Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 3, 2020 | 26.03.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.75](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.75)

УДК 331.522

*О. І. Сахненко,
старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків
ORCID: 0000-0002-5168-0064*

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇНИ

*O. Sakhnenko
Senior Lecturer at the Department of Management and Military Economy,
National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv*

STATE MANAGEMENT OF HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT PROCESS IN THE COUNTRY SUPPLY SYSTEM

У статті досліджено роль держави щодо управління процесом розвитку людського потенціалу. Охарактеризовано розвиток понятійного апарату для характеристики ролі людських ресурсів у процесах соціально-економічного розвитку суспільства. Надані шляхи підвищення ефективності державного управління в системі кадрового забезпечення країни. Державне регулювання якості людських ресурсів не можна розглядати як цілком відокремлену сферу державного впливу, а тільки в тісному взаємозв'язку з державною політикою у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та соціального забезпечення, екологічної безпеки, зайнятості тощо. Тому надано напрямки регулюючого впливу держави на підвищення якості людських ресурсів.

Розглянуто чотири напрями ефективності результатів управління людськими ресурсами згідно з Гарвардською моделлю 4С.

Для врегулювання кризової ситуації, що склалася в Україні з якістю людських ресурсів, органам виконавчої влади центрального та регіонального рівня надано пропозиції щодо вдосконалення механізму державного регулювання якості людських ресурсів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки країни та регіонів в умовах інноваційного розвитку суспільства.

The article examines the role of the state in managing the process of human development. The development of the conceptual apparatus for characterizing the role of human resources in the processes of social and economic development of society is characterized. The ways of increasing the efficiency of public administration in the system of human resources of the country are given.

State regulation of the quality of human resources cannot be regarded as a completely separate sphere of state influence, but only in close relation with state policy in the fields of education, health care, culture, social protection and social security, environmental security, employment, etc. Therefore, the directions of regulatory influence of the state on improving the quality of human resources are given.

The authors noted that the role of innovative technologies has grown qualitatively over the past decade, and therefore the need to expand the range of opportunities and deep structuring of the science-intensive component of the nation's potential has become one of the main requirements in the formation of the state economy. Science and education are not only the determining factors of its effective development, but also a guarantee of the intelligibility and education of society as a whole. The authors drew attention to the fact that today the role of the state in the formation of human capital is quite high. Four directions of efficiency of results of management of human resources according to Harvard model 4C are considered.

In order to manage the crisis of human resources quality in Ukraine, the executive bodies of the central and regional level have been proposed to improve the mechanism of state regulation of the quality of human resources, which will enhance the competitiveness of the economy of the country and regions in terms of innovative development of society. Measures have been proposed to create the necessary conditions for increasing investment in human development and human capital formation. The conclusion is drawn that in order to achieve the goal of the country's transition to an innovative development path, it is necessary to achieve an increase in the innovative activity of the national industry, to adapt the research complex to the conditions of the market economy, and to strengthen the interaction of the public and private sectors. The solution of these problems depends on the development of effective scientific, technical, innovation and industrial policies.

Ключові слова: державне управління; людський потенціал; якість людських ресурсів; людський розвиток; механізми державного регулювання.

Keywords: governance; human potential; quality of human resources; human development; mechanisms of state regulation.

Постановка проблеми. Процес становлення соціально-орієнтованої економіки в Україні пов'язаний з виникненням і розв'язанням низки проблем, серед яких однією з найважливіших є формування нових якісних трудових ресурсів. Кваліфікація, вміння та мобільність робочої сили, її здатність адаптуватися до технологічних та організаційних змін є найважливішими чинниками сталого соціально-економічного розвитку країни. З огляду на це особливої актуальності набуває формування дієвого механізму державного регулювання якості людських ресурсів, який враховував би тенденції розвитку ринку праці й забезпечував зростання конкурентоспроможності робочої сили.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням формування та реалізації державної політики, зокрема у сфері розвитку людського капіталу, приділяють увагу у своїх публікаціях Р. Беннетт, О. М. Гинда, Н. Г. Синицина та ін. Державне регулювання розвитку людського капіталу та формування механізму державного регулювання розвитку людських ресурсів розглядали А. Є. Іорданов, В. Л. Міненко та ін.

Мета статті полягає у дослідженні ролі держави щодо управління процесом розвитку людського потенціалу та підвищення його ефективності в системі кадрового забезпечення країни.

Виклад основного матеріалу. Аналіз еволюції поглядів на роль людини в соціально-економічних процесах та характеристика понятійного апарату, що відбиває розвиток наукових переконань у цій сфері, підтверджують, що працівників сьогодні розглядають вже не як робочу силу, а як людські ресурси, а їхня цінність як фактор успіху постійно зростає (табл. 1).

Таблиця 1.

Розвиток понятійного апарату для характеристики ролі людських ресурсів у процесах соціально-економічного розвитку суспільства [1, с. 6]

Етап	Роль людини	Категорія	Визначення
I етап (XIX ст.)	Носій здатності до праці	Робоча сила	Економічно активне населення, охочі працювати
II етап (20-ті роки XX ст.)	Об'єкт забезпечення народного господарства необхідною кількістю та якістю робочої сили	Трудові ресурси	Частина населення, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві
III етап (70-ті рр. XX ст.)	Суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Трудовий потенціал	Інтегровані кількісні та якісні характеристики робочої сили, яка забезпечує певні можливості у створенні матеріальних і духовних благ суспільства

IV етап (80-ті рр. XX ст.)	Провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людський фактор	Люди на підприємстві, в організації, установі або фірмі, які об'єднані в процесі трудової діяльності. Структурно – це є особистість, робоча група, трудовий колектив, від діяльності якої (групи чи особистості) залежить вектор впливу (позитив, негатив) на виробничі процеси
V етап (90-ті рр. XX ст.)	Об'єкт найефективніших інвестицій у знання, професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією в суспільстві	Людський капітал	Нагромаджений за рахунок інвестицій запас здоров'я, знань, навичок, умінь, мотивацій та інших здібностей

Поступово формується система управління людськими ресурсами, яка має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності й довгострокового розвитку організації, регіону та країни в цілому. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визначає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток та виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням у виробництво якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані й навіть зі створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей особистості для майбутнього її розвитку.

Якість людських ресурсів слід трактувати як сукупність фізіологічних (стан здоров'я, вік), психологічних (розумові здібності, спеціальні нахили, інтереси, характер, моральність, творчий потенціал), соціальних (адаптованість, мобільність, мотивованість, інноваційність) та кваліфікаційних характеристик (професійні знання, вправність, компетентність, відповідальність, організованість, профорієнтованість, професійна придатність), які формуються до виходу працівника на ринок праці та вдосконалюються в процесі трудової діяльності й забезпечують задоволення гідного рівня життя та самореалізацію, конкурентоспроможність працівника на ринку праці, створюють можливості для зростання прибутків. З точки зору державного регулювання перші три групи характеристик не піддаються прямому державному впливу, вони є результатом природних, уроджених даних, процесу виховання в сім'ї тощо. Утім держава може створювати умови для їх розвитку через ефективну політику у сфері охорони здоров'я, екологічної безпеки, культури, освіти, сім'ї та молоді тощо. Водночас четверта група – кваліфікаційні характеристики – може стати об'єктом цілеспрямованого державного впливу.

Оскільки якісний рівень людських ресурсів визначається сукупністю властивостей і рис особистості (природних і набутих), то для вирішення питань підвищення її якості й конкурентоспроможності потрібен комплексний підхід. Для надання людським ресурсам необхідних характеристик необхідно забезпечити: систему безперервної професійної підготовки та перепідготовки працівників; формування і розвиток поліпрофесіоналізму, підприємництва, самостійного господарювання, організації комерційної діяльності, маркетингу та управління; створення комплексної системи цілеспрямованої професійної орієнтації молоді відповідно до вимог ринку праці.

Державне регулювання якості людських ресурсів не можна розглядати як цілком відокремлену сферу державного впливу, а тільки в тісному взаємозв'язку з державною політикою у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та соціального забезпечення, екологічної безпеки, зайнятості тощо (рис. 1).

Рис. 1. Напрямки регулюючого впливу держави на підвищення якості людських ресурсів [1, с. 8]

Державне регулювання якості людських ресурсів повинно стати невід'ємним елементом державної політики розвитку людських ресурсів. Об'єктом державної політики розвитку людських ресурсів має бути перш за все соціальна сфера, в якій переважно здійснюється формування і розвиток людського капіталу.

Людський потенціал крім економічного аспекту вкладень у людину враховує соціальне середовище, котре формує особистість цієї людини, а також її якість життя. Для вироблення ефективного механізму управління процесами його розвитку потрібне розуміння його компонентної структури. Досліджуючи компонентну структуру людського потенціалу можна зробити висновок, що значна частина науковців займалась цією проблемою, тому ми виділяємо такі компоненти людського потенціалу: демографічну, духовну, активнісну, інформаційну, екологічну, економічну, мотиваційну, соціальну і освітню, а також компоненту здоров'я.

Управління розвитком людського потенціалу виконують на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях та на рівні підприємств. Об'єктом цього управління є соціально-економічні та організаційні відносини, що складаються в суспільстві з приводу підвищення якості життя населення, формування, відтворення та використання ресурсів праці, а суб'єктом – органи управління всіх рівнів, які відповідальні за ці дії.

Сьогодні для управління розвитком людського потенціалу потрібне інформаційне, організаційне, наукове, фінансове, кадрове, правове і нормативне забезпечення. Кожне з цих забезпечень є важливим, проте одним з найважливіших є інформаційне забезпечення. Оскільки для ефективного прийняття управлінських рішень потрібна оперативна, відкрита, привселюдна і достовірна інформація про рівень розвитку цього потенціалу [2, с. 75].

У світовому менеджменті поступово складається система управління людськими ресурсами замість системи управління персоналом. В ХХІ столітті, на думку багатьох економістів, основою управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами. Основними відмінностями кадрової діяльності у найближчому майбутньому має стати перехід від:

- вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену справу до широких професійних компетентностей;
- запланованого кар'єрного зростання – до гнучкого вибору професійного розвитку;
- відповідальності управлінців за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за свій власний розвиток;
- констатації проблем працівника – до створення можливостей для всебічного його розвитку;
- відсутності зворотнього зв'язку з підлеглим – до його активної участі в управлінні організацією;
- обмеженого доступу до інформації щодо вакантних робочих місць і відбору спеціалістів – до прозорих і чітких процедур прийому на роботу та атестації співробітників;
- участь у формуванні і реалізації політики соціального партнерства як на рівні державного управління, так і на рівні організації, установи тощо.

Світ професій надзвичайно динамічний та мінливий. Кожного року з'являється близько 500 нових професій. Разом з тим багато з професій сьогодні «живуть» лише 5 – 15 років, а потім або «помирають», або ж змінюються настільки, що їх важко впізнати. Особливістю сучасного світу професій є те, що на зміну монопрофесіоналізму приходить поліпрофесіоналізм. Це означає, що людині потрібно прагнути оволодіти не

однією професією, а кількома суміжними. Разом з тим, і сама людина розвивається в процесі життя, і протягом життя може з'явитися бажання або необхідність змінити професію або кваліфікацію [3].

Японські менеджери з управління персоналом називають такі напрямки, які будуть актуальними в управлінні людськими ресурсами ХХІ століття (% відповідей):

- розвиток потенціалу людей – 86,6;
- максимальне використання потенціалу працівників – 8,9;
- розвиток групової діяльності – 47,1;
- акцент на розвиток професіоналізму старших працівників – 42,4;
- розширення різноманітності професій – 38,3;
- збільшення фондів мотивації – 29,6;
- покращення умов праці – 29,4 [4].

Ефективність результатів управління людськими ресурсами, згідно з Гарвардською моделлю 4С, слід оцінювати за чотирма напрямками. Розглянемо цю модель докладніше:

1. *Корпоративна відданість* (commitment). Під корпоративною відданістю мається на увазі лояльність співробітників по відношенню до своєї організації, особиста мотивація і прихильність до своєї роботи. Міру відданості працівника своїй організації можна оцінити, вивчивши погляди працівників, рівень плинності кадрів, статистику прогулів, а також провівши останню бесіду із співробітниками, що звільняються.

2. *Компетентність* (competence). Компетентність стосується рівня кваліфікації працівників, їх професійних навичок, необхідності їх підготовки і перепідготовки, а також потенціалу для виконання роботи більш високого рівня. Цей показник можна оцінити за допомогою системи атестації співробітників і підготовку переліку професійних компетенцій. Політика управління людськими ресурсами має бути сконструйована так, щоб притягувати, утримувати і мотивувати високопрофесійних компетентних працівників.

3. *Командна узгодженість* (congruency). Командна узгодженість означає, що і керівництво, і співробітники організації розділяють погляди на цілі організації і працюють спільно для їх досягнення. У правильно керованій організації працівники усіх рівнів розділяють загальні погляди на чинники, що визначають процвітання організації і майбутні перспективи. Ці загальні погляди стосуються основних принципів, які лежать в основі управління роботою організації. В деякій мірі ці уявлення можуть бути створені керівництвом через систему внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, організаційну систему і методи роботи, але підтримуватися і виконуватися день у день в процесі рутинної роботи вони можуть тільки працівниками організації.

Персонал організації повинен відчувати, що усі працівники мають загальні цілі, почуття причетності до організації, роблять загальну справу. Безперечною ознакою наявності в організації узгодженості є відсутність скарг і конфліктів і гармонійність трудових стосунків.

4. *Корпоративна ефективність з точки зору витрат* (cost-effectiveness).

Корпоративна ефективність відносно витрат стосується ефективності діяльності організації. Людські ресурси повинні використовуватися таким чином, щоб з найбільшою продуктивністю використовувалися б їх переваги. Обсяг випуску продукції повинен максимізуватися з найменшими витратами ресурсів і матеріалів, організація повинна вміти оперативно реагувати на можливості, пропоновані ринком, і на зміни середовища бізнесу.

Гарвардська модель припускає, що політика в області людських ресурсів має бути спрямована на підвищення рівня кожного С. Наприклад, корпоративна відданість повинна посилюватися через вдосконалення потоку комунікацій між керівництвом і працівниками, тоді як рівень компетентності повинен збільшуватися за рахунок додаткового тренування і навчання [4], впровадження освіти впродовж життя та самоосвіти.

Перехід до сучасних підходів управління людськими ресурсами в Україні слід починати з системи освіти, оскільки, на думку Синициної Н. Г [5], яку ми поділяємо, саме в освіті, через освітні установи, навчальні заклади відбувається формування ставлення до людей як до найвищої цінності суспільства. Саме тому система освіти повинна надавати приклад такого ставлення. Саме освіта формує якісну робочу силу, завдяки чому остання стає більш кваліфікованою і продуктивною, тому цей вид інвестицій у людський капітал є найбільш важливим, а вплив – очевидним.

Незадовільний стан прямих державних інвестицій у людський розвиток підтверджує той факт, що слід створити механізм залучення інвестицій у людський капітал з інших джерел, а саме – з недержавних суспільних фондів та організацій, міжнародних фондів та організацій, регіональних структур. Крім того, інвестування в людину повинні здійснювати освітні заклади, підприємства, сім'ї та окремі громадяни [1].

Держава через відповідні органи управляє системою розвитку людського потенціалу, впливає на демографічні процеси, здійснює підготовку і перепідготовку кадрів, удосконалює організаційно-правові форми праці забезпечення, регламентує і контролює використання трудових ресурсів. Управління людським потенціалом здійснюється на основі законів України та програм уряду за допомогою суб'єктів – державних органів, профспілок, підприємств та трудових колективів. Головним завданням державної системи управління розвитку людського потенціалу є прийняття законів, контроль за їх виконанням, розробка і реалізація політики та рекомендацій з питань освіти, здоров'я, культури та якості життя людини. Сьогодні на державному рівні в Україні цим управлінням займаються органи законодавчої, виконавчої та судової влади різних рівнів.

Законодавча влада України представлена Верховною Радою, яка формує різні комітети, у тому числі ті, що займаються проблемами розвитку людського потенціалу. Серед них комітет з питань науки і освіти,

охорони здоров'я, свободи слова та інформації, соціальної політики та праці, сім'ї, молодіжної політики та спорту. Верховна Рада приймає закони, визначає засади внутрішньої та зовнішньої економічної політики, затверджує загальнодержавні програми економічного, соціального, науково-технічного розвитку, охорони довкілля, формує Державний бюджет та приймає інші рішення.

Виконавчу владу в Україні здійснює Кабінет Міністрів, який формує міністерства, комітети, відомства, що спеціалізуються на вирішенні функціональних завдань та реалізує виконання законів.

Третьою складовою державної політики України щодо системи управління процесом розвитку людського потенціалу є органи судової влади різних рівнів, які представлені Міністерством юстиції та конституційним, верховним, арбітражним судами. Це судові органи, які здійснюють правосуддя, вирішення конфліктів, пов'язаних із застосуванням трудового законодавства.

Практика свідчить, що труднощі та помилки, властиві кадровим процесам, зумовлені відсутністю комплексного підходу до теоретичних розробок у цій сфері. Тому актуальними є дослідження теоретико-методологічних основ стану кадрових процесів та визначення перспектив їх розвитку на загальнодержавному рівні. Досягнення всіх перерахованих вище умов можливе лише у разі здійснення раціональної та збалансованої в усіх напрямках державної кадрової політики:

1. Система регулювання якості людських ресурсів є складовою системи державного управління трудовими ресурсами. Складність державного регулювання якості людських ресурсів обумовлюється тим, що первинним носієм якості людських ресурсів є кожна окрема особистість, яка, в силу своїх індивідуальних здібностей, уподобань, бажань, може або прагнути, або ні до покращення власних якісних характеристик. Державне регулювання якості людських ресурсів не можна розглядати як цілком відокремлену сферу державного впливу, а тільки в тісному взаємозв'язку з державною політикою у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та соціального забезпечення, екологічної безпеки, зайнятості тощо.

2. Особливостями формування якості людських ресурсів в Україні та її регіонах визначено: зростаюче погіршення демографічної ситуації в країні; соціально-економічна диференціація регіонів через нерівномірну адаптацію регіонів до ринкових умов, що позначається насамперед на якості життя населення; посилення процесів міжрегіонального переливу людського капіталу; низький рівень оплати праці працівників різних галузей економіки, що провокує появу низки взаємопов'язаних негативних тенденцій; вимушена відмова від народження дітей, відсутність можливостей в отриманні якісної освіти, недостатнє і нездорове харчування, недоступність сучасної медичної допомоги, постійні стреси, ранні смерті в працездатному віці; збільшення потреби у висококваліфікованих кадрах при зниженні фінансування освітніх установ різних рівнів, якості сучасної освіти та її доступності; недостатність умов для розвитку і підтримки людського капіталу в малих містах і сільській місцевості; скорочення кількості зайнятих в економіці з початковою професійною освітою, що призводить до диспропорцій попиту та пропозиції на ринку праці; зростання питомої ваги населення, яке має вищу і середню професійну освіту, в загальній чисельності зайнятого населення; постійне зростання числа людей, які навчаються, і таких, що мають вищу професійну освіту, що є ознакою прагнення значної частки працездатного населення до розвитку людського капіталу, тощо.

У системі відтворювальних сил сфера освіти займає особливе місце, що пояснюється її специфічною функцією, яка полягає у розвитку і вдосконаленні активного елемента процесу виробництва, формуванні якісних людських ресурсів. Виконання цієї функції робить сферу освіти в довготривалій перспективі ключовою ланкою відтворювальної системи, що визначає ефективність діяльності всіх інших ланок, тобто підсумковий рівень суспільної продуктивності праці. Найбільш оптимальним варіантом взаємодії системи підготовки фахівців у закладах вищої освіти і ринку праці для ліквідації диспропорції в попиті та пропозиції на робочу силу, визначення переліку професій і обсягів навчання, необхідних економіці країни є взаємодія ринкових структур і органів державної влади. Слід більше уваги приділяти формуванню регіональної системи регулювання структурних параметрів відтворення кадрів відповідно до потреб галузей економіки регіону та розвитку системи додаткової професійної освіти. Держава через систему освіти та професійної підготовки сприяє забезпеченню вищого рівня людського розвитку та соціальних гарантій особи, що знов-таки сприяє економічному зростанню [6].

3. Інвестиційний механізм розвитку людських ресурсів має бути вдосконалений за рахунок стимулювання залучення інвестицій з недержавних громадських фондів та організацій, міжнародних фондів та організацій, регіональних структур. Крім того, інвестування в людину повинні здійснювати освітні заклади, підприємства, сім'ї та окремі громадяни. Формування інвестиційного механізму розвитку людських ресурсів повинно передбачати здійснення активної політики, спрямованої на збільшення людського капіталу, розподіл витрат та відповідальності за збільшення інвестування в людські ресурси, забезпечення загального доступу до постійного навчання, виділення належного фінансування та забезпечення дієвості й ефективності діяльності з покращення людського розвитку.

Висновки. Аналіз організаційного забезпечення державного регулювання трудових ресурсів ситуації в Україні показав, що державні органи, зокрема Міністерство освіти і науки, Міністерство молоді та спорту України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство соціальної політики України та інші мають достатньо широке коло повноважень, утім їм бракує взаємоузгодженості дій щодо регулювання якості людських ресурсів.

Чинне нормативно-правове забезпечення державного регулювання якості людських ресурсів включає в себе низку законодавчих актів, які стосуються окремих сфер соціально-економічної діяльності, а саме: закони

України про освіту, охорону здоров'я, зайнятість, соціальні стандарти, соціальний захист населення, охорону праці тощо. Проте бракує законодавчого акту, який би скоординував дії державних органів з метою підвищення якості людських ресурсів.

Для врегулювання кризової ситуації, що склалася в Україні з якістю людських ресурсів, органам виконавчої влади центрального та регіонального рівня необхідно в першу чергу:

- підвищити ефективність взаємодії державних, ринкових та суспільних інститутів у процесі управління людським капіталом, у тому числі й в частині фінансування заходів регіональної політики щодо підвищення якості людських ресурсів;

- сформувати інформаційно-аналітичну базу для моніторингу трудових ресурсів й створити реєстр наявного трудового ресурсу з метою постійного відстеження стану професійно-кваліфікаційної структури, професійно-кваліфікаційного розвитку, зайнятості та ринку праці з синхронним їх зіставленням та ситуаційними оцінками;

- розробити механізм прогнозування професійних потреб економіки регіону для формування високого якісного рівня трудових ресурсів.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні рівень управління економікою, в першу чергу, визначається якістю наявних людських ресурсів та здатністю і готовністю їх до ефективної праці. Дані проблеми повинні вирішуватись на рівні державного управління, вони також є особливо актуальними для великих промислових підприємств зі складною системою управління людськими ресурсами. Методи управління людськими ресурсами, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, потребують впровадження принципово нових, сучасних технологій, планування, організації, координації, аналізу та інформаційного забезпечення управлінських систем. У той же час, традиційні підходи щодо організації систем управління поступово втрачають свою ефективність через нестабільний стан української економіки, політичну невизначеність уряду нашої країни, демографічну і соціальну кризу, неякісний стан нормативно-правового забезпечення і законотворчої діяльності у сфері регулювання зайнятості та основних напрямків управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел.

1. Іорданов А. Є. Державне регулювання якості людських ресурсів на регіональному рівні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / А. Є. Іорданов. – Харків, 2011. – 20 с.
2. Гинда О. М. Сутність та вплив управління процесами розвитку людського потенціалу на економіку України / О. М. Гинда // Економіка і організація управління. – № 1 (17) – 2 (18). – 2014. – С. 74–79.
3. На зміну монопрофесіоналізму приходить поліпрофесіоналізм – Закарпатський обласний центр зайнятості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zak.dcz.gov.ua/novyna/na-zminu-monoprofesionalizmu-pryhodyt-poliprofesionalizmu>
4. Беннетт Р. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm192.html>
5. Синицина Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=351>
6. Сахненко О. І. Освіта в системі управління людським капіталом: фінансово-економічний аспект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7497>.

References.

1. Iordanov, A. Ye. (2011) “State regulation of the quality of human resources at the regional level”, Ph.D. Thesis, Mechanisms of public administration, Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration attached to the Office of the President of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.
2. Hynda, O. M. (2014), “The essence and influence of human development processes management on the Ukrainian economy”, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, no. 17, vol. 2, no. 18, pp. 74–79.
3. Transcarpathian Regional Employment Center (2018), “Monoprofessionalism is being replaced by polyprofessionalism”, available at: <https://zak.dcz.gov.ua/novyna/na-zminu-monoprofesionalizmu-pryhodyt-poliprofesionalizmu> (Accessed 25 Feb 2020).
4. Bennett, R. (2009), “4C Model in Human Resource Management”, available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm192.html> (Accessed 25 Feb 2020)/
5. Synytsyna, N. H. (2011), “New Approaches to Human Resource Management in Educational Management”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=351> (Accessed 25 Feb 2020).
6. Sakhnenko, O. I. (2019), “Education in human capital management system: financial and economic aspect”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7497> (Accessed 25 Feb 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2020 р.