

Любохинець Л.С.  
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії  
Хмельницький національний університет

## **МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Формування економіки знань потребують зміни в державному регулюванні, визначення інноваційної стратегії розвитку, при якій компанії постійно ведуть пошук шляхів підвищення ефективності своєї роботи, активізації процесів виробництва, використання нових знань з метою розширення інноваційної діяльності. Впровадження стратегії інноваційного розвитку спирається на реалізації людського потенціалу, ефективно застосування знань і умінь персоналу, покращення технологічних процесів, зміну управлінських методів для отримання високих економічних результатів.

Інновації стають стратегічним фактором економічного зростання, впливають на структуру суспільного виробництва, зміни організації праці, якості життя населення, динаміку конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення національної безпеки. В свою чергу процеси динамічного розвитку та відновлення науково-технічного потенціалу, тенденції формування інноваційної економіки і економіки знань пред'являють якісно нові вимоги до людського капіталу як основного виробничого фактору в створенні високоефективних технологій, ведуть до зміни місця і ролі людини та інтелектуального капіталу в суспільному відтворенні, стимулюють активний розвиток соціальної сфери, науки, освіти, охорони здоров'я, збереження навколишнього середовища. Людський капітал дозволяє з різних сторін вивчати явища та процеси модернізації економіки, оцінювати його вплив на інноваційність сталого розвитку, обґрунтовувати необхідність та ефективність вкладень в становлення та динаміку інтелектуального капіталу. Інвестиції в людський капітал розглядають як вкладення з високою ступеню віддачі для національної економіки, що забезпечує її конкурентоспроможність, яка все більше визначається особливими знаннями, навиками і рівнем інновацій, які втілюються в кваліфікованій робочій силі та науково-організаційному механізмі господарювання, інтелектуалізації праці, інформатизації економіки і управління. Досвід передових компаній провідних країн світу дозволяє стверджувати, що ефективно функціонувати в конкурентному середовищі можуть тільки ті підприємства, які розвиваються за законами соціотехнічних систем, що поєднують використання технічного, речового та людського факторів виробництва [1].

Інновації в системі управління персоналом можуть реалізовуватися у двох формах - з поступовим покращенням окремих аспектів роботи персоналу (поточні) та у формі радикального, стрибкоподібного покращення всієї системи управління персоналом в цілому (проривні). Поступове покращення не пов'язане з різкими змінами результатів діяльності персоналу організації, воно

зазвичай не зачіпає структурні зміни. У найзагальнішому вигляді його можна представити як довгострокове безперервне вдосконалення із залученням максимальної кількості працівників. Проривне покращення системи управління персоналом, як правило, зачіпає не тільки певні аспекти діяльності працівників, але і всю систему управління персоналом в цілому. Основними причинами кардинальних змін в організації можуть служити: істотне відставання від конкурентів, громіздкість керованої системи, відсталість використовуваних технологій і т.д. Радикальні інновації повинні здійснюватися на основі процесного підходу, за допомогою таких методів, як бенчмаркінг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних з процесами, створення нових процесів і т.д.

Використання нетрадиційних методів привернення персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) в тій або іншій формі дає підприємству необхідну гнучкість. Вибір конкретного заходу залежить від специфіки потреби в персоналі, а критерієм відбору є його економічна доцільність. Існує три основні причини, які змушують керівників організацій звернутися до кадрових агентств з підбору тимчасових працівників, або до залучення на певний термін спеціалістів: тимчасова потреба організації у висококваліфікованих спеціалістах; поява в організації вакантних місць на короткий термін; сезонність роботи у деяких організаціях.

В українській практиці поняття аутсорсингу та аутстафінгу дуже схожі, і означають виведення компанією частини персоналу за межі штату, але, порівнюючи послуги аутстафінгу та аутсорсингу персоналу, можна виділити ряд відмінностей в процесі взаємодії компаній з персоналом. Аутстафінг – це виведення робітників за штат компанії-замовника та юридичне оформлення співробітників в штаті компанії-провайдера, їх кадрове і бухгалтерське адміністрування, при цьому процентне співвідношення персоналу, що виводиться за штат, включає: 31% - некваліфікованого персоналу; 18% - робітників середньої ланки; 4% - топ-менеджерів. Він не передбачає повного моніторингу роботи співробітників провайдером, контроль їх трудових функцій, графіка і утримання робочого процесу. Аутсорсинг персоналу (служби) – це оформлення співробітників в штаті провайдера, і всебічний контроль роботи співробітників (служби) в офісі компанії-замовника представником кадрової компанії на постійній основі.

Аутсорсинг трудових процесів дозволяє компанії зосередити увагу на виконанні основних та важливих функцій, а інші зобов'язання виконуються професіоналами, виведеними за штат компанії-замовника, тобто роботу пов'язану з кадровим обліком та діловодством виконує компанія-виконавець. Таким чином, суть аутсорсингу персоналу полягає у ефективному перерозподілу трудових потоків та пропозиції вигідного рішення управління людськими ресурсами. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників в штат компанії-провайдера. Саме компанія-провайдер ставала формальним роботодавцем для співробітників, оформляла з ними трудові відносини з дотриманням всіх норм законодавства, розраховувала і виплачувала заробітну плату, а також робила всі необхідні податкові та

соціальні відрахування. За бажанням клієнта провайдер брав на себе повне адміністрування відряджень, укладення страхових договорів (забезпечуючи тим самим медичне страхування співробітників, страхування життя, страхування від нещасного випадку), надавав службовий транспорт, засоби та послуги зв'язку.

Практика показує, що використання аутсорсингу дозволяє скоротити витрати компанії на HR-функції на 10-20%. Наприклад, за результатами маркетингового агентства Market Lab, обсяг російського ринку аутстафінгу складає близько 80 млн.дол, при цьому 25% - це частка аутстафінгу на ринку кадрових послуг, в той час як на аутсорсинг припадає 15%, а на temporary staff – 20%. Найбільшими провайдерами аутстафінгу є Kelly Services — 21%, Manpower — 17%, «Анкор» — 16%, Coleman Services — 15 %, «Агентство Контакт» — 10%, UNISTAFF — 9% [2].

Аутсорсинг визначається як сучасна стратегія управління в економічних системах, що базується на інтеграції виробничих факторів і сфер впливу, компетенцій фірми з виробничими ресурсами та компетенціями сторонніх постачальників спеціалізованих послуг (аутсорсерів), що забезпечує оптимізацію функціонування за рахунок зосередження діяльності на основних напрямках господарювання та досягнення кінцевого позитивного синергічного ефекту. Сучасна методологія управління фірмою вимагає вчасного виявлення різноманітних потреб замовника, наймача ресурсів та формування такої системи соціально-економічних відносин між суб'єктами ринку, в якій дані потреби будуть максимально задоволені в рамках дії закону рідкості, обмеженості виробничих ресурсів. В кризових умовах необхідні для подолання існуючих проблем фірм такі ресурси, як інформація, технології, знання, кваліфікація фахівців, знаходяться в зовнішньому середовищі. Тому головне завдання менеджерів полягає в залученні цих зовнішніх ресурсів, на вигідних для фірми умовах, визначенні, за допомогою мікроекономічної моделі ізокванти, найоптимальнішого поєднання кількості виробничих факторів та вмиле їх використання з метою найкращого задоволення потреб ринку. При цьому фундаментом діяльності менеджменту має стати визначена покупцем споживча цінність продукту як одна із найважливіших рис постіндустріальної, або «нової економіки».

Вивчення та узагальнення результатів нової практики управління в розвинених країнах дозволяє виділити цілі та закономірності, а також принципові відмінності в формах організації діяльності на основі аутсорсингу. Економічна ефективність від аутсорсингу забезпечується за умови, коли повні витрати виробника на його впровадження будуть нижчими за витрати на реалізацію бізнес-процесів власними силами. Якщо ж витрати по залученню більші, то передача бізнес-процесів іншій фірмі є недоцільною, так як призводить до зростання загальних витрат. Використання аутсорсингу є найбільш ефективною при реструктуризації, реорганізації, злитті чи поглинанні компаній, на етапі розширення бізнесу.

Найбільш популярними видами аутсорсингу, що використовують вітчизняні компанії є ІТ-аутсорсинг, бухгалтерський, юридичний, транспортний

(логістичний) та кадровий, але найбільш відпрацьованою є послуга аутстафінгу. В кінці 1990-х послугу аутстафінгу стали надавати рекрутингові агентства, при цьому їх першими клієнтами були західні фірми, що мають досвід подібної співпраці у своїх країнах. Вибір рекрутингових агентств в ролі найбільш популярних провайдерів послуг з аутстафінгу обумовлений насамперед тим, що компанії вже співпрацювали з ними, займаючись пошуком персоналу, тому і пов'язаний сервіс довіряли тим, у кому бачили надійних партнерів. В сучасних умовах перевага надається ІТ-аутсорсингу, тобто вітчизняні компанії частіше почали замовляти впровадження програмно-апаратних рішень для бізнесу, оптимізувати ІТ-інфраструктуру та інші подібні послуги у сторонніх підприємств. Головною причиною делегування функції нарахування зарплат зовнішнім провайдерам українськими компаніями залишається економія внутрішніх ресурсів, а також зниження ризиків невиконання вимог законодавства та забезпечення конфіденційності, що в світовій практиці є головною перевагою аутсорсингу зарплат. Число українських компаній, що зважилися скористатися послугою аутсорсингу кадрового адміністрування, неухильно зростає, при тому, що нерідко менеджерів вітчизняних компаній зупиняє недостача інформації й досвіду використання «нововведення».

Більш дешевим шляхом вирішення проблем нестачі власного персоналу є використання послуг фрілансерів. Особливо ефективним є цей варіант для підприємств середнього та малого бізнесу.

Сучасні фрілансери - це люди різноманітних професій (юристи, лікарі, психологи, консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо), що виконують роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, наймані тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатні працівники). Також фрілансером є працівник, запрошений для виконання робіт в ході аутстафінгу. Будучи поза постійним штатом певної компанії, фрілансер може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. Серед недоліків фрілансу досить часто називають нестабільність та непередбачуваність доходів, висока конкуренція серед фрілансерів та демпінг, відсутність соціальних гарантій та соціального пакету, ризик невиконання коштів за виконану роботу, відсутність кар'єрного зростання.

Тим не менше професійний фрілансер явище досить нове для України, хоча у США та країнах Європи спеціалістів, які заробляють гроші на умовах вільної зайнятості, дуже багато. Як показали дослідження ринку фрілансерів українські фахівці досить затребувані на світовому ринку. В 2012 році Україна зайняла 4-е місце серед всіх країн у світі за рівнем доходу фрілансерів, поступившись тільки Індії, США і Пакистану. Середня ставка погодинної оплати для українських фахівців, зареєстрованих на майданчику, дорівнювала 16 доларів, але робота ІТ-фахівці з України оцінюється в середньому в 22 долара за годину. За 2012 рік українські фрілансери виконали замовлень на 34 млн. дол. (Таблиця 1).

Таблиця 1.

**Рейтинг ТОП-10 країн за рівнем доходу фрілансерів у 2012р. [3]**

№п/п	Країни	Сума реалізованих контрактів (млн.дол.)	Кількість фрілансерів (тис.чол.)	Середня ставка за годину (дол.)
1	Індія	150,9	283,6	15
2	США	150,2	629,9	28
3	Пакистан	35,5	99,8	14
4	Україна	34,2	11,4	16
5	Канада	17,1	47,9	29
6	Великобританія	16,1	69,3	26
7	Румунія	13,7	14,7	16
8	Росія	13,3	10,7	20
9	Китай	5,8	15,2	21
10	Філіппіни	5,8	76	9

Найбільше замовлень українські фрілансери виконували в ІТ-сфері та дизайні: на 32 млн. доларів і 2 млн. доларів відповідно. Крім того, роботу знайшли копірайтери та перекладачі (заробили 133,4 тис. доларів), фінансисти та управлінці (62,1 тис. доларів), системні адміністратори (51,9 тис. доларів), фахівці в галузі розробки і промислового виробництва (45,5 тис. доларів), а також у галузі продажів і маркетингу (34,6 тис. доларів) [4].

У 2013 року Україна вийшла на третє місце (після США та Індії) серед країн з найбільш високооплачуваними фрілансерами. Рівень гонорарів фрілансерів за рік виріс на 50%. Відзначається, що за минулі шість років українські працівники отримали 52 млн.дол., в Росії цей показник складає 20млн. дол.[5].

Успіх українських фрілансерів на ринку аутсорсингу експерти пояснюють, по-перше, їх високою кваліфікацією, по-друге, послуги співробітників з України коштують іноземним замовникам на 30-40% дешевше, ніж праця фахівців зі США і Євросоюзу, по-третє, інтерес іноземних компаній до креативних українців пояснюється здатністю справлятися з досить складними проектами, на відміну від конкурентів з Індії та Китаю. Українців стимулюють гідна оплата праці і вільний, гнучкий графік роботи, можливості професійного зростання та підвищення кваліфікації, а також дефіцит вакансій на національному ринку праці. Але існування технології фрілансу має і певні загрози для кадрового потенціалу підприємства. По-перше, висококваліфіковані працівники, які не завжди готові працювати у суворих рамках конторської роботи (графік роботи, обмеження щодо зовнішнього вигляду, нав'язування рішень вищого керівництва) можуть скористатися чудовою альтернативою - можливістю вільно заробляти, тобто стати на шлях фрілансера і покинути роботу на підприємстві. По-друге, діями найманих фрілансерів не керує патріотизм, відданість, принципи і лояльність по відношенню до підприємства, для них це просто тимчасова робота.

Механізм стратегічного управління інтелектуальним капіталом фірми включає створення інфраструктурних умов для перетворення знань робітників

компанії в організаційні компетенції та безперервний їх розвиток в області рішення проблем ділових партнерів і клієнтів, збільшення партнерського капіталу для формування стійких зв'язків з перспективними діловими партнерами, задоволення інтересів груп впливу, підвищення рентабельності стратегічних інвестицій. Посилення конкуренції, з однієї сторони, потребує постійної інтенсифікації виробництва та підвищення продуктивності праці, з іншої – чуйного відношення до персоналу, уваги до потреб співробітників в професійному рості та розвитку. Все це можливо за умови використання інноваційних технологій управління персоналом в рамках нового напрямку менеджменту – коучингу.

Коучинг як стиль менеджменту - це взаємодія між керівником та підлеглим з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього, значного підвищення ефективності та результативності праці, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності. Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, якнайповніше використовувати їх потенціал на користь справи, посилити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень та істотно економить робочий час. Крім того, співробітники, з якими проводиться коучинг, готові брати на себе відповідальність, тому у менеджера з'являється час на виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося достатньої уваги. Людина засвоює новий алгоритм розв'язання проблем, до яких вона тепер буде підходити не як до проблем, а як до завдань, які мають цілком конкретне розв'язання. Такий підхід сам по собі значно підвищує ефективність роботи працівника в будь-якій сфері діяльності. Це забезпечує довготривалий стійкий ефект від роботи з коучем.

Необхідними умовами успішного коучингу та ефективного коуч-менеджменту є наступні:

- підлеглий має адекватно сприймати такий стиль взаємодії з ним;
- коуч-менеджмент має «вписуватися» в характер праці підлеглого та управлінську культуру підприємства в цілому;
- до такого стилю керування має бути готовий сам керівник.

Саме третя умова у більшості випадків і є перешкодою щодо використання коуч-менеджменту на підприємстві. Оскільки на практиці виявляється, що бажання керівництва підвищувати ефективність спільної праці за рахунок навчання інших більшому ніж ти знаєш, або можеш сам (що фактично і пропонує коучинг), є недостатнім. Коучинг важливий тоді, коли необхідно приймати неоднозначні, ризикові рішення, коли встановлюються нові цілі.

Проте коучинг, як форма індивідуального наставництва, часто недооцінюється. Основна причина такої недовіри з боку керівників – непрозорість. Топ-менеджери не завжди до кінця розуміють, що за допомогою коучингу можна досягти вагомих і серйозних результатів, не бачать вигод від його використання. Така «короткозорість» зазвичай пагубно впливає на загальну ефективність, проте в час прийняття рішень такого типу особливо не задумуються про майбутні перспективи. І як результат – коучинг в Україні не надто поширений і не користується загальноновизнаною довірою. Існує, звісно,

певна кількість коучинг-шкіл, які обіцяють високу компетентність їх випускників за невеликий період часу, але, як свідчать факти, це досить безпідставно. За офіційною статистикою федерації коучингу, в країні налічується близько 30 коучів [6]. Власники та директори, які знайомі з коучингом високої якості, використовують його як сильний інструмент в першу чергу для пошуку і прийняття ефективних рішень. Саме вони дозволяють «капіталізувати» коучинг, тобто перетворити захоплення ним у конкретні цінні ресурси для себе і для компанії.

Якщо ж провести паралель із розвиненими країнами (США, Канада, Великобританія, Франція), то можна чітко побачити, що попит на послуги коучингу в них невинно зростає. Компанії все активніше інвестують у коучинг, тому що він працює і в напрямку виконання щоденних операційних завдань, і у сфері особистого розвитку співробітників. На сьогодні цей стиль управління як додаткову мотивацію для талантів і майбутніх лідерів використовують більш як 500 успішних компаній, серед яких такі великі компанії як Boeing, American Express, Motorola, IBM, Marriott International, Glaxo Wellcome, тобто майже 70% фірм з переліку Fortune використовують коучинг у своїй практиці [7]. На нашу думку, це досить вагомі показники для того, щоб розпочати активне впровадження такого виду управлінської діяльності і в Україні.

Також за даними досліджень "Manchester Inc.", яка визначала в кількісному вираженні вплив коучингу на розвиток бізнесу, виявилось, що компанії, які замовляли коучинг для свого керівництва, спостерігали значні покращення у різних сферах своєї діяльності [8] (рис. 1).

Підвищення продуктивності праці відзначили 53% опитаних керівників. Майже половина їх стверджувала, що при впровадженні коучингу їхнє підприємство стає потужнішим, і при цьому значно зростає якість роботи з клієнтами (відмітило 39% керівників) та зменшується кількість скарг від них. Не менш важливим є й зниження плинності керівників, адже чим вищого рівня менеджер йде з підприємства, тим більше фінансових втрат це несе за собою. У підсумку, за рахунок усіх вищезазначених переваг, зростає прибутковість підприємства.

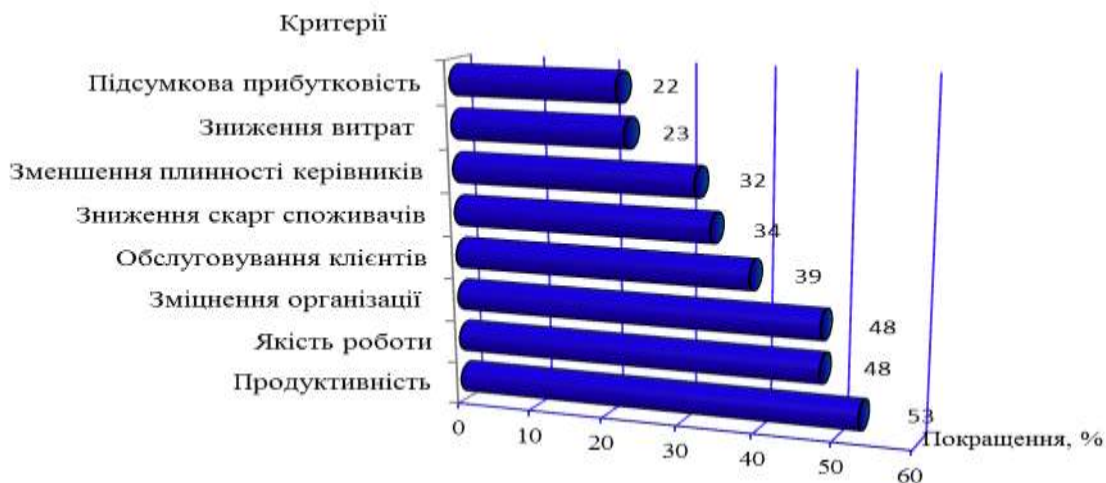


Рис. 1. Кількісні показники покращення роботи підприємств, які впроваджували коучинг

Загалом, коучинг розвиває компанії зсередини, починаючи з найменшого елемента – рядового працівника і керівника. Прагнення керівників використовувати коучинг персоналу як передовий, інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування пояснюється тим, що прибуток за результатами проведення управлінського коучингу майже в шість разів перевищує витрати на нього. Налагодження відносин між керівником та робітниками сприяє створенню в колективі такого соціально-психологічного клімату, при якому оперативно виправляються всі недоліки управління, стимулюється соціальна активність та ініціативність робітників.

Декілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний з роботою персоналу, - дауншифтинг - перехід з роботи, за яку багато платять, але пов'язану з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну, хоча і з меншим рівнем заробітку. Найбільший розвиток дауншифтинг отримав у США та Австралії. Згідно з недавніми опитуваннями громадської думки, більше 30% американців і 26% австралійців вже зробили свій крок у цьому напрямку. У Європі охоплення населення дауншифтингу приблизно вдвічі менше, ніж в Австралії. Так, у Великобританії за останні двадцять років четверть населення віком 30-59 років змінила соціальний статус на більш низький, що виразилось у скороченні робочого часу людини (22%), зміні сфери діяльності (20%), в переході на менш оплачувану роботу (11%), в припиненні трудової діяльності (30%). Щодо ж до України, то тут можна говорити лише про 4-5%, тобто чим вище середній рівень життя в країні, тим більше людей переглядають своє ставлення до кар'єри, заробітків і рівня доходу [9].

Перша реакція керівників підприємств та працівників кадрових служб була досить спокійною, оскільки вони вважали, що в Україні дауншифтинг не скоро стане масовим явищем і відповідно не становить абсолютно ніякої загрози стану їх кадрового потенціалу. Але на думку більшості західних спеціалістів таке ставлення до дауншифтингу є хибним, оскільки навіть в умовах коли вітчизняні спеціалісти навряд чи відмовляться від вигідних пропозицій та кар'єрного зростання з причини повальної бідності та не облаштованості, дауншифтинг в Україні існує, і в першу чергу у формі управління кар'єрою. Головною зовнішньою ознакою дауншифтингу є відмова від кар'єри, від нескінченного споживання, від демонстрації свого статусу, рівня та стилю життя тощо.

У класичному розумінні дауншифтинг – це завжди вибір між доходами і стресами з одного боку та комфортом за меншу винагороду з іншого. Виділяють переваги та недоліки дауншифтингу (рис.2)

## ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДАУНШИФТІНГУ

### ПЕРЕВАГИ

1. Самопізнання та самореалізація
2. Зняття стресу та покращення самопочуття
3. Відчуття значимості від прийнятого рішення
4. Збільшення вільного часу
5. Фінансова незалежність

### НЕДОЛІКИ

1. Зниження рівня трудових доходів
2. Несприяття друзями рішення про дауншифтинг
3. Зміна рівня та стилю життя
4. Відмова від кар'єри

Рис. 2. Переваги та недоліки дауншифтингу

Проведені дослідження дозволили виявити основні причини, заради яких в Україні стають дауншифтерами:

- заради навчання: по-перше, важко суміщати роботу і навчання; по-друге, іноді і дорослі приймають рішення доучитися і після цього зайняти вищу посаду;

- заради дитини: з народження дитини у кар'єрі багатьох жінок відбувається суттєва перерва;

- заради зміни роботи або навіть сфери діяльності: по-перше - ті, хто змінюють свою кар'єру у віці до 30 років (часто вони стають жертвами так званої сімейної професії, обравши таку професію, яка їм не підходить); по-друге - ті, хто змінюють свою кар'єру у віці старше 35 років (причиною є перенапруга та стреси на роботі, зміна життєвих цінностей або думки про те, що «все, до чого прагнули вже досягнуто, а все що не досягнуто - залишається недосяжним»);

- заради здоров'я: відмова від нової посади, яка віднімає багато часу та сил, за станом здоров'я;

- заради роботи за кордоном: коли висококваліфіковані спеціалісти відмовляються від стрімкої кар'єри в Україні і працюють за кордоном не по спеціальності.

Таким чином, дауншифтинг є інноваційним стилем життя людей, які відмовляються від матеріального добробуту, кар'єрного зростання та постійних стресів, на користь зростання вільного часу, зменшення рівня зайнятості, покращення здоров'я.

Соціальна складова розвитку національної економіки орієнтується на активізацію людського капіталу, на зменшення соціальних конфліктів в суспільстві. Людський капітал, втілений у досягненнях науки, освіти, інформаційних технологіях, збільшуючи нематеріальні потоки фінансів,

інформації та інтелектуальної власності, призводить до формування економіки знань та інформаційного суспільства. Фактором міжнародної конкурентоспроможності національної економіки є рівень розвитку інтелектуального капіталу. Інтеграція економіки України в ЄС є не просто економічним, а й соціально-економічним та демографічним процесом. Існуюча концепція людського розвитку (розвитку людського потенціалу) ґрунтується на фундаментальному положенні про те, що реальна його мета полягає у створенні умов для довгого, здорового та творчого життя людини за допомогою самої людини. У міжнародній практиці визнано методику обчислення узагальнюючого індексу людського розвитку, яка формується з чотирьох показників: тривалості майбутнього життя при народженні, душевого валового національного доходу, який визначається за паритетами купівельної спроможності (ПКС) національних валют до долара, і двох освітніх — середньої та очікуваної тривалості навчання. Індекс розвитку людського потенціалу (Human Development Index) – це інтегральний показник, який використовують для дослідження розвитку людського потенціалу країни та порівняння рівня життя громадян різних країн та регіонів. Індекс був розроблений в 1990р. групою економістів на чолі з пакистанцем Махбубом уль-Хаком (Mahbub ul-Haq) і публікується в рамках Програми розвитку ООН в звітах про розвиток людського потенціалу. Однак концептуальна структура індексу була створена завдяки роботі Амартія Сена «Розвиток як свобода», в якій був використаний «підхід з точки зору можливостей» (capability approach). А.Сен розглядав процес розвитку, як процес розширення можливостей людини, а не зростання лише матеріального чи економічного добробуту, тобто рівень життя слід оцінювати не лише за рівнем доходів, але й за можливостями людей вести гідний спосіб життя, отримувати освіту, користуватися гарантованими правами людини. Концепція людського розвитку змінила «класичні» теорії економічного зростання, які базувались на показниках валового національного продукту, розглядали людський капітал в якості рушійної сили економічного розвитку та суспільного прогресу.

В доповіді про людський розвиток ПРООН 2010 року визначення «розвитку людини» як розширення можливостей вибору було доповнено довгостроковими тенденціями збереження позитивних результатів людського розвитку та протидією процесам, що ведуть до пригнічення людей та поглиблення структурних нерівностей і несправедливостей, тому ключовими принципами стають соціальна справедливість, стійкий розвиток, гідна праця та повага до прав людини. Виходячи з нового визначення, основу Індексу людського розвитку складають три показника: середня очікувана тривалість життя, яка оцінює довголіття; рівень грамотності населення країни (середня кількість років, витрачених на навчання) і очікувана тривалість навчання; рівень життя, оцінений через ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ПКС) в доларах США (Рис.3)

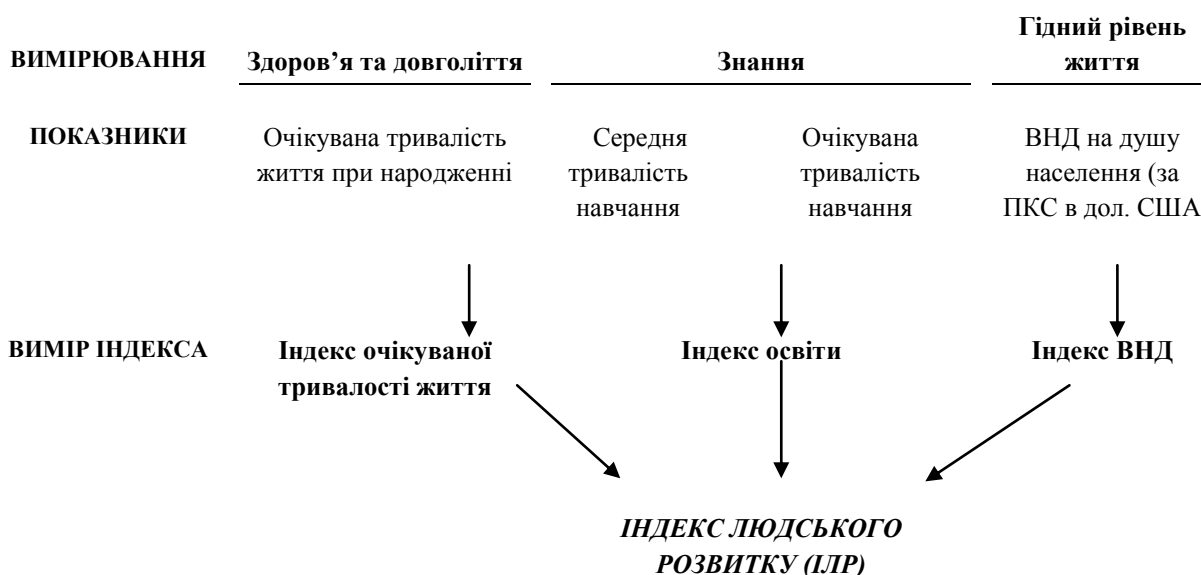


Рис. 3. Схема розрахунку Індексу людського розвитку [10].

За допомогою Індексу людського розвитку вимірюється досягнення країни з точки зору стану здоров'я, освіти, доходів населення, а для цього використовують три основних індекси: тривалості життя, освіти та валового національного доходу на душу населення. Для перетворення показників у індекси за шкалою від 0 до 1 встановлюються максимальні та мінімальні значення. Оскільки для агрегування використовують середнє геометричне, то максимальне значення не впливає на порівняльну характеристику рівня індекси між країнами чи часовими періодами. Прогрес вимірюється в порівняльній з мінімальними рівнями, необхідними для виживання суспільства протягом певного періоду часу. Встановлено, що для очікуваної тривалості життя при народженні мінімальне значення індексу становить 20 років, для обох змінних у сфері освіти – 0 років (тобто суспільство може існувати без формальної освіти), а для ВНД на особу населення – 163 дол. США, це найменше значення, досягнуте будь-якою країною за наявними історичними даними (Зімбабве, 2008 рік), що є еквівалентом 0,45 дол. США на добу і не перевищує однієї третьої встановленої Світовим банком межі бідності (за вартістю добового споживання 1,25 дол. США за ПКС) [10]. Цільові орієнтири індексу людського розвитку та значення індикаторів для України представлені в таблиці 1 [10, 11].

Таблиця 3.

### Цільові орієнтири для розрахунку індексу людського розвитку та значення індикатора України у 2010-2012 роках.

Індикатори	Цільові орієнтири для розрахунку ІЛР		Значення індикаторів в Україні		
	Максимальне значення	Мінімальне значення	2010р.	2011р.	2012р.
Очікувана тривалість життя при народженні	83,4 (Японія, 2011р.)	20,0	68,2	68,5	68,8
Середня тривалість навчання	13,2 (США, 2000р.) (12,6 – Норвегія, 2011р.)	0	11,3	11,3	11,3
Очікувана тривалість навчання	20,6 (Австралія, 2002р.)	0	14,6	14,8	14,8
Індекс освіти	0,951 (Нова Зеландія,	0	0,819	0,858	0,858

	2010р.)				
ВНД на душу населення (за ПКС у дол.США)	108 211 (Об'єднані Арабські Емірати, 1980р.) (183 150 – Монако, 2011р.)	163 (Зімбабве, 2008р.)	5 938	6 210	6 428
Загальне значення ІЛР	0,943 (Норвегія, 2011р.)	0,344 (Гвінея, 2011р.)	0,733	0,737	0,740

Дослідження людського розвитку в контексті розширення людських можливостей проводять з використанням міжнародних методик виміру розвитку людського потенціалу та використовують для аналізу динаміки національних рейтингів за складовими ІЛР. При цьому динаміка національних досягнень в розвитку людського потенціалу відображає прогрес у галузі розвитку, досягнутий за останні роки, і дозволяє побачити актуальні тенденції, що виникли в окремих державах. Високі темпи прогресу відносно ІЛР спостерігались в країнах з низьким та середнім рівнем людського розвитку.

Таблиця 3.

### Динаміка індексу людського розвитку в Україні [11]

Рік	Очікувана тривалість життя при народженні, років	Очікувана тривалість навчання, років	Середня тривалість навчання, років	ВНД у розрахунку на одну особу, за ПКС 2005р. у дол. США	Значення індексу людського розвитку
1990	69,8	12,5	9,1	8 252	0,714
1995	67,9	11,9	10,4	3 835	0,670
2000	67,4	12,7	10,7	3 585	0,673
2005	67,5	14,2	11,1	5 520	0,718
2010	68,2	14,8	11,3	5 938	0,733
2011	68,5	14,8	11,3	6 210	0,737
2012	68,8	14,8	11,3	6 428	0,740

Як видно з таблиці 3 та рисунку 4, за період з 1990 до 2012 рр. значення ІЛР України зросло з 0,714 до 0,740, або на 4 відсотки чи в середньому приблизно на 0,2 відсотка за рік. За новими розрахунками представленими у Доповіді про людський розвиток за 2013 рік «Піднесення Півдня: Людський прогрес у багатоманітному світі», за періоду з 1990 до 2012рр. очікувана тривалість життя при народженні в Україні зменшилась на 0,5 року, середня тривалість навчання зросла на 3,9 роки, очікувана тривалість навчання збільшилась на 2,9 роки, а валовий національний дохід в розрахунку на одну особу зменшився приблизно на 22%.

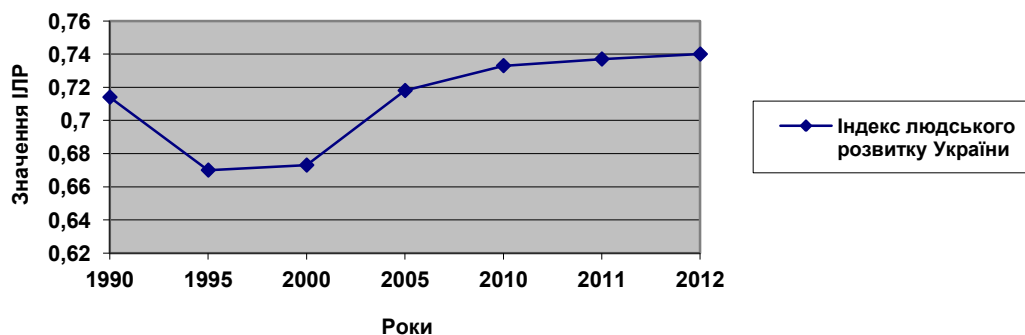


Рис.4. Динаміка загального значення індексу людського розвитку України за 1990-2012рр.

Значення індексу людського розвитку України за 2012 рік характеризує високий рівень розвитку людського капіталу, що ставить країну на 78 місце в загальному рейтингу серед 187 країн світу, а в узагальнюючому індексі розвитку людини у 2011р Україна перебувала на 76-му місці серед 187 країн зі значенням індексу 0,737. П'ятірка лідерів за ІЛР 2013р. сформувалась у складі Норвегії (індекс - 0,955), Австралії (0,938), США (0,937), Нідерландів (0,921), Німеччини (0,920). У Японії десята позиція в рейтингу, Південної Кореї - 12-та, Франції – 20-та, Великобританії – 26-та, Білорусі – 50-та, Росії – 55-та. В порівнянні з іншими країнами, Індекс людського розвитку України за 2012р. нижчий середнього по країнам із високим рівнем людського розвитку (0,758) і середнього по країнам Європи та Центральної Азії (0,771), але вищий загального світового індексу (0,694).

Показник Валового національного доходу (Gross National Income - GNI) було введено вперше в 2010 році у доповіді ПРООН. Майже для всіх країн світу за економічним змістом він максимум на 1-2% відрізняється від величин більш звичного для нас показника ВВП і використовується переважно Світовим банком, розрахунки якого і запозичені для доповіді. Валовий національний дохід – це один з основних показників економічного розвитку, який визначається як сукупна цінність всіх товарів та послуг вироблених протягом року в територіальних межах країни з додаванням доходів, отриманих громадянами країни за кордоном та за мінусом доходів іноземців. За методологією Світового банку всі країни класифікуються за показником валового національного доходу на душу населення на категорії:

- країни з високим рівнем доходу на душу населення ( від 12 616 дол. і вище);
- країни з середнім рівнем доходу на душу населення ( від 1 036 дол. до 12 615);
- країни з низьким рівнем доходу на душу населення ( від 1 035 дол. та нижче).

Найвищий ВНД на одну особу як у 2011р., так і у 2012р. – був у Монако (183 150 дол. – 2011р., 186 950 дол. – 2012р.) і Ліхтенштейні (137 070 дол. – 2011р., 136 770 дол. – 2012р.). Україна за цим індексом у 2011р. посідала лише 100-те місце і його рівень був на 39% нижчий від середньосвітового, тобто індекс ВНД становив 0,591 бала, валовий національний дохід на душу населення становив 6175 доларів. У 2012р. Україна в світовому рейтингу за розміром ВНД на душу населення перемістилась на 120-те місце. Індекс ВНД на душу населення часто розглядається як індекс рівня життя та добробуту в країні, при цьому не враховуються такі фактори як: рівень нерівності розподілу доходів між громадянами країни; вплив виробництва на навколишнє середовище; поза ринкову діяльність домашніх господарств; обсяги тіньового сектору економіки; зміни фонду вільного часу та цінність цього фонду для розвитку людини. Як зазначається у Доповіді про людський розвиток 2013 «Піднесення Півдня: людський прогрес у багатоманітному світі», в перше за багато століть Південь перетворився на рушійну силу економічного зростання та соціальних змін. Китай та Індія подвоїли дохід на душу населення за менш

ніж 20 років – це вдвічі швидше аніж під час Промислової революції у Європі та Північній Америці. У Доповіді також прогнозується, що до 2020 року сукупний дохід трьох провідних економік Півдня – Китаю, Індії та Бразилії – перевершить сукупне виробництво США, Німеччини, Великої Британії, Франції, Італії та Канади, а до 2050 року на частку Китаю, Індії та Бразилії разом узятих припадатиме рівно 40% всього світового обсягу виробництва, що значно перевищує прогнозований сукупний обсяг виробництва нинішньої Великої сімки (G7) [11].

Згідно з дослідженням європейських науковців, середня тривалість життя при народженні в Україні в 2011р. становила 68,5 років, що визначало 123-є місце в світовому рейтингу. За наведеними у доповіді ПРООН даними, у 2012 р. тривалість життя в Україні становила тільки 68,8 року і була навіть меншою за середню по світу (70,1 року), перебуваючи в рейтингу разом із Монголією на 122–123-му місці після Непалу, Бангладеш, Фіджі і Мікронезії, нижчий цей показник тільки в Індії – 65,8 року та Казахстані – 67,4. Сьогоднішній показник тривалості майбутнього життя набагато нижчий ніж він був у 1965-1966 роках – 71,6 року та у 1989-1990 рр. – 70,7 року, але вищий за середньосвітову величину як за версією ООН (67,2 років), так і за версією ЦРУ (66,57 років). Фактично ж тривалість життя при народженні в Україні в останні роки підвищилася з 68,3 року в 2008–2009 рр. до 68,8 — у 2012-му. Найвищі показники тривалості життя в Японії – 83,6 року, по країнам з високим рівнем розвитку середній показник очікуваної тривалості життя при народженні він складає 73,4 років, а по країнам Європи та Центральної Азії – 71,5 року. За світовим рейтингом тривалість життя 80 років і вище спостерігається у 24 країнах, між 75 і 80 – у 34, між 70 і 75 роками – у 55 країнах [12].

Індекс освіченості українців рівний 0,858 бала, тобто 99,7% українців є освіченими, про що свідчить відповідний показник. Україна за даним показником в світовому рейтингу займає 9-ту позицію. Середня тривалість навчання в Україні становить 11,3 роки, а лідером за тривалістю навчання є Норвегія – 12,6 років [13]. Середній показник тривалості навчання по країнам з дуже високим рівнем розвитку складає 11,5 років, по країнам з високим рівнем розвитку – 8,8 року, по країнам Європи та Центральної Азії – 10,4 року. За результатами рейтингу U21, Україна має доволі сильну систему вищої освіти, тобто за показником вступу до вищих навчальних закладів країна займає 10 місце у світі, за якістю навчання – 70 місце, за якістю навчання з точних наук (математичних та природничих наук) – 34 місце в світі.

Індекс людського розвитку є середнім вимірником основних досягнень країни щодо людського розвитку і фактично маскує нерівність розподілу людського розвитку серед населення в межах окремої країни, тому у 2010 році сімейство індикаторів, які вимірюють ІРЛ, було розширено. На додаток до використовуваного ІРЛ, який є зведеним показником, що спирається на середні статистичні дані по країні і не враховує внутрішнього нерівності, були введені три нові індикатора: Індекс людського розвитку, скоригований з урахуванням соціально-економічної нерівності (ІЧРН), Індекс гендерної нерівності (ІГН) та Індекс багатовимірної бідності (ІББ).

В умовах соціального і економічного розширення досягнення країни в галузі людського розвитку розподілені серед її населення з тим або іншим ступенем нерівномірності. Індекс людського розвитку, скоригований з урахуванням нерівності (ІЧРН), що публікується в доповідях про розвиток людини з 2010 р., «дисконтує» середнє значення кожного виміру ІЛР відповідно до рівня його нерівності (Рис.5). Чим сильніша нерівність, тим нижче значення ІЧРН в порівнянні з ІЛР, тобто нерівність негативно впливає на рівень людського розвитку. Таким чином, ІЧРН являє собою фактичний рівень розвитку людини (з урахуванням нерівності), в той час як ІЛР можна розглядати як індекс «потенційного» розвитку людини, яке може бути досягнуте за відсутності нерівності.

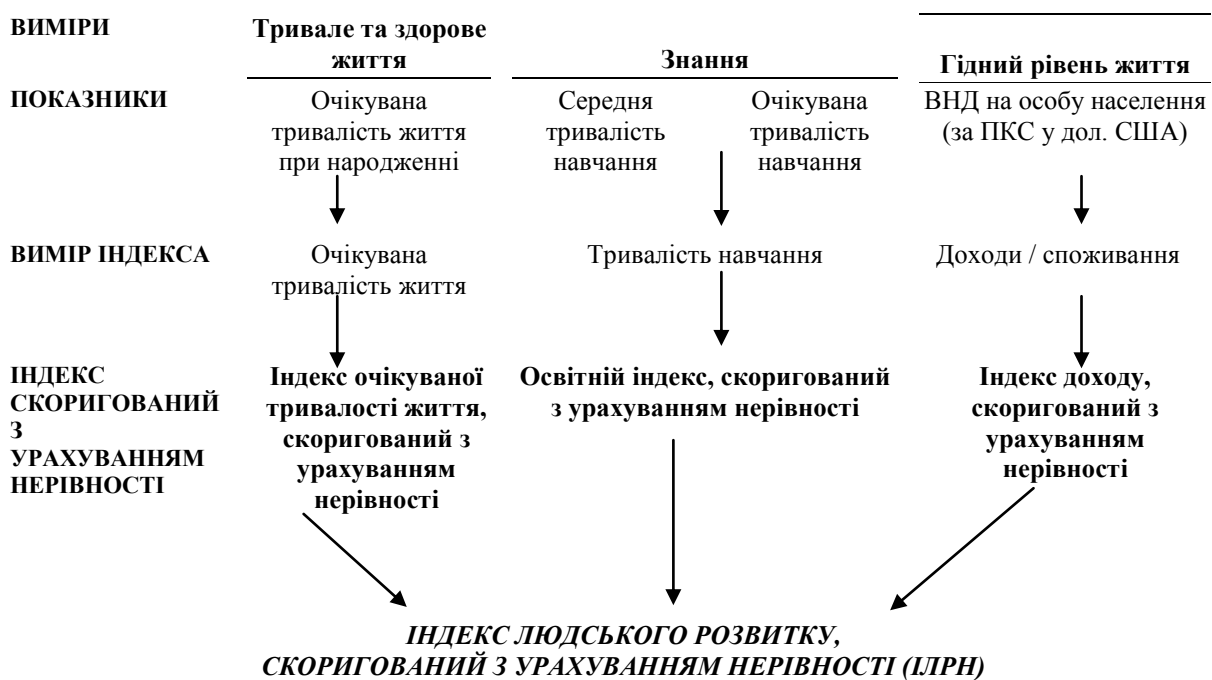


Рис. 5. Схема розрахунку індексу людського розвитку, скоригованого з урахуванням нерівності [10].

Актуальність ІЛРН полягає в тому, що він може служити орієнтиром для формування політики в області скорочення масштабів нерівності. У 2011р. при коригуванні значення ІЛР України на нерівність воно знизилось до 0,662, тобто через нерівність у розподілі показників виміру ІЛР знизився на 9,2%. У 2012 році загальне зниження ІЛР в Україні з урахуванням нерівності складало також 9,2% (з 0,740 до 0,672). Іншими словами, розрив між багатими й бідними в Україні, різниця між можливістю доступу до якісної освіти, медицини – досить велика через те, що доходи на душу населення все ще низькі. Тобто за межею бідності перебуває близько 26,4% населення і живе бідно та недовго. Однак, попри низку проблем, завдяки високому рівню освіти Україна посідає доволі непогану позицію і входить до групи країн із високим рівнем розвитку людського потенціалу. Середня втрата через нерівність світового індексу людського розвитку складає 23,3%, для країн з високим ІЛР – становить 20,6%, а для Європи та Центральної Азії – 12,9%.

За даними ООН у 2012 році, співвідношення між доходами 20% найбагатших і 20% найбідніших груп населення в Україні складало 3,8%, в Польщі – 5,5%, Росії – 7,3%, США – 8,4%, Бразилії – 20,6%, що значно перевищує значення квінтельного коефіцієнта національної економіки (Рис.6). Для уточнення порівняльних характеристик експертами ООН було використано коефіцієнт Джині, показник, що характеризує ступінь відхилення фактичного розподілу доходів домогосподарств окремої країни від абсолютної рівності. В Україні коефіцієнт Джині рівний 26,4, що трохи вище за Швецію (25) та Норвегію (25,8), але нижчий ніж у Польщі (34,1), Росії (40,1), США(40,8) [11]. Тобто, на фоні зазначених країн Україна виглядає країною з достатньо високою економічною рівністю.

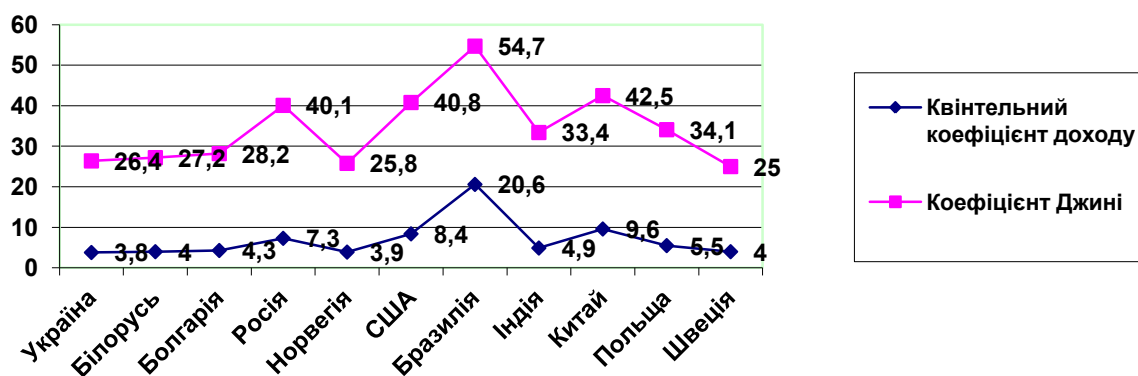


Рис. 6. Показники нерівності за доходами в окремих країнах

Про те, як зазначають експерти, Україна належить до країн зі значними масштабами розшарування населення за доходами. Основний внесок у загальну нерівність робить 5-15% населення країни з високими доходами. Решта населення диференційована за доходами відносно рівномірно. Значне розшарування населення за доходами викликає соціальне напруження в суспільстві, може стати перешкодою сталого розвитку та знижує ефективність зусиль у боротьбі з бідністю [14].

Поглиблення нерівності в доходах виступає результатом розвитку ринкових механізмів, та все ж найбільш нерівномірно розподілені не доходи, а активи, якими володіє людина. Приблизно 40% усіх активів світу належать 1% найбагатших людей, 10% найбагатших володіють 85% усіх активів, а 50% населення володіє менш ніж 1%. Якщо «коефіцієнт Джині», розрахований по доходах для світу є рівним приблизно 60, то при розрахунку багатства цей показник дорівнює, згідно з розрахунками аналітиків Credit Suisse, 88,1. Різниця майже в півтора рази. На рівні окремих країн – особливо, європейських, з їхнім соціальним захистом та високим рівнем перерозподілу доходів – це співвідношення може бути значно більшим. Близько 42,5% українських громадян мають активи на суму менш ніж 1000 доларів, а 53,4% – від 1 000 до 10 000 доларів, 4% - 10 000-100 000 доларів і лише 0,1% володіють активами на суму більше 100 000 доларів [15]. Основна економічна проблема нерівності за умов недосконалого ринку капіталу полягає у звуженні інвестиційних можливостей та зниженні стимулів до інвестування, що негативно впливає на

економіку країни, а також високий ступінь нерівності може призвести до макроекономічного дисбалансу.

Нерівність за ознакою статі притаманна всім суспільствам, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку, державного ладу або політичного устрою країни та визначає нерівні можливості в реалізації функцій різних гендерних груп в доступі до владних структур, здобутті освіти, позиції на ринку праці, диференціації доходів, прийнятті управлінських рішень. Для аналізу такої нерівності використовують Індекс гендерної нерівності (англ. The Gender Inequality Index), який оцінює нерівність у можливостях досягнень між чоловіками і жінками в трьох вимірах: репродуктивне здоров'я, розширенні прав і можливостей, а також на ринку праці (Рис.7). Він ілюструє втрати у людському розвитку внаслідок нерівності між досягненнями чоловіків та жінок, гендерній диференціації рівнів доходу, гендерних змінах на ринку праці та в прийнятті управлінських рішень, що проявляється у відстороненні жінок від владних повноважень, можливості отримувати гідну роботу, займати керівні пости в управлінні.

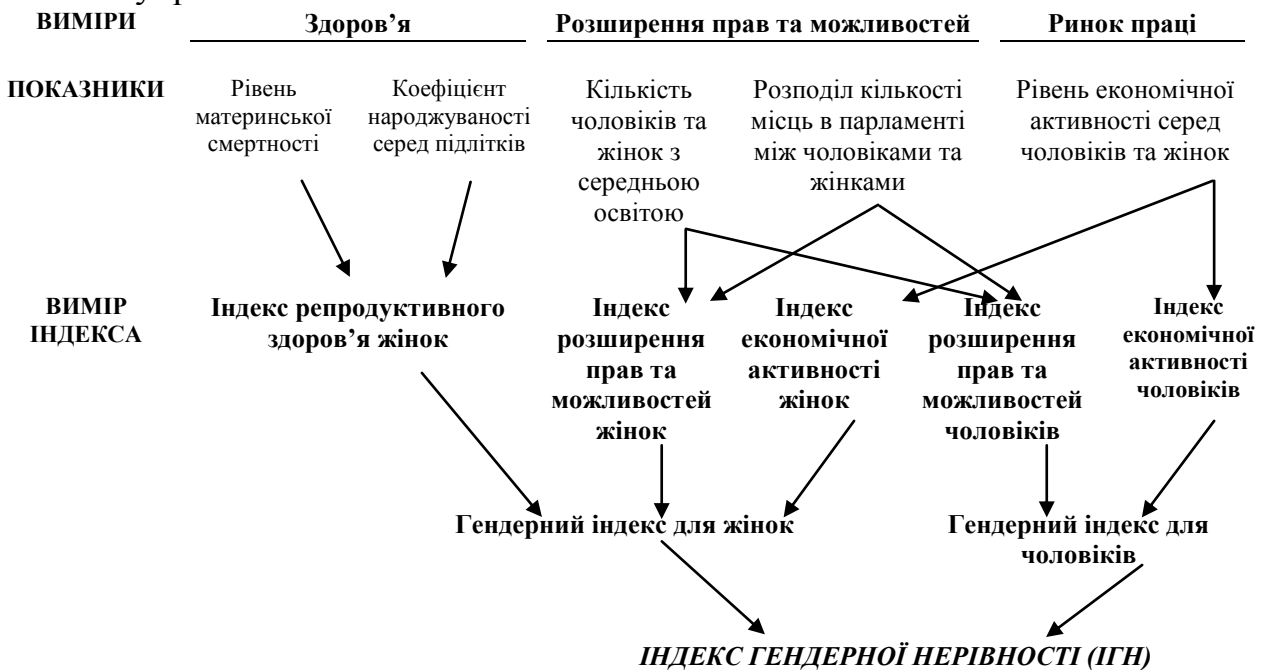


Рис. 7. Схема розрахунку індексу гендерної нерівності [10].

Середнє значення світового індексу гендерної нерівності становить 0,463, тобто визначається 46,3% втрат від нерівності між чоловіками та жінками в людському розвитку (Таблиця 4). Найкраще значення 0,045 характерне для Нідерландів. В п'ятірці країн-лідерів за ІГН стоять Швеція, Данія, Швейцарія та Норвегія. Найгірше значення спостерігається у Йемена (0,747). Для розвинутих країн-членів ОЕСР середнє значення індексу становило 0,28, а для країн Південної Азії – 0,568. Індекс гендерної нерівності України рівний 0,338, що ставить країну у 2012 році на 57 місце серед 148 країн.

Таблиця 4.  
Значення ІГН України деяких країн та груп за 2012 рік [11]

	Значення ІГН	Рейтинг країни за ІГН	Рівень материнської смертності	Коефіцієнт народжуваності серед підлітків	Частка місць у парламенті (% жінок)	Кількість населення з середньою освітою		Рівень економічної активності населення	
						Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
<b>Україна</b>	<b>0,338</b>	<b>57</b>	<b>32</b>	<b>26,1</b>	<b>8,0</b>	<b>91,5</b>	<b>96,1</b>	<b>53,3</b>	<b>66,6</b>
Нідерланди	0,045	1	6	4,3	37,8	87,5	90,4	58,3	71,3
Швеція	0,055	2	4	6,5	44,7	84,4	85,5	59,4	68,1
Великобританія	0,205	34	12	29,7	22,1	99,6	99,8	55,6	68,5
Китай	0,231	35	37	9,1	21,3	54,8	70,4	67,7	80,1
США	0,256	42	21	27,4	17,0	94,7	94,3	57,5	70,1
Росія	0,312	51	34	23,2	11,1	93,5	96,2	56,3	71,0
Європа і Центральна Азія	0,280	—	28	23,1	16,7	81,4	85,8	49,6	69,0
Країни з високим ІЛР	0,376	—	47	45,9	18,5	62,9	65,2	46,8	75,3
<b>Загально-світовий ІГН</b>	<b>0,463</b>	<b>—</b>	<b>145</b>	<b>51,2</b>	<b>20,3</b>	<b>52,3</b>	<b>62,9</b>	<b>51,3</b>	<b>77,2</b>

Гендерні дисбаланси спостерігаються в сфері прийняття управлінських рішень, політичних повноважень та вищих щаблів управління. Умовою досягнення рівності в суспільстві, демократичності та соціальної справедливості виступає рівноправна участь населення різних полів в політичному житті, однак в Україні жінки мають лише 8 відсотків місць у парламенті, тобто з 450 народних депутатів Верховної Ради України лише 35 жінок. За цим показником країна поступається не лише середньосвітовому (20,3%), а й середньому показнику країн Південної Азії (18,5%) та арабських країн (13%). Самий низький рівень даного показника у Єгипті – 2,2%, а найвищий у Раунді – 51,9% [11]. Характерною рисою нашого суспільства є не лише обмежене представництво жінок у складі народних депутатів, а й у складі державних службовців вищого рівня управління – 14%. Водночас середня ланка управління складається з 30-40% жінок, а нижня – перевищує 70% [14]. Хоча менша питома вага чоловіків на низькому рівні управління пояснюється швидким кар'єрним зростом.

За коефіцієнтом кількості населення з середньою та вищою освітою 91,5 відсотка дорослих жінок мають середню або вищу освіту (порівняно з 96,1 відсотками чоловіків), що вище середньосвітового (52,3%). Частка участі жінок у робочій силі становить 53,3 відсотки (62% - у 2010р.), тоді як аналогічний показник у чоловіків – 66,6 відсотка (73% у 2010р.) [16].

Починаючи з 1997 року, Доповіді про людський розвиток містили Індекс бідності населення (ІБН), що поєднував різні аспекти немонетарних деривацій та сприяв розумінню суті бідності. У Доповідь за 2010 рік введено Індекс багатовимірної бідності, що визначає багатовимірні деривації у сферах освіти, охорони здоров'я та у рівні життя для одних і тих самих домогосподарств (Рис.6). Для розрізнення між бідними та небідними застосовується межа 33,3% (третина зважених показників). Якщо оцінка деривації вища 33,3%, то

домогосподарства є багатовимірно бідними, якщо оцінка знаходиться в межі від 20 до 33,35 – є вразливими, або ризикують перетворитись на бідні.

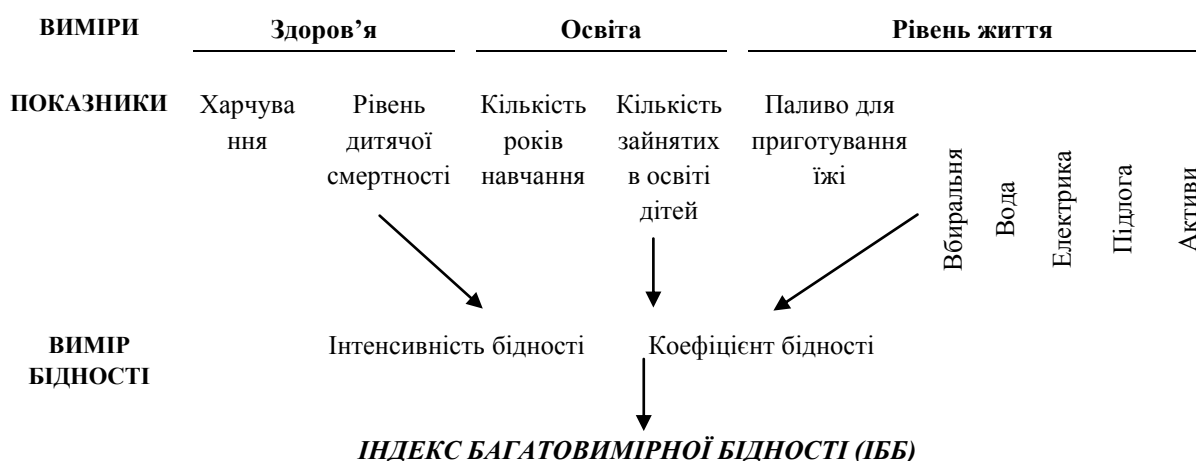


Рис. 8. Схема розрахунку індексу багатовимірної бідності [10].

В Україні обстеження оцінки БІБ проводились у 2007 році за якими 2,2 відсотка населення потерпає від багатовимірних депривацій, а ще 1 відсоток є вразливим до таких депривацій. Інтенсивність депривацій в Україні, яка є середнім відсотком депривацій, яких зазнають люди, що живуть у багатовимірній бідності, становить 35,5 відсотка, в Білорусі цей показник дещо нищий – 35,1, в Казахстані він становить 36,9, а Росії – 38,9. При цьому, за даними доповіді про людський розвиток 2013, ІББ, що є часткою багатовимірного бідного населення, скоригованою на силу депривацій, становить 0,008, у Казахстані та Російській Федерації БІБ становить відповідно 0,002 і 0,005 (Таблиця 5) [11].

Таблиця 5

### Показник ІББ за складовими виміру

	Рік обстеження	Значення ІББ	Чисельність населення ББ, %	Інтенсивність депривації%	Населення (%)			Внесок депривацій у загальну бідність (%)		
					Вразливе до бідності	У значній бідності	За межею бідності	Освіта	Здоров'я	Умови життя
Україна	2007	0,008	2,2	35,5	1	0,2	0,1	4,7	91,1	4,2
Казахстан	2006	0,002	0,6	36,9	5	0	0,1	14,6	56,8	28,7
Росія	2003	0,005	1,3	38,9	0,8	0,2	0	84,2	2,5	13,3
Білорусь	2005	0.000	0,0	35,1	0,8	0	0,1	16,6	61,8	21,7

Кількість людей, які живуть у багатовимірній бідності в Україні на 2,1 відсоток більше, ніж бідність за рівнем доходу. За часткою внеску депривацій у загальну бідність в нашій країні, в Казахстані та Білорусі переважає охорона здоров'я, в Російській Федерації – освіта. Таким чином, індекс багатовимірної бідності характеризує, з однієї сторони, можливу бідність населенні не пов'язану з доходами, а, з іншої сторони, - її інтенсивність, тобто відносне число видів депривації, з якими люди стикаються одночасно.

Отже, глобалізаційні процеси обумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності персоналу, покращення якості людського капіталу. При цьому активізація інноваційних складових сталого розвитку країн на основі розробки та впровадження інформаційних технологій, забезпечує можливості підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки, підготовку висококваліфікованих фахівців. Інтеграційні процеси та поглиблення міжнародного поділу праці безпосередньо впливають на процес виробництва, модернізацію соціально-трудових відносин, що обумовлює необхідність адаптації національної економіки до світового ринку. Тенденція інтернаціоналізації в роботі з персоналом стала наслідком розширення сфери діяльності організацій за межі національних кордонів і освіти, в тому числі європейського внутрішнього ринку. Інтернаціоналізація кадрового менеджменту розуміється як пристосування стратегій, реальності і методичних способів управління персоналом до економічних, культурних і правових умов місця розташування іноземних господарюючих суб'єктів.

Під впливом процесів глобалізації праця стає більш індивідуалізованою і творчою, зникає вузькоспеціалізована праця, відроджується універсальність, підвищується кваліфікація працівників, посилюється мобільність робочої сили, традиційні методи та форми управління доповнюються інноваційними, які потребують колегіальності та використання коуч-менеджменту. Невід'ємною частиною управлінських інновацій стає взаємна інтеграція процесів розвитку персоналу. Інноваційний клімат сприяє підвищенню конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і економіки в цілому, а для підвищення якості управління інноваційним розвитком необхідно розвивати інноваційний потенціал персоналу.

### Список використаної літератури

1. Родионова Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы – 2011. - №5 – С.1-8
2. Аутсорсинг персонала как составляющая бизнес-стратегии компании [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.ancor.ru/company/press/in\\_the\\_press/article/articleid/1702/](http://www.ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/1702/)
3. Українські фрілансери заробляють за кордоном по \$16 на годину [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.forfun.org.ua/?p=4087>
4. Скільки заробляють українські фрілансери? [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~5/0/all/2012/10/22/289813>
5. Українські фрілансери потрапили до трійки країн з найвищими заробітками [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://lvivska.com/news/2013/12/27/20568>
6. Повеличенко М.А., Храмова О.А Коучинг. Положение дел в мире. Перспективы развития в СНГ и Украине [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://mianie-system.org/>

7. Хамаганова С. Коучинг как стиль управления [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.nlp-coach.com.ua/view\\_statya.php?id=11/](http://www.nlp-coach.com.ua/view_statya.php?id=11/)
8. Исследование результатов коучинга в бизнесе Manchester Inc [Электронный ресурс] / Международный Эриксоновский Университет коучинга. – Режим доступа: <http://www.erickson.ru/>
9. Рэйн Э. Дауншифтинг — путь к счастью? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.matrony.ru/daunshifting-put-k-schastyu/>
10. Національна Доповідь про людський розвиток 2011. «Україна: на шляху до соціального залучення» - К., 2011
11. Доповідь про людський розвиток за 2013 рік. «Піднесення Півдня: Людський прогрес у багатоманітному світі» - [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2013\\_RU.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_RU.pdf)
12. Список стран по ожидаемой продолжительности жизни [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/>
13. Україна у світових координатах людського розвитку [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina\\_u\\_svitovih\\_koordinatah\\_lyudskogo\\_rozvitku-91367.html](http://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina_u_svitovih_koordinatah_lyudskogo_rozvitku-91367.html)
14. Нерівність в Україні: масштаби та можливості впливу / за ред. Е.М.Лібанової. – К.: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України, 2012. – 404с
15. Надрага В. Аспектний підхід у методології дослідження ризиків соціальної нерівності. // Економіст. – 2013. - №7. – С.4-7
16. Индекс гендерного неравенства [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Индекс\\_гендерного\\_неравенства&oldid=47318252](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Индекс_гендерного_неравенства&oldid=47318252)
17. Борисова Н. Роль коучинга в управлении персоналом / Н.Борисова. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №11. – С.91-100
18. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей: лучшее будущее для всех / Пер. с англ.; ПРООН. - М.: Весь Мир, 2011.
19. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - № 1. – 2013. – с. 149-153
20. Индекс развития человеческого капитала – информация об исследовании [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>
21. 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. – 412с.