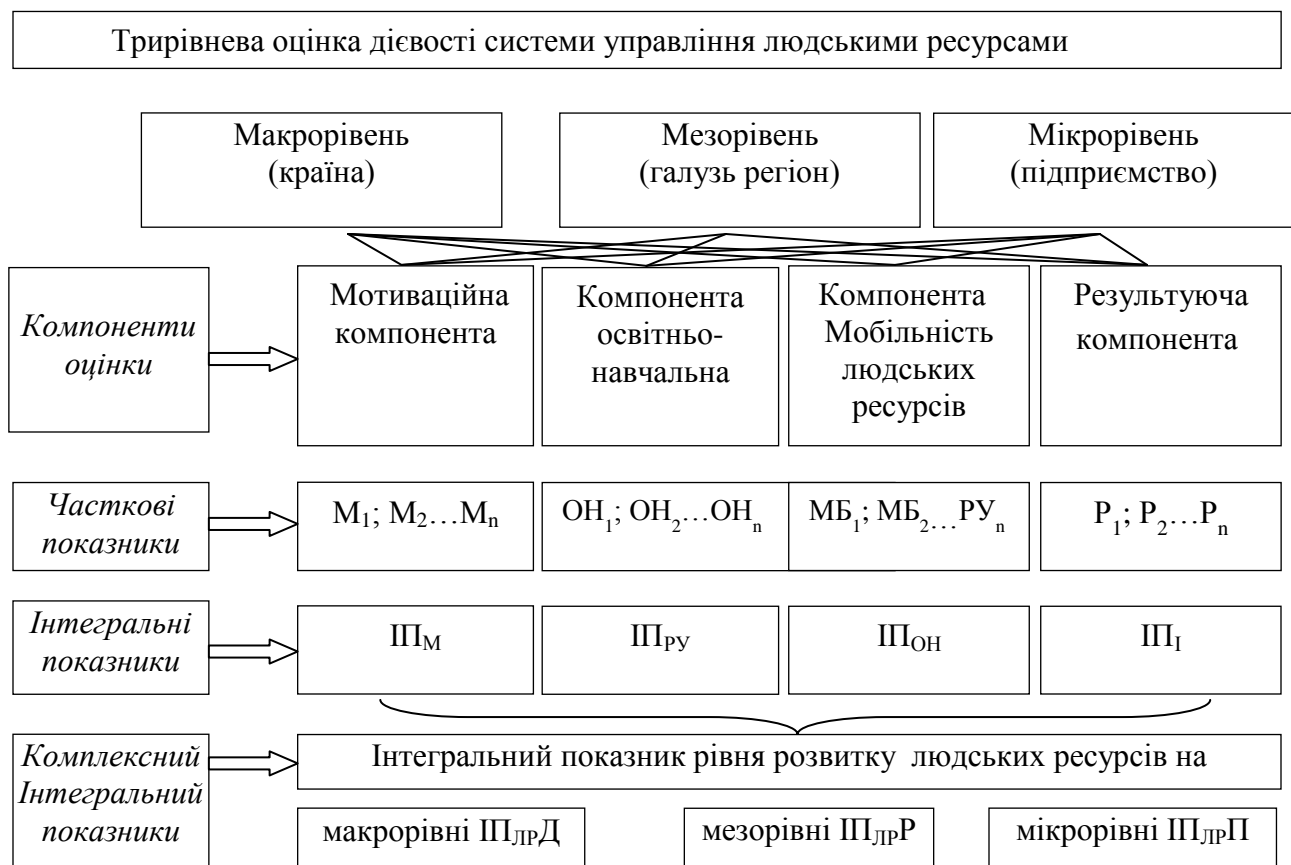


Рис. 4.5. Складові інтегральної оцінки рівня розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу

Примітки: $ІП_M$ – інтегральний показник «мотиваційної» компоненти; $ІП_{OH}$ – інтегральний показник «освітньо-навчальної» компоненти; $ІП_{MB}$ – інтегральний

показник компоненти «мобільність людських ресурсів»; PI_1 – інтегральний показник «Результуючої» компоненти; $PI_{ЛРД}$ – інтегральний показник оцінки дієвості системи управління людськими ресурсами на рівні держави; $PI_{ЛРР}$ – інтегральний показник оцінки дієвості системи управління людськими ресурсами на рівні регіону; $PI_{ЛРП}$ – інтегральний показник оцінки дієвості системи управління персоналом 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 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 макрорівні (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, навантаження на вакансії, тощо.

Отже оціночний етап передбачає:

по-перше, аналіз тенденцій розвитку людських ресурсів, на основі якого робляться висновки щодо дієвості існуючих методів управління людськими ресурсами;

по-друге, аналіз інтегральних показників дієвості системи управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу, що є базою для розробки дієвої системи на основі здійснення моделювання параметрів функціонування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Корегування напрямів забезпечення ефективності управління людськими ресурсами на трьох рівнях управління слід забезпечувати наступною сукупністю методів та відповідних інструментів [348].

Методами управління людськими ресурсами 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. [352].

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 людськими ресурсами 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 дієвості управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу є

удосконалення нормативно-законодавчої бази управління людськими ресурсами на основі проблемно-орієнтованого підходу.

На прикладі мезорівня окреслимо результати оцінки рівня розвитку людських ресурсів.

Складові інтегрального показника розвитку людських ресурсів на мезорівні:

1. Освітньо-навчальна компонента включає:

- кількість загальноосвітніх навчальних закладів на 10 тис. населення, од.

- кількість професійно-технічних навчальних закладів 10 тис. населення, од.

- кількість вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації на 10 тис.

населення, од.

- кількість учнів, студентів професійно-технічних навчальних закладів на 10 тис. осіб, осіб;

- кількість студентів вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації на 10 тис. населення, осіб;

2. Мотиваційна складова містить:

- видатки зведеного бюджету на освіту, % від загальних видатків;

- частка державного сектору у витратах на освіту, %;

- питома вага сектору підприємництва у витратах на освіту, %;

- індекс реальної заробітної плати, %.

3. Результуюча компонента включає:

Частка прибуткових підприємств, частка

- плінність, %

- загальна продуктивність праці, грн / грн

- навантаження на одну вакансію, осіб

- рівень трудової міграції

Складові інтегрального оцінювання рівня розвитку людських ресурсів наведено на рис. (рис.4.6).

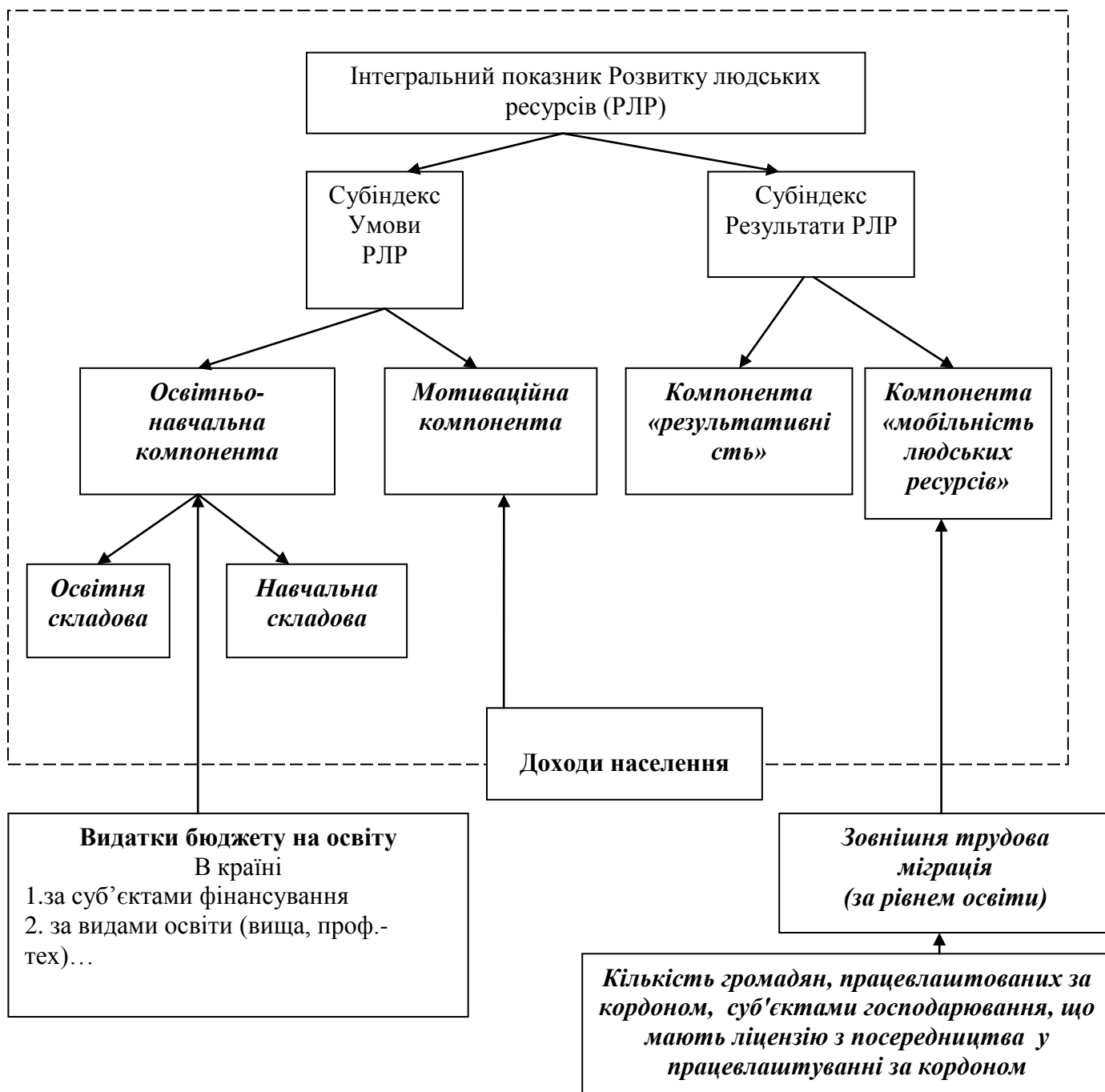


Рис. 4.6. Складові інтегрального оцінювання рівня розвитку людських ресурсів

Таблиця 4.1

**Компоненти та часткові показники оцінки рівня розвитку людських ресурсів
на мезорівні**

Умовн і познач ення	Компоненти	Вплив на розвиток ЛР (стимулятор/ дестимулятор)
1	2	3
К _у	<i>Умови розвитку людських ресурсів</i>	
К _{ОН}	<i>Освітньо-навчальна компонента</i>	
К _О	<i>Освітня компонента</i>	стимулятор
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	<i>Навчальна компонента</i>	
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	<i>Мотиваційна компонента</i>	

Продовження табл. 4.4

1	2	3
M ₁	Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів, %	дестимулятор
M ₂	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників на 1 працівника, грн	стимулятор
M ₃	Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, %	дестимулятор
M ₄	Рівень заборгованості заробітної плати, %	дестимулятор
M ₅	Частка витрат на персонал на підприємствах, % до загальних витрат в країні	стимулятор
K _{PP}	Результати Розвитку ЛР	
K _{P3}	Компонента «результативність»	
P3 ₁	Валовий регіональний продукт	стимулятор
P3 ₂	Індекс фізичного обсягу продуктивності праці на одного зайнятого, % до попереднього року	стимулятор
P3 ₃	Рівень зайнятості	стимулятор
P3 ₄	Рентабельність підприємств, %	стимулятор
P3 ₅	Рівень попиту на робочу силу у загальному підсумку, %	стимулятор
P3 ₆	Навантаження на одну вакансію, осіб	стимулятор
K _{MB}	Компонента «мобільність людських ресурсів»	
K _{MB1}	Рівень прийому працівників, %	стимулятор
K _{MB2}	Рівень вибуття працівників, %	стимулятор
K _{MB3}	Відпрацьовано робочого часу, % до табельного фонду робочого часу	стимулятор
K _{MB4}	Частка громадян України, працевлаштованих за кордоном, суб'єктами господарювання, що мають ліцензію з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, %	дестимулятор
K _{MB5}	Коефіцієнти міграційного приросту (скорочення)	стимулятор

Розрахункові значення інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів за складовими у 2014 та 2017 рр. наведено у табл.4.2.-4.3 та на рис. 4.7-4.8.

Таблиця 4.2

Інтегральний показник рівня розвитку людських ресурсів за складовими у 2014 році

Регіони України	ІН РЛР	Умови розвитку людських ресурсів	Освітня компонента	Навчальна компонента	Мотиваційна компонента	Результати Розвитку ЛР	Компонента «результативність»	Компонента «грух людських ресурсів»
Волинська	0,45	0,50	0,43	0,47	0,73	0,42	0,37	0,75
Дніпропетровська	0,63	0,70	0,38	0,82	0,91	0,58	0,42	0,46
Житомирська	0,46	0,47	0,43	0,43	0,69	0,45	0,42	0,72
Закарпатська	0,39	0,62	0,09	0,93	0,53	0,22	0,42	0,48
Запорізька	0,66	0,62	0,48	0,67	0,73	0,69	0,79	0,04
Івано-Франківська	0,25	0,27	0,26	0,15	0,69	0,23	0,39	0,61
Київська	0,64	0,63	0,16	0,94	0,39	0,65	0,27	0,10
Кіровоградська	0,60	0,42	0,43	0,40	0,51	0,74	0,80	0,98
Львівська	0,31	0,34	0,67	0,07	0,68	0,28	0,52	0,68
Миколаївська	0,47	0,31	0,50	0,15	0,51	0,61	0,48	0,07
Одеська	0,47	0,42	0,41	0,33	0,76	0,51	0,04	0,71
Полтавська	0,65	0,60	0,48	0,61	0,77	0,69	0,85	0,92
Рівненська	0,27	0,42	0,44	0,31	0,75	0,16	0,05	0,55
Сумська	0,57	0,48	0,50	0,44	0,57	0,63	0,86	0,26
Тернопільська	0,36	0,41	0,60	0,23	0,65	0,32	0,26	0,44

Харківська	0,50	0,47	0,59	0,36	0,65	0,53	0,53	0,36
Херсонська	0,53	0,33	0,39	0,22	0,60	0,68	0,36	0,53
Хмельницька	0,51	0,47	0,49	0,41	0,68	0,54	0,61	0,95
Черкаська	0,56	0,37	0,33	0,29	0,71	0,71	0,49	0,48
Чернівецька	0,43	0,30	0,40	0,16	0,61	0,53	0,45	0,89
Чернігівська	0,50	0,33	0,31	0,26	0,61	0,63	0,62	0,59
середнє		0,46	0,42	0,42	0,66	0,53	0,49	0,53
станд. відх		0,12	0,13	0,25	0,11	0,18	0,23	0,29
К. вар		0,27	0,32	0,60	0,17	0,35	0,47	0,55
вага		0,44	0,29	0,55	0,16	0,56	0,46	0,54

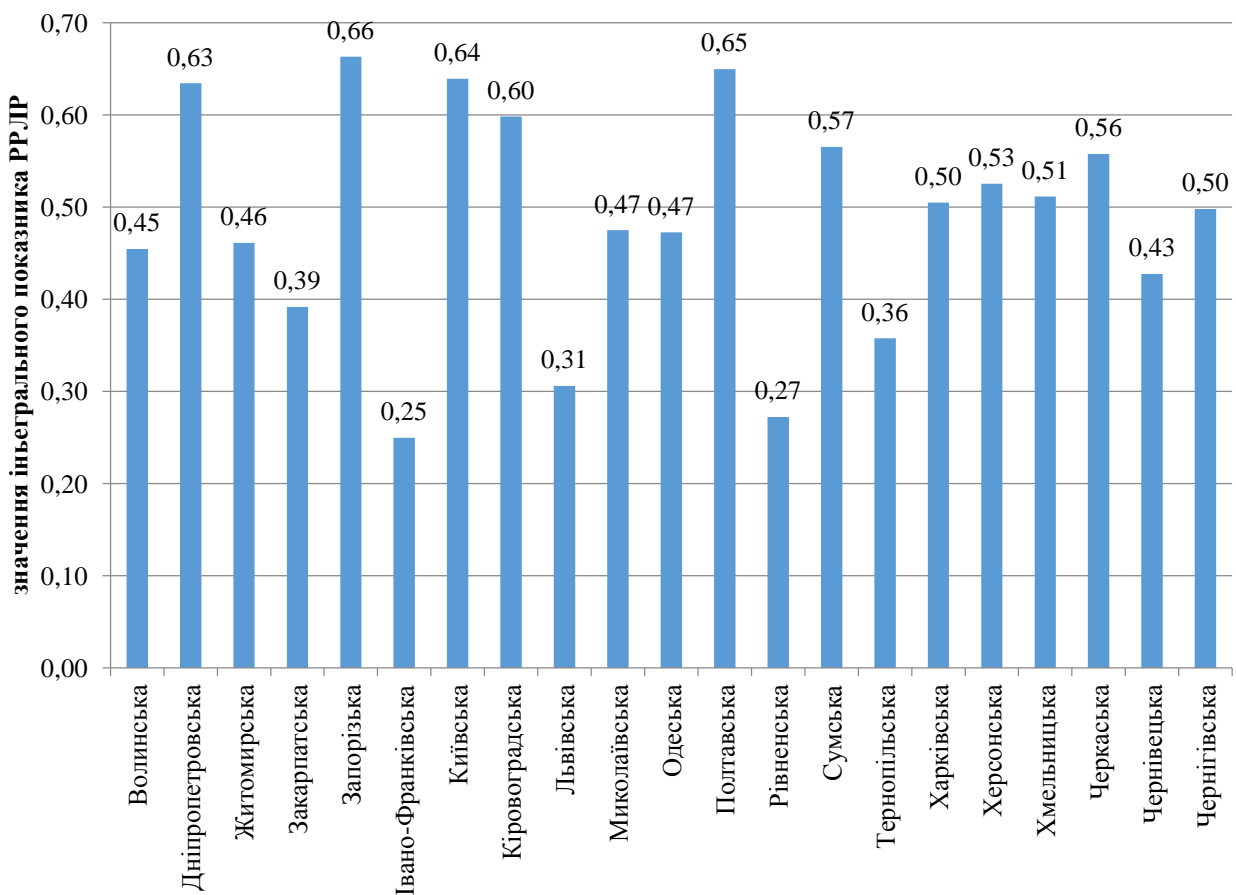


Рис. 4.7. Значення інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів у 2014 р.

**Інтегральний показник рівня розвитку людських ресурсів за
складовими у 2017 році**

Регіони України	ІІ РЛР	Умови розвитку людських ресурсів	Освітня компонента	Навчальна компонента	Мотиваційна компонент	Результати Розвитку ЛР	Компонента «результативність»	Компонента «мобільність людських ресурсів»
Вінницька	0,33	0,50	0,46	0,42	0,75	0,23	0,36	0,15
Волинська	0,31	0,36	0,40	0,16	0,77	0,27	0,29	0,26
Дніпропетровська	0,59	0,67	0,37	0,83	0,71	0,53	0,49	0,56
Житомирська	0,30	0,40	0,39	0,26	0,74	0,24	0,23	0,24
Закарпатська	0,31	0,47	0,12	0,62	0,61	0,21	0,11	0,28
Запорізька	0,44	0,70	0,43	0,86	0,68	0,29	0,41	0,21
Івано-Франківська	0,33	0,44	0,30	0,38	0,75	0,26	0,17	0,32
Київська	0,67	0,49	0,12	0,68	0,54	0,78	0,45	0,99
Кіровоградська	0,29	0,42	0,33	0,40	0,57	0,22	0,21	0,23
Львівська	0,32	0,41	0,66	0,17	0,61	0,26	0,40	0,17
Миколаївська	0,26	0,28	0,47	0,15	0,32	0,25	0,31	0,20
Одеська	0,32	0,37	0,39	0,21	0,71	0,29	0,33	0,26
Полтавська	0,45	0,66	0,47	0,72	0,78	0,33	0,40	0,28
Рівненська	0,33	0,55	0,42	0,52	0,76	0,21	0,19	0,22
Сумська	0,33	0,42	0,47	0,48	0,25	0,28	0,31	0,26
Тернопільська	0,38	0,67	0,61	0,70	0,70	0,21	0,22	0,21
Харківська	0,43	0,47	0,55	0,48	0,34	0,41	0,36	0,45
Херсонська	0,27	0,32	0,45	0,10	0,63	0,25	0,31	0,20
Хмельницька	0,35	0,53	0,45	0,47	0,78	0,24	0,30	0,21
Черкаська	0,39	0,37	0,34	0,24	0,71	0,39	0,59	0,26

Чернівецька	0,27	0,36	0,38	0,23	0,64	0,22	0,07	0,31
Чернігівська	0,28	0,36	0,30	0,26	0,67	0,24	0,28	0,21
середнє		0,46	0,40	0,43	0,64	0,30	0,31	0,29
станд. відх		0,12	0,13	0,23	0,15	0,13	0,12	0,17
К. вар		0,26	0,32	0,55	0,24	0,44	0,40	0,61
вага		0,37	0,29	0,49	0,22	0,63	0,40	0,60

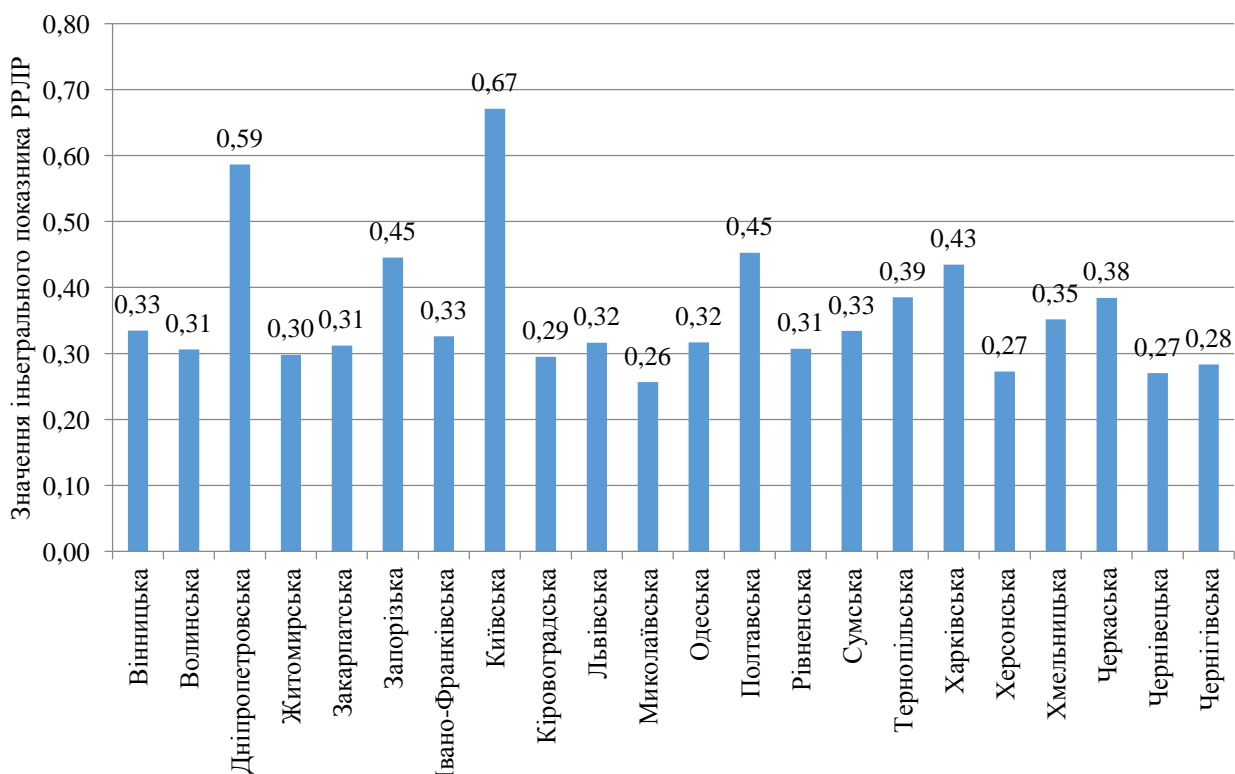


Рис. 4.8. Значення інтегрального показника рівня розвитку людських ресурсів у 2017 р.

Результатом оцінки є комплексні та інтегральні показники, які ідентифікують проблеми розвитку людських ресурсів.

В цілому, судячи по значенням двох складових оцінки умови та результати розвитку людських ресурсів слід відмітити наступне: майже за всіма регіонами спостерігається вищі показники за складовою «умови розвитку людських

ресурсів» ніж за показниками результативності. Про що це свідчить? Дана теза підтверджує гіпотезу про значний рівень освіти в країні, про що також свідчать показники індексу освіти у індексі людського розвитку ПРООН, однак, нажаль, можливості підготувати фахівців високого рівня не корелюються з запитами ринку праці, а отже формуються працівники за незатребуваними спеціальностями, які потім вимушені шукати роботу за кордоном за фахом.

Лідерами за інтегральним показником розвитку людських ресурсів у 2017 р. виступили Київська та Дніпропетровська області, з показниками 0,67 та 0,59 відповідно, середній показник оцінки отримали за Запорізькою (0,45), Полтавською (0,45), Харківською (0,43) та Черкаською (0,38), областями. Однак, мотиваційна складова за рівнем показників також перевищує компоненту «результативності», що свідчить про відсутність в Україні та за її регіонами тісного зв'язку між вмотивованістю людських ресурсів до розвитку та результатами розвитку у вигляді показників результативності. Відсутність такого зв'язку призводить до зниження сукупної продуктивності праці, ВРП та ВВП, а також незадоволеності людських ресурсів у результатах власного розвитку та діяльності.

На основі визначених проблем розробляються напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, які покращать якість життя населення та підвищують конкурентоспроможність національної економіки.

Таким чином, запропонований методичний 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 концептуальних положень методології формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами, що орієнтована на послідовне вирішення виникаючих соціально-економічних проблем у сфері розвитку людських ресурсів.

4.3. Теоретико-методичний підхід до моделювання сценаріїв розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу

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. 4.9).

Перший етап є підготовчим та передбачає визначення всієї інформації для проведення моделювання сценаріїв розвитку людських ресурсів.

На першому етапі визначається мета моделювання – формування дієвої системи інструментарію розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Досліджується вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на 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. 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. 4.10).

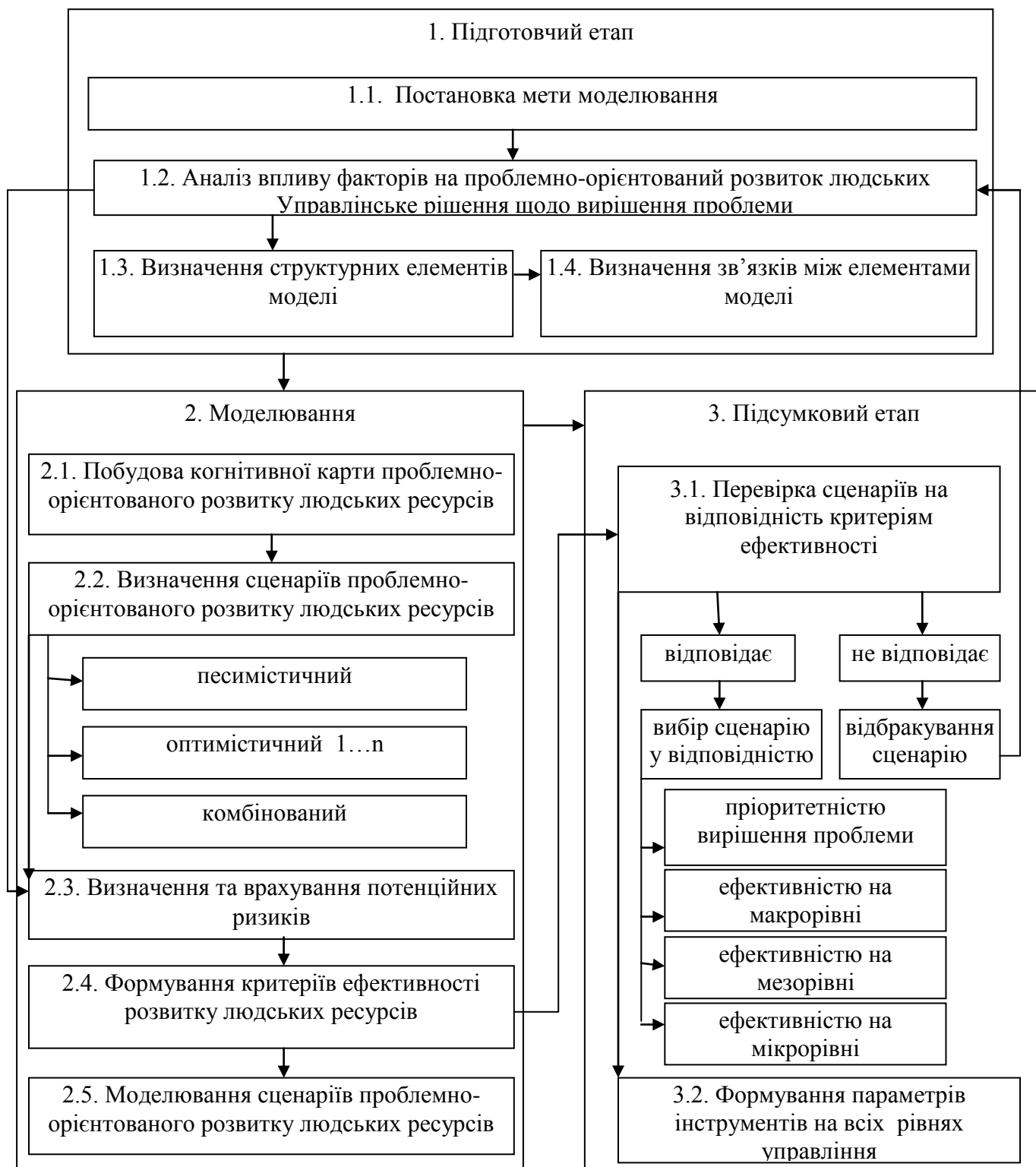


Рис. 4.9. Теоретико-методичний підхід до моделювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

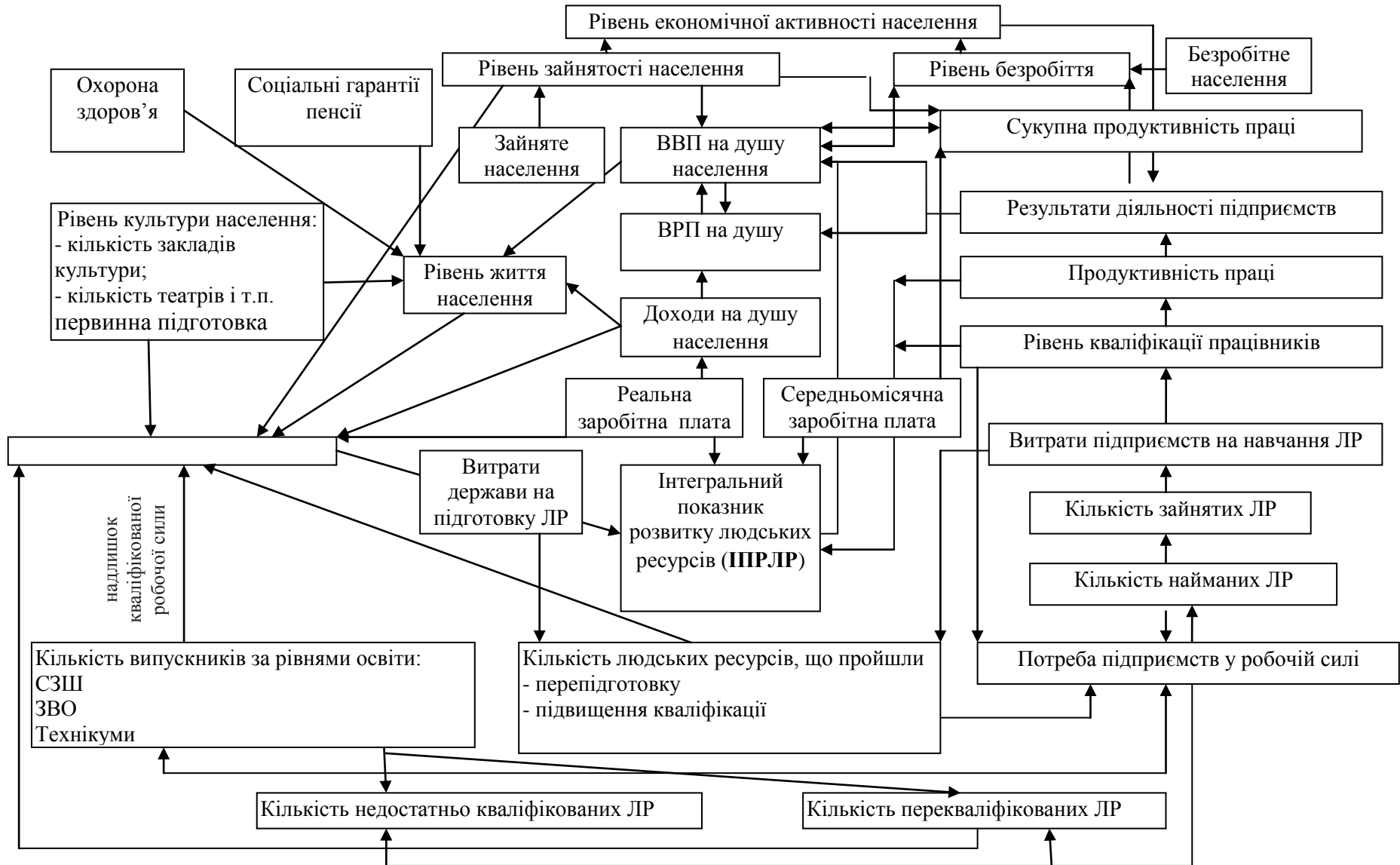


Рис. 4.10. Когнітивна карта розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу

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: існуючий, та низка оптимістичних (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Сценарії моделювання розвитку людських ресурсів

Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 4
песимістичний	оптимістичний 1	оптимістичний 2	комбінований
Залишається незмінними показники розвитку людських ресурсів за 1) регіонами та на 2) макрорівні і здійснюється прогнозування інтегральних показників РЛР на мезо- та макрорівнях на 5 років	<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>Показники результативності:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішня трудова міграція, - ВВП, - ВРП, - результуючі показники підприємництва (дохід) - продуктивність праці <p><u>Примітка:</u> Дивимось, що має більший вплив на результуючі показники: заходи на макрорівні або на мікрорівні</p>	<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 <p><u>Примітка:</u> Дивимось, що має більший вплив на результуючі показники: заходи на макрорівні або на мікрорівні</p>	<p><u>Змінні:</u> - державні витрати на освіту та навчання (прямі витрати)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 <p><u>Примітка:</u> Дивимось на сукупний ефект на мікро та макрорівні</p>

Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 4
Прогноз зміни інтегральних показників на макро та мікрорівні	<p><u>Прямі витрати на освіту та навчання збільшити за</u></p> <p>1. Збільшення Середніх витрат на одного учня/студента</p> <p>2. Збільшення державних витрат за дефіцитними професіями (на професійно-технічну освіту)</p> <p>Відстрочки ефекту від надбання нових навичок 2-4 роки)</p> <p><u>Непрямі витрати</u></p> <p>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>	Мотиваційний сценарій, з урахуванням того, що в витрати на персонал входять витрати на оплату праці та соціальні заходи)	Сукупний ефект від заходів з розвитку людських ресурсів на макро та мезорівні

Податкова знижка на освіту передбачена ст. Податкового кодексу України 166.3.3 [356], 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.

Для кожного зі сценаріїв формується перелік інструментів розвитку людських ресурсів з певними параметрами. Кожен сценарій має відповідні ризики, які необхідно врахувати моделі. Також важливим є формування критеріїв ефективності розвитку людських ресурсів за якісними та кількісними параметрами.

Після чого здійснюється моделювання сценаріїв проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів та отримуються результати за трьома сценаріями.

Фрагмент діаграми причинно-наслідкових зв'язків імітаційної моделі проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів наведено на рис. 4.11.

Для моделювання сценаріїв була побудована імітаційна модель динаміки витрат на персонал підприємств та державних витрат на навчання із застосуваннями прямих витрат на освіту та непрямих витрат у вигляді податкової знижки на підвищення кваліфікації та перенавчання найманих працівників фізичних осіб-підприємців. Імітаційна модель реалізовувалася в середовищі Vensim 5.7a [357].

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, теоретико-методичний підхід до моделювання проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів передбачає формування системи

4.4. Обґрунтування пріоритетних напрямків державної підтримки розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу

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» [329]. 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» [329]. 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 межах 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. 4.12).

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.

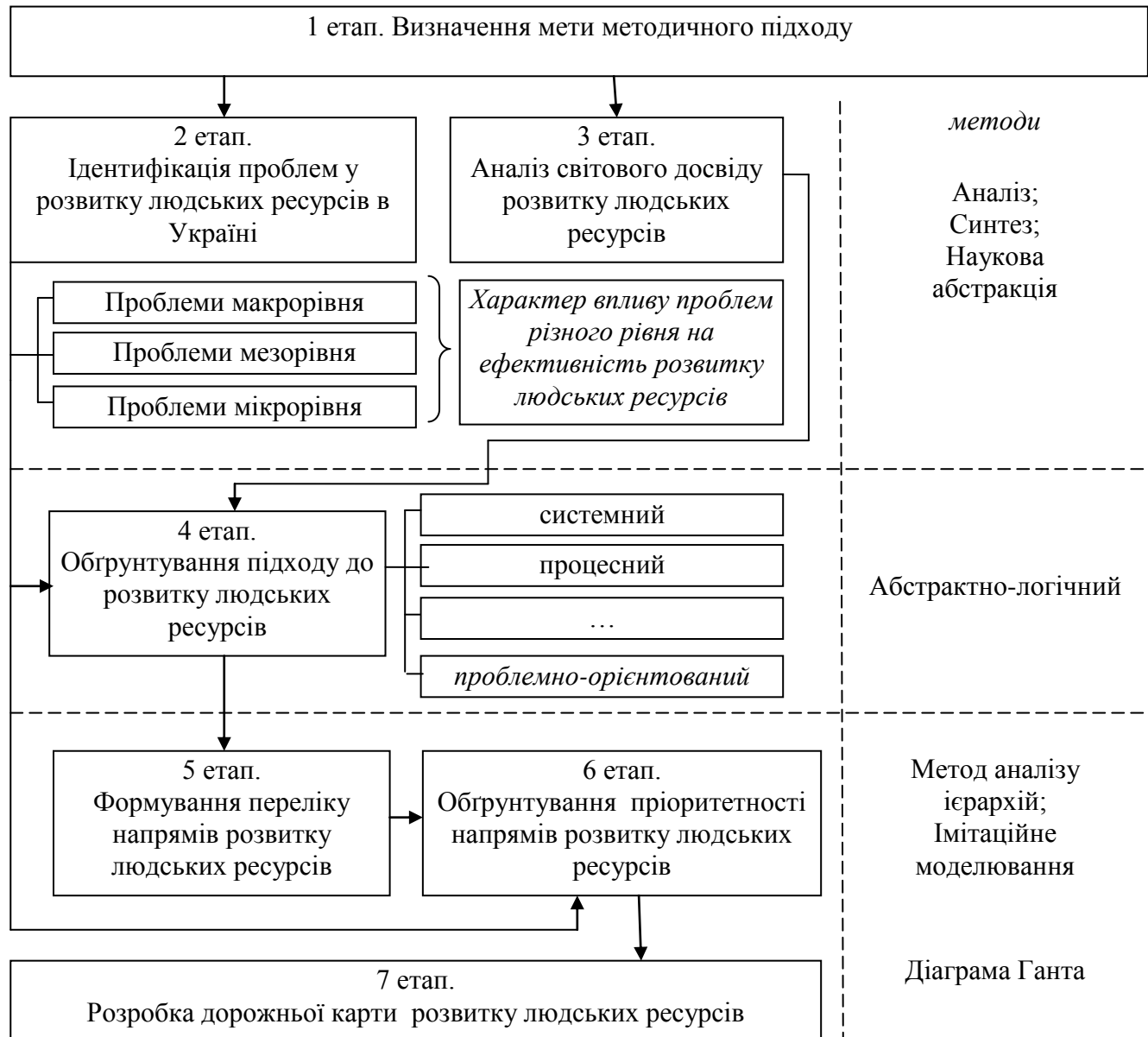


Рис. 4.12. Методичний підхід до обґрунтування пріоритетних напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

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 розповсюдженості 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.

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 [358; 359; 360; 361]. Всі ці підходи дають можливість поглянути на управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно здійснюється. Особливої уваги в умовах невизначеності є підхід, що сформовано в межах ситуаційного підходу – проблемно-орієнтований, що передбачає гнучкість мислення, уміння своєчасне приймати управлінські рішення з використанням наявних ресурсів, щоб відповідати новим умовам і правилам «економічної гри».

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.

Для визначення пріоритетних напрямів розвитку людських ресурсів застосовуються метод аналізу ієрархій із залучення експертів всіх рівнів управління людськими ресурсами та когнітивне моделювання.

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 процеси управління персоналом, так і у виробничу діяльність.

Разом з тим, ефективність управління розвитку 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.

Дуальність людських ресурсів у забезпеченні економічної безпеки країни полягає у наступному (*рис. 4.13*):

по-перше, людські ресурси формують умови для ефективного формування, реалізації та відтворення інших ресурсів: техніко-технологічних, економічних, екологічних, політичних та ін.;

по-друге, рівень економічної безпеки країни, її конкурентоспроможності, рівень соціально-економічного розвитку в країні 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;

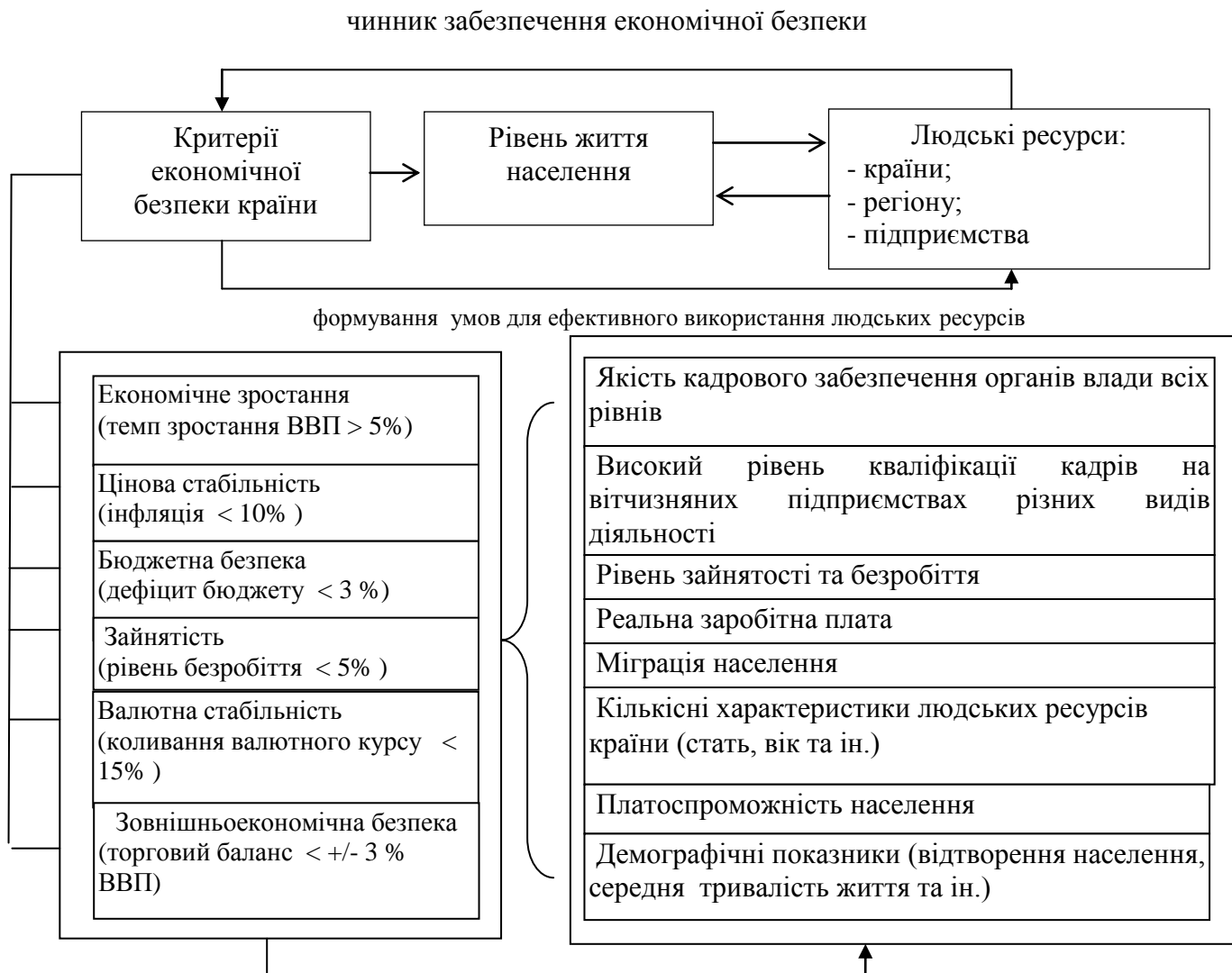


Рис. 4.13. Вплив людських ресурсів на економічну безпеку країн

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» [362], так і має позитивні моменти, а саме: «поширення європейських цінностей; формування відкритого до світу суспільства, здатного до інновацій [363]; фактично зменшується безробіття через влаштування за кордоном; збільшується платоспроможний попит, що стимулює розвиток економіки; інвестування мігрантів у місцеві громади в Україні [364]; 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» [365].

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 кадрів 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 певній 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 визначити наступні чинники впливу на якість управління людськими ресурсами (рис. 4.14).

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” 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.

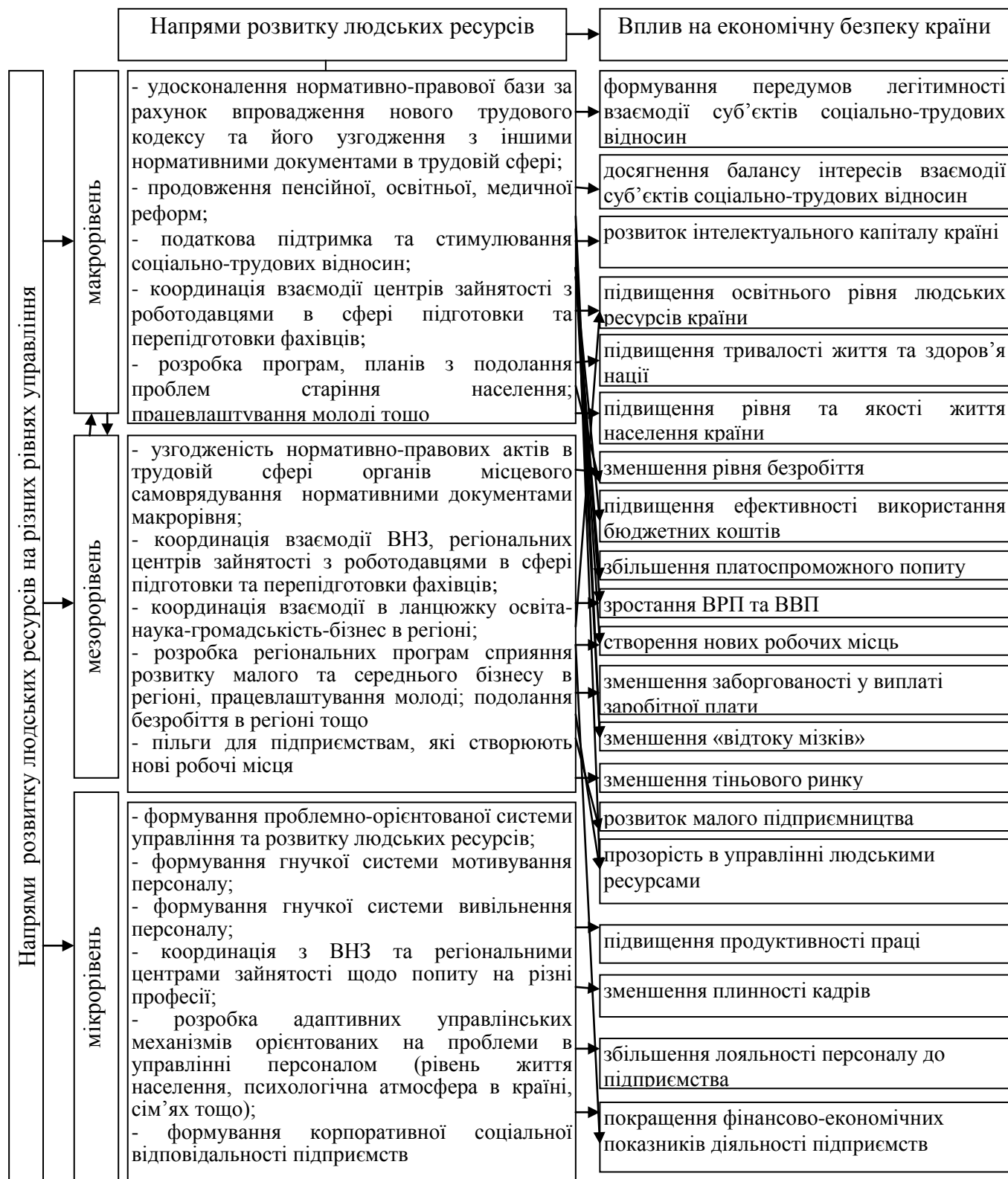


Рис. 4.14. Напрями проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів

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 пілг 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 у зв'язку з необхідністю адаптації до зовнішніх змін доцільним є формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, яка базується на відповідному підході, який в свою чергу 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.

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 [366]. 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» [367].

Унікальним ресурсом який є виробником та споживачем товарів цифрової економіки є людина. За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму [368], до 2022 року 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» [369] прогнозується, що до 2030 року зникне 57 «традиційних» професій і з'явиться 186 нових. До 2025 року будуть затребувані такі професії, як дизайнери віртуального середовища, адвокати за технологічною етикою, інтерпретатори цифрової культури, біохакери 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%) [370];

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 ІТ 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%» [371]. Згідно з даними PWC [372], 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 [373];

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 рівнях управління людськими ресурсами 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.

Дорожня карта реалізації концепції проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів можна представити у наступному вигляді (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Дорожня карта з реалізації концепції проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів

№	Завдання	Термін реалізації (роки/квартали)												Відповідальний орган
		2020				2021				2022				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
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 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

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 Трудового Кодексу										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 розвитку людських ресурсів											
4.1.	Розробка та впровадження норм нового трудового кодексу 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 проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами										ВРУ, КМУ, Міністерство освіти і науки України, Міністерство соціальної політики, органи місцевого самоврядування, департаменти розвитку підприємництва, Український союз промисловців і підприємців

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 першочергово 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 пріоритезація напрямів розвитку людських ресурсів на трьох рівнях: макро-; мезо-; та мікро- на основі проблемно-орієнтованого підходу.

В наступному розділі монографії буду розглянуто імплементацію конкретних інструментів розвитку людських ресурсів на макро-; мезо- та мікрорівнях.

РОЗДІЛ 5

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАПРЯМІВ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ Й РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

5.1. Інструментарій проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів

Людські ресурси відіграють значну роль в забезпеченні соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, а також у досягненні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств різних галузей економіки.

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 в 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.

Питанням розвитку людських ресурсів на макrorівні займалися В. Васильченко, В. Данюк, П. Друкер, Е. Лібанова, Є. Матвіїшин, О. Приятельчук та ін. Регіональним аспектам управління людськими ресурсами та ефективності їх використання приділена значна увага вітчизняних і закордонних учених-

економістів: О. Гончар, В. Адамчук, Д. Богині, І. Бандур й ін. Підходи до визначення ефективності використання людських ресурсів на мікрорівні досліджувалися такими вченими як: М. Армстронг, Г. Беккер, Т. Базаров, Л. Балабанова, В. Веснін, Т. Зайцева, А. Кібанов, Н. Корнеліус, Р. Майлз, Н. Маркова тощо.

Проте, незважаючи на значну дослідженість цих питань на теоретичному та практичному рівні, на сьогоднішній день залишаються невирішеними питання пошуку дієвих інструментів державного управління розвитком людських ресурсів на всіх рівнях управління та їх узгодженість та взаємопов'язаність.

Отже, дослідження методів управління людськими ресурсами в залежності від рівнів управління та розробка методичного підходу щодо вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів.

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 пріорітезації. Так, мова йде про працю (людські ресурси особовий фактор або менеджмент, враховуючи різні класифікації та підходи) [5; 43; 37].

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 та 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 значимість, а відповідно й вартість (цінність). Так, наприклад, розвиток американської економіки (приріст 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 [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 та темпу НТП.

Однак з актуалізацією важливості «фактора» праці з'явилася і проблема ефективного управління ним. Це підтверджується появою та зломом 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 Х 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 такій науковій активності сьогодні 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. 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 управління людськими ресурсами в промисловості, які б відповідали сьогоdnішнім вимогам та реаліям та відповідали майбутнім очікуванням та враховували подальші перспективи є надзвичайно актуальним питанням, особливо для України, яке протягом останніх чотирьох років обрала своїм вектором європейський шлях розвитку.

Однак враховуючи особливості вітчизняної економіки, реалії промисловості, існуючі стандарти бізнесу, стан соціально-трудоної 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.

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» [374].

Схема державного регулювання розвитку людських ресурсів (рис. 5.1) передбачає виділення суб'єктів управління, об'єкту управління та методів й

інструментів управління людськими ресурсами на трьох рівнях: макрорівні, мезорівні, мікрорівні.



Рис. 5.1. Інструментарій управління розвитком людських ресурсів в залежності від рівнів ієрархії [375]

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 управління людськими ресурсами реалізується в першу чергу через систему центральних органів виконавчої влади, а саме міністерств, громадськість.

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 [376].

На мікрорівні – комерційні та неприбуткові установи, органи правління, відділи управління персоналом 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 управління людськими ресурсами, в тому числі в промисловості.

З метою наукового обґрунтування вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів на трьох рівнях управління запропоновано відповідний методичний підхід (рис. 5.2).

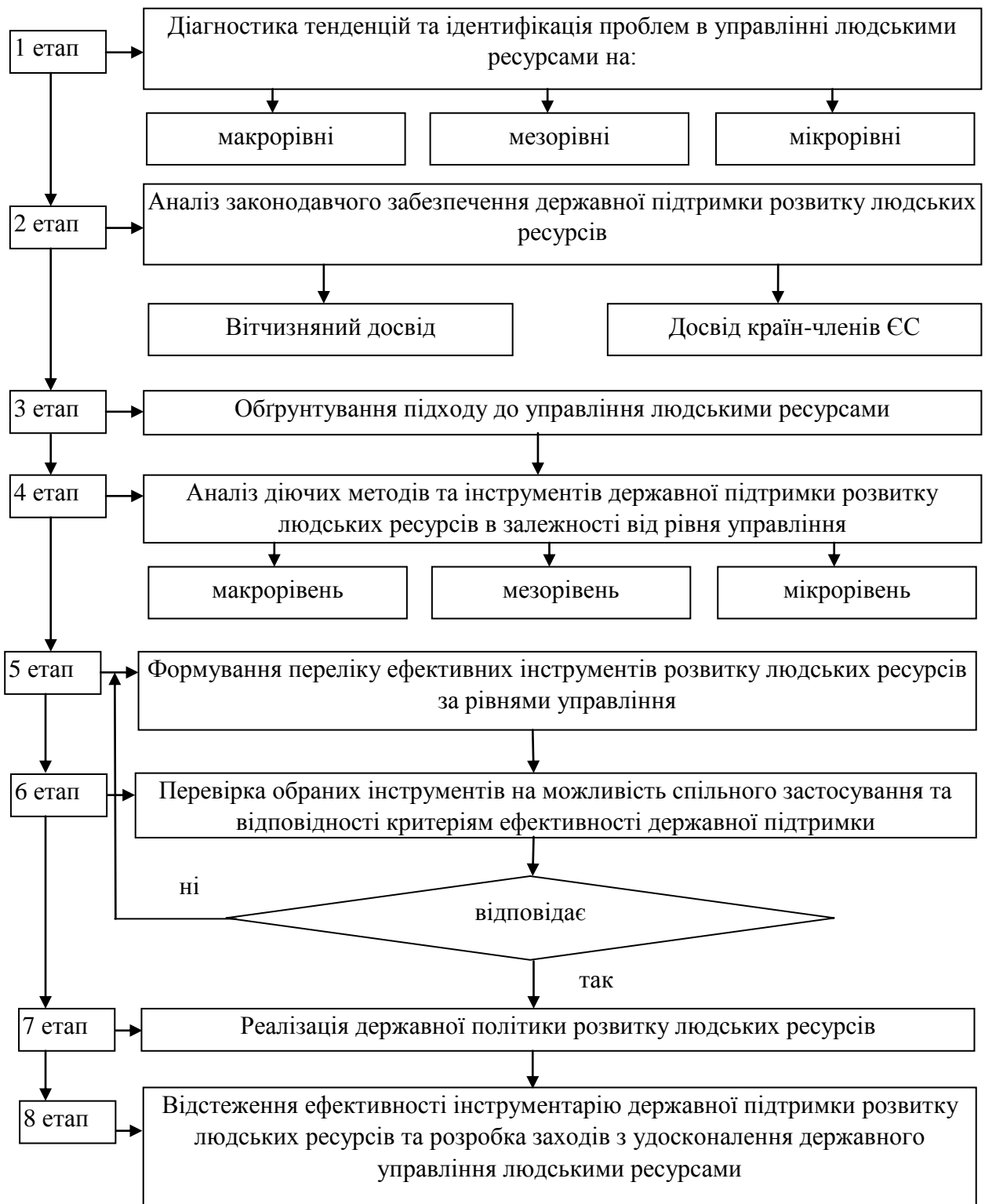


Рис. 5.2. Методичний підхід до вибору інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів [375]

Першим етапом для розуміння не лише сутності, але й важливості проблеми управління людськими ресурсами 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 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 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 [273; 301] 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

270

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 [273] кількість зайнятого населення у промисловості скоротилася у 2016 р. на 79,1 тис. осіб та склала 2494,8 тис. осіб у порівнянні з 2573,9 тис. осіб зайнятих у 2015 р. [277], що свідчить про несприятливі тенденції щодо розвитку промисловості в країні, неформальну зайнятість, неповну зайнятість.

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) [277].

Дана тенденція спричинена неефективністю державної промислової політики в країні та потребує виважених науково-обґрунтованих підходів до вибору напрямів, методів та інструментів управління людськими ресурсами в промисловості.

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.

На регіональному та державному рівні проблеми управління людськими ресурсами полягають у відсутності дієвої системи інститутів регулювання ринку

праці та захисту прав учасників соціально-трудоких відносин, системи соціального захисту, недовіри до центрів зайнятості, неефективної пенсійної системи тощо.

Окрім цього саме людський фактор 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 управління людськими ресурсами: за рівнем, за сферою застосування, за функціональною спрямованістю та ін.;
- 2) проводиться аналіз суперечностей законодавства в сфері управління людськими ресурсами та законодавства, що регулює розвиток промисловості;
- 3) проводиться аналіз закордонного досвіду регулювання розвитку людських ресурсів в промисловості.

Отже, нормативно-правове забезпечення управління людськими ресурсами в Україні є розгалуженою сукупністю різного роду законодавчих, нормативно-правових, методичних та інформаційно-рекомендаційних актів і документів, які враховує усі рівні соціально-трудоких відносин та напрями дії підсистем системи управління персоналу. 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 управління людськими ресурсами. 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 управління з різних боків, враховуючи різноманітні аспекти та умови, в яких воно 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.

Четвертим етапом є аналіз діючих методів та інструментів державної підтримки розвитку людських ресурсів в залежності від рівня управління (див. рис. 5.2). На даному етапі проводиться аналіз переваг та недоліків використання інструментів на різних рівнях управління.

Наступним, п'ятим, етапом методичного підходу є формування переліку ефективних інструментів розвитку людських ресурсів за рівнями управління. В даний перелік мають увійти дієві інструменти, що використовуються в практиці державного управління людськими ресурсами в Україні та інших країнах світу.

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 зареєстрованих 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 зареєстрованих 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 державного управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління: макро-, мезо- та мікрорівні. Застосування методів та інструментів управління має бути взаємопов'язаним на різних рівнях

управління 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 рівнях управління людськими ресурсами; вибір підходів, методів, інструментів управління людськими ресурсами на кожному з рівнів управління, 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. Інструментарій мотивування проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів

Важливим елементом реалізації механізму проблемно-орієнтованого управління та 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 пільг 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. 5.1) [377].

Таблиця 5.1

Декомпозиція терміну «мотивування»

Автор	Ключова ознака									
	Процес стимулювання себе та інших	Внутрішній процес (процес дії мотиву)	Процес впливу на поведінку, спонукання	Вербальна поведінка	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (збуджуючих чинників)	Сукупність процесів	Досягнення цілей (особистих, спільних)	Задоволення потреб	Активізація (активізація) діяльності	Збудження (збудженість)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
В. Адамчук [378]					+					
О. Амоша [379]					+					
А. Афонін [380]	+									
М. Басаков [381]					+					+
В. Вілюнас [382]					+	+	+			
О. Віханський [383]					+		+		+	
Б. Генкін [384]			+				+			+
В. Гончаров [385]		+					+			+
Дж. Грінберг [386]		+					+			
В. Данюк [387]					+					
Р. Дафт [388]					+					+
В. Дятлов [389]								+		
О. Додонов [390]				+						
І. Дуракова [391]					+		+			+
О. Єгоршин [392]			+				+			
А. Засць [393]					+		+			+
С. Занюк [394]					+				+	
А. Кібанов [395]		+						+	+	
А. Колот [396]			+				+			

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Н. Лук'янченко [397]			+							
М. Мескон [398]	+						+			
Є. Мінков [399]			+		+					
С. Радомський [400]			+						+	
С. Роббінс [401402]							+		+	
О. Ромашов [36]				+						
Е. Уткін [403]									+	
Р. Фатхутдінов [404]	+									
Х. Хекхаузен [405]				+						
Кількість згадувань	3	3	6	3	11	1	11	2	6	6

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» [395, с.485].

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 [398], 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 заплати 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. 5.3), серед яких можна виокремити:

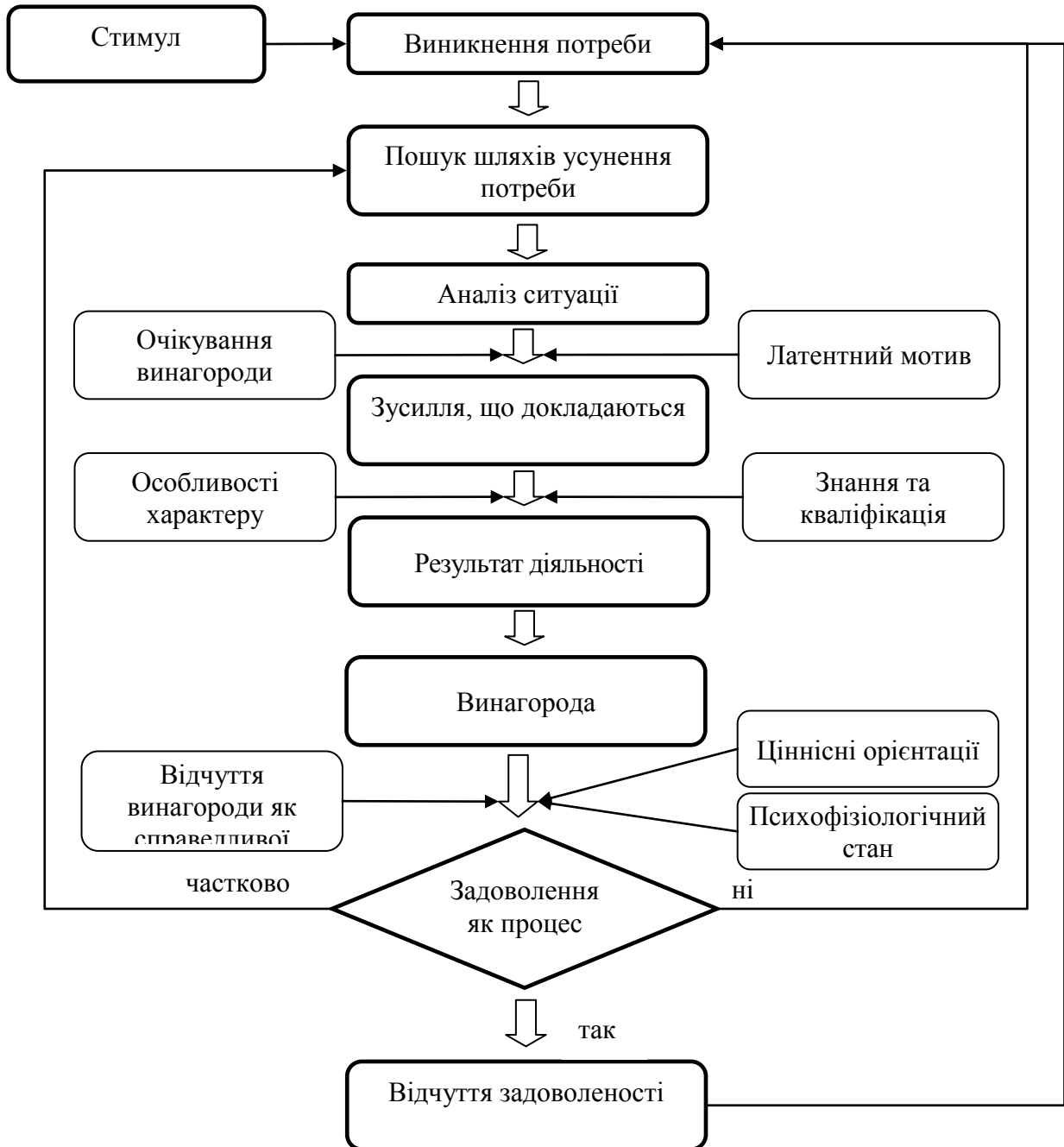


Рис. 5.3. Модель мотивування людини з урахуванням зовнішніх рушійних сил

відсутність стратегічного планування; орієнтація на вирішення певним тимчасових проблем; застосування реактивної кадрової політики; 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.

Потреби людини визначають його поведінку. Коли людина починає відчувати якусь потребу, у нього виникає спрямованість на досягнення певної мети, за допомогою якої вона може задовольнити цю потребу. Коли людина досягає поставленої мети, потреба може бути задоволена повністю або частково.

Потреби задовольняються за допомогою цінностей. Цінність виступає об'єктом, основною властивістю якого повинна бути здатність задовольнити потребу людини.

В процесі своєї діяльності людина аналізує, який вид діяльності, роботи дозволить їй задовольнити потребу повністю і намагається її повторити. Такий вид поведінки отримав назву закону результату.

Не дивлячись на нескінченність видів потреб, для ефективної мотивації особливе значення має усвідомлена потреба, тому що потреба стає внутрішнім побудником, причиною дії лише тоді, коли усвідомлюється людиною. У цьому випадку вони набувають певну форму - форму інтересу (зацікавленості) до тих чи інших видів діяльності, об'єктам або предметів. Інтерес завжди пов'язаний з використанням конкретних можливостей для задоволення потреб.

У психологічній літературі поняття «інтерес» ототожнюють з поняттям «мотив» і розглядають як мотиваційний стан, який спонукає до пізнавальної діяльності.

Як зазначав класик психології діяльності стрічки А. Н. Лент'єв, лише в результаті зустрічі потреби з відповідним їй предметом, вона вперше стає здатною

направляти і регулювати діяльність. «Зустріч потреби з предметом є актом опредметнення потреби - наповнення її вмістом, яке черпається з навколишнього середовища. Це і переводить потреба на власне психологічний рівень» [406], тобто в мотив.

В економічній літературі інтерес розглядається в якості предмета зацікавленості, бажання і спонукають мотивів, дій економічних суб'єктів [406].

З точки зору поведінкового управління необхідно знати які інтереси має людина для того, щоб здійснювати вплив не на трапився результат, а на процес формування спрямованості діяльності (дій) відповідно до цілей управління.

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 який 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 [396].

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 не зважаючи 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. На рис. 5.4 подано механізм мотивування людських ресурсів до розвитку за проблемно-орієнтованим підходом.

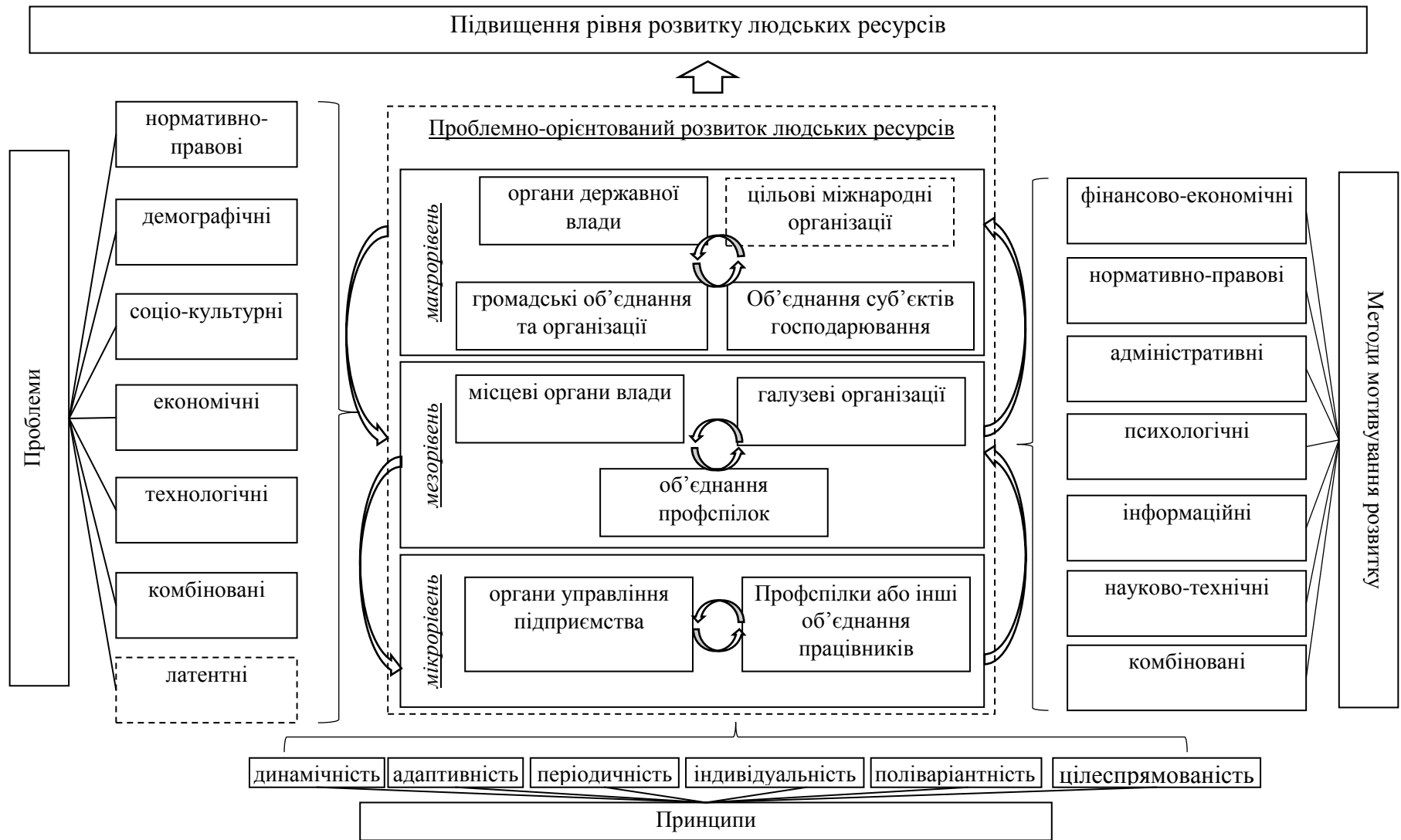


Рис. 5.4. Механізм мотивування людських ресурсів до розвитку за проблемно-орієнтованим підходом

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 науково-технічні та фінансові.

І дійсно, сьогодні базовим інструментом мотивації людських ресурсів у вітчизняних умовах залишається заробітна плата.

Заробітна плата є однією з найбільш багатогранних економічних категорій, яка виступає важливим елементом менеджменту підприємства, що об'єднує інтереси найманого працівника, роботодавця та держави в контексті задоволення суспільних потреб та інтересів кожного з суб'єктів. В контексті історичного розвитку даний термін набув не тільки економічного, але й соціального і навіть політичного значення. Це пов'язано з тим, що на кожному етапі розвитку суспільства було своє бачення проблеми оплати праці, тому виникнення кожної нової теорії було обумовлено певними соціально-економічними змінами в ньому.

Так, наприклад, в античній Греції на початку нашої ери економічні погляди мали практичний характер, а проблема оплати праці розглядалася з позиції справедливості. Ще Ксенофонт у своєму творі “Домобуд” вказує на необхідність справедливої оплати за працю: «у хороших працівників з'являється зневіра, коли вони бачать, що роботу виконують вони і, тим не менш, однаково з ними нагороду отримують ті, хто не хоче нести в потрібний момент ні праць, ні небезпек».

У VII – XVI ст. всі сфери людських відносин знаходилися під вплив церкви, що вплинуло і на релігійний характер економічних відносин. В даний період питання оплати праці майже не розвивалося. Так, наприклад, Ф. Аквінський розглядав суспільний поділ праці як природне, явище і вважаючи, що воно лежить в основі поділу суспільства на стани, а також стверджував, що люди народжуються різними за своєю природою. Він вважав, що нікому не треба пояснювати, за що платиться заробітна плата.

Період XVI – XVIII ст. є часом розвитку класичної політичної економії. Заробітна плата виділилася в окремий об'єкт дослідження. Теорії про неї викликали бурхливі суперечки в суспільстві. Заробітна плата робітників за своїм рівнем відповідала необхідному мінімуму, що забезпечує їх фізіологічне

існування. В даний період В. Петті робив акцент на тому, що заробітна плата, як вартість праці, повинна регулюватися законодавчим шляхом [407, с. 57].

XIX ст. ознаменувалося розвитком капіталізму, що вплинуло на трактування заробітної плати з позиції попиту і пропозиції на робочу силу на ринку праці. Та, наприклад, А. Сміт стверджував, що якби заробітна плата встановлювалася відповідно до закону попиту і пропозиції, трудящі залучалися б вищими зарплатами в ті галузі діяльності, професії і регіони, де вони більше потрібні, і вони б покинули ті, де працівників більше, ніж потрібно, тобто там, де пропозиція перевищує попит на робочу силу, знижується і заробітна плата. Результатом цього стало б поліпшення розподілу робочої сили в інтересах національної економіки.

К. Маркс згідно з теорією додаткової вартості зазначав, що в створенні нової вартості бере участь лише один робітник, власник робочої сили, який отримує за свою працю заробітну плату. Він покриває витрати, необхідні для підтримки і відновлення фізичних і моральних сил для нормального функціонування працівника. Заробітна плата оплачує не працю, вона служить формою оплати специфічного товару - робоча сила, тобто здатність до праці. В результаті утворюється додаткова вартість - різниця між вартістю виробленого працюючим робітника товару і заробітною платою, оплачуваної капіталістом як ціни товару робоча сила.

У XX ст. глобальні потрясіння (світові війни, економічні кризи) стали поштовхом для пошуку нових ідей і підходів до сутності заробітної плати, її місця і ролі в трудових відносинах, ступеня державного регулювання тощо.

Також заробітна плата є показником, який виступає інтерпретором як макроекономічних, так і мікроекономічних процесів.

Враховуючи дану багатогранність та складність категорії “заробітна плата” в сучасних умовах доцільним є її дослідження з різних позицій:

По-перше, як відзначалося вище, заробітна плата – це економічна категорія, що відображує відносини між власником підприємства та найманим працівником з приводу перерозподілу новоствореної вартості.

По-друге, заробітна плата виступає винагородою, що розрахована, як правило, у грошовому виразі, яку згідно з трудовою угодою власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.

З позиції макrorівня заробітна плата – це елемент ринка праці, що виступає як ціна, за яку працівник продає свою робочу силу.

З позиції держави заробітна плата є елементом її соціально-економічної політики, за допомогою якого держава спонукає членів суспільства до продуктивної та якісної праці.

Для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, та який повинен забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

У той же час для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, та головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у праці [408].

Таке різноманіття підходів обумовило появу великої кількості визначень заробітної плати, які описують її з різних сторін. У зв'язку з цим, доцільним є аналіз даних визначень.

Так, згідно Закону України «Про оплату праці» та КЗпП заробітна плата – це грошова винагорода, яка виплачується власником працівнику за працю у встановленому сторонами трудового договору розмірі і в межах, визначених законодавством, соціально-партнерськими угодами, колективним і трудовим договорами [409, 410].

Відповідно до Конвенція Міжнародної Організації Праці № 95 «Про охорону заробітної плати» заробітна плата - це незалежно від назви і методу

обчислення, будь-яка винагорода або будь-який заробіток, що обчислюються в грошах і встановлювані угодою або національним законодавством, які в силу письмового або усного договору про наймання підприємець сплачує працівнику за працю, яка або виконаний, або повинен бути виконаний, або за послуги, які або надані, або мають бути надані [411]. Однак, у той же час, в наведених визначеннях не зазначено, що заробітна плата є також основним видом доходу індивіду, який здійснює трудову діяльність.

М. Волгін розглядає категорію заробітної плати навпаки з точки зору витрат як частину фонду засобів працівників, яка розподіляється між ними у відповідності з кількістю та якістю витраченої праці [412].

Аналогічного підходу у визначенні сутності заробітної плати дотримується і А. Колот, який розглядає її як елемент витрат на виробництво, що включається в собівартість продукції (робіт та послуг), і одночасно головний фактор забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, а для найманого робітника – це його трудовий дохід, що він одержує в результаті реалізації здатності до праці [413].

В. Гриньова та І. Грузіна досліджують заробітну плату як макроекономічну категорію та визначають її як частина сукупного суспільного продукту в грошовому виразі, яку одержує робітник у результаті реалізації своїх здібностей до праці, відповідно до кількості та якості витрачених ними зусиль, що є основною формою задоволення потреб і потужним спонукальним стимулом до високопродуктивної діяльності [415].

Таким чином, у загальному вигляді заробітна плата – це основна частина доходу працівника, грошова винагорода, яку згідно з трудовою угодою роботодавець виплачує найманому працівнику за виконання певного обсягу робіт.

Найбільш повно сутність заробітної плати виявляється у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення. Виходячи з комплексного розуміння сутності заробітної плати, можна виділити основні функції заробітної плати, які представлено у табл. 5.2 [416].

Усі перераховані функції тісно взаємопов'язані, тому ефективної організації оплати праці можна досягнути лише за умови їх сукупного виконання, для чого необхідно дотримання наступних принципів:

- принцип державного регулювання заробітної плати;
- принцип врахування впливу ринку праці;
- принцип самостійності підприємств в організації заробітної плати, виборі форм, систем та розмірів оплати праці;
- простота, логічність і доступність форм і систем оплати праці, широка поінформованість працівників про суть систем оплати праці;
- принцип рівної оплати за рівну працю;
- принцип диференціації заробітної плати залежно від трудового внеску кожного працівника в діяльність підприємства;
- принцип постійного зростання номінальної і реальної заробітної плати;
- принцип підвищення заробітної плати в міру зростання ефективності праці;
- принцип забезпечення випереджальних темпів росту продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати;
- принцип узгодження умов оплати праці на основі соціального партнерства.

Основні функції заробітної плати

Функція	Сутність функції	Реалізація функції в Україні
1	2	3
Відтворювальна	Заробітна плата – це основне джерело доходів населення, тому вона повинна встановлюватись на такому рівні, який забезпечить задоволення первинних потреб, сприятливих умов проживання, відпочинку та оздоровлення для нормального відтворення трудових здібностей працівника, а також дасть можливість рости та виховувати дітей, які є майбутніми трудовими ресурсами, тобто забезпечувати відтворення поколінь.	Дана функція не виконується належним чином. За даними Державної служби статистики України в період 2013-2017 рр. доходах населення заробітна плата займає близько 40%, інші 60% займають доходи від власності, соціальної допомоги та інших отриманих поточних трансфертів [301].
Стимулююча	Рівень заробітної плати повинен встановлюватись залежно від кількості та якості витраченої праці, трудового внеску працівника в результати роботи підприємства, а також спонукати його постійно покращувати результати своєї роботи.	Дану функцію реалізує кожна відома стратегія оплати праці, у тому числі стратегія розвитку України “2020”, а також Законами України “Про оплату праці”, “Про Державний бюджет України” тощо
Регулююча	Формування попиту на робочу силу на ринку праці шляхом зниження або підвищення рівня заробітної плати у регіонах та галузях і забезпечення оптимального розміщення робочої сили у них. Також дана функція передбачає диференціацію розміру оплати праці від фаху і кваліфікації працівника, важкості виконуваних робіт.	Показник міжгалузевих співвідношень заробітної плати в період 2013-2017 рр. в середньому становив 1:3 [301], що свідчить про те, що в Україні на розмір заробітної плати більше впливає вид економічної діяльності, а не результати праці чи її кваліфікованість.
Соціальна	Забезпечення соціальної справедливості у розподілі доходів як між найманими працівниками та роботодавців, так і між найманими працівниками згідно з результатів праці. Також ця функція націлена на усунення будь-якої дискримінації при нарахуванні та виплаті заробітної плати.	Гендерна дискримінація є однією з найпоширенішою в Україні. Оплата праці в галузях, де працюють переважно жінки, значно нижча за ті, у яких переважає чоловічий персонал [301]

На рис. 5.5 зображено множинний взаємозв'язок між загальними функціями заробітної плати і дотриманням принципів організації оплати праці.

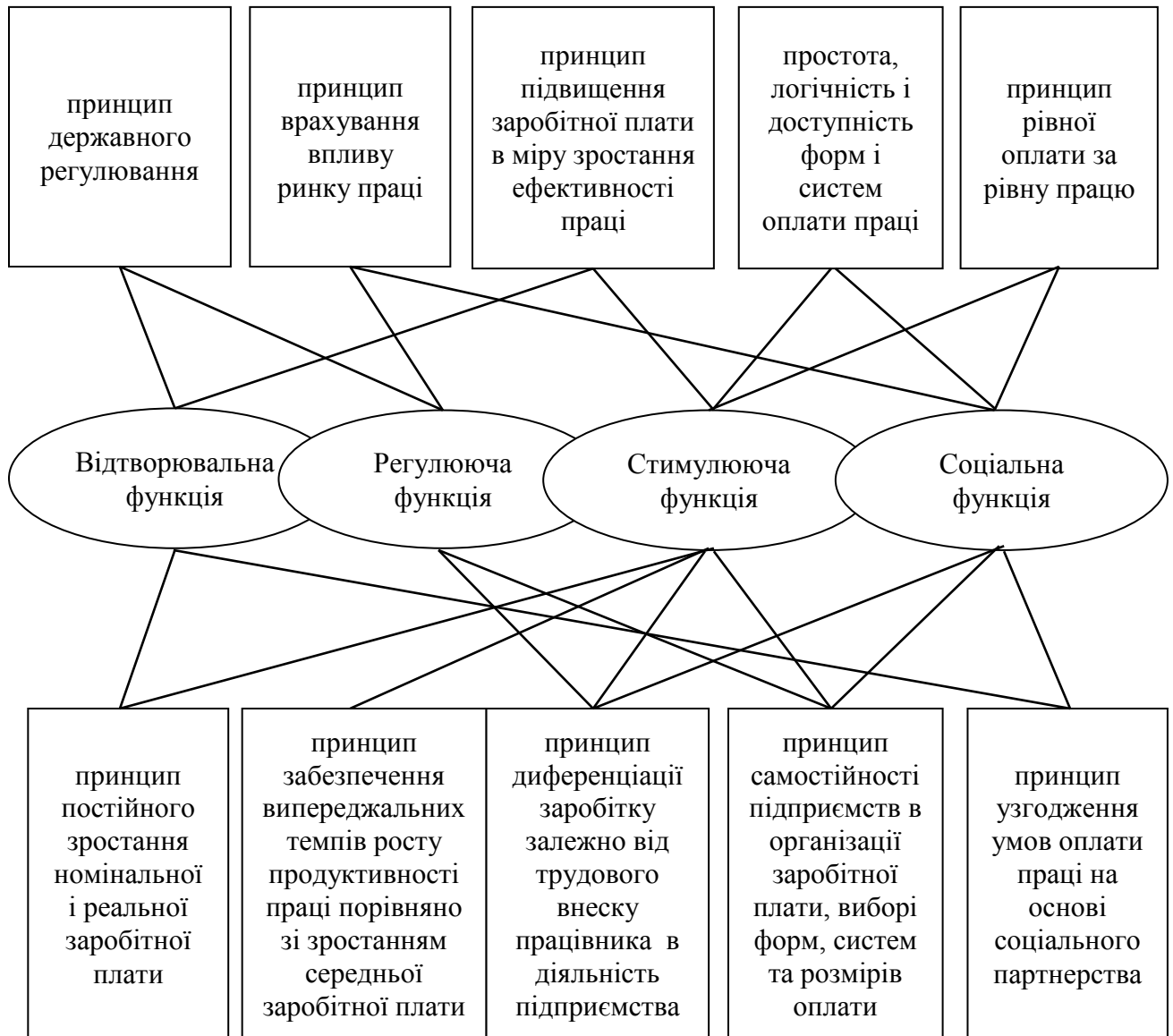


Рис. 5.5. Множинний зв'язок між функціями та принципами заробітної плати

Таким чином, заробітна плата є важливою складовою системи мотивації праці, яка забезпечує задоволення базових потреб людини, без яких неможлива

її життєдіяльність та розвиток. Заробітна плата виступає головним джерелом доходу, тим самим реалізую прагнення працівника до певного рівня добробуту та статусу у суспільстві. У той же час для роботодавця заробітна плата є статтею витрат, яку він прагне оптимізувати. Для держави заробітна плата є інструментом реалізації соціальної функції щодо реалізації соціальних гарантій. Все це робить заробітну плату унікальною та багатогранною категорією, яку потрібно перманентно досліджувати з урахуванням динаміки ціннісних орієнтирів, потреб та інтересів учасників соціально-трудова відносин.

У зв'язку з цим предметом подальших досліджень є структура заробітної плати та можливість її оптимального використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

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. Інструментарій гнучкої політики зайнятості в рамках формування проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів

Сучасний етап розвитку соціально-трудова відносин в Україні характеризується використанням проблемно-орієнтованого підходу к менеджменту людських ресурсів, на всіх трьох економічних рівнях (макро-, мезо- та мікро-). І, враховуючи проведене у минулих розділах дослідження

стосовно часу розповсюдження та вирішення проблем в даній сфері, особливо важливим для реалізації проблемно-орієнтованого управління та розвитку людських ресурсів є мікрорівень. Адже саме на даному рівні інертність вирішення проблеми є найменшою, а час розповсюдження до загальнодержавного рівня потребує часу. Згідно з проблемно-орієнтованим підходом роботодавець орієнтований на максимальне розширення зони відповідальності працівника, залучення його до вирішення проблеми, однак з іншого боку, намагається мінімізувати свої витрати на персонал (скорочує пакет соціальних гарантій та пільг, спрощує систему стимулювання, не заключає письмових трудових договорів, відмовляється від зобов'язань у зв'язку з вивільненням персоналу тощо). Все це негативно впливає на імідж підприємства та його репутацію, а відповідно призводить до погіршення фінансових результатів діяльності в цілому. Однак, з іншого боку, враховуючи короткостроковість трудових відносин, одним з важливих завдань є забезпечення грамотної політики вивільнення працівників із збереженням ділових зв'язків, які можуть знадобитися підприємству у майбутньому при вирішенні інших проблем.

Враховуючи доробки вітчизняних та закордонних вчених в сфері менеджменту людських ресурсів (Л. Балабанова, О. Єгоршин, А. Кібанов, Д. Клим, В. Козлов, А. Коняєва, М. Мескон, Ю. Одегов та ін.), очікуване прийняття нового Трудового Кодексу, а також наявність значної економічної кризи, яка обумовлює важливість максимально раціонального використання фінансових ресурсів, у тому числі й на персонал, метою даної роботи є дослідження можливості та напрямів використання гнучкої політики зайнятості, а також одного з найбільш очікуваних в українських реаліях при проблемно-орієнтованому підході до управління людськими ресурсами інструменту – аутплейсменту.

Вивільнення персоналу є однією з найбільш складних та проблемних завдань для підприємства. Це пов'язано з тим, що, по-перше, мають бути виконані усі фінансові зобов'язання згідно з вимогами чинного законодавства; по-друге, дотримана процедура у відповідності з юридичними нормами; по-третє, збережено ділові стосунки з працівником. У протилежному випадку вивільнення загрожує підприємству: судовими тяжбами, додатковими фінансовими та часовими витратами, погіршенням соціально-психологічного клімату в колективі, який залишився, зіпсуванням іміджу та репутації підприємства.

Враховуючи зазначений вище проблемно-орієнтований підхід до менеджменту персоналу, властивий більшості сучасних вітчизняних підприємств та пов'язаний з відсутністю стратегічного планування й орієнтацію на вирішення певних тимчасових проблем, підприємству особливо важливо побудувати якісні ділові відносини з працівниками, які залучаються до роботи на короткий проміжок часу.

У зв'язку з цим, дієвим інструментом реалізації ефективного вивільнення персоналу, який набирає популярності (особливо у великих вітчизняних компаніях), стає аутплейсмент. Його суть полягає в сукупності методів, за допомогою яких кадрові служби надають зацікавленим особам із числа тих, хто звільняється, допомогу в працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах. Тобто аутплейсмент реалізує принципи соціально-орієнтованої економіки, забезпечуючи зобов'язання роботодавця перед найманим працівником таким чином, що враховуючи його персональні можливості, здібності, рівень кваліфікації та майстерності, психологічні особливості, розробляються різні варіанти його майбутнього працевлаштування, поведження на ринку праці, здійснюється психологічна підтримка та супровід тощо.

Однак, з іншого боку, слід зазначити, що, незважаючи на збереження високого рівня лояльності экс-працівника до підприємства, аутплейсмент є затратним методом менеджменту персоналу, у зв'язку з чим його використання потребує економічного обґрунтування з урахуванням аналізу усіх переваг та недоліків аутплейсменту.

Так, з одного боку, даний метод дозволяє згладити соціальну напруженість в колективі, пов'язану із звільненням, зменшити ризики юридичних ускладнень, отримати інформацію щодо майбутнього місця роботи звільненого працівника та зберегти можливість подальшої співпраці з ним, покращити свій імідж як роботодавця тощо. З іншого боку, неграмотний аутплейсмент може нанести шкоду підприємству, пов'язану з неправильним вибором суб'єкту та методами аутплейсменту, затягуванням даного процесу, зростанням у зв'язку з цим витрат та як результат відсутність ефекту для репутації компанії.

У зв'язку з цим, доцільним є розробка процедури проведення аутплейсменту, яка передбачатиме складання переліку осіб, які підлягатимуть його застосуванню, пакету заходів (поміч у складанні та розсиланні резюме, пошуку вакансій та аналізі ринку праці, надання рекомендацій, проведення бесід з психологічної підтримки, взаємодія з партнерами та службами зайнятості, підтримання зворотного зв'язку, забезпечення технічними ресурсами тощо), графік проведення заходів із визначенням термінів та відповідальних осіб, складання звітів з аналізом результатів.

Аутплейсмент здійснюється в п'ять основних етапів (рис. 5.6) [416]. Четвертий етап здійснюється тільки при найбільш наповненому пакеті аутплейсмента. У багатьох випадках він обмежується першими трьома етапами.

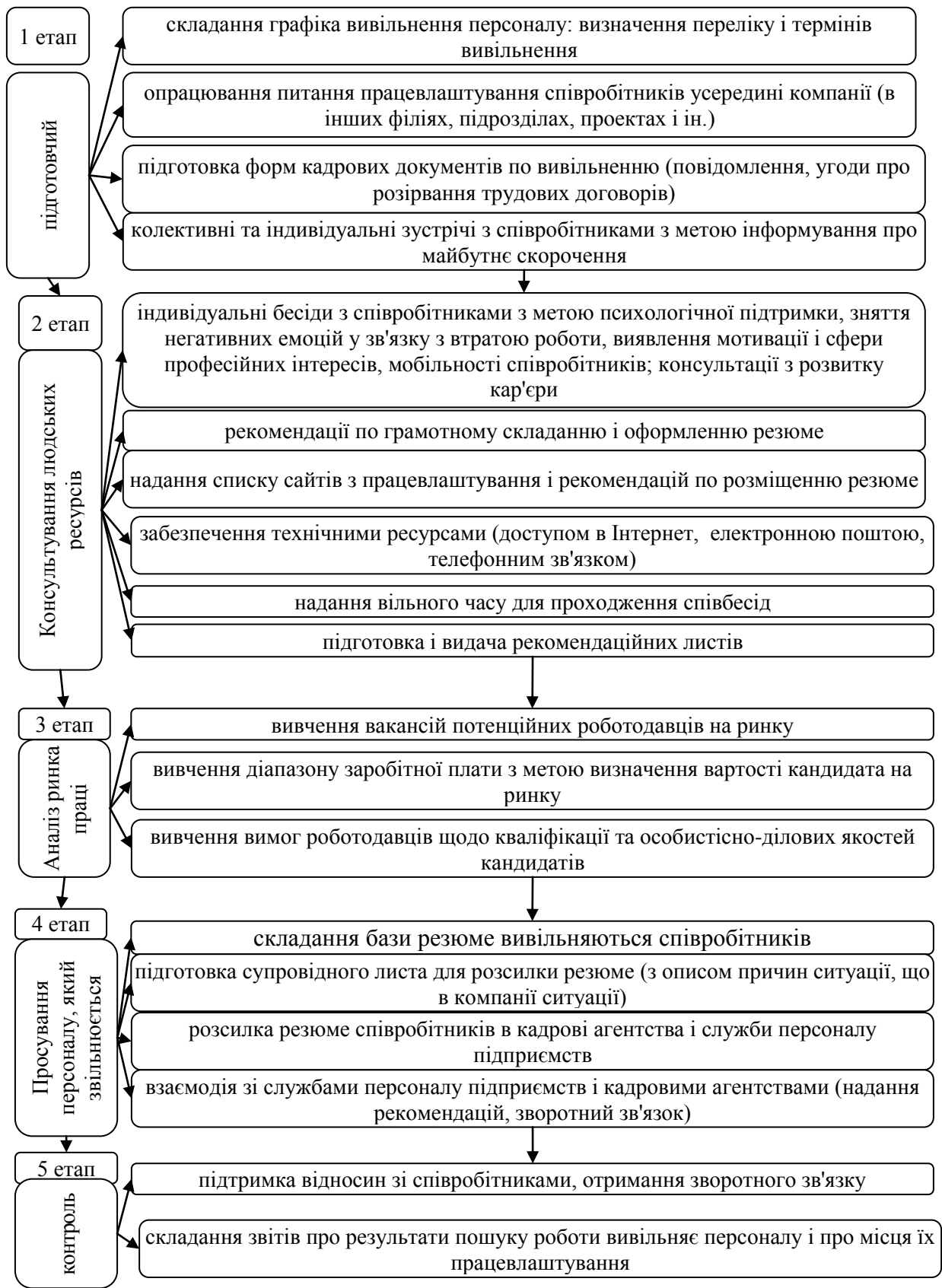


Рис. 5.6. Етапи проведення методу аутплейсменту [416]

Перший підготовчий етап являє собою процес безпосередньо звільнення співробітників, узгодження з ними про проходження процедури аутплейсменту, пошук підприємств, які потенційно можуть працевлаштувати вивільнених працівників. На основі цієї інформації і фінансових можливостей підприємства визначається наповненість пакета аутплейсменту по відношенню до вивільняється співробітнику.

Наступний етап проведення процедури аутплейсменту «консультування персоналу» полягає в моральному і психологічному пом'якшенні звільнення. З звільняються проводяться консультації з психологами для виявлення мотивації співробітників, для визначення трудової сфери, в якій працівник зможе найкраще себе реалізувати.

На підставі певних сфер праці, цікавлять працівника і його фактичної спеціалізації розглядається можливість перекваліфікації працівника і визначення суміжних професій, які працівник міг би освоїти. Звільнюваного вчать правильно і грамотно скласти резюме для подальшого працевлаштування. Для працівника, який проходить процедуру аутплейсменту на даному етапі, надаються всі умови для пошуку кращого нового місця роботи: за рахунок фірми, звільняти працівника оплачуються всі засоби зв'язку для пошуку нового місця роботи: телефон, інтернет, факс, а також протягом робочого часу йому надається вільний час для пошуку роботи. Резюме співробітника, що звільняє супроводжується рекомендаційними листами, складені колишнім роботодавцем. Так як колишній роботодавець зацікавлений в подальшому працевлаштуванні працівника, якого він звільнив, рекомендаційний лист, як правило, характеризує працівника тільки з кращого боку, що також дозволить не зберегти не тільки хороші ділові відносини з

колишнім працівником роботодавцеві, але і його лояльність по відношенню до підприємства - колишньому робочому місцю працівника.

Третій етап процедури аутплейсменту полягає в аналізі ринку праці. Аналіз ринку праці - це процес трудомісткий і вимагає значних витрат часу, тому аналіз ринку праці для працівника здійснюють за допомогою статистичних даних, що надаються біржею праці та центром зайнятості. В ході аналізу вивчають попит на професії, якими володіє працівник, середньостатистичні ринкові ціни на працю даних професій. Також досконально вивчають вимоги по кваліфікаційним та особистісно - діловими якостями, що пред'являються до працівника. На підставі цих даних визначається найбільш підходяща професія з найвищою оплатою праці, відповідна працівникові за його навичкам, темпераменту і характеру, з можливістю кар'єрного росту та іншими перевагами, що відповідають потребам працівника.

Четвертий етап процедури аутплейсменту «просування працівника» полягає в складанні власної бази вивільнюваних працівників з даного підприємства, складанням для кожного резюме та супровідних листів, в яких пояснюється причина звільнення даних працівників: важке економічне становище підприємства, реструктуризація, скорочення штату з інших поважних причин, не залежних від працівника. Резюме, рекомендаційні та супровідні листи для кожного звільненого співробітника розсилаються в кадрові та рекрутингові агентства, в відділи кадрів різних підприємств з метою знаходження потрібних вакантних місць для працівників, що проходять процедуру аутплейсменту.с підприємствами, рекрутинговими агентствами підтримується зворотний зв'язок, що дає можливість вибрати найкращі вакантні місця для працівників або сигналізує про необхідність подальшої розсилки резюме працівників до центрів зайнятості та інші підприємства - потенційні е роботодавці.

Заключний, п'ятий етап, який називається «контроль» полягає в тому, з співробітниками, які пройшли процедуру аутплейсменту, підтримуються ділові стосунки, тобто, здійснюється зворотний зв'язок з приводу їх нового працевлаштування. Складаються звіти по виконаній роботі в рамках методу аутплейсмент для звітності підприємства і для визначення ефективності даного методу.

Вміст пакетів аутплейсменту може варіювати в залежності від різних критеріїв, якими може керуватися підприємство для його здійснення (категорія працівника, фінансові можливості, престижність бренду і т.д.).

Таким чином, впровадження ефективного аутплейсменту як засобу зменшення наслідків вивільнення працівників та ризиків, з ним пов'язаних, в практику управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств є важливим кроком розвитку соціально-орієнтованої економіки, де людина займає ключову роль, а також забезпечення продуктивної співпраці між найманим працівником і роботодавцем в довгостроковій перспективі з урахуванням проблемно-орієнтованого менеджменту.

ВИСНОВКИ

Проведене у монографії дослідження дозволило сформувавши ряд взаємопов'язаних науково-практичних результатів, а саме:

1. Систематизація та узагальнення існуючих в теорії наукових підходів до управління розвитком людських ресурсів (класичної, неокласичної, посткласичної, кейнсіанської, марксистської) дозволили дослідити еволюцію поглядів на управління людськими ресурсами від «управління кадрами», «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами» та «управління людиною» дозволив виділити наступні підходи: економічний, органічний, гуманістичний, соціально-економічний, які в своїй сукупності формують парадигми управління: парадигма наукового управління, парадигма людських відносин, парадигма контрактації індивідуальної відповідальності та парадигма командного менеджменту.

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 термінологічний апарат 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 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. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності понять «проблемно-орієнтований підхід», «проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів» дозволив розробити ієрархічно-функціональну типологізацію проблеми управління людськими ресурсами 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.

4. З метою 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.

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.

5. 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 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-трудої 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-трудої 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.

6. 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 було визначено найбільш значущі чинників розвитку людських ресурсів: мотиваційні (вектор пріоритетності альтернатив дорівнює (0,34), організаційно-правові (0,24) та ресурсні (0,14), управління якими дозволить визначити дієві інструменти розвитку людських ресурсів.

7. 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 категоріального апарату розвитку людських ресурсів надало змогу дослідити 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 «Проблемно-орієнтована система розвитку людських ресурсів (ПОРЛР)» – 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).

8. На основі аналізу теоретичних підходів до розвитку людських ресурсів та ідентифікованих проблем на практиці в роботі запропоновано концептуальні положення та систематизовано принципи проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів.

Висунуто ряд гіпотез, що формують погляд на розвиток людських ресурсів, а саме : 1. Про зв'язок між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни. 2. Про вплив умов та періодів розвитку суспільства на підхід до управління розвитком людських ресурсів. 3. Про залежність дієвості інструментарію управління розвитком людських ресурсів від економічного рівня. 4. Про залежність часу розповсюдження та вирішення проблеми розвитку людських ресурсів в залежності від її рівня. 5. Про вплив економічного рівня на механізм розвитку людських ресурсів. 6. Про необхідність формування проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, яка поєднує різні економічні рівні. 7. Про залежність структури проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів від економічного рівня. 8. 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-трудових відносин: 1. Між рівнем розвитку людських ресурсів та рівнем соціально-економічного розвитку країни існує пряма залежність. 2. Управління розвитком людських ресурсів в трансформаційних умовах базується на проблемно-орієнтованому (ситуативному) підході. 3. Розвиток людських ресурсів здійснюється на мікро-, мезо- та макрорівнях за специфічними методами. 4. Між часом розповсюдженням та вирішенням проблеми розвитку людських ресурсів в залежності від економічного рівня існує зворотно-пропорційна залежність. 5. Кожен економічний рівень визначає обмеження у наявності та застосуванні ресурсів, інструментів та методів розвитку людських ресурсів. 6. В трансформаційних умовах узгоджена координована взаємодія на всіх економічних рівнях реалізується через проблемно-орієнтовану систему розвитку людських ресурсів. 7. Структура підсистем проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів на різних економічних рівнях є відмінною. 8. 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 тривірневого розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу.

9. В роботі розроблено методичний підхід до оцінки рівня розвитку людських ресурсів, що передбачає діагностику результатів управлінських заходів щодо розвитку людських ресурсів на всіх рівнях управління 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 проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів).

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).

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 інтегральні 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.

10. 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.

11. Здійснений аналіз сутності проблемно-орієнтованої системи розвитку людських ресурсів, а також видів механізмів, дозволив побудувати та описати механізм функціонування проблемно-орієнтованої системи 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.

12. Розроблений теоретико-методичний підхід до вибору інструментів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів передбачає послідовне відстеження та ідентифікацію проблем на трьох рівнях управління людськими ресурсами; вибір підходів, методів, інструментів управління людськими ресурсами на кожному з рівнів управління, 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.

13. На основі систематизації запропонованих методичних підходів розроблено методологічне забезпечення проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, яке на теоретичному рівні базується на запропонованому

визначенні поняття та його складових, на основі яких на методичному рівні розроблено підходи щодо оцінки інтегрального показника розвитку людських ресурсів за компонентами, здійснено їх прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку людських ресурсів.

Дослідження впливу чинників на проблеми розвитку людських ресурсів дозволило обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку людських ресурсів на основі проблемно-орієнтованого підходу та розробити методичний підхід до вибору напрямів проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів, 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 щодо розвитку людських ресурсів, яка враховує сценарії розвитку людських ресурсів в залежності від критеріїв ефективності та обмежень

ЛІТЕРАТУРА

1. А. Смит, В. Петти, Д. Рикардо. Исследование о природе и причинах богатства народов / Антология экономической классики. М. Эконом-ключ, 1995. 476 с.
2. Петти В. Экономические и статистические работы. М. Социздат, 1940.
3. Милль Дж. С. Основы политической экономии: Т.1 – М.: Прогресс, 1980. 495 с.
4. Маркс К. Капитал. Т.1. Критика политической экономии. М.: Политиздат, 1973. 907 с.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
6. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
8. Богиня Д.П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.
9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», 2001. 254 с.
10. 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.
11. Гавкалова Н. Л. Теоретичний базис формування системи

стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. : Економічні науки. 2014. № 6. С. 125-129.

12. Davis K. (1957). *Human Relations in Business*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1957

13. Дороніна О. А. Концептуальне забезпечення стратегії антикризової кадрової політики на засадах гідної праці [Електронний ресурс] // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 35-40.

14. Дороніна О. А. Формування парадигми сучасної кадрової політики як підґрунтя соціально-економічного зростання [Електронний ресурс] // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 132-136.

15. 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.

16. Корнелиус Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.

17. 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.

18. 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.

19. Назарова Г.В., Лаптев В. І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки // *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка*. : зб. наук. пр. Вип. 777-778. 2016. С. 65 – 71.

20. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : 316

монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.

21. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006, 240 с.

22. 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.

23. 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.

24. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід / О. Левицька // *Україна: аспекти праці*. – 2010.– №1. – С. 37 – 42.

25. Pizam A. *The International Encyclopedia of Hospitality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.

26. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими // *Україна: аспекти праці*. 2013. № 4. С. 51.

27. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України // *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 106-113.

28. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132-139.

29. 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.

30. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудоу

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).

31. Sparrow P., Brewster Ch., Harris H. Globalizing human resource management,. London: Routledge, 2004.

32. 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.

33. 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.

34. 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

35. 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.

36. Shultz T. Human Capital in the International. *Encyclopedia of the Social Sciences*. N.Y. 1968. vol. 6.

37. Фактори виробництва. Матеріал з Business Dictionary. URL : <http://www.businessdictionary.com/definition/factors-of-production.html>

38. Человеческие ресурсы в американском менеджменте. URL : <http://www.secreti.info/p58m.html>

39. Людські ресурси. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL :

<https://goo.gl/YzT4Pq>

40. 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.

41. Becker, Gary S. *Human Capital*. N.Y.: Columbia University Press, 1964.

42. Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение // *Управление экономическими системами*. 2011. №1. С. 43–49.

43. Маркс К. *Капитал*. Т.1. Критика политической экономики. М.: Политиздат, 1973. 907 с.

44. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. *Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация* : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 301 с.

45. Кибанов А. Я. Дмитриева Ю. А. *Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда* : монография. – М.: ИНФРА-М, 2011. 229 с.

46. Балабанова Л. В. Сардак О. В. *Управління персоналом: Навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

47. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід // *Україна: аспекти праці*. 2010.– №1. С. 37-42.

48. Сайт Wikipedia. Вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org>

49. Kuhn T.S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago : The University of Chicago Press, 1962. 210 p.

50. *Управление персоналом* / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.

51. Красовский Ю. Д. *Организационное поведение*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 488 с.

52. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб / Под ред. Климова Е.А. М. : РПО, 1999. 183 с.
53. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. 96 с.
54. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // *Бизнес-образование*. 1996. Вып. 1. С. 22 – 29.
55. Сайт CIPD hartered Institute of Personnel Development. URL : <http://www.cipd.co.uk>
56. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективного менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
57. Маркова Н. С. Развитие персонала. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
58. Miles R. E. Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development. New York: McGraw Hill, 1975. 252 p.
59. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2001. 52 с.
60. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство / сост. Г. Л. Подвойский. М.: Республика, 1992. 351 с.
61. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
62. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб : Издательство "Питер", 1999. 416 с.
63. 1946. Human problems of an individual civilization. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 187.
64. Освіта.UA. URL : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/>
65. Ben-Porath Y. The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings // *The Journal of Political Economy*. 1967. Vol. 75. No. 4 (Part 1). P. 320

352-365.

66. Blaug M. *Economic History and the History of Economics*. Edinburg : Cambridge University Press, 1986. 696 p.

67. Blaug M. The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey // *Journal of Economic Literatur*. 1976. vol. 14. N 3.

68. Denison E. *Measuring the Contribution of Education to Economic Growth. – The Residual Factor and Economic Growth*. OECD, 1964. 37 p.

69. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. *Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования*. СПб.: Наука, 1999. 309 с.

70. Капелюшников Р. И. *Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы: критический анализ*. М.: Наука, 1981. 287 с.

71. Кендрик Дж. В. *Экономический рост и формирование капитала // Вопросы экономики*. 1976. № 11.

72. Friedman N., Kuznets S. *Incomes in Independent Professional Practice*, Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1945. P. 46 – 62.

73. Friedman N., Kuznets S. *Income from Independent Professional Practice*, Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1954. P. 62 – 94.

74. Lazear E. *Economic imperialism // Quarterly Journal of Economics*. – 115(1), 2000. – pp. 99-146.

75. Layard P. R. G., Walters A. A. *Microeconomic theory*. New York : McGraw-Hill, 1978. 498 p.

76. Милль Дж. С. *Основы политической экономии*. Т.1 М. : Прогресс, 1980. 495 с.

77. Mincer J. *Progress in Human Capital Analysis of the Distribution of Earnings*. Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1974. 67 p.

78. Mincer J. *Human Capital Responses to Technological Change in the*

Labor Market. Stanford : National Bureau of Economic Research Inc., 1989. 30 p.

79. Псахаропулос Дж. Концепции и неправильные представления о теории человеческого капитала // *Экономика образования*. 2001. №1 С. 13 – 16.

80. Winship C., Rosen S. Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. Chicago : University of Chicago Press, 1988. 268 p.

81. Chiswick B. R. Income inequality: regional analysis within a human capital framework. N.Y. : National Bureau of Economic Research Inc., 1974. P. 1 – 10.

82. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М. : Экономика, 1984. 250 с.

83. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира: ПСВ с англ. М. : Прогресс, 1991. 456 с.

84. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated, 1998.

85. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley , 2004. 253 p.

86. Michaels E. The War for Talent / Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. Harvard Business Press, 2001. 200 p.

87. Talent management. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management#cite_note-3

88. Лаптев В. І., Назарова Г. В. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки // *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка* : зб. наук. пр. Вип. 777-778. 2016. С. 65 – 71.

89. Лаптев В. І. Вплив наукових шкіл менеджменту на розвиток управління персоналом в Україні // *Сучасний фундамент розвитку національної економіки – матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 2

– 3 червня 2017. С. 146 – 148.

90. Follett M.P. *Creative Experience* / M. Follet. – London: Forgotten Books, 2017. 326.

91. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. . Основы менеджмента: пер. с англ. М. : "Дело", 1992. 702 с.

92. Шість сигма. Матеріали Вікіпедія. URL : <https://goo.gl/undfC5>

93. Управління проектами Матеріали Вікіпедія. URL : <https://goo.gl/rqiXs6>

94. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // *Harvard Business Review*. 1992. V. 70.-N 1. P. 71-79.

95. Total Quality Management, TQM. Матеріали Вікіпедія. URL : <https://goo.gl/3hSntJ>

96. Continual_improvement_process Матеріали Вікіпедія. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Continual_improvement_process

97. Change_management Матеріали Вікіпедія. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management

98. Ощадливе виробництво Вікіпедія. URL : <https://goo.gl/yzifHh>

99. Leavitt, H.J. 1962. Unhuman operations. *Harvard Business Review*, 40 (4): 90 – 98.

100. Leavitt H. J. Management in the 1980's. *Harvard Business Review*, Vol. 36 (6), 1958, p. 41 – 48.

101. Комплексный подход к управлению Г. Ливитта URL : https://studopedia.su/3_43795_kompleksniy-podhod-k-upravleniyu-g-livitta.html

102. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. URL : https://www.researchgate.net/publication/280114317_Douglas_McGregor's_Theory_X_and_Y_Toward_a_Construct-Valid_Measure

103. David Clarence McClelland, Robert S. Steele. Human Motivation: A Book of Readings. General Learning Press, 1973.

104. Chester I. Barnard The Functions of the Executive / Chester I. Barnard – United States : Harvard University Press, 1938. 338 p.

105. Management contingency. URL : http://dps.smrtlc.ru/Int_Encycl/Man_contingency.htm

106. Лаптев В. І., Малишко Ю. М., Іванова О. Ю. Проблемно-орієнтований підхід до організації функціонування системи фінансового контролю в Україні // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 90 – 97.

107. 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. С. 45 – 46.

108. Лаптев В. І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами // *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 155-160.

109. 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.

110. Вільна енциклопедія URL : <http://uk.wikipedia.org>

111. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст] / за ред. Р. С. Дяківа. К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. 703 с.

112. Грушин Б. А. Очерки логики исторического исследования (Процесс развития и проблемы его научного воспроизведения) [Текст]. М. : Высш. школа, 1961. 214 с.

113. Масленченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика [Текст]. М. : ДЕКА, 1998. –432 с.

114. Мельник Л. Г. Тайны развития [Текст]. Сумы : Университетская книга, 2005. 378 с.

115. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст]. Сумы : Университетская книга, 2003. 288 с.
116. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Текст]. М. : Азбуковник, 2001. 944 с.
117. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] : методол. пробл. совр. Наук.. М. : Наука, 1978. 391 с.
118. Филиппов Ю. В., Авдеева Т. Г. Основы развития местного хозяйства [Текст]. М. : Дело, 2000. 264 с.
119. 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
120. 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
121. 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
122. Современная энциклопедия. 2000 // Словари и энциклопедии на Академикe URL : <https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/39974/%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%95>
123. 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>
124. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования

[Текст]. Львов : Машиностроение, 1989. 176 с.

125. Коротков Э. М. Концепция менеджмента [Текст]. – М. : Изд.-консалт. компания «ДеКА», 1998. 301 с.

126. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость [Текст]. М. : Экономика, 1990. 157 с.

127. Путятин Ю. А., Пушкарь А. И., Тридед А. Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий [Текст]. Х. : Основа, 1999. 488 с.

128. Тодаро М. П. Экономическое развитие [Текст] : пер. с англ. М. : ЮНИТИ, 1997. 666 с.

129. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент: монография. М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. 892 с.

130. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента [Текст]. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 344 с.

131. Виступ радника з питань демократичного врядування ПРООН в Україні Маркуса Бранда // *Вісник НАН України*. 2016. № 2. С. 71.

132. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення // *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

133. Амосов О. Ю. Розвиток персоналу - засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи // *Економіка розвитку*. 2008. № 4 (48). С. 82-83.

134. Маркова Н. С. Аналіз науко-методичних підходів до визначення категорії “розвиток персоналу” // *Економічний простір*. 2010. № 42. С. 247-256.

135. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // *Персонал*. 2004. № 11. С. 64-69.

136. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
137. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. 496 с.
138. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. К. 2016. 328 с.131
139. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. URL : <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616> – назва з екрану
140. Enciklopedinis edukologijos žodynas. 2007. URL : <https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord>
141. Гуманитарно-правовой портал PSYERA . URL : https://psyera.ru/razvitie-chelovecheskih-resursov_10241.htm
142. Communications Development Incorporated, Washington DC, USA. United Nations Development Programme. 123 p.
143. 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.
144. Лаптев В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни // *Формування ринкової економіки*. 2017. № 37 (ч. 2). С. 3 – 8.
145. Лаптев В. И. Исследование сущности и составляющих развития персонала // *Бізнес-Інформ*. 2016. № 3. С. 274 – 279.
146. 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 року. 2017. С. 236 –238.

147. Поршнева А.Г., Разу, М.Л., Тихомирова А.В. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003, 528 с.

148. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.

149. Прытков В. П. Структура научной проблемы // *Теория и практика общественного развития*. 2013. №1. С. 44 – 47.

150. Лебедев С. А. Философия науки: Словарь основных терминов / С. А. Лебедев. — М.: Академический Проект, 2004. — 320 с.

151. 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>

152. 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.

153. Энциклопедия эпистемологии и философии науки / Ин-т философии РАН. Гл. ред. И.Т.Касавин. М.: Канон+, 2009. 1248 с.

154. Грязнов Б. С. Логика. Рациональность. Творчество / Б. С. Грязнов. М.: Наука, 1982. 256 с.

155. Толковый словарь живого великорусского языка : [в 4 т.] / [соч.] Владимира Даля. 3-е изд., испр. и знач. доп., изд. под ред. [и с предисл.] проф. И.А. Бодуэна-де-Куртенэ. Т. 1-4. СПб. ; М. : т-во М. О. Вольф, 1903-1911.

156. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А. М. Прохорова. М. : Большая Российская энциклопедия, 1997. 1408 с.

157. Словарь иностранных слов / под. ред. И. В. Лехина, Ф. Н. Петрова. М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1954. 855 с.

158. Прытков В. П. Структура научной проблемы // *Теория и практика*

общественного развития. 2013. №1. С. 44 – 47.

159. Гайденоко П. П. История греческой философии в ее связи с наукой / П. П. Гайденоко. – М. : Пер Се, 2000. – 319 с.

160. Некрасов С.И., Некрасова Н.А. Философия науки и техники: тематический словарь-справочник. Орёл: ОГУ, 2010. 289 с.

161. Шашенкова Е. А. Исследовательская деятельность: Словарь. М. : УЦ «Перспектива», 2010. 88 с.

162. Большой психологический словарь / Под ред. Н. Дубенюк. – М. : Эксмо, 2007. 544 с.

163. Зверев В. С., Унтура Г. А., Федосеев В. И. Толковый словарь «Инновационная деятельность» : термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я); отв. ред. Суслов В. И.; Рос. акад. наук, Сиб. отделение, Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва. 3-е изд., доп. Новосибирск : Сибирское научное изд-во, 2010. 269 с.

164. Сафонов А. А. Основы научных исследований. Владивосток: Изд. ВГУЭС, 2000. 154 с.

165. Основи наукових досліджень / В. С. Марцин, Н. Г. Міценко, О. А. Даниленко та ін. Навчальний посібник / Л. : Ромус-Поліграф, 2002. 128 с.

166. Горбунова В.В. Експериментальна психологія в схемах і таблицях: Навчальний посібник. К. : «ВД «Професіонал», 2007. 208 с.

167. Лаптев В. І. Систематизація проблем в управління людськими ресурсами // *Формування ринкової економіки в Україні.* 2018. Вип.40, Ч.1. С. 232- 237.

168. 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. С. 30 – 34.

169. Большой энциклопедический словарь URL :
<http://slovari.299.ru/word.php?id=13025>

170. Доронина М. С., Михайленко Д. Г., Полубедова А. А.. Технология социально-экономических научных исследований (схемы и примеры): учеб. пособ. Х. : ИД «ИНЖЭЕ», 2013. 184 с.

171. Лаптев В. І. Концептуальні положення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами // *Управління розвитком*. 2018. № 7. С. 292-297.

172. Лаптев В. І., Романов А. Д. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління персоналом при формуванні колективу засобами діагностики // *Комунальне господарство міст*. Серія «економічні науки». 2016. Вип. 127. С. 15 – 23.

173. Пушкарь А. И., Потрашкова Л. В. Основы научных исследований и организация научно-исследовательской деятельности: Учебное пособие / А. И. Пушкарь,. Х.: ИД «ИНДЭЕ», 2008. 280 с.

174. Schultz T. Capital Formation by Education // *Journal of Political Economy*. 1960. № 6. P. 571-583.

175. Сафонова Т.В. Теорія людського капіталу як інтегральна концепція розвитку соціальної та економічної сфери // *Соціоекономіка: Зб. наук. пр.* 2009. С. 134-144.

176. Russell L. Ackoff ,Fred E. Emery On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events. Chicago: Aldine-Atherton, Inc., 1972. 288 p.

177. Mesarovic M. D.; Takahara Y. General systems theory: Mathematical foundations, Mathematics in Science and Engineering, Vol. 113, Academic Press, New York, 1975, 268 p.

178. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Harper & 330

Brothers, New York, 1911. URL: <http://www.worldcat.org/title/principles-of-scientific-management/oclc/154312054>

179. Дрогомирецька М.І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Вип. 9(34). Ч. 1.2012. С. 95-103.

180. Сидельникова Н.С. Возможности применения принципов Анри Файоля к анализу организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4462>

181. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. М.: Дашков и Ко, 2008. 556 с.

182. Гейман О.А. Нелинейность экономики и неравномерность развития регионов: монография. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2009. 427 с.

183. Решетило В.П. Экономическая синергетика институциональных изменений. Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2006. 288 с.

184. Залознава, Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку [Текст] : монографія / Ю. С. Залознава ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк : [б.в.], 2008. 379 с.

185. Хакен Г. Синергетика: Пер. с англ. М.: Мир, 1980. 406 с.

186. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. СПб.: Алетейя, 2002. 256 с.

187. Малинецкий Г.Г., Потапов А.Б. Современные проблемы нелинейной динамики: Монография. М.: Эдиториал УРСС, 2002. 360 с.

188. Гражевська Н. І. Теоретико-методологічні новації синергетики в дослідженні трансформації економічних систем // *Вісник Української академії банківської справи*. 2006. № 2. С. 139-143.

189. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком

персоналу // *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?Op=1&z=302>

190. Ніколайчук М. Засади та принципи управління відтворенням людського капіталу // *Економічний аналіз*. 2012. Вип.10. Ч. 1. С. 428-432.

191. Гаркуша Н.М. Системний підхід в ухваленні управлінських рішень URL :
https://pidruchniki.com/1410072640717/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/sistemniy_analiz_upravlinskih_problem

192. Моделі і методи прийняття рішень а аналізі і аудиту: навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цукатова, О.О. Горошанська. К.: Знання, 2011. 591 с.

193. 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.

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

195. Лаптев В. І., Корсаков Д. А. Система управління підприємства як стратегічна складова менеджменту персоналу // *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. Збірник наукових праць. № 3 (17). Краматорськ, 2009. С. 138–142.

196. Мартинюк Н. В. Чинники розвитку конкурентоспроможності персоналу. сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. URL :
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2462>

197. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті капіталізації. *Економіка розвитку*. 2015. № 1 (73). С. 87-91.

198. Лаптев В. І. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні / В. І. Лаптев // *Економічні, фінансово-облікові та правові*
332

проблеми діяльності підприємств: монографія / за заг. ред. Л.М.Савчук. - Дніпро: Геда, 2016. - 336 с.

199. 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>

200. Про міжнародні договори України. Закону України від 29 червня 2004 року № 1906-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, N 50, ст.540. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15>

201. Костюк В. Трудове законодавство: структура та практика застосування / В. Костюк [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1289>

202. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. URL : <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/2545-spisok-konventsij-mop-ratifikovanikh-ukrajinoyu-stanom-na-29-zhovtnya-2013-r>

203. 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

204. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. URL : http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000

205. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18000.

206. 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

207. Кодекс законів про праці. № 322-VIII від 10.12.71. URL :
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/322-08>

208. 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>

209. 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>

210. 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

211. Лаптев В. І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2017. – № 2 (14). – С. 123 – 130.

212. Никифорова В. Г. Управління персоналом. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

213. 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>

214. Лаптев В. І. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами українських підприємств / В. І. Лаптев // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : збірник 334

матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 листопада 2016 року. – Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. – Ч. 2. – С.389 – 393.

215. Європейська конвенція про правовий статус трудівників-мігрантів : ратифіковано 16.03.2007 / Верховна Рада України. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_307

216. Європейська соціальна хартія: ратифіковано 14.09.2006 / Верховна Рада України. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_062

217. 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

218. Конвенція МОП №2 про безробіття : ратифіковано 04.02.1994 / Верховна Рада України. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_143

219. 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

220. 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

221. 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

222. 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

223. 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

224. 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

225. Угода між Україною та Державою Ізраїль про соціальне забезпечення: не ратифіковано URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=48757

226. 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

227. 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

228. 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

229. Закон України «Про зайнятість» за станом на 07.07.2016 / Верховна Рада України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

230. 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>

231. 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>

232. 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>

233. 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>

234. 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>

235. 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

236. Конвенція МОП про сприяння колективним переговорам: ратифіковано 04.02.1994 / Верховна Рада України. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_006

237. 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>

238. Закон України «Про соціальний діалог» за станом на 23.12.2010 / Верховна Рада України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

239. 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>

240. Конвенція МОП про охорону заробітної плати № 95 : ратифіковано 04.08.1961 / Верховна Рада України. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/993_146

241. 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

242. 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

243. 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

244. 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

245. Конвенції МОП про медичний огляд моряків №73 : ратифіковано 17.06.1970 / Верховна Рада України. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_129

246. 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

247. 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

248. 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

249. Конвенція МОП про оплачувані відпустки №132 : ратифіковано 29.05.2001 / Верховна Рада України. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_022

250. 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

251. 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

252. 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>

253. 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>

254. 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>

255. Розпорядження Національної служби посередництва та примирення України. Офіційний сайт URL : <http://www.nspp.gov.ua/normativno-pravova-baza-nspp/rozporyadzhennya>

256. Закон України «Про охорону праці» за станом на 12.02.2015 /

Верховна Рада України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

257. 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

258. Лаптев В. І. Дослідження інституційного середовища управління людськими ресурсами в Україні / В. І. Лаптев // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць. – Київ, Інститут економіки промисловості НАН України. - 2016. - С. 65-75 (0,6 ум.-друк. арк.).

259. 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>

260. Положення про Міністерство соціальної політики України. – URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>

261. Положення про Міністерство освіти і науки України. – URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF>

262. Положення про Міністерство охорони здоров'я України. – Електронний ресурс : [Режим доступу]. – <http://moz.gov.ua/polozhennja-pro-ministriv>

263. Положення про Міністерство юстиції України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF>

264. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF>

265. Положення про Міністерство фінансів України. URL : <https://www.minfin.gov.ua/page/polozhennja-pro-ministerstvo-finansiv-ukraini>

266. Положення про Міністерство культури України. URL : http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=244908502&cat_id=244908427

267. Положення про Міністерство молоді та спорту України. – URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF/para%28#n8>

268. Положення про Міністерство інформаційної політики України. – URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/en/2-2015-%D0%BF>

269. 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>

270. 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>

271. 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>

272. 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>

273. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

274. Офіційний веб-портал Міністерства соціальної політики України URL : <https://www.msp.gov.ua/>

275. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України URL : <http://www.me.gov.ua>

276. Офіційний веб-портал Державної служби зайнятості України URL : <https://www.dcz.gov.ua/>

277. Доповідь «Ринок Праці» 2012-2017 рр. URL :

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

278. Статистичний збірник «Праця України» 2008. Державний комітет статистики України. 2009. 306 с.

279. Статистичний збірник «Праця України» 2009. Державний комітет статистики України. 2010. 341 с.

280. Статистичний збірник «Праця України» 2010. Державна служба статистики України. 2011. 325 с.

281. Статистичний збірник «Праця України» 2011. Державна служба статистики України. 2012. 323 с.

282. Статистичний збірник «Праця України» 2012. Державна служба статистики України. 2013. 322 с.

283. Статистичний збірник «Праця України» 2013. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2014. 336 с.

284. Статистичний збірник «Праця України» 2014. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2015. 305 с.

285. Статистичний збірник «Праця України» 2015. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2016. 315 с.

286. Статистичний збірник «Праця України» 2016. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2017. 305 с.

287. Статистичний збірник «Праця України» 2017. Державна служба статистики України. ТОВ Видавництво «Консультант». 2018. 285 с.

288. 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.

289. Зовнішня трудова міграція населення України. Державний комітет статистики України. Український центр регіональних реформ. Київ. 2009. 120

с.

290. Статистичний бюлетень "Зовнішня трудова міграція населення України". Київ. 2017. 36 с.

291. Статистичний збірник «Економічна активність населення України 2013». Державна служба статистики України. 2014. 197 с.

292. Статистичний збірник «Економічна активність населення України 2017». Державна служба статистики України. 2018. 205 с.

293. Статистичний збірник «Регіони України 2012. ЧІ; за ред. О.Г. Осауленка К. : Державна служба статистики України, 2012. 310 с.

294. Статистичний збірник «Регіони України 2012. ЧІІ; за ред. О.Г. Осауленка К. : Державна служба статистики України, 2012. 801 с.

295. Статистичний збірник «Регіони України 2013. Ч І; за ред. Осауленка О. Г. Київ. ТОВ «Август Трейд». 2013 323 с.

296. Статистичний збірник «Регіони України 2013. Ч ІІ; за ред. Осауленка О. Г. Київ. ТОВ «Август Трейд». 2013. 783 с.

297. Статистичний збірник «Регіони України 2014. ЧІ; за ред. О.Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2014. 299 с.

298. Статистичний збірник «Регіони України 2014. ЧІІ; за ред. О.Г. Осауленка. К. : Державна служба статистики України, 2014. 733 с.

299. Статистичний збірник «Регіони України 2015. ЧІ; за ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2015. 305 с.

300. Статистичний збірник «Регіони України 2015. ЧІІ; за ред. І. М. Жук – К. : Державна служба статистики України, 2015. 681 с.

301. Статистичний збірник «Регіони України 2016. Ч І; за ред. І. М. Жук – К. : Державна служба статистики України, 2016. 299 с.

302. Статистичний збірник «Регіони України 2016. Ч ІІ; за ред. І. М. Жук. К. : Державна служба статистики України, 2016. 692 с.

303. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. К. 2010. 43 с.

304. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2011. 45 с.

305. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2012. 44 с.

306. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2013. 61 с.

307. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2014. 63 с.

308. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2015. 51 с.

309. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2016. 57 с.

310. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2017. 32 С.

311. Регіональний людський розвиток. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К. 2018. 73 С.

312. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2017. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

313. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2016. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

314. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2015. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

315. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний

бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2014. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

316. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2013. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

317. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2012. 28 с.

318. Продовження навчання та здобуття професії. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. К. 2011. 28 с.

319. Умови праці працівників у 2017 році. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К. 2018. 39 с.

320. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: монографія / Ред.: Е. М. Лібанова; Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, Прогр. розв. ООН в Україні. К., 2008. 316 с.

321. 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.

322. 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.

323. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. URL : <https://idss.org.ua/dir>

324. 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.

325. Uropean Commission. eurostat. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat>

326. OECD Development Centre. URL : <http://www.oecd.org/>

327. International Labour Organization URL :
<https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

328. United nations development programme. Human Development Reports
URL : <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

329. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020". URL :
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

330. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року
від 6.08.2014. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п#n11>

331. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект 2017 р.
URL :
https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

332. Заярна Н. М., Каралюс О. М. Проблеми і перспективи розвитку
трудових ресурсів в Україні // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. №3. URL :
<https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-i-perspektivi-rozvitku-trudovih-resursiv-v-ukrayini>

333. Демографічний щорічник «Населення України за 2017 рік». Київ,
2018. 137 с. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

334. Life Expectancy Index 2018. United Nations Development Programme
(UNDP). URL : <http://hdr.undp.org/>

335. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління
людськими ресурсами / Лаптев В. І. // *Бізнес Інформ*. – 2018. – № 8. – С. 269-
274.

336. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього,
малого та мікропідприємництва – 2015». – К., 2016. – 513 с.

337. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва – 2017». – К., 2018. – 329 с.

338. Дуальна освіта. Міністерство освіти і науки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita>

339. Laptiev V. Problem-based human resources management in the region / V. Laptiev, O. Ivanova // Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2016. - P. 175-179.

340. Лаптев В. І. Сучасні тенденції менеджменту персоналу підприємств та шляхи вирішення існуючих проблем / В. І. Лаптев // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 26 – 27 березня 2015. Дніпропетровськ: Середняк Т.К., 2015 – С. 235 – 237.

341. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) [Electronic recourse] – Access mode : <http://www.cedefop.europa.eu/en>

342. European Skills Index [Electronic recourse] – Access mode : <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/european-skills-index/skills-development>

343. Экономико-математический словарь URL: https://economic_mathematics.academic.ru/4097

344. Словники на Академик. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/stroitel/4616>

345. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами // Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 210-216.

346. Лаптев В. І. Нормативно-правове забезпечення управління

персоналом в Україні // в кн. Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств : монографія / за заг. ред. Л.М.Савчук. Дніпро: Геда, 2016. 336 с.

347. Советский энциклопедический словарь [гл. ред. А.М. Прохоров]. М. : Сов. энциклопедия, 1989. 1632 с.

348. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами // Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 269-274.

349. Human Development Report 1990. UNDP. New York, Oxford. Oxford University Press, 1990.

350. Human development indices and indicators: 2018 statistical update. UNDP. New York, United Nations Development Programme. 2018. 123 p.

351. 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.

352. Іорданов А.Є. Формування інвестиційного механізму розвитку людських ресурсів // Теорія і практика державного управління. Вип. 4(27). С. 1-6.

353. Лаптев В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>

354. Стаматін О. В. Методичний підхід до оцінювання якості трудового життя працівників промисловості на прикладі машинобудівних підприємств // Бізнес Інформ. 2014. №3. С. 236-244.

355. Буднік М.М., Гетманова Є.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2(1). С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2%281%29__34

356. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
357. The Ventana's modeling environment. Vensim® PLE for Windows, Version 6.1c. URL: <http://vensim.com/vensim-software>
358. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : "Дело", 1992. 702 с.
359. Follett M.P. Creative Experience. London: Forgotten Books, 2017. 326.
360. Leavitt, H.J. (1962) Unhuman operations. Harvard Business Review, 40 (4): P. 90-98.
361. Leavitt H. J. (1958) Management in the 1980's. Harvard Business Review, Vol. 36 (6), 1958, P. 41 – 48.
362. Сирочук Н. А. Міжнародна трудова міграція українців до країн Європейського союзу: фактори впливу // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2014. № 11. С. 110-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_20
363. Міграція в Україні: факти і цифри. МОМ, 2016. URL: http://iom.org.ua/sites/default/files/ff_ukr_21_10_press.pdf
364. External Labour Migration in Ukraine as a Factor in Socio-Demographic and Economic Development. URL: <http://www.carim-east.eu/media/CARIM-East-2012-RR-14.pdf>
365. 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
366. Цифровые технологии налогового администрирования: / [И.А. Майбуров и др.]; под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 263 с.

367. Джусов О.А. Апальков С.С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу // Міжнародні відносини Серія "Економічні науки". 2016. № 9. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3058
368. WEF. "The Future of Jobs", 2018. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
369. Global Employment Trends for Youth 2013: A generation at risk / International Labour Office – Geneva: ILO, 2013. 116 p.
370. BCG, 2017. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Transforming-the-Client-Experience-June-2017_2_tcm9—161685.pdf
371. McKinsey «Цифровая экономика: новая реальность», 2017. URL: <https://www.slideshare.net/gridnev/mckinsey-digital-russiareport-1>
372. PWC «Всемирное исследование Digital IQ за 2017 г.», 2017. URL: <https://www.pwc.ru/publications/global-digital-iq-survey-rus.pdf>
373. 75. Налоги в цифровой экономике. Теория и методология: монография / [И.А. Майбуров и др.]; под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 279 с.
374. Приятельчук О. А. Державна політика в сфері управління трудовими ресурсами // Актуальні проблеми міжнародних відносин. Вип. 89. Ч. II. 2010. С. 76-77.
375. Лаптев В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>
376. Штиршов О. М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління / О. М. Штиршов // Наукові праці. Державне управління. – Вип. 214. – Т. 226. – С. 114-117.
377. Лаптев В. І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства // Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон: ВД “Гельветика”. 2015. № 2 (15). С. 49 – 53.

378. 12. Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика труда: учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2000. 407 с.

379. 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.

380. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: уч. пос. К. : МЗУУП, 1994. 304 с.

381. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций / Изд. 4-е. Ростов н / Д: Феникс, 2006. 160 с.

382. Вилюнас В. Психология развития мотивации: Монография. СПб. : Речь, 2006. 458 с.

383. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.

384. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1999. 384 с.

385. Психологические основы материального стимулирования труда: Монография / под общ. ред. В.Н. Гончарова. Донецк: СПД Куприянов В.С. 2006. 240 с.

386. Greenberg J., Baron R. Behavior in organization. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 775 p.

387. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2006. №11 (105). С. 55–62.

388. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ. СПб. : Питер, 2002. 829с.

389. Лутай Л. А., Зяблицев Д.В. Управління мотивацією персоналу

торговельного підприємства: логістичний підхід : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 249 с.

390. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации / В. Н. Гончаров, С. И. Радомский, М. С. Радомская, О. В. Додонов: Монография. Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. 200 с.

391. Дуракова И. Б., Талтынов С. М. Управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Воронеж, Воронежский государственный университет, 2008. – 76 с.

392. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997. 607 с.

393. Інструментарій економічної науки і практики. Ч.2. / О.В. Заєць, О.П. Осика, Т.І. Титова, Л.А. Костирко: учбово-довід. посібник. Луганськ: Вид-во СУДУ, 1998. 480 с.

394. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій: навч. посіб. Луцьк: вид-во ВДУ ім. Лесі Українки, 1997. 180 с.

395. Управление персоналом организаций: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2006. 638с.

396. Колот А.М. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. К. :КНЕУ, 2011. 397с.

397. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А.Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: Монографія. Донецьк, 2006. 212 с.

398. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : "Дело", 1992. 702 с.

399. Минков Е.Г. Мотивация: структура и функционирование: Монография. – Дубна: «Феникс +», 2007. 416 с.

400. 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.

401. Robbins S. P. Organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall, 2001. 643 p.
402. Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособ. М. : Гардараки, 2001. 320 с.
403. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М. : Издательство ЭКМОС, 2000. 256 с.
404. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
405. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб. : Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.
406. Лентьев А. Н. Избранные психологические произведения (Деятельность. Сознание. Личность). Т. 2. М. : «Педагогика», 1983. 267с.
407. Столярова И. А. Антология экономической классики. М. : МП «ЭКОНОВ», «Ключ», 1993. 475 с.
408. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. 3 – те вид. К.: Знання -прес, 2002. 313 с
409. Кодекс законів про працю: станом на 7 листопада 2011 р. К 57 Постанови пленуму Верх. суду України з пит. труд. Права. Х: Право, 2011. 160 с.
410. Про оплату праці: Закон України № 144 / 95 – ВР від 20.04.95 // Урядовий кур'єр. 1995. №72- 73.
411. Конвенция Международной организации труда лт 01.07.49 №95 «Об охране труда и заработной плате». URL: <http://www.kadrovik.ru/docs/konvencijamot.n.95.html>
412. Волгин Н. А. Волгина О. Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учебн. Пособие. М.: ИД «Данков и К». 508с.

413. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К.: КНЕУ, 1998. 224с.

414. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Х.: ІНЖЕК, 2007. 182 с.

415. Лаптев В. І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 1 (45). Т.1. Ужгород: видавництво УжНУ «Говерла», 2015. С. 140 – 144.

416. Лаптев В. И. Реализация методов гибкой политики занятости в контексте эффективного кадрового менеджмента на предприятии // Бизнес-Информ. 2013. № 5. С. 345-351

Наукове видання

ЛАПТЄВ В'ячеслав Ігорович

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОЇ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

Монографія

Підписано до друку 24.06.2018 р. Формат 60 x 84 1/16. Папір офсетний.

Гарнітура WarnockPro. Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 20,6

Обл.-вид. арк. 25,9 Зам. № 73. Наклад 300 прим.

ФОП Лібуркіна Л. М.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ХК № 76 від 12.02.2003 р.

61001, м. Харків, а/с 870.

Надруковано: ФОП Рубашкін Д. Ю.,

Україна, 61002, Харків, вул. Маршала Бажанова, 28.