

Развивая традиционные технологии подбора и аттестации персонала с использованием современных подходов для обеспечения предприятий квалифицированными кадрами, необходимо строить механизм последовательного повышения мотивационного потенциала работников на основе выявления их мотивационных потребностей.

### Литература

1. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Климова Е.М. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 393 с.
2. Блинова О.И. Мотивология и ее аспекты: монография / О.И. Блинова. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2010. – 304 с.

*Поступила в редакцию 22.09.2016 г.*

*В.І. Лаптев, к.е.н.*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ**

Динамічна трансформація економічних відносин та еволюція суспільства в цілому обумовили історичну актуалізацію одного з найбільш унікальних ресурсів, який із часом лише якісно зростає, накопичуючи конкурентні переваги. Йдеться про людину та людські ресурси, управління якими є складним процесом, що потребує перманентного пошуку нових ідей, підходів та методів їх оптимального використання й розвитку. Адже саме людина з набором певних знань, вмінь та навичок у поєднанні з особистісними якостями та індивідуальним поглядом на різноманітні процеси через трудову діяльність сприяє отриманню прибутку суб'єктами господарювання, досягненню ними поставлених цілей і формуванню конкурентоспроможності.

Однак у той же час людські ресурси є найбільш непередбачуваними з точки зору управління ними, тому велике значення має

© В.І. Лаптев, 2016

створення умов та правил, за якими б даний процес здійснювався. У першу чергу це стосується розробки раціонального нормативно-правового забезпечення, яке створює засади рівних можливостей для всіх учасників соціально-трудова відносин, що є безумовно невід'ємною, але 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 й інтересів усіх зацікавлених осіб. Однак їх дотримання та використання залежить безпосередньо від самих учасників соціально-трудова відносин, які здійснюють діяльність, та формальних і неформальних інститутів, які її координують відповідно до існуючої нормативно-правової бази та традицій даного суспільства. Згідно з інституційним підходом, який набув актуальності на початку ХХ ст. 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.

Питання управління людськими ресурсами на різних рівнях та чинники, які впливають на якість даного процесу, розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки та менеджменту, серед яких: М. Армстронг, Д. Богиня, О. Грішнова, Х. Греггем, К. Девіс, Н. Корнеліус, О. Левицька, Е. Лібанова, Г. Назарова, А. Пізам, С. Сардак, П. Спероу, У. Трейсі, Т. Шульц та ін.

Однак значна інтенсивність змін, які відбуваються в економічних, політичних, правових та соціально-трудова сферах життя України, обумовлює необхідність дослідження та моніторингу стану і тенденцій розвитку інституційного середовища управління людськими ресурсами на різних рівнях.

У теорії є ряд підходів до систематизації інститутів, згідно з якими вони розподіляються на державні та недержавні, формальні та неформальні, легітимні, нелегітимні (тіньові), кримінальні тощо. Проте при розгляді питання управління людськими ресурсами як складною категорією, яка відображає саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних,

вроджених і набутих якостей, підприємницькими здібностями, які вона має, набуває та може розвивати у рамках як соціально-трудових відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому, у першу чергу становлять інтерес ті інститути, які представляють державні важелі впливу, недержавні, а також ті, що мають суспільне неформальне значення.

На рисунку систематизовано інститути, які формують середовище управління людськими ресурсами в Україні.

Дана систематизація передбачає об'єднання інститутів за рівнем розповсюдження (мікро-, мезо- та макрорівні) та суб'єктом розповсюдження (державні, недержавні, неформальні).

Важливу роль у координації управління людськими ресурсами в Україні відіграють державні інститути, які мають забезпечувати виконання сформованих загальних правил (у вигляді законодавчих та нормативно-правових актів). Саме цьому головним державним інститутом є Кабінет Міністрів України (КМУ), який згідно із законодавством є «вищим органом у системі органів виконавчої влади України та здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві держадміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність зазначених органів» [3]. З урахуванням такої структури 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. На сьогодні функціонує 18 міністерств, кожне з яких формує державну політику в межах певної компетенції. Доцільно виокремити такі елементи інституційного середовища: Міністерство соціальної політики України; Міністерство освіти і науки України; Міністерство охорони здоров'я України; Міністерство юстиції України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Міністерство фінансів України; Міністерство культури України та ін.

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.



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 дотриманням 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 [4]. Ці завдання на макрорівні реалізуються за допомогою Державної служби зайнятості України (ДСЗУ) та Пенсійного фонду України (ПФУ).

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

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

На регіональному (мезо-) та місцевому (мікро-) рівнях завдання Державної служби зайнятості України та Пенсійного фонду України реалізуються через діяльність 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 відзначити роль Міністерства юстиції України, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади щодо забезпечення реалізації державної правової політики. Однак одними з ключових напрямів діяльності, пов'язаних із даним предметом дослідження, є прова-

дження 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).

Одними із завдань управління людськими ресурсами є розвиток й ефективне використання потенціалу, що неможливо без державної підтримки, яка, у свою чергу, забезпечується через Міністерство освіти і науки України. Даний державний інститут є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади щодо забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності [5]. Відповідно до наведеної на рисунку систематизації діяльність даного міністерства на макрорівні здійснюється через департаменти центрального апарату; на регіональному – через департаменти обласних адміністрацій; на локальному – через департаменти міських і районних адміністрацій.

Координація управління людськими ресурсами як біологічними суб'єктами на державному рівні покладена на Міністерство охорони здоров'я України. Згідно з Постановою 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 [6].

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

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

На Міністерство економічного розвитку і торгівлі України покладено функції щодо реалізації державної політики з питань розвитку підприємництва, технічного регулювання (стандартизації, метрології, сертифікації, управління якістю) та захисту прав споживачів, регулювання цінової політики тощо [7].

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 [8].

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 щодо реалізації державної політики у сферах міжнародних відносин, захисту прав національних меншин України та релігії [9]. Функціонування даного міністерства на місцевому та регіональному рівнях аналогічна забезпечують департаменти органів місцевого самоврядування.

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

Однак, незважаючи на значний вплив державних інститутів на управління людськими ресурсами в Україні, їх діяльність харак-

теризується 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 до законодавчих і нормативно-правових документів.

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

Так, функціонування профспілок безпосередньо пов'язане з представництвом і захистом трудових, соціально-економічних прав й інтересів їх членів (громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності) та захищається законодавством України [1; 2]. На державному рівні воно реалізується через Федерацію профспілок України, яка являє 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 й 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, виконуючи посередницьку функцію між роботодавцем, у якого є вакансія, та найманим працівником, який шукає роботу. Тобто кадрові (рекрутингові) агентства мають збалансовувати інтереси обох учасників соціально-трудових відносин, попит і 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 працівником згідно з трудовим законодавством. Даний інститут дозволяє суб'єктам господарювання оптимізувати витрати, пов'язані з утриманням персоналу, який не приносить постійної бізнес-цінності та функції якого можуть бути виведені за межі підприємства, організації або установи.

Окрім зазначених інститутів, одну з важливих ролей у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами в Україні відіграють саме неформальні інститути, пов'язані з історичними умовами розвитку населення країни. Серед таких інститутів доцільно виокремити: традиції, які склалися в суспільстві протягом певного часу; норми поведінки, властиві більшості мешканців даної території; переважна релігія, яка обумовлює певною мірою традиції та норми поведінки, які склалися; тіньовий ринок праці, який є відображенням економічної системи, що сформувалася в країні. Усі ці елементи інституційного середовища мають глибинний довгостроковий вплив, який формує безпосередньо базові якості та характеристики самих людських ресурсів, а отже, і 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 впливають на його якість.

У зв'язку з вищезазначеним подальшого дослідження потребує питання розробки механізму, який би враховував сучасний стан управління людськими ресурсами й актуальне інституційне середовище з метою їх оптимального використання та розвитку.

## Література

1. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>.
2. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141 [Електронний ресурс]. – Режим до-

ступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

3. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п>.

4. Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. № 423 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>.

5. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 р. № 630 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF>.

6. Про затвердження Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 267 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF>.

7. Про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: Указ Президента України № 634/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/634/2011>.

8. Про Міністерство фінансів України: Указ Президента України № 446/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/446/2011>.

9. Про Міністерство культури України: Указ Президента України № 388/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/388/2011>.

*Надійшла до редакції 22.08.2016 р.*