

Сардак С. Е. Варіативність управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів і механізми її адаптації у світовій економіці [Електронний ресурс] / С. Е. Сардак // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1258>.

Sardak, S. (2012, July). Variability of administrative activity in the sphere of human resources development and mechanisms of its adaptation in the world economy. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrieved July 09, 2012, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1258>.

### **Сардак Сергій Едуардович**

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління національним господарством Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

УДК 338.24.

## **ВАРІАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ І МЕХАНІЗМИ ЇЇ АДАПТАЦІЇ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

## **VARIABILITY OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY IN THE SPHERE OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND MECHANISMS OF ITS ADAPTATION IN THE WORLD ECONOMY**

**Анотація.** У статті визначено чотири загальні підходи до управління людськими ресурсами і їх розвитком які набули свого прояву у країнах світу. Наведено прогноз часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН. Розроблено варіативні напрями управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації для різних груп країн світу.

**Abstract.** In the article the four general approaches to human resources administration and development that showed themselves in the countries of the world have been defined. The forecast of the achievement time of ideally defined development of human resources status has been brought on the indices of human development of the United Nations Development Programme (UNDP). Variable directions of administrative activity in the sphere of human resources development in the conditions of globalization for different groups of the world countries have been worked out.

**Ключові слова.** Людські ресурси, управління, розвиток, індекс людського розвитку, індекс розвитку людського потенціалу, група країн.

**Keywords.** Human resources, administration, development, Human Development Index, a group of countries.

**Вступ.** Глобалізація світової економіки, яка активно розгортається за рахунок збільшення чисельності людства, динамічного розвитку науково-технічного прогресу, зміни характеру міжнародного руху людських ресурсів, капіталу й інформації, приводить до структурних та організаційних змін в усіх сферах життєдіяльності людства. Зростають диспропорції розподілу ресурсів, відмінностей у якості життя та економічній динаміці в глобальному

територіальному вимірі. Відбувається подальше поглиблення асиметрії соціально-економічного розвитку регіонів. Дана обставина приводить як до позитивних так і до негативних наслідків – від створення штучних міст добробуту до формування депресивних регіонів. Ця проблематика вимагає розробки управлінських заходів у сфері людських ресурсів і механізму її адаптації у глобальній економіці узгодженого на мега та макрорівнях управління, з урахуванням наявного природоресурсного, виробничого, фінансового та людського потенціалу.

Питання управління розвитком людських ресурсів є визначальним з точки зору спрямування світового розвитку і безпеки. Це підтверджується науковими дискусіями, тематикою публікацій, дослідженнями науково-дослідних установ і міжнародних організацій [1–6; 9–11; 14–16]. Дослідження науково-методичних основ розвитку людських ресурсів у світовій економіці в умовах глобалізації здійснює широке коло вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: М. Армстронг, Г. Беккер, А. Білорус, О. Грішнова, М. Десаї, Е. Лібанова, Л. Мельник, М. Нуссбаум, А. Сен, А. Філіпенко, М. Хак, Т. Шульц й інші. Але уніфікованої методики визначення стану системи управління розвитком людських ресурсів поки що не існує й досі відсутній чіткий механізм адаптації національних систем управління розвитком людських ресурсів до спрямування глобального економічного розвитку, який би комплексно враховував питання управління, організації та економічного забезпечення. На практиці ця ситуація приводить до: обмеження можливості реалізації потенціалу регіонального розвитку, недобросовісної конкуренції, гальмування економічного зростання національної економіки, непродуктивної зайнятості трудових ресурсів, забруднення територій.

**Постановка задачі.** Метою дослідження є аналіз сучасного стану управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів і розробка форм її адаптації у світовій економіці. При дослідженні застосовано методи: наукової абстракції, системного аналізу, синтезу, логічної дедукції, теоретичного узагальнення, порівняння, уявного експерименту, моделювання та екстраполяції.

**Результати.** Дослідження динаміки розвитку людських ресурсів здійснюють міжнародні організації, наукові установи, агентства, окремі експерти у вигляді певних показників: Індекс людського розвитку, Індекс глобальної конкурентоспроможності економік, Індекс економічної свободи країн, Екологічний індекс ЕРІ, Індекс якості життя, Міжнародний індекс щастя, понад 130 індикаторів виміру сталого розвитку, Інтегральний показник потужності держави, Індекс протестної активності населення країн, а також за державними стандартами і гарантіями й соціально-економічними реаліями (мінімальна та середня заробітна плата, мінімальна пенсія, прожитковий мінімум, структура доходів і витрат населення) тощо [7–8; 17–20].

Найбільш цілеспрямованим підходом до оцінювання стану розвитку людських ресурсів є методика Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) яка визначає агреговані композитні (зведені) індекси [19]. Головним із них є Індекс людського розвитку (ІЛР) – Human Development Index,

який демонструє середній рівень досягнень країн за трьома базовими вимірами людського розвитку: довголіттю і здоров'ю, доступу до знань і гідного рівня життя. ІЛР був розроблений М. Хаком, А. Сенном та іншими фахівцями для першої “Доповіді про людський розвиток” у 1990 р. Він був введений як альтернатива традиційних показників національного розвитку, таких як рівень доходів і темпи економічного зростання. До 2010 р. ІЛР розраховувався як середнє арифметичне нормалізованих індексів, що відображають досягнення по кожному виміру: здоров'я (середня очікувана тривалість життя при народженні), освіченість (поєднання показників грамотності дорослого населення та охоплення шкільною освітою з початкової школи до вищих навчальних закладів), доходи (показник ВВП на душу населення з поправкою на паритет купівельною спроможності (ПКС) в дол. США). З 2010 р. методологія обрахування ІЛР змінена. ІЛР зараз має форму середнього геометричного нормалізованих індексів вимірів, отриманих на основі мінімумів і максимумів, спостережуваних впродовж терміну для якого був розрахований. Окрім того були зняті “порогові значення” за доходом у 40 тис. дол. США й змінена методологія розрахунку суб-індексів вимірювання. Тепер довголіття розраховується аналогічно – за індексом тривалості життя, знання визначаються за двома показниками середньої тривалості навчання та очікуваної тривалості навчання – за індексом освіти, гідний рівень життя вимірюється за показником валового національного доходу (ВНД) на душу населення за ПКС національної валюти в дол. США – за індексом ВНД [12].

Також зауважимо, що у офіційних перекладних російськомовних виданнях доповідей ПРООН термін ІЛР до 2011 р. перекладався як Індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП). У 2011 р. у перекладі офіційного видання ПРООН використовуються уточнені формулювання ряду ключових термінів у порівнянні з виданнями попередніх років: “людський розвиток” замість “розвиток людини”, “Доповідь про людський розвиток” (ДЛР) замість “Доповідь про розвиток людини” (ДРЛ), “ІЛР” замість “ІРЛП”, “Індекс людського розвитку, скоректований з врахуванням нерівності (ІЛРН)” замість “Індекс розвитку людського потенціалу, скоректований з врахуванням нерівності (ІРЛПН)” [13].

У доповіді ПРООН 2011 р. зазначено, що “Оскільки міжнародні статистичні установи постійно удосконалюють свої статистичні ряди, то дані – включаючи значення і рейтинги ІЛР, – представлені в цій Доповіді, не є порівнянними з тими, що були опубліковані в попередніх випусках” [13, с. 123]. Крім того ІЛР у 2011 р. охоплює 187 країн і територій, а у 2010 р. їх було 169. Таким чином, як вказують автори доповідей, рейтинг країн за 2011 р. є непорівнянний з показниками ІРЛП з доповіді 2010 р. [13]. У табл. 1 наведено тенденції зміни показників людського розвитку за даними ІРЛП та ІЛР.

## Тенденції ІРЛП та ІЛР у 1980-2010 рр.\*

Суб'єкт	Значення ІРЛП за роками				Значення ІЛР за роками			
	1980	1990	2000	2010	1980	1990	2000	2010
I група країн	0,753	0,797	0,851	0,878	0,766	0,810	0,858	0,888
II група країн	0,556	0,633	0,659	0,717	0,614	0,648	0,687	0,739
III група країн	0,361	0,440	0,510	0,592	0,420	0,480	0,548	0,625
IV група країн	0,271	0,310	0,332	0,393	0,316	0,347	0,383	0,453
СВІТ У ЦІЛОМУ	0,455	0,526	0,570	0,624	0,558	0,594	0,634	0,679

\* складено за даними [12, с. 148–151; 13, с. 131–134]

З приведених даних видно, що загальні тенденції по країнам і світу в цілому за показниками ІРЛП та ІЛР збігаються. Населення майже усіх країн світу почало жити краще, про що свідчить постійне зростання ІЛР протягом усього періоду спостереження ПРООН [13, с. 13]. Але треба враховувати, що коли країни досягають прогресу у підвищенні загальних показників людського розвитку, вони не завжди отримують успіхи за іншими більш ширшими вимірами розвитку людини, при цьому країни можуть мати високий ІЛР і у них можуть бути відсутніми демократія, соціальна справедливість і стійкість, або, навпаки, у них може бути низький ІЛР і одночасно високі рівні демократії, соціальної справедливості і стійкості [12, с. 65]. Це є свідченням широти і складності проблематики розвитку людини, неодноразовості здобутків або втрат та неоднозначності оцінок. Тому ПРООН визначає ще й Гібридний ІРЛП (ІЛР), ІРЛП (ІЛР) скоректований з врахуванням нерівності, Індекс гендерної нерівності, Індекс багатомірної бідності, а також показники розширення прав і можливостей, стійкості та вразливості, людської безпеки, сприйняття індивідуального й громадянського добробуту та благополуччя, демографічного стану, стану зайнятості, освіти, охорони здоров'я, фінансових потоків і зобов'язань, стану інфраструктури, доступу до інформаційно-комунікаційних технологій [12]. Використовуючи поділ ПРООН на чотири групи країн, можна відзначити наявність чотирьох різних підходів до управління розвитком людських ресурсів.

Перший підхід – це дбайливе ставлення до людських ресурсів, коли заходи управління розвитком людських ресурсів чітко визначені та раціонально формалізовані у вигляді законодавства, державної політики, управлінських рішень, правових та соціально-економічних стандартів, системи інвестування. Даний підхід характерний для I групи країн з дуже високим рівнем розвитку людського потенціалу (ІРЛП розраховується для 42 країн) та дуже високим рівнем людського розвитку (ІЛР розраховується для 47 країн). Можна відзначити, що цей підхід у вищенаведених економічно розвинутих країнах на початку ХХІ ст. приводить до покращення рівня життя переважної частини населення, а підвищення тривалості життя, покращення рівня освіти, гуманізація праці, збалансування демографічної політики постає прикладом

розкриття потенційних людських можливостей для інших країн, але не досягає ідеального рівня.

Другий підхід – опосередковане піклування за людськими ресурсами, коли заходи управління розвитком людських ресурсів визначені лише орієнтовно й формалізовані номінально у вигляді законодавства, реальна політика влади й управлінські рішення приймаються залежно від економічної ситуації, а інвестування розвитку людського капіталу є достатнім. Даний підхід характерний для II групи країн з високим рівнем розвитку людського потенціалу (ІРЛП розраховується для 43 країн) та з високим рівнем людського розвитку (ІЛР розраховується для 47 країн). Цей підхід застосовується у економічно розвинутих країнах під час трансформаційних змін або кризових явищ, а також у країнах з перехідною або адміністративно-командною економікою де спостерігається високий або середній рівень ІЛР (ІРЛП). Наслідками даного підходу є розшарування суспільства, достатньо високий рівень тіньової економіки, наявність демографічних і міграційних проблем й недовикористання людського потенціалу.

Третій підхід – низька увага до людських ресурсів, коли заходи управління розвитком людських ресурсів не визначаються або не плануються, не формалізовані або формалізовані номінально у вигляді законодавства, політики, управлінських рішень. Даний підхід характерний для III групи країн з середнім рівнем розвитку людського потенціалу (ІРЛП розраховується для 42 країн) та з середнім рівнем людського розвитку (ІЛР розраховується для 47 країн). Цей підхід застосовується у країнах де відбуваються глибокі трансформаційні зрушення, під час кризових явищ або у країнах що розвиваються де є наявним середній рівень ІЛР (ІРЛП). У цьому підході в країнах спостерігається низький рівень реалізації людського капіталу і досягнення позитивного людського розвитку потребує ґрунтовних соціально-економічних зрушень.

Четвертий підхід – недбале ставлення до людських ресурсів (низька керованість державою, бездіяльність влади, нестача ресурсів, бойові дії, геноцид тощо), коли реальні дії влади призводять до низького рівня життя більшості населення. Даний підхід характерний для IV групи країн з низьким рівнем розвитку людського потенціалу (ІРЛП розраховується для 42 країн) та з низьким рівнем людського розвитку (ІЛР розраховується для 46 країн). Цей підхід спостерігається у країнах світу з низьким ІЛР (ІРЛП) у період військових подій, окупації, революцій, встановлення тоталітарної влади, зміни влади, введення зовнішнього управління.

Дані підходи сформовані історично завдяки активній політиці розвитку одних країн і пасивній інших, наявності різнополярних інтересів у суб'єктів економіки, природних та культурних чинників тощо. При цьому треба враховувати, що низькі показники стану розвитку людських ресурсів країни створюють передумови економічної небезпеки і провокують: поширення тіньового сектору і корупції, еміграцію, правопорушення, демографічні та соціальні проблеми, політичну нестабільність, втрату керованості державною владою, внутрішньодержавні перевороти і військові конфлікти. У той же час

високі показники стану розвитку людських ресурсів забезпечують домінантне положення країни, позитивну економічну динаміку, формування центрів тяжіння капіталу, технологій, людських ресурсів, що і є притаманним економічно розвинутих країнам.

З урахуванням наявності чотирьох різних підходів до управління розвитком людських ресурсів, можна відзначити неоднорідність середовища життєдіяльності людських ресурсів й управлінсько-регуляторного впливу. Для характеристики швидкості розвитку людських ресурсів й часу досягнення ідеально визначеного стану людського розвитку (ІРЛП=1 та ІЛР=1) можна використати показники тенденцій ІРЛП та ІЛР за три десятиріччя спостережень ПРООН.

Швидкість розвитку людських ресурсів для груп країн і світу в цілому можна розрахувати як відношення різниці значень показників ІРЛП або ІЛР у відповідні роки до часу (тобто кількості років у розрахунковий період) за формулою (1)

$$V_p = (I_k - I_n) / T \quad (1)$$

де  $V_p$  – середньорічна швидкість розвитку людських ресурсів за розрахунковий період часу;

$I_k$  – значення індексу (ІРЛП або ІЛР) на кінець періоду;

$I_n$  – значення індексу (ІРЛП або ІЛР) на початок періоду;

$T$  – період спостереження, кількість років.

Користуючись даними табл. 1 можна розрахувати середньорічну швидкість зміни ІРЛП та ІЛР за різні періоди часу. Наприклад, середньорічна швидкість зміни ІРЛП у період 1980-1990 рр.  $V_1 = (0,797 - 0,753) / 10 = 0,0044$ . Дані авторських розрахунків зведено у табл. 2 та 3.

Таблиця 2

**Середньорічна швидкість розвитку людських ресурсів за показником ІРЛП\***

Група країн за рейтингом ІРЛП	Середньорічна швидкість зміни ІРЛП у період:			
	1980-1990 рр.	1990-2000 рр.	2000-2010 рр.	1980-2010 рр.
	$V_1$	$V_2$	$V_3$	$V_c$
I група країн	0,0044	0,0054	0,0027	0,0042
II група країн	0,0077	0,0026	0,0058	0,0054
III група країн	0,0079	0,0070	0,0082	0,0077
IV група країн	0,0039	0,0022	0,0061	0,0041
СВІТ У ЦІЛОМУ	0,0071	0,0044	0,0054	0,0056

\* розраховано автором за даними [12, с. 148–151]

**Середньорічна швидкість розвитку людських ресурсів за показником ІЛР\***

Група країн за рейтингом ІЛР	Середньорічна швидкість зміни ІЛР у період:			
	1980-1990 рр.	1990-2000 рр.	2000-2010 рр.	1980-2010 рр.
	$V_1$	$V_2$	$V_3$	$V_c$
I група країн	0,0044	0,0048	0,0030	0,0041
II група країн	0,0034	0,0039	0,0052	0,0042
III група країн	0,0060	0,0068	0,0077	0,0068
IV група країн	0,0031	0,0036	0,0070	0,0046
СВІТ У ЦІЛОМУ	0,0036	0,0040	0,0045	0,0040

\* розраховано автором за даними [13, с. 131–134]

Дані табл. 2 та 3 надають можливість розрахунку часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН. Час досягнення ІРЛП=1 та ІЛР=1 для I групи країн можна розрахувати як відношення різниці 1 та показника ІЛРП або ІЛР (за останній розрахунковий рік) до середньорічної швидкості розвитку людських ресурсів за розрахунковий період часу за формулою (2)

$$T_p^I = (1 - I_p^I) / V_p^I \quad (2)$$

де  $T_p^I$  – прогнозний час досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів для I групи країн, кількість років;

$I_p^I$  – значення індексу (ІРЛП або ІЛР) у розрахунковому році для I групи країн;

$V_p^I$  – середньорічна швидкість розвитку людських ресурсів за розрахунковий період часу для I групи країн.

Наприклад, для I групи країн прогнозний час досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за ІРЛП зі швидкістю  $V_3$  у 2000-2010 рр. складатиме:  $T_3^I = (1 - 0,878) / 0,0027 = 45,2$  років.

Для розрахунку прогнозного часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів для світу в у цілому можна скористатися формулою (2), тому що у даному випадку людські ресурси вважаються однорідними. А розрахунок прогнозного часу для II групи країн необхідно здійснювати з урахуванням різниці швидкості у I та II групі країн і неможливості їх рівномірного досягнення ІРЛП або ІЛР найвищого значення 1 внаслідок виникнення трансформаційних змін у середовищі життєдіяльності при переходах з одного стану в інший, що обумовлює використання формули (3)

$$T_p^{II} = (I_p^I - I_p^{II}) / V_p^{II} + T_p^I \quad (3)$$

де  $T_p^{\text{II}}$  – прогнозний час досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів для II групи країн, кількість років;

$I_p^{\text{I}}$  – значення індексу (ІРЛП або ІЛР) у розрахунковому році для I групи країн;

$I_p^{\text{II}}$  – значення індексу (ІРЛП або ІЛР) у розрахунковому році для II групи країн;

$V_p^{\text{II}}$  – середньорічна швидкість розвитку людських ресурсів за розрахунковий період часу для I групи країн.

Наприклад, для II групи країн прогнозний час досягнення 1 за ІРЛП зі швидкістю  $V_3$  у 2000-2010 рр. складатиме:  $T_3^{\text{II}} = (0,878 - 0,717)/0,0058 + 45,2 = 73$  роки.

Так само і для III та IV груп країн розрахунок необхідно здійснювати за формулами (4) та (5) відповідно:

$$T_p^{\text{III}} = (I_p^{\text{II}} - I_p^{\text{III}}) / V_p^{\text{III}} + T_p^{\text{II}} + T_p^{\text{I}} \quad (4)$$

$$T_p^{\text{IV}} = (I_p^{\text{III}} - I_p^{\text{IV}}) / V_p^{\text{IV}} + T_p^{\text{III}} + T_p^{\text{II}} + T_p^{\text{I}} \quad (5)$$

Дані авторських розрахунків прогнозу часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН (ІРЛП=1 та ІЛР=1) зведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Прогноз часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН з 2010 р.\***

Група країн за рейтингом ІРЛП/ІЛР	Прогноз часу досягнення ІРЛП=1, роки		Прогноз часу досягнення ІЛР=1, роки		Умовний прогноз абстрактного часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку
	Зі швидкістю $V_3$ у 2000-2010 рр.	Зі швидкістю $V_c$ у 1980-2010 рр.	Зі швидкістю $V_3$ у 2000-2010 рр.	Зі швидкістю $V_c$ у 1980-2010 рр.	
	$T_3$	$T_c$	$T_3$	$T_c$	
I група країн	45,2	29,0	37,3	27,3	34,7
II група країн	73,0	58,8	66,0	62,8	65,2
III група країн	88,2	75,0	80,8	79,6	80,9
IV група країн	120,8	123,5	105,4	117,0	116,7
СВІТ У ЦІЛОМУ	69,6	67,1	71,3	80,3	72,1

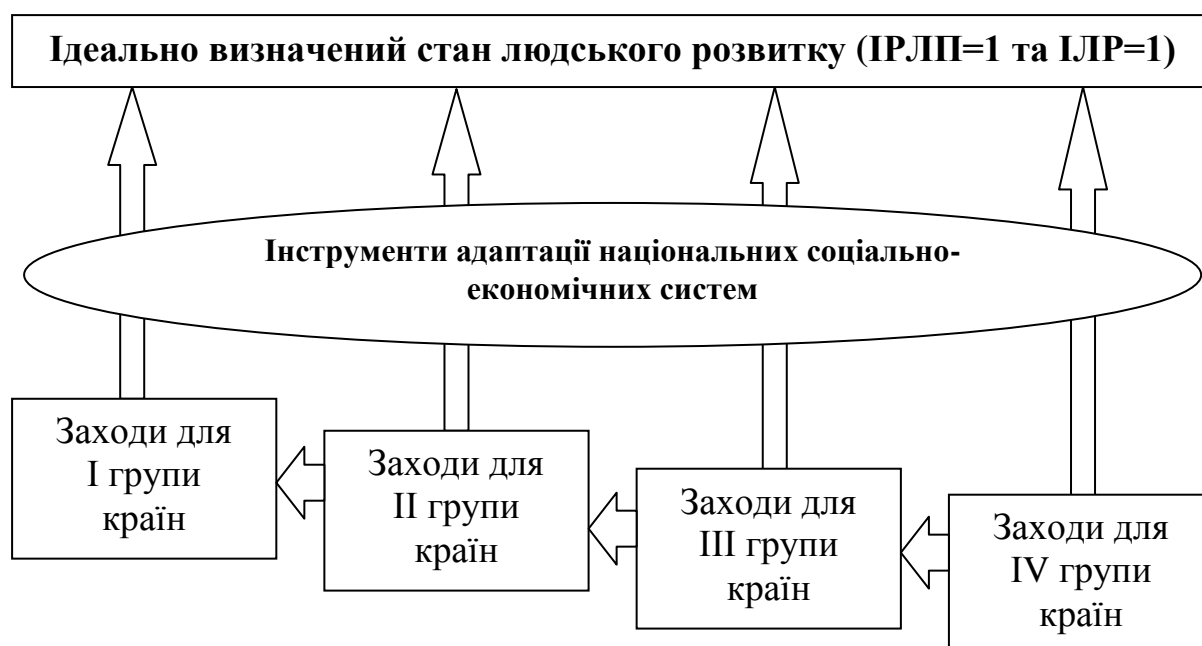
\* розраховано автором за даними [12, с. 148–151; 13, с. 131–134]



При здійсненні розрахунку прогнозу часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН, автором зроблено припущення, що змінення показника ІРЛП (ІРЛ) буде постійним (тобто вважаємо, що  $V_p$  – середньорічна швидкість розвитку людських ресурсів за розрахунковий період часу є сталою величиною). Але, як видно, за тенденціями ІРЛП (ІЛР) за останні десятиліття (2000-2010 рр. у порівнянні з 1990-2000 рр.) швидкість зміни показника ІРЛП (ІЛР) у другій, третій та четвертій групах країн збільшилася, а у першій групі країн – зменшилася. Якщо ж швидкість змінення показника ІРЛП (ІЛР) у першій групі країн буде й надалі постійно зменшуватися (в тому ж темпі що і за останні два десятиліття, тобто на 50,0% для ІЛРП і 37,5% для ІЛР), то проміжок часу  $T_p^I$  за який може бути досягнуто значення ІРЛП (ІЛР) = 1 буде прямувати до нескінченності.

Якщо ж не враховувати вищезазначені особливості розвитку людських ресурсів і розрахувати середнє арифметичне представлених показників  $T_3$  та  $T_c$  за ІРЛП та за ІЛР з урахуванням середньої швидкості з різних періодів, то на основі умовного прогнозу, наведеного у табл. 4 можна визначити абстрактний час  $T_a$  досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів для кожної групи країн і світу в цілому.

Дані розрахунки свідчать, що при збереженні існуючих форм управлінсько-регуляторного впливу на людські ресурси світ ще довго буде знаходитись у стані далекому від ідеально визначеного, навіть з позиції сучасної уяви. Також слід враховувати, що управлінсько-регуляторні заходи розвитку людських ресурсів у глобальній економіці мають бути варіативними й відрізнятися за своєю спрямованістю, змістом, шляхами реалізації, інтенсивністю за групами країн світу, що нами наведено на рис. 1 і табл. 5.



**Рис. 1. Варіативні заходи управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації для різних груп країн світу\***

\* авторська розробка

Наприклад, для I групи країн де спостерігається дбайливе ставлення до людських ресурсів й створені умови щодо розкриття потенційних людських можливостей, аспекти управління розвитком людських ресурсів повинні бути повністю формалізовані, консолідовані та узгоджені з усіма видами національної зовнішньо- та внутрішньодержавної політики, державний вплив щодо людського розвитку повинен передбачити можливість охоплення усіх громадян соціалізаційними заходами, виконання правових та соціально-економічних стандартів має набути обов'язкового характеру, а соціально-економічний розвиток держави повинен бути спрямований на забезпечення прав та інтересів людини.

Для II групи країн де відбувається опосередковане піклування за людськими ресурсами й використання людського потенціалу ускладнене, аспекти управління розвитком людських ресурсів мають бути чітко формалізовані у нормативно-правовому полі, державна політика щодо людського розвитку повинна вийти на пріоритетні позиції, управлінські рішення щодо соціалізаційних зрушень не повинні корегуватися внаслідок коливання економічної кон'юнктури.

Для III групи країн де спостерігається низька увага до людських ресурсів й спостерігається низький рівень реалізації людського капіталу аспекти управління розвитком людських ресурсів необхідно формалізувати у нормативно-правовому полі й формувати економічне підґрунтя, щодо їх реалізації, за рахунок ґрунтовних соціально-економічних зрушень.

Для IV групи країн де відбувається недбале ставлення до людських ресурсів постає нагальним питання покращення небезпечних умов середовища життєдіяльності людських ресурсів, визнати пріоритет людських ресурсів й відійти від прагматичного та утилітарного підходу до людини.

Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів повинні бути розроблені для кожної країни індивідуально, але з урахуванням глобальних аспектів розвитку суспільства й у першу чергу спрямовуватися на збереження середовища життєдіяльності й захист людей у даному регіоні. Особливістю варіативних заходів управлінської діяльності в сфері людських ресурсів в умовах глобалізації (див. рис. 1), є врахування відстані різних груп країн від ідеально визначеного стану людського розвитку. Це передбачає поетапне збалансування стану розвитку людських ресурсів до ієрархічно вищих рівнів (з IV групи в III, з III групи в II, з II групи у I, з I групи до максимально можливих меж).

В цілому, враховуючи провідну роль людини у спрямуванні глобального суспільного розвитку, країни повинні забезпечити можливість адаптації власних людських ресурсів до умов глобалізації, шляхом формування у них адекватних навичок, здібностей та вмінь.

Загальну характеристику, визначених автором, варіативних напрямів управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації наведено у табл. 5.

**Характеристика варіативних напрямів управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації для різних груп країн світу\***

Група країн	Підхід до управління розвитком людських ресурсів	Характеристика стану управління розвитком людських ресурсів	Ознаки стану управління розвитком людських ресурсів	Заходи удосконалення управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів
I група країн	Дбайливе ставлення до людських ресурсів	Створені умови щодо розкриття потенційних людських можливостей для більшості людських ресурсів	Аспекти управління розвитком людських ресурсів у законодавстві формалізовані, існує дієва державна політика щодо людського розвитку, приймаються результативні управлінські рішення, відбувається постійне виконання правових та соціально-економічних стандартів	Аспекти управління розвитком людських ресурсів повинні стати повністю формалізованими, консолідованими та узгодженими з усіма видами національної політики, державний вплив повинен охоплювати усіх громадян та забезпечувати їх права та інтереси
II група країн	Опосередковане піклування за людськими ресурсами	Недовикористання людського потенціалу	Аспекти управління розвитком людських ресурсів у законодавстві формалізовані не чітко, опосередкована державна політика щодо людського розвитку, управлінські рішення приймаються залежно від економічної ситуації	Аспекти управління розвитком людських ресурсів мають бути чітко формалізовані у нормативно-правовому полі, державна політика щодо людського розвитку повинна вийти на пріоритетні позиції, управлінські рішення щодо соціалізаційних зрушень не повинні корегуватися внаслідок коливання економічної кон'юнктури
III група країн	Низька увага до людських ресурсів	Низький рівень реалізації людського капіталу	Аспекти управління розвитком людських ресурсів у законодавстві не мають консолідованого характеру і не формалізовані, досягнення позитивного людського розвитку потребує ґрунтовних соціально-економічних зрушень	Аспекти управління розвитком людських ресурсів необхідно формалізувати у нормативно-правовому полі й формувати економічне підґрунтя, щодо їх реалізації, за рахунок ґрунтовних соціально-економічних зрушень
IV група країн	Недбале ставлення до людських ресурсів	Негативні умови розвитку для людини	Людські ресурси номінально або реально визнаються менш цінними ніж інші ресурси й відношення до людини прагматичне та утилітарне	Покращення середовища життєдіяльності людських ресурсів, номінальне визнання пріоритету людських ресурсів, відхід від прагматичного та утилітарного підходу до людини

\* авторська розробка

На наш погляд, для забезпечення прогресивного соціально-економічного розвитку будь-якого регіону, необхідно враховувати існуючі сучасні глобальні вимоги й організовувати національні системи управління розвитком людських ресурсів за рахунок певних соціально-економічних адаптаційних інструментів. Головними інструментами адаптації національних соціально-економічних систем до позитивного спрямування глобального суспільного розвитку є: формування геоекономічної стратегії управління розвитком людських ресурсів, задіяння міжнародного маркетингу людських ресурсів, інтелектуалізація міжнародного руху людських ресурсів, активізація міжнародного співробітництва людських ресурсів, розкриття механізму саморозвитку людських ресурсів, мотивування розвитку людських ресурсів, задіяння прогресивних аспектів тіньової економіки у позитивному напрямі.

**Висновки.** Розгляд методологічних форм оцінювання стану управління людськими ресурсами і їх розвитку засвідчує, що найбільш прийнятним і достовірним є підхід ПРООН. Використовуючи поділ ПРООН на чотири групи країн, можна відзначити наявність чотирьох різних підходів до управління розвитком людських ресурсів, які пропонується визнати як: дбайливе ставлення до людських ресурсів, опосередковане піклування за людськими ресурсами, низька увага до людських ресурсів, недбале ставлення до людських ресурсів. На початку ХХІ ст., в умовах глобалізації світової економіки, усі країни вимушені враховувати вплив інституціолізованого глобального середовища, а управлінсько-регуляторні заходи розвитку людських ресурсів мають бути варіативними й відрізнятися за своєю спрямованістю, змістом, шляхами реалізації, інтенсивністю за групами країн світу.

Науковою новизною дослідження є розробка варіативних напрямів управлінської діяльності в сфері розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації для різних груп країн світу.

Теоретичну і практичну значущість результатів дослідження складає прогноз часу досягнення ідеально визначеного стану розвитку людських ресурсів за показниками людського розвитку ПРООН.

Перспективою подальших розробок з даної тематики є проектування дієвих індивідуальних національних політик управління розвитком людських ресурсів, які б визначали застосування інструментів адаптації до спрямування глобального суспільного розвитку та формували моделі розвитку соціально-економічних систем з урахуванням попереднього досвіду, передових сучасних здобутків і стратегічних орієнтирів.

#### **Список використаних джерел.**

1. Беккер Г. С. Человеческое поведение : экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер ; пер. с англ. сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.

2. Белл Д. Эпоха разобщенности : Размышления о мире XXI века / Д. Белл, В. Л. Иноземцев. – М. : Центр исследований постиндустриального общества, 2007. – 304 с.
3. Буравльов Є. П. Глобалізація : проблеми безпеки / Є. П. Буравльов ; Рада нац. безпеки і оборони України, Ін-т пробл. нац. безпеки. – К. : Ін-т пробл. нац. безпеки, 2007. – 160 с.
4. Виклики XXI століття економіці і суспільству України : постанова Президії Національної Академії Наук України від 11.07.2007 р. № 198. – Режим доступу : <http://www.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/nas/2007/regulations/Pages/198.aspx>.
5. Глобалізація та цивілізаційні виклики у сучасному світі : зб. матеріалів круглого столу, (м. Чернігів, 19 квіт. 2007 р.) / [за ред. А. І. Товстоліс] ; М-во праці та соц. політики України, Чернігів. держ. ін-т права, соц. технологій та праці. – Чернігів : Чернігів. обереги, 2007. – 48 с.
6. Глобальное моделирование процессов устойчивого развития в контексте качества и безопасности жизни людей (2005-2007/2008 годы) / научн. рук. проекта М. З. Згуровский, А. Д. Гвишиани. – К. : Политехника, 2008. – 331 с.
7. Глобальный рейтинг интегральной мощи 100 ведущих стран мира. Доклад-2008 к обсуждению / А. И. Агеев, А. Г. Апостолов Л. Г. Бадалян [и проч.] ; 2-е изд. дополн. – М. : Международная Академия исследований будущего, 2008. – 148 с.
8. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
9. Декларация о праве на развитие : резолюция ГА ООН от 4 дек. 1986 г. № 41/128. – Режим доступа : [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995\\_301](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_301).
10. Декларация социального прогресса и развития : резолюция ГА ООН от 11 дек. 1969 г. № 2542 (XXIV). – Режим доступа : [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/socdev.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/socdev.shtml). – Загл. с экрана.
11. Декларация тысячелетия Организации Объединённых Наций : резолюция ГА ООН от 8 сент. 2000 г. № 55/2. – Режим доступа: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/summitdecl.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/summitdecl.shtml). – Загл. с экрана.
12. Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека / Пер. с англ.; ПРООН. – М., Издательство Весь Мир, 2010. – 244 с.
13. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей: лучшее будущее для всех. / Пер. с англ.; ПРООН. – М., Издательство «Весь Мир», 2011. – 188 с.
14. Доклад об осуществлении целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия / Нью-Йорк. Департамент ООН по экономическим и социальным вопросам 2010 г. – 80 с.

15. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб.пособ. / П. Ф. Друкер. – М. : Изд. дом Вильямс, 2000. – 272 с.
16. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : моногр. / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
17. Звіт з людського розвитку в Україні за 2008 рік. Людський розвиток і європейський вибір України. – Режим доступу : [www.un.org.ua/files/national\\_hdr\\_ukr.pdf](http://www.un.org.ua/files/national_hdr_ukr.pdf). – Назва з екрану.
18. Звіти. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Режим доступу : <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/reports>. – Назва з екрану.
19. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. – Режим доступу : <http://www.undp.org.ua/ua>. – Назва з екрану.
20. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку : історія і сучасність / А. С. Філіпенко. – К. : Знання, 2007. – 670 с.