

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ

Здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасії МИХАЙЛЮК

Науковий керівник:
д.е.н., проф.. Зінаїда ЖИВКО

Рецензент:
к.е.н., доц. Ольга МАРТИН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ____ » _____ 2021 р., протокол № ____

Завідувачка кафедри менеджменту

АНОТАЦІЯ

Михайлюк А.В. Людський капітал як основа ефективного менеджменту. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент». Львів, 2022.

У першому розділі дослідження проведено теоретичне дослідження людського капіталу, процесу інвестування в людський капітал підприємства, управління людським капіталом в контексті управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз системи управління Печеніжинською об'єднаною територіальною громадою, фінансово-господарської діяльності об'єднаної територіальної громади, з використанням SWOT-аналізу запропоновано шляхи покращення функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради об'єднаної територіальної громади, а також розроблено шляхи покращення управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ.

Ключові слова: людський капітал, управлінський персонал селищної ради, управління розвитком управлінського персоналу.

ANNOTATION

Mykhailyuk A.V. Human capital as the basis of effective management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in Management. Lviv, 2022.

The first section of the study conducted a theoretical study of human capital, the process of investing in human capital of the enterprise, human capital management in the context of enterprise management.

The second section analyzes the management system of Pechenizhyn united territorial community, financial and economic activities of the united territorial community, using SWOT-analysis suggests ways to improve the staffing of Pechenizhyn village council of the united territorial community, and developed ways to improve personnel management Pechenizhyn village council of the united territorial community.

Key words: human capital, management staff of the village council, management development of management staff.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
	1.1. Загальна характеристика людського капіталу	7
	1.2. Інвестування в людський капітал підприємства: суть та види	13
	1.3. Управління людським капіталом підприємства в контексті управління підприємством	16
	Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕЧЕНІЖИНСЬКОЇ ОТГ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПЕЧЕНІЖИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ОТГ	24
	2.1. Загальна характеристика Печеніжинської об'єднаної територіальної громади та системи управління	24
	2.2. Аналіз результатів господарської діяльності Печеніжинської об'єднаної територіальної громади та її системи управління	29
	2.3. Використання SWOT-аналізу для покращення функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради об'єднаної територіальної громади	39
	2.4. Шляхи покращення управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ	45
	Висновки до другого розділу	52
	ВИСНОВКИ	55
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
	ДОДАТКИ	66

ВСТУП

В сучасних ринкових умовах знання людини, її здібності інтелект, досвід, які є компонентами людського капіталу, стають більш вагомими чинниками економічного зростання національної економіки, економічного розвитку регіонів, окремих територій, суб'єктів господарювання. Згідно даних Всесвітнього банку, в країнах з розвиненою ринковою економікою частка людського капіталу в національному багатстві становить 2/3, а в країнах Західної Європи, Центральної та Північної Америки, а також Східної Азії ця частка становить 75% [67]. Значення людського капіталу сьогодні постійно зростає і вимагає, по-перше, постійного інвестування в розвиток людини, що забезпечує зростання якісних параметрів людського капіталу, його динамічний розвиток, по-друге, управління цим процесом, по-третє, постійне удосконалення методології вивчення впливу людського капіталу на економічний розвиток.

Різноманітні проблеми людського капіталу, його відтворення і функціонування є в полі зору багатьох науковців. Суттєвий внесок в розвиток теорії людського капіталу зробили М.В. Агафонова [1], Г. Беккер [65], Н.М. Бенько [3; 4], О.С. Біліченко [6], Р.В. Брояка [8], О.В. Васильєва [10], С.В. Волошина [11-15], Л.І. Гальків [16], О.А. Грیشнова [50], М.Л. Данилович-Кропивницька [18], З.Б. Живко [18-21; 35], М.І. Копитко [19], О.В.Захарова [22], О.Є. Канаш [25], О.В. Кліменкова [26], В.Ю. Лисак [29], Е. М. Лібанова [30], Е.В. Макажан [31; 32], О.О. Макєєва [33], Д.Р. Калініченко [33], Р.В. Манн [34], Л.Б. Мартинова [36], Д.П. Мельничук [37; 38], Л.І. Михайлова [39], О.М.Носик [41], М.Г. Олієвська [42], О.П. Подра [19-21; 46], І.М. Савіцька [46], О.І. Сахненко [47-49], В.М. Семендяк [29], А.В. Семикіна [50; 51], А.В.Скубіліна [15], А.К. Сопов [52], Ю.В. Танасійчук [53], Ю.Ю. Точиліна [54], Н.В. Ушакова [56], А.Ю. Шахно [60], Д.В. Шевченко [61], Й. Шумпетер [63], Т.Шульц [70], Б.О. Ясінська [8]. Проте роль людського капіталу в розвитку

об'єднаних громад і управління їх розвитком в науковій літературі вивчено недостатньо.

Мета дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних основ та розробка рекомендацій стосовно підвищення ефективності функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні основи людського капіталу підприємства;
- дослідити управління людським капіталом підприємства в контексті управління підприємством;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність Печеніжинської об'єднаної територіальної громади та її системи управління;
- проаналізувати процес розвитку управлінського персоналу Печеніжинської об'єднаної територіальної громади;
- обґрунтувати шляхи покращення діяльності управлінського персоналу Печеніжинської селищної ради об'єднаної територіальної громади, а також шляхи покращення управління розвитком персоналу.

Об'єкт дослідження – управлінський персонал Печеніжинської селищної ради об'єднаної територіальної громади

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні засади функціонування управлінського персоналу Печеніжинської селищної ради об'єднаної територіальної громади та прикладні аспекти його розвитку.

Методи дослідження. Методологічною основою нашого дослідження є використання абстрактно-логічного методу, SWOT-аналізу, статистичного і математичного методів, методу логічних узагальнень, табличного і графічного методів, методу логічних узагальнень, а також методу порівняльного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, інформація статистичних та фінансових звітів селищної ради, наукові праці вчених, які вивчають людський капітал та його функціонування, монографічний матеріал з питань людського капіталу, Інтернет-ресурси.

Практичне значення роботи. Отримані результати дослідження можуть бути використані для підвищення результативності функціонування управлінського персоналу об'єднаних територіальних громад, а також для покращення управління їх розвитком.

Апробація результатів дослідження. Наукові публікації:

1. Нечепурна Наталія, Михайлюк Анастасія. Податкове навантаження в системі податкової безпеки держави. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу*: I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 01 лютого 2022 р.). Кам'янець-Подільський: НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. (394 с.). С. 228-230.

2. Мартин О.М., Живко З.Б., Михайлюк А.В. // Science, innovations and education: problems and prospects. Proceeding of the IX International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo. Japan, 2022. P. 482-487. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-6-8-aprelya-2022-goda-tokio-yaponiya-arhiv>.

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури (80 найменувань) та додатки. В роботі міститься 8 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика людського капіталу

Розвиток ринкової економіки в другій половині ХХ століття базується на використанні і активізації людського потенціалу, висококваліфікованих працівників. Існуючі теоретичні постулати стосовно джерел економічного зростання і економічного розвитку втрачають свою теоретичну і практичну актуальність, на початку 60-х років ХХ століття в науковій літературі Заходу входить поняття «людський капітал», що відображало загальні закономірності теоретичних досліджень і визнання на практиці, що людина і її здатність впливати на економічний розвиток стає в центрі уваги. Людський капітал, а не матеріальні фактори виробництва стали визначальними чинниками зростання національної економіки, конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та його безпечного функціонування.

Людський капітал визначається природними людськими здібностями, енергією, станом здоров'я, набутими в результаті інвестицій загальноосвітніми та професійними знаннями, досвідом, які реалізуються у можливості приносити дохід своєму власнику, підприємству і суспільству. Теорія людського капіталу була сформована Т. Шульцом та Г. Беккером, які обґрунтували економічну поведінку людини і ефективність інвестицій у людський капітал. Т. Шульц під людським капіталом розуміє здібності і знання, які люди отримують від «шкільної освіти, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я і зростаючого запасу економічної інформації» [70]. Г. Беккер вважає, що «людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію і пошуки інформації про ціни та доходи» [65, с. 48].

Людський капітал відтворюється і формується в цілому у трьох сферах: сфері освіти – формуються знання, навички, вміння, інтелектуальний капітал і

потенціал; сфері охорони здоров'я – забезпечується здоровий стан людського капіталу, шляхом профілактики і лікування запобігаються різноманітні захворювання людини і усуваються їхні негативні наслідки, в результаті продовжується економічно активний період людського капіталу; сфері соціального захисту і соціального забезпечення – соціальна підтримка різних груп населення, які її потребують.

У науковій літературі різноманітні теоретичні підходи до трактування людського капіталу (додаток А). Узагальнюючи теоретичні трактування людського капіталу, В.М. Бенько виділяє два підходи: структурно-функціональний, спрямований на виокремлення компонентів людського капіталу, що є об'єктами вимірювання і керування, та управлінський підхід, та управлінський підхід, який передбачає систему кількісних параметрів (систему показників), які є об'єктами управління [4, с. 44-45]. Аналізуючи людський капітал в процесі еволюції теорії людського капіталу, Д.В. Шевченко виділяє три основні підходи до трактування категорії «людський капітал» – відтворювальний, інвестиційний і системологічний, звертаючи при цьому увагу на те, що економічна думка розвивалася від суто економічної її характеристики до комплексності людського капіталу з урахуванням його біосоціальної природи [61, с. 279].

Людський капітал слід розглядати як «соціально-економічну категорію, яка характеризує людину як складну систему постіндустріального суспільства, яка в центрі всіх видів економічної діяльності, здатна до самоорганізації, оновлення, самовдосконалення та нестандартного мислення й виступає інтелектуальним, творчим фактором і ключовим ресурсом побудови соціально-інноваційної моделі розвитку економіки» [60, с. 64].

Сім ознак сутності категорії «людський капітал» зображено на рис. 1.1.

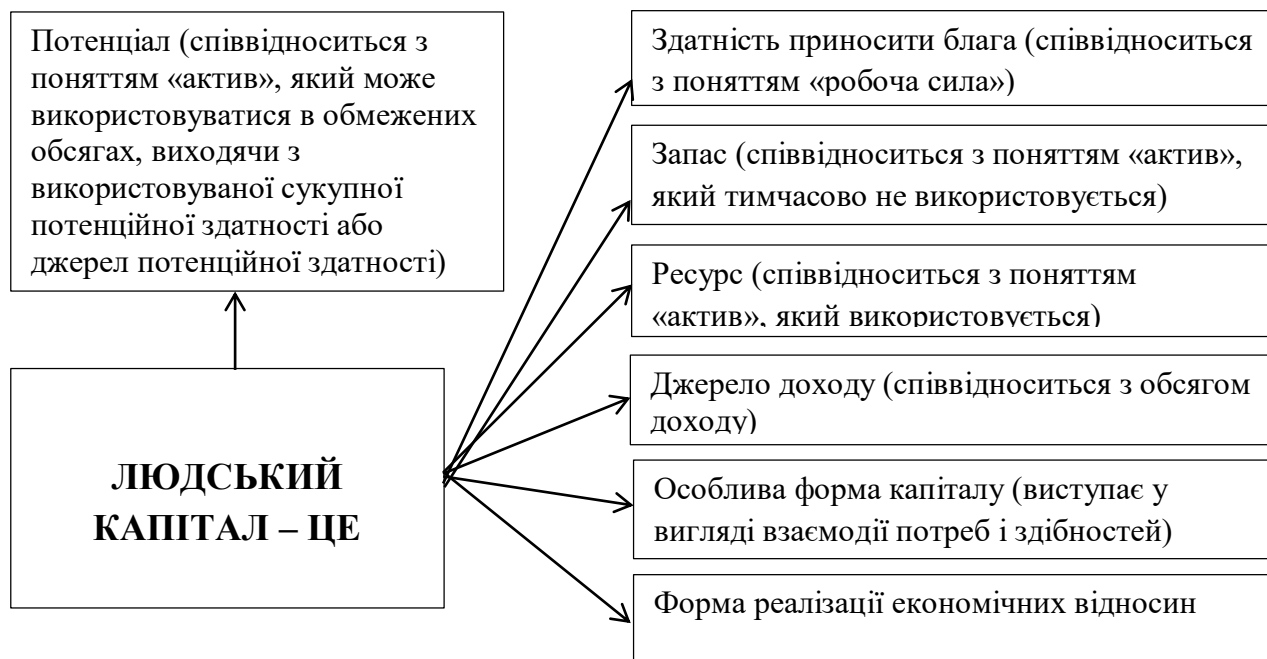


Рис. 1.1. Ознаки сутності категорії «людський капітал» [4, с. 45]

Людський капітал можна розглядати як складну багаторівневу систему, яка має структурні елементи, що між собою тісно взаємозв'язані. В цілому науковці, аналізуючи структуру людського капіталу, всі підходи поділяють на традиційний і альтернативні [38, с. 175-197]. Науковці до основних компонентів людського капіталу відносять капітал здоров'я, капітал освіти, капітал культури [17, с. 74; 57, с. 35]. Українська науковиця Васильєва О. вважає, що до складу людського капіталу можна віднести: інтелектуальний капітал; капітал зростання на виробництві; капітал міграції; капітал здоров'я; капітал підприємницької діяльності; капітал культури; творчий капітал; соціальний капітал [10, с. 29].

Більшість науковців, які звертають увагу на такі компоненти, що є джерелом збільшення доходів людини і продуктивності її праці, виділяють: освітній капітал, капітал здоров'я, інтелектуальний капітал, науково-інноваційний капітал, капітал мобільності, культурно-етичний капітал [54, с. 9].

Формування людського капіталу відбувається під впливом різноманітних чинників, які в тій чи інакшій мірі впливають на цей процес. До таких чинників відносять освіту батьків, особисті вроджені здібності, соціальне положення, культурні, ідеологічні чинники та податкова політика. В цілому всі чинники

можна згрупувати і виділити шість груп: демографічні, інституційні, інтеграційні, економічні, екологічні, виробничі чинники (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники формування людського капіталу [54, с. 10-11]

Чинники формування людського капіталу підприємства український економіст Е.В. Макаван поділяє на зовнішні (рівень освіти населення, стан національної економіки, діяльність держави у світовій спільноті тощо) і внутрішні чинники (рівень розвитку менеджменту, рівень управління людським капіталом) [32]. Українські науковці [27, с. 208] акцентують на чинниках формування конкурентоспроможності людського капіталу, до яких відносять доходи населення, демографічний потенціал, структуру економіки, рівень регулювання економіки та рівень корупції.

Значення людського капіталу відображається результативністю його функціонування (рис. 1.3).

Людський капітал збільшується за рахунок інвестицій. Відповідно можна виділити чотири рівні людського капіталу і інвестицій у нього, це стан та рівень людського капіталу: на рівні національної економіки – макрорівень; на рівні

регіону – мезорівень [26, с. 73; 62, с. 162]; на рівні підприємства – макрорівень; на рівні окремої особистості – нанорівень [1, с. 44; 2, с. 165; 3, с. 100].

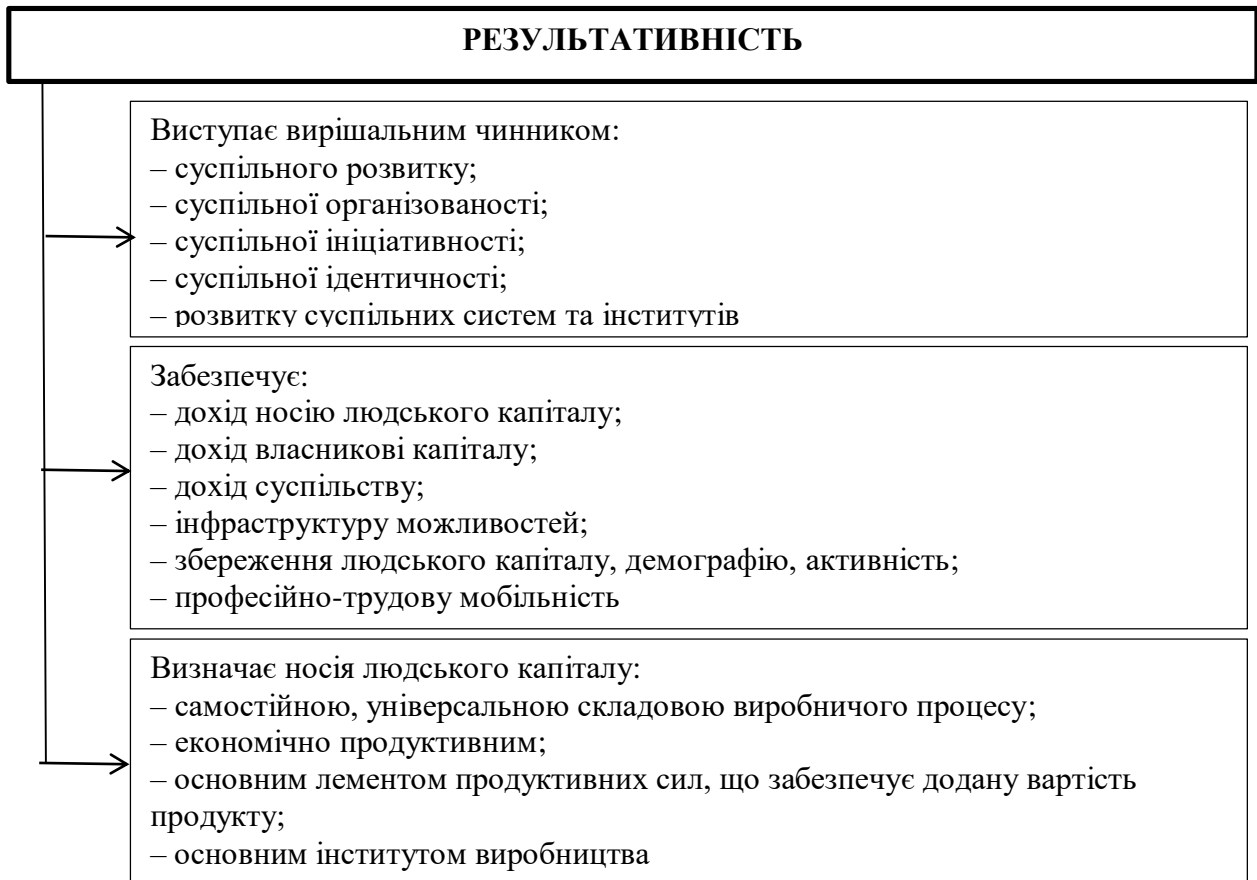


Рис. 1.3. Результативність функціонування людського капіталу [4, с.46; 60,с.64].

Макрорівень людського капіталу не тільки визначає рівень розвитку національної економіки, але і залежить від її стану і рівня розвитку. Оскільки, для макрорівня людського капіталу в Україні характерними є недостатній рівень фінансування новітніх цифрових технологій, слаба мотиваційна складова у розвитку людського капіталу відтік висококваліфікованих кадрів за кордон, [1, с. 37], тому нагальною потребою для підвищення рівня конкурентоспроможності людського капіталу є вирішення цих проблем.

Для підприємства людський капітал є важливою складовою його ресурсного потенціалу, особливо його актуальність зростає в сучасних ринкових умовах, в умовах розвитку економіки знань. Під людським капіталом підприємства розуміють «сукупність сформованих, накопичених і розвинутих у результаті інвестицій» [11, с. 106], що спрямовуються суб'єктами економічної

діяльності усіх рівнів, продуктивних здібностей людей як їх власників, задля отримання цими суб'єктами спільного додаткового доходу і соціального ефекту, що врешті-решт сприятиме задоволенню потреб та забезпеченню всебічного людського розвитку» [11, с. 57]. На рис. 1.4 зображено декомпозиційну модель поняття «людський капіталом підприємства».



Рис. 1.4. Декомпозиційна модель поняття «людський капітал підприємства» [11, с. 99; 34, с. 18; 55, с. 46-47]

Для людського капіталу підприємства особливе значення мають підприємницькі здібності або капітал підприємницької діяльності [10, с. 29]. Про значення підприємницьких здібностей ще сто років тому говорив австрійський і американський економіст Йозеф Шумпетер [63].

Саме підприємницькі здібності забезпечують інноваційний розвиток і вибір найефективнішого використання економічних ресурсів, досягнення найкращого економічного результату в процесі господарської діяльності.

1.2. Інвестування в людський капітал підприємства: суть та види

Інвестиції в людський капітал підприємства забезпечують відтворення людського капіталу підприємства, під яким розуміють «сукупність процесів, які систематично здійснюються в межах життєвого циклу підприємства і пов'язані з формуванням, використанням, професійним і соціальним розвитком, відновленням (збереженням) людського капіталу або ж його вибуттям» [11, с. 19], які спрямовані на формування різноманітних позитивних ефектів. Інвестиції в людський капітал обумовлені як потребою економічного зростання і розвитку, так дією ризику морального зношування людського капіталу і його невіддільної складової – інтелектуального капіталу. В науковій літературі виділяють такі різновиди морального зношення людського капіталу: функціональне – набуті знання людина не спромоглася використати на практиці; технологічне – виникає внаслідок запровадження нових технологій у виробництві; економічне – пов'язане з природою інтелектуального капіталу і з перебігом подій на ринку праці [25, с. 140-141].

Інвестиції в певні процеси життєдіяльності людини забезпечує формування конкретних продуктивних здібностей людини, тобто формування людського капіталу. На думку Н.В. Ушакова, інвестування здійснюється двояко: як витрати часу та сили і як вкладення ресурсів та коштів, тобто як певні види діяльності [56, с. 48]. Інвестиції здійснюються в різні види капіталу. Оскільки формування людського капіталу пов'язане із самою людиною і її функціонуванням, то, без сумніву, інвестиції в людський капітал суттєво відрізняються від інших форм інвестицій і характеризуються низкою особливостей (рис. 1.5).

В науковій літературі витрати, які здійснюються в процесі інвестицій в людський капітал, поділяють на три групи: прямі витрати, пов'язані із витратами на навчання, збереженням і покращенням здоров'я, зміною місця роботи і її пошуком, тобто це безпосередні витрати потенційного працівника; альтернативні витрати, пов'язані з втратами людини (можливим отриманим

заробітком), коли вона навчається, перекваліфіковується або підвищує свою кваліфікацію; моральні збитки (виникають в процесі певних труднощів в процесі отримання освіти, можливої міграції при пошуку роботи за спеціальністю), які полягають в порушенні існуючого стилю життєдіяльності, у втраті певних культурних можливостей та усталених зв'язків [32, с. 103].

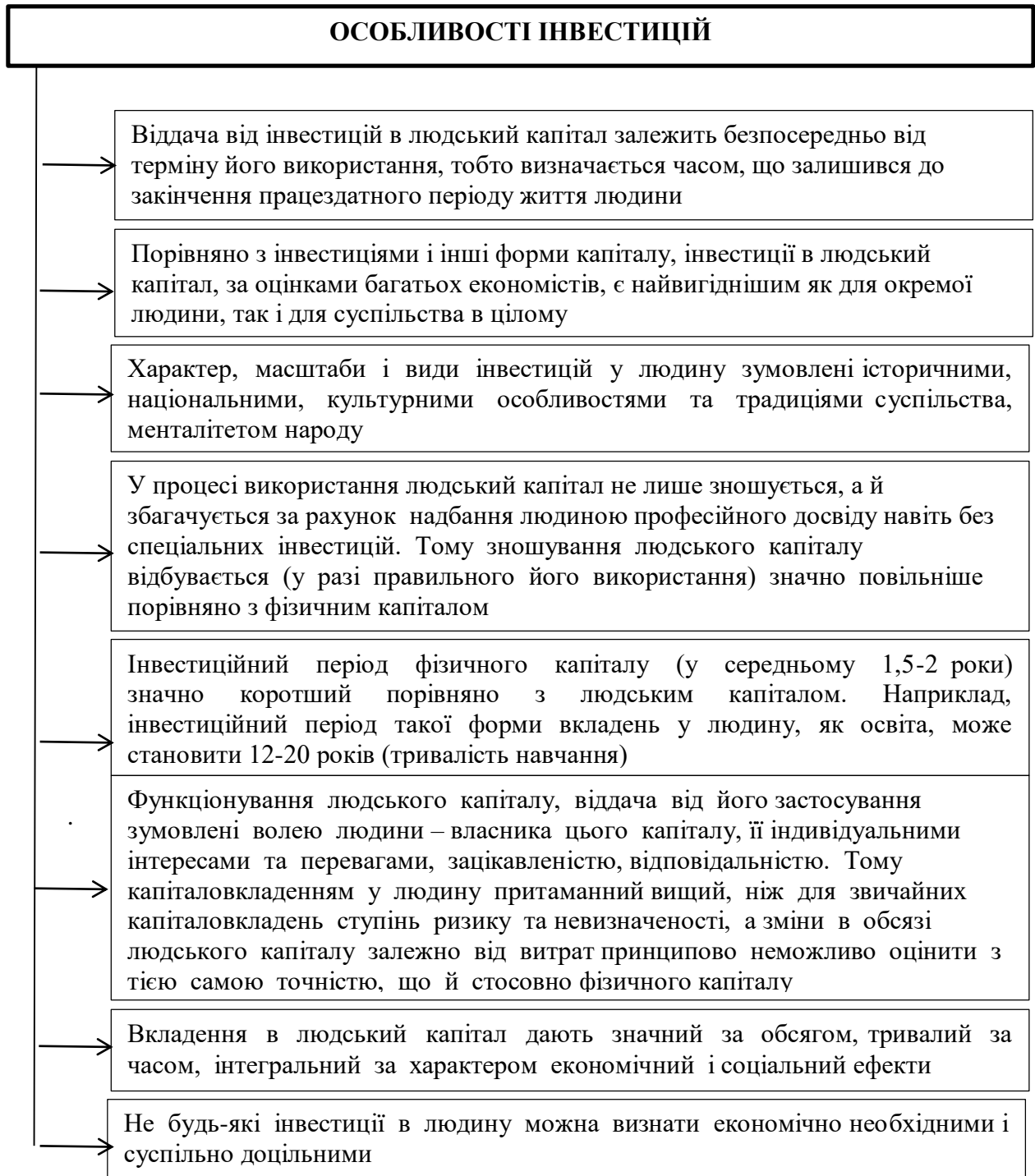


Рис. 1.5. Особливості інвестицій в людський капітал [6, с. 99-100; 29, с. 304]

Інвестиції в людський капітал також поділяють на прямі (здійснюються безпосередньо в освіту, здоров'я людини, професійне навчання) і непрямі (створюють умови для нагромадження, формування, використання та відтворення людського капіталу) [41, с. 152; 57, с. 38].

На думку Н.М. Бенько, у структурі інвестицій в людський капітал слід виокремити сім складових: інвестиції в освіту, інвестиції в професійну підготовку, інвестиції в науку, інвестиції в охорону здоров'я, інвестиції в інновації, інвестиції в мобільність і пошук інформації, інвестиції в культуру, догляд за дітьми і виховання [3, с. 100-101].

Сьогодні основним і визначальним видом інвестицій в людський капітал є освіта, ці інвестиції вважаються високорентабельними інвестиціями [36, с. 12; 42, с. 17]. Порівняно з ефективністю інвестицій у фізичний та інші форми капіталу ефективність інвестицій в людський капітал є суттєво більш вигідними як стосовно окремої людини, так і стосовно всього суспільства [66, с. 5]. Згідно з американськими дослідженнями, коли рівень освіти працівників компаній збільшується на 10%, то продуктивність їх праці – на 8,6%, а коли на 10% збільшуються інвестиції у фізичний основний капітал, то продуктивність праці збільшується лише на 3,4% [28, с. 63]. Це означає, що додатковий дохід від інвестицій в людський капітал є в три рази більший за додатковий дохід, отриманий підприємством від інвестицій в основний капітал [24].

В сучасному ринковому світі розвинуті країни у результаті розвитку ефективної системи освіти отримують до 40% ВВП [6, с. 98]. У країнах Європейського Союзу при розробці стратегії економічного розвитку і зростання в центрі уваги є освіта, яка фінансується і регулюється державою. Логічно, що більші інвестиції в освіту створюють більші запаси людського капіталу у національній економіці, а відповідно суспільство отримує набагато більші економічні вигоди. Така практична увага держави до інвестицій в освіту як найважливіших інвестицій в людський капітал підтверджує те, що в соціально-економічній політиці держави освіта є важливішим інструментом, ніж перерозподіл багатства, прогресивне оподаткування і трансфертні виплати [69].

Разом з тим, інвестиції в людський капітал повинні носити комплексний і науково обґрунтований характер, бути своєчасними і здійснюватись за всіма напрямками. Саме такий підхід до інвестицій в людський капітал забезпечує найбільший синергетичний ефект [48], який проявляється в отриманні конкретної вигоди як для власника людського капіталу, так і для підприємства і держави [7; 53, с. 345]. Вигода від інвестицій в людський капітал для власника людського капіталу – працівника полягає в підвищенні продуктивності праці, поліпшення рівня життя за рахунок отримання більших доходів, зростання самоповаги, покращення умов праці; вигода для підприємства проявляється у зростанні виробництва і продуктивності праці на підприємстві, скороченні втрат робочого часу, зростанні конкурентоздатності на ринку; вигода держави для держави – це підвищення рівня життя у суспільстві, зростання працездатного населення, забезпечення стабільного економічного зростання.

1.3. Управління людським капіталом підприємства в контексті управління підприємством

Сьогодні значення людського капіталу як чинника економічного зростання та розвитку динамічно зростає, він є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, потребує постійної уваги, інвестицій, відповідно управління людським капіталом є базовою основою управління підприємством. Таке фундаментальне значення людського капіталу означає, що в процесі управління підприємством його працівники розглядаються не як кадри чи кадровий потенціал, а як людський капітал підприємства. Такий підхід суттєво змінює умови господарювання і функціонування підприємства – економічний розвиток та зростання конкурентних позицій підприємства на ринку розглядаються сьогодні через призму ролі у цьому людського капіталу підприємства.

Управління людським капіталом і розроблення стратегії цього управління передбачає визначення цілей підприємства, до яких відносять: 1) бути лідером на ринку, тобто бути найкращим серед конкурентних фірм; тут необхідна постійна увага для ефективного поєднання управління людським капіталом з управлінням підприємством; 2) утримати стратегічно важливих працівників, оскільки вони забезпечують реалізацію поставлених поточних і стратегічних завдань; 3) збільшити фінансові доходи – важлива роль тут належить людському капіталу [31].

Стратегія управління людським капіталом підприємства передбачає дотримання низки критеріїв. Такими критеріями є: підбір працівників для підприємства, які відповідають певному типу корпоративної культури; створення системи мотивації працівників; формулювання цілей розвитку; створення конкретних умов, які забезпечують реалізацію поставлених завдань; забезпечення постійного розвитку персоналу [31]. Такий підхід забезпечує високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. В контексті зростання конкурентоспроможності підприємства потрібна постійна увага до всіх компонентів людського капіталу підприємства з орієнтацією на їх якісне покращення, що при ефективному управлінні забезпечує високі результати функціонування людського капіталу підприємства і досягнення ним поставлених цілей.

Вплив управління людським капіталом на результати функціонування підприємства проілюстровано на рис. 1.6. Управління людським капіталом на підприємстві спрямоване на підвищення стабільності функціонування людського капіталу, зростання лояльності його працівників, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня корпоративної культури, збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення її якості, підвищення іміджу підприємства серед партнерів і споживачів на ринку, що в кінцевому рахунку забезпечує зростання рівня окупності і прибутковості виробничої діяльності, зростання валового доходу і прибутку підприємства.

Отримані високі результати свідчать про ефективність управління людським капіталом підприємства. «Розвиток людського капіталу – це постійне вкладення коштів у людину для досягнення економічного і соціального зростання в майбутньому» [9, с. 115]. Це особливо актуальним є сьогодні в умовах динамічного розвитку цифрових технологій, коли швидко відбувається старіння існуючих технологій і знань, коли постійно виникають нові види технологій і спеціальностей.

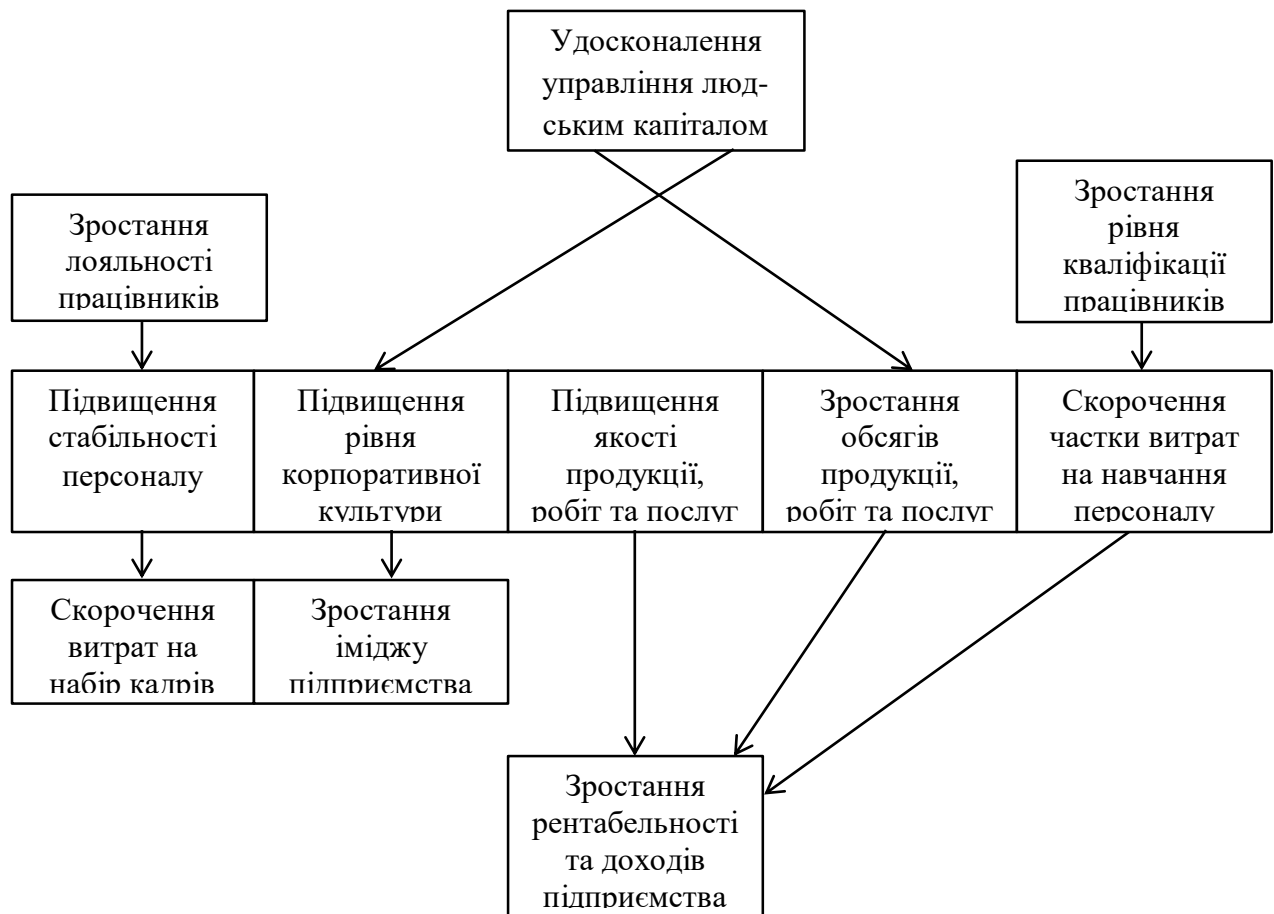


Рис. 1.6. Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства [9, с. 116]

Управління людським капіталом підприємства спрямоване на підвищення його конкурентоспроможності, в цьому контексті важливу роль відіграє підприємницьке управління, яке передбачає використання нових ідей, розвиток ініціативи, знаходження нових шляхів для досягнення поставлених цілей. Обґрунтовуючи управлінський підхід до поняття «людський капітал», В.М. Бенько виділяє систему кількісних параметрів (систему показників) (рис. 1.7).

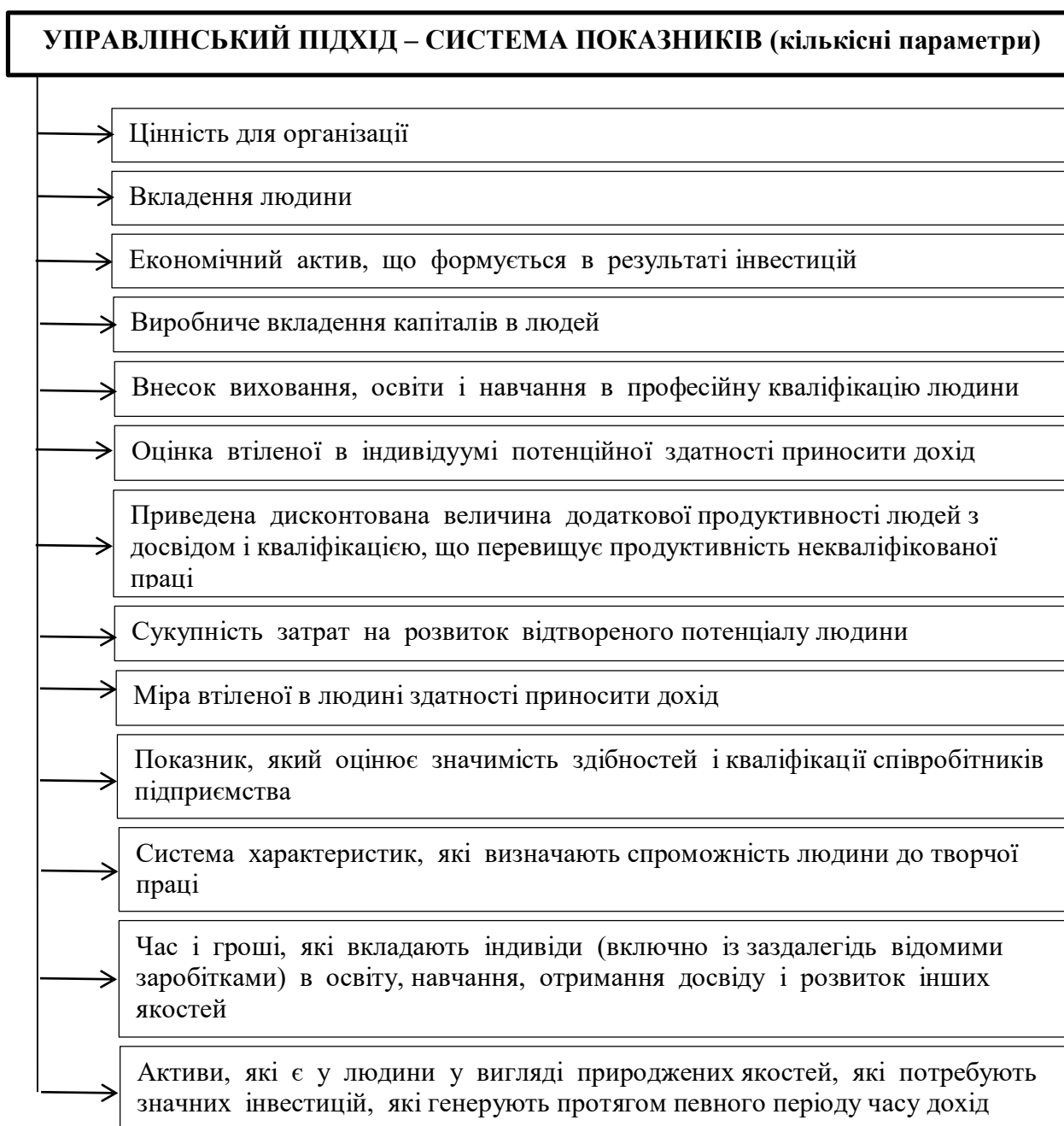


Рис. 1.7. Характеристика людського капіталу з позиції управлінського підходу: система показників [4, с. 45]

Система показників, які використовуються в процесі управління людським капіталом підприємства, повинна базуватись на конкретних взаємозв'язаних принципах, які передбачають комплексний підхід до їх формування, вимірюваність, показники повинні бути взаємозв'язаними, враховувати особливості підприємства, відображати два рівні управління – працівник і підприємство (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Загальні принципи системи показників оцінки людського капіталу [59, с. 122-123]

Управління людським капіталом підприємства передбачає оцінку людського капіталу і його конкурентоспроможності. Для цього використовуються різноманітні методи, до найбільш поширених відносять: витратний метод – сукупні інвестиції підприємства у його людський капітал [58, с. 144]; метод конкурентоспроможності працівників на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних характеристик працівників, а також витрат на працівників [51, с. 92]; метод конкурентоспроможності працівників на основі урахування загальних витрат на персонал і потенційного збитку, що виникає за умови звільнення працівника [68]; оцінка запасу умінь, знань, здатностей, навичок, які набуті людиною з використання системи індикаторів [33, с. 204]; метод капіталізації майбутніх доходів [50, с. 280]; метод, побудований на вимірюванні індивідуальної цінності працівника на основі доходів, які він може принести підприємству [64, с. 110]; метод порівняльної бальної оцінки [14, с. 14]; метод консалтингової фірми Ernst&Toung Measures That Matter, що передбачає використання 8 факторів і відповідних 39 показників [47, с. 25].

Різноманітність методичних підходів до оцінки як інвестицій в людський капітал, так і оцінки його конкурентоспроможності відображає різноаспектність людського капіталу як економічного поняття. Звичайно кожен із перерахованих методів має як переваги, так і свої особливості. В процесі управління вибір конкретного методу залежить від ринкових умов функціонування підприємства, галузевої приналежності, його мети, перспектив розвитку підприємства та ринку, на якому підприємство функціонує.

Ефективна реалізація людського капіталу підприємства в контексті управлінських процесів передбачає дотримання низки умов (рис. 1.9), є результатами досвіду підприємств країн з розвинутою ринковою економікою.



Рис. 1.9. Умови ефективного використання людського капіталу підприємства [9, с. 118]

Процес управління людським капіталом підприємства повинен постійно змінюватися, відповідати вимогам часу, постійно передбачати конкретні акценти, спрямовані на зміни інвестування в людський капітал, зокрема:

1) інвестувати за допомогою витрат на освіту, підвищення кваліфікації і збільшення знань в першу чергу необхідно в тих працівників, від яких в першу чергу залежать результати діяльності підприємства, збільшення його конкурентоспроможності на ринку;

2) інвестувати в розвиток управлінського персоналу, оскільки від його якісного складу і ефективної роботи залежить ефективна поточна його діяльність і стратегічні орієнтири його розвитку.

Від того, наскільки ефективно і обґрунтовано підприємство управляє процесом інвестування в управлінський персонал, значним чином залежить «можливість отримання у найближчій або віддаленій перспективі окупності від інвестованих коштів у його професійний розвиток та результативність прийняття ним управлінських рішень» [22, с. 77]. Це є передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, зростання рівня прибутковості виробництва, що є економічною віддачею або економічним результатом від інвестиційних витрат у професійний розвиток управлінців.

Висновки до першого розділу

1. Людський капітал як важливий фактор розвитку національної економіки і окремого підприємства, визначається енергією, станом здоров'я, природними людськими здібностями та набутими знаннями, досвідом, які забезпечують дохід власнику, підприємству і суспільству.

2. Людський капітал – це складна соціально-економічна багаторівнева система, яка має структурні елементи, що між собою тісно взаємозв'язані. Його компонентами є освітній капітал, капітал здоров'я, інтелектуальний капітал, науково-інноваційний капітал, капітал мобільності, культурно-етичний капітал.

3. Формування і функціонування людського капіталу відбувається під впливом різноманітних чинників (освіта батьків, особисті вроджені здібності, соціальне положення, культурні, ідеологічні чинники тощо) та на різних рівнях

(національної економіки – макрорівень, регіону чи галузі – мезорівень, окремого підприємства – макрорівень, окремої особистості – нанорівень.

4. Відтворення людського капіталу забезпечують інвестиції в людський капітал, які передбачають інвестиції в освіту, інвестиції в професійну підготовку, інвестиції в науку, інвестиції в охорону здоров'я, інвестиції в інновації, інвестиції в мобільність і пошук інформації, інвестиції в культуру, догляд за дітьми і виховання. Інвестиції в людський капітал повинні бути своєчасними, комплексними та науково обґрунтованими.

5. Управління людським капіталом на підприємстві, яке забезпечує стабільність людського капіталу, зростання лояльності і зменшення плинності кадрів, зростання кількості та якості продукції, розвиток корпоративної культури, зростання іміджу підприємства, валового доходу і прибутку, конкурентоспроможності підприємства, базується на дотриманні низки критеріїв – підбір працівників для підприємства, створення системи мотивації працівників і умов, які забезпечують виконання поставлених цілей, забезпечення розвитку персоналу.

6. Управління людським капіталом підприємства передбачає оцінку людського капіталу і використання різних методів, зокрема, метод конкурентоспроможності працівників, витратний метод, метод капіталізації майбутніх доходів, метод порівняльної бальної оцінки, метод оцінки запасу умінь, знань, здатностей, навичок, які набуті людиною, тощо.

7. Управління людським капіталом підприємства повинно орієнтуватися на постійні зміни згідно ринкових вимог і вимог часу, відповідно змінювати акценти інвестування в людський капітал, проте в полі зору завжди повинно бути, по-перше, інвестування в розвиток управлінського персоналу, оскільки від цього залежить результативність діяльності підприємства, по-друге, інвестування в підвищення кваліфікації і освіти в першу чергу в працівників, від яких залежать результати діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕЧЕНІЖИНСЬКОЇ ОТГ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПЕЧЕНІЖИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ОТГ

2.1. Загальна характеристика Печеніжинської об'єднаної територіальної громади та системи управління

Печеніжинська селищна об'єднана територіальна громада (Печеніжинська ОТГ) – територіальна громада в Україні, в Івано-Франківській області Коломийського району. Адміністративний центр ОТГ – смт. Печеніжин. Площа громади – 1844,9 км², відстань до обласного центру – 70 км, населення станом на 1 січня 2022 року становить 17372 мешканців.

Громада утворена 23 липня 2015 року шляхом об'єднання Печеніжинської селищної ради та низки сільських рад – Слобідської, Рунгурської, Малоключівської, Княздвірської, Молоднятинської, Сопівської, Кийданецької, Марківської. Голова ОТГ – Довірак Ігор Васильович.

До об'єднаної громади з центром в смт. Печеніжин Коломийського району Івано-Франківської області входять 8 сіл та 1 селище із загальною чисельністю населення 17 372 чол., а саме: селище Печеніжин – 5313 чол.; село Княздвір – 1712 чол.; село Кийданці – 950 чол.; село Сопів – 2373 чол.; село Малий Ключів – 1215 чол.; село Рунгури – 2307 чол.; село Слобода – 947 чол.; село Марківка – 1013 чол.; село Молодятин – 1706 чол. Щільність населення на 1 км² складає 105 осіб, що на 5% більша ніж середня по Коломийському районі.

На території Печеніжинської ОТГ розташовані дев'ять загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 2.1). У загальноосвітніх навчальних закладах навчається 1761 дітей.

Земельний фонд Печеніжинської ОТГ станом на 01.01.2022 рік становить 1824490 га, з яких 76936960 га займають сільськогосподарські землі, інші землі – це землі лісогосподарського призначення, житлової та громадської забудови,

Таблиця 2.1

Загальноосвітні навчальні заклади Печеніжинської ОТГ

№ з/п	Назва населеного пункту	Назва навчального закладу	Кількість учнів
1.	смт. Печеніжин	Печеніжинська Загальноосвітня школа I-III ст.	550
2.	с. Молодятин	Молодятинський НВК	158
3.	с. Марківка	Марківська Загальноосвітня школа I-II ст.	89
4.	с. Малий Ключів	Малоключівська Загальноосвітня школа I-II ст.	124
5.	с. Рунгури	Рунгурський НВК	243
6.	с. Слобода	Слобідський НВК	67
7.	с. Сопів	Сопівська Загальноосвітня школа I-III ст.	242
8.	с. Княздвір	Княздвірський НВК	186
9.	с. Кийданці	Кийданецька Загальноосвітня школа I-II ст.	102

заповідні землі, землі рекреаційного призначення та землі водного фонду.

Структура земельного фонду представлена на рис. 2.1.

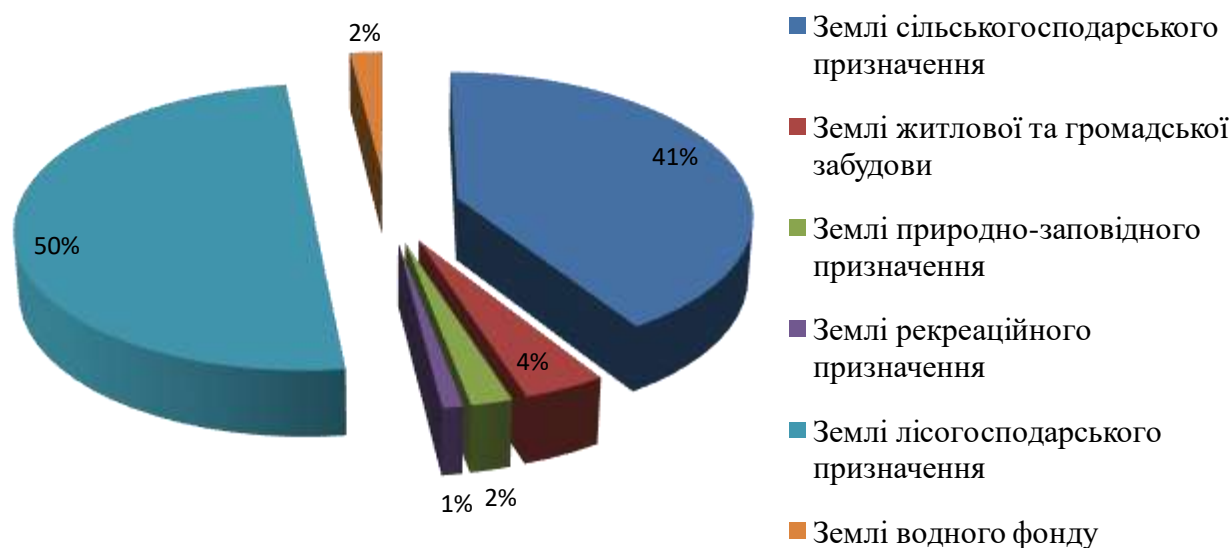


Рис. 2.1 Структура земельного фонду, 2021 р. (%)

Житлово-комунальна галузь об'єднаної громади представлена 2 житлово-комунальними підприємствами: Печеніжинський комбінат комунальних підприємств та філія «АВЕ Коломия». Житловий фонд 99 % складається із

приватного сектору. Всі населенні села електрифіковані, газифіковані, телефонізовані, централізоване водопостачання та каналізація відсутні.

На території об'єднаної територіальної громади переважають особисті селянські господарства, для яких характерні: невелика площа господарства, низька продуктивність, використання ручної робочої праці. Невелику частину земель орендують сільськогосподарські підприємства, які використовують сучасну техніку та технології.

Таблиця 2.2

Суб'єкти господарювання Печеніжинської ОТГ, 2021 р.

Населений пункт	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці
Сопів	36	101
Рунгури	3	32
Печеніжин	16	106
Слобода	6	23
Марківка	5	28
Молодятин	8	31
Малий Ключів	3	9
Княздвір	7	32
Кийданці	3	23
Загалом	87	385

Згідно звіту про фінансові результати всі доходи Печеніжинської ОТГ за у 2021 році становили 31437253 грн, загальні витрати бюджету – 33026989 грн, дефіцит становив – 1589736 грн. Із загальної суми витрат бюджету на виконання загальнодержавних функцій витрачено 12121285 грн, громадський порядок, безпеку та судову владу – 1807010 грн, економічну діяльність – 7953067 грн, охорону навколишнього середовища – 123705 грн, духовний та фізичний розвиток – 714755 грн, охорону здоров'я – 669455 грн, освіту – 8053455 грн, соціальний захист та соціальне забезпечення – 1584257 грн.

В Печеніжинській селищній раді ОТГ створений Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), метою якого є забезпечення надання адміністративних послуг. Основними його завданнями є організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень; спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання, забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» та постанови Кабінету міністрів України № 207 «Правила реєстрації місця проживання» ЦНАП проводить реєстрацію місця проживання/перебування, реєстрацію речових прав на нерухоме майно, реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Всього Центром Печеніжинської селищної ради ОТГ надається 40 адміністративних послуг. За 2021 рік до центру надання адміністративних послуг звернулось 2278 громадян для отримання адміністративних послуг.

В ОТГ визначено два стратегічні пріоритети розвитку, зокрема, першим є розширення економічної бази ОТГ, що передбачає три напрями діяльності. На сьогодні місцева економічна база, в певній мірі, звужена рамками діяльності дрібних селянських господарств, лише невелика частина земель громади обробляється із використанням сучасної техніки та технологій. Підприємства переробної промисловості із значною доданою вартістю (харчова, будівельна галузі, деревообробка) займають невисокий відсоток у її формуванні. Тому одним із пріоритетів місцевого самоврядування повинно стати покращення умов для розвитку малого та середнього підприємництва з використанням місцевих ресурсів. Умови жорсткої конкуренції за обмежені по своїй природі інвестиційні ресурси актуалізують зусилля по формуванню об'єднаної громади як інвестиційно-привабливої території.



Рис. 2.2. Структура цілей стратегічного розвитку Печеніжинської ОТГ

Другим стратегічним пріоритетом є забезпечення екологічних передумов для сталого розвитку території, яка передбачає, по-перше, формування екологічної поведінки мешканців, по-друге, підвищення якості послуг з водопостачання та водовідведення, по-третє, підвищення безпеки мешканців від негативних наслідків природних явищ, по-четверте, підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів.

Разом з тим в громаді звертається увага на підвищення ефективності системи соціального забезпечення осіб, що потребують додаткової уваги. З цією метою громада допомагає сім'ям, які тимчасово опинились в складних життєвих умовах, молодим сім'ям, які потребують покращення житлових умов, неповносправним особам. При цьому, допомога для вищезазначених категорій населення не обмежується тільки фінансовою підтримкою, в т. ч. фінансовою підтримкою з місцевого бюджету.

2.2. Аналіз результатів господарської діяльності Печеніжинської об'єднаної територіальної громади та її системи управління персоналом

Печеніжинська селищна ОТГ як структура місцевого самоврядування в Україні і її діяльність регламентована законодавством: сільські ради та їх виконавчі органи самостійно розпоряджаються коштами відповідних місцевих бюджетів, визначають напрями їх використання і проводять фінансово-облікову політику. Рада в межах своїх повноважень приймає нормативні та інші акти у формі рішень. Виконавчий комітет ради – виконавчий орган селищної ради, який утворюється радою на строк її повноважень. До його повноважень відносяться: попередній розгляд проектів місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку, цільових програм з інших питань, місцевого бюджету; координація діяльності відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належить до комунальної власності територіальної громади, заслуховує звіти про роботу їх керівників; можливість змінювати або скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь, інших виконавчих органів ради, а також їх посадових осіб.

Упродовж 2021 року до виконавчого комітету селищної ради надійшло 860 звернень громадян (на 8,7 % менше, ніж у 2020 році), з яких письмових – 826 (96%), усних – 34 (4%). Основна частина звернень стосувалася соціальної політики – 55,1%, 16,3% звернень стосувалося діяльності органів місцевого самоврядування, 12,8% – сім'ї, дітей, молоді, фізичної культури та спорту, 0,8% – фінансової політики, 0,5% – економічної політики, 0,5% – транспорту і зв'язку, 0,5% – аграрної політики і земельних відносин, 0,2% – культури, культурної спадщини та туризму, 2,2% – освіти, 0,5% – забезпечення дотримання законності, 0,8% – екології та природних ресурсів, 1,2% – комунального господарства, 0,7% – житлової політики, 0,2% – праці і заробітної плати, 5,6% – охорони здоров'я.

Формування бюджету Печеніжинської ОТГ регламентовано законами України – «Про бюджетну систему України» і «Про місцеве самоврядування в

Україні». Органи місцевого самоврядування у селищі самостійно розробляють, затверджують і виконують сільські бюджети, держава гарантує цим органам доходну базу, достатню для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. Мінімальні розміри місцевих бюджетів визначаються на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одного жителя. Селищна рада готує, затверджує і організовує виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку.

В складі бюджету Печеніжинської ОТГ виділяють загальний та спеціальний фонд. Цільове використання коштів забезпечується за допомогою групування видатків бюджетів, яке може здійснюватися за різними ознаками. Жителі Печеніжинської ОТГ мають право самі вирішувати, що їм передусім необхідно будувати і як розпоряджатися коштами бюджету або тими, що надійшли по каналах державних програм соціального розвитку села.

Удосконалення економічного механізму управління соціальним розвитком потребує створення органу управління (комісії) з координації всіх підприємств, організацій та установ незалежно від їх відомчої підпорядкованості, а також на регіональному рівні з питань прискореного розвитку та ефективного використання соціальної інфраструктури регіону, постійного поліпшення умов життя селян. Головні функції такого органу – здійснення розробки та контролю виконання Національної і регіональної програм комплексного соціально-економічного розвитку територій.

Видатки місцевих бюджетів відіграють важливу роль у соціально економічному розвитку суспільства. Видатки на фінансування бюджетних установ і заходів, які забезпечують необхідне першочергове надання соціальних послуг, гарантованих державою, і які розташовані найбільш наближено до споживачів. Ці видатки здійснюються з бюджетів сіл. До видатків першої групи, які здійснюються з бюджетів сіл і враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, належать видатки на органи місцевого самоврядування сіл; освіту: дошкільну освіту; загальну середню освіту (школи, дитячі садки); первинну медико-санітарну, амбулаторно-

поліклінічну та стаціонарну допомогу (дільничні лікарні, медичні амбулаторії); сільські палаци культури, клуби та бібліотеки.

Місцеві органи самоврядування покликані вирішувати локальні проблеми, що безпосередньо пов'язані з виконанням суспільних функцій у формі надання соціальних послуг та сприяння підвищенню життєвого рівня населення, то склад і структура видатків місцевих бюджетів відображають соціальну спрямованість. Видатки місцевих бюджетів на соціально-культурні заходи включають витрати на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист і соціальне забезпечення населення, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт. Обсяг цих видатків щорічно збільшується.

З місцевих бюджетів виділяють значні кошти на фінансування місцевого господарства. Вони включають фінансування витрат на житлове будівництво, освітлення, благоустрій селищ. Згідно звіту про фінансові результати всі доходи Печеніжинської об'єднаної територіальної громади за у 2021 році становили 31437253 грн., загальні витрати бюджету – 33026989 грн, дефіцит становив – 1589736 грн.

Витрати бюджету Печеніжинської ОТГ у 2021 році становили 33026989 грн., із них на загальнодержавні функції витрачено 12121285 грн., на громадський порядок, безпеку та судову владу – 1807010 грн., на економічну діяльність – 7953067 грн., охорону навколишнього природного середовища – 123705 грн., на охорону здоров'я – 669455 грн., духовний та фізичний розвиток – 714755 грн. освіту – 8053455 грн., соціальний захист та соціальне забезпечення – 1584257 грн.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках на основі Звітів про фінансові результати. В таблиці 2.3 наведено дані про доходи Печеніжинської об'єднаної територіальної громади у 2018-2021 роках. Динаміка доходів Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках не відображає потреби реальної ситуації громади, доходи не зростають, а динамічно зменшуються. Так, у 2021 році загальна величина доходів порівняно з 2018 роком зменшилася на 61,2%, а порівняно з 2020 роком – на 53,4%.

Доходи Печеніжинської об'єднаної територіальної громади упродовж 2018-2021 років спочатку збільшилися – із 81008,2 тис. грн у 2018 році до 84924,7 тис. грн у 2019 році, а надалі зменшилися до 67436,1 тис. грн у 2020 році і 31436,1 тис. грн у 2021 році.

Оскільки бюджетні асигнування займають основну частку у доходах бюджету, то вони відповідно також скоротилися: вони становили у 2021 році порівняно з 2018 роком 41,6%, а порівняно з 2020 роком – 49,1%. Скоротилися також доходи від надання послуг (виконання робіт) – порівняно з 2018 роком – на 58,4%, а порівняно з 2020 роком – 38,1%.

Таблиця 2.3

Доходи Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках, тис. грн

№ з/п	Статті доходів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2018 р.	2021 р. у % до 2020 р.
1	Бюджетні асигнування	63316,4	71809,3	63440,0	31179,5	49,2	49,1
2	Доходи від надання послуг (виконання робіт)	241,7	213,7	162,5	100,6	41,6	61,9
3	Доходи від продажу активів	114,4	129,8	140,8	–	–	–
4	Інші доходи від обмінних операцій	19,7	38,8	31,9	49,0	248,7	153,6
5	Трансферти	15941,2	1183,0	3615,8	25,0	0,2	0,7
6	Інші доходи від необмінних операцій	1374,8	840,1	45,1	83,1	6,0	184,2
	Усього доходів	81008,2	84924,7	67436,1	31437,2	38,8	46,6

В таблиці 2.4 наведена структура доходів Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках. Таким чином, основна частина доходів об'єднаної територіальної громади у 2018-2021 роках – це бюджетні асигнування, частка яких коливається від 78,1% у 2018 році до 99,2% у 2021 році, причому ця частка динамічно зростає упродовж 2018-2021 років.

Керівництву Печеніжинської ОТГ в найближчий час необхідно звернути увагу на формування власних доходів, розвиток підприємництва і інвестування.

Таблиця 2.4

Структура доходів Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках

№ з/п	Статті доходів	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
		тис. грн	у %	тис. грн	у %	тис. грн	у %	тис. грн	у %
1	Бюджетні асигнування	63316,4	78,1	71809,3	84,6	63440,0	94,1	31179,5	99,2
2	Доходи від надання послуг (виконання робіт)	241,7	0,3	213,7	0,2	162,5	0,2	100,6	0,3
3	Доходи від продажу активів	114,4	0,2	129,8	0,1	140,8	0,2	–	–
4	Інші доходи від обмінних операцій	19,7	0,1	38,8	0,1	31,9	0,1	49,0	0,1
5	Трансферти	15941,2	19,6	11893,0	14,0	3615,8	5,3	25,0	0,1
6	Інші доходи від необмінних операцій	1374,8	1,7	840,1	1,0	45,1	0,1	83,1	0,3
	Усього доходів	81008,2	100	84924,7	100	67436,1	100	31437,2	100

Стосовно витрат Печеніжинської ОТГ, то їх динаміка у 2018-2021 роках є також негативною (табл. 2.5). Загальні витрати спочатку збільшилися з 80571,2 тис. грн у 2018 році до 86081,1 тис. грн у 2019 році, проте зменшилися до 68820,2 тис. грн у 2020 році і до 33027,0 тис. грн. у 2021 році.

Відповідно витрати Печеніжинської ОТГ у 2021 році скоротилися порівняно з 2019 роком на 59,0%, порівняно з 2020 роком – на 52,0%.

Особливо скоротилися витрати на охорону навколишнього природного середовища (у 2021 році порівняно з 2020 роком вони становили 17,2%), духовний та фізичний розвиток (у 2021 році порівняно з 2020 роком вони

становили 18,3%), освіту (у 2021 році порівняно з 2020 роком вони становили 17,7%).

Таблиця 2.5

Витрати Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках, тис. грн

№ з/п	Статті витрат	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2018 р.	2021 р. у % до 2020 р.
1	Загальнодержавні функції	16122,3	18023,4	15622,4	12121,3	75,2	77,6
2	Громадський порядок, безпеку та судову владу	1509,8	1490,5	1422,2	1807,0	119,8	127,0
3	Економічна діяльність	4756,1	5528,6	3712,9	7953,1	167,2	214,0
4	Охорона навколишнього природного середовища	109,2	101,3	720,8	123,7	113,3	17,2
5	Житлово-комунальне господарство	48,6	33,2	58,4	–	–	–
6	Охорона здоров'я	445,9	498,4	81,1	669,5	150,1	825,5
7	Духовний та фізичний розвиток	546,8	642,3	615,0	714,7	130,7	18,3
8	Освіта	55684,3	56921,8	45356,5	8053,4	14,4	17,7
9	Соціальний захист та соціальне забезпечення	1348,2	1841,6	1230,9	1584,3	117,5	128,7
10	Усього витрат	80571,2	86081,1	68820,2	33027,0	41,0	48,0

У структурі витрат Печеніжинської ОТГ витрати на освіту займали основні частку упродовж 2018-2020 років – відповідно 69,1% у 2018 році, 67,1% у 2019 році, 65,9% у 2020 році, проте у 2021 році ця частка зменшилася до 24,5%, зменшення відбулося як абсолютно, так і відносно (табл. 2.6).

Витрати на виконання загальнодержавних функцій є другою за величиною як абсолютно, так і відносно у витратах Печеніжинської об'єднаної територіальної громади упродовж 2018-2021 років.

Таблиця 2.6

Структура витрат Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках

№ з/п	Статті доходів	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
		тис. грн	у %	тис. грн	у %	тис. грн	у %	тис. грн	у %
1	Загальнодержавні функції	16122,3	20,0	18023,4	20,9	15622,4	22,7	12121,3	36,7
2	Громадський порядок, безпеку та судову владу	1509,8	1,9	1490,5	1,7	1422,2	2,0	1807,0	5,4
3	Економічна діяльність	4756,1	5,9	5528,6	7,9	3712,9	5,4	7953,1	24,1
4	Охорона навколишнього природного середовища	109,2	0,1	101,3	0,1	720,8	1,0	123,7	0,4
5	Житлово-комунальне господарство	48,6	0,1	33,2	0,1	58,4	0,1	–	–
6	Охорона здоров'я	445,9	0,5	498,4	0,6	81,1	0,1	669,5	2,0
7	Духовний та фізичний розвиток	546,8	0,6	642,3	0,7	615,0	1,0	714,7	2,1
8	Освіта	55684,3	69,1	56921,8	67,1	45356,5	65,9	8053,4	24,5
9	Соціальний захист та соціальне забезпечення	1348,2	1,8	1841,6	2,6	1230,9	1,8	1584,3	4,8
10	Усього витрат	80571,2	100	86081,1	100	68820,2	100	33027,0	100

Відповідно частка цих витрат у структурі витрат становила у 2018 році 20,0%, у 2019 році – 20,9%, у 2020 році – 22,7%, у 2021 році 36,7%. Такі тенденції є негативними і потребують коректування в найближчі роки. Разом з тим позитивним є збільшення як частки, так і обсягів економічної діяльності. У 2021 році витрати, пов'язані з економічною діяльністю становили 7953,1 тис. грн, а їх частка 24,1%, відповідно у 2018 році – 4756,1 тис. грн, 5,9%.

Загальні характеристики стану бюджету Печеніжинської ОТГ упродовж аналізованих років наведено в табл. 2.7. У 2019-2021 роках Печеніжинська ОТГ мала дефіцитний бюджет, відповідно дефіцит місцевого бюджету становив

1156,4 тис. грн у 2019 році, 1384,1 тис. грн у 2020 році, 1590,0 тис. грн у 2021 році. У 2018 році профіцит бюджету становив 436,7 тис. грн.

Таблиця 2.7

Доходи і видатки Печеніжинської ОТГ у 2018-2021 роках

№ з/п	Доходи, витрати	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2018 р.	2021 р. у % до 2020 р.
1	Усього доходів	81008,2	84924,7	67436,1	31437,2	38,8	46,6
2	Усього витрат	80571,5	86081,1	68820,2	33027,0	41,0	48,0
3	Сальдо бюджету	436,7	-1156,4	-1384,1	-1590,0	-	-

Загальна кількість персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ та її виконавчих органів 73 особи, з якої основна частка становлять працівники виконавчих підрозділів сіл Печеніжинської громади. Печеніжинська селищна рада періодично оцінює своїх працівників, шляхом нагляду за роботою, з метою підвищення ефективності їх роботи на визначення роботи професійного розвитку. В табл. 2.8 наведена штатна чисельність персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ та її виконавчих органів.

Найвищий рівень управління – голова селищної ради, який займається такими питаннями, як кадрові і соціальні питання, відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства. Він, зокрема займається питаннями відбору персоналу, його професійної орієнтації та соціальної адаптації, навчання, підвищення на посаді, переведення, звільнення.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. Управління персоналом виконує наступні функції: 1) планування, наймання, вибір, розміщення робочої сили; 2) навчання і підготовку працівників; 3) просування по роботі, кар'єра; 4) умови наймання, методи і стандарти оплати праці; 5) умови роботи; 6) формальні і неформальні зв'язки,

консультування, як наймачів, так і що наймають; 7) переговори про заробітну плату і умови роботи.

Таблиця 2.8

Штатна чисельність персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ та її виконавчих органів у 2021 році

Назва відділів, управлінь		Чисельність
I. Апарат селищної ради та виконавчого комітету		
1.	Керівництво селищної ради і виконавчого комітету	5
2.	Відділ загальної та організаційної роботи	8
3.	Відділ ЖКГ, інвестицій та соціально-економічного розвитку	6
4.	Відділ земельних відносин	4
5.	Служба господарського забезпечення	3
6.	Відділ фінансів	4
7.	Центр надання адміністративних послуг	3
8.	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	8
9.	Виконавчі підрозділи сіл Печеніжинської громади	19
10.	Відділ соціальної роботи	3
11.	Юридичний відділ	2
12.	Відділ освіти, молоді та спорту	5
13.	Відділ культури, туризму	3
	Всього	73

Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в його організації, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть нанести і моральну і матеріальну шкоду. Цей процес може проходити як без його участі, силами самих сторін, так і при активному його втручанні та управлінні. Загальний процес управління персоналом передбачає управління конфліктами, для вирішення трудових конфліктів в Печеніжинській селищній раді голова використовує такі стратегії: перебудова власної поведінки з урахуванням позиції підлеглих; стратегія компромісу; співробітництво.

Проведений аналіз роботи селищної ради Печеніжинської ОТГ свідчить, що тут не в повній мірі приділяється увага процесу управління персоналом

селищної ради, що не дозволяє ефективно його використовувати. Тому, на наш погляд, спостерігається низька соціально-економічна ефективність процесу управління персоналом, відповідно – низька ефективність роботи. Серед виокремлених нами проблем, що занижують ефективність процесу управління персоналом є проблеми, зображені на рис. 2.3.

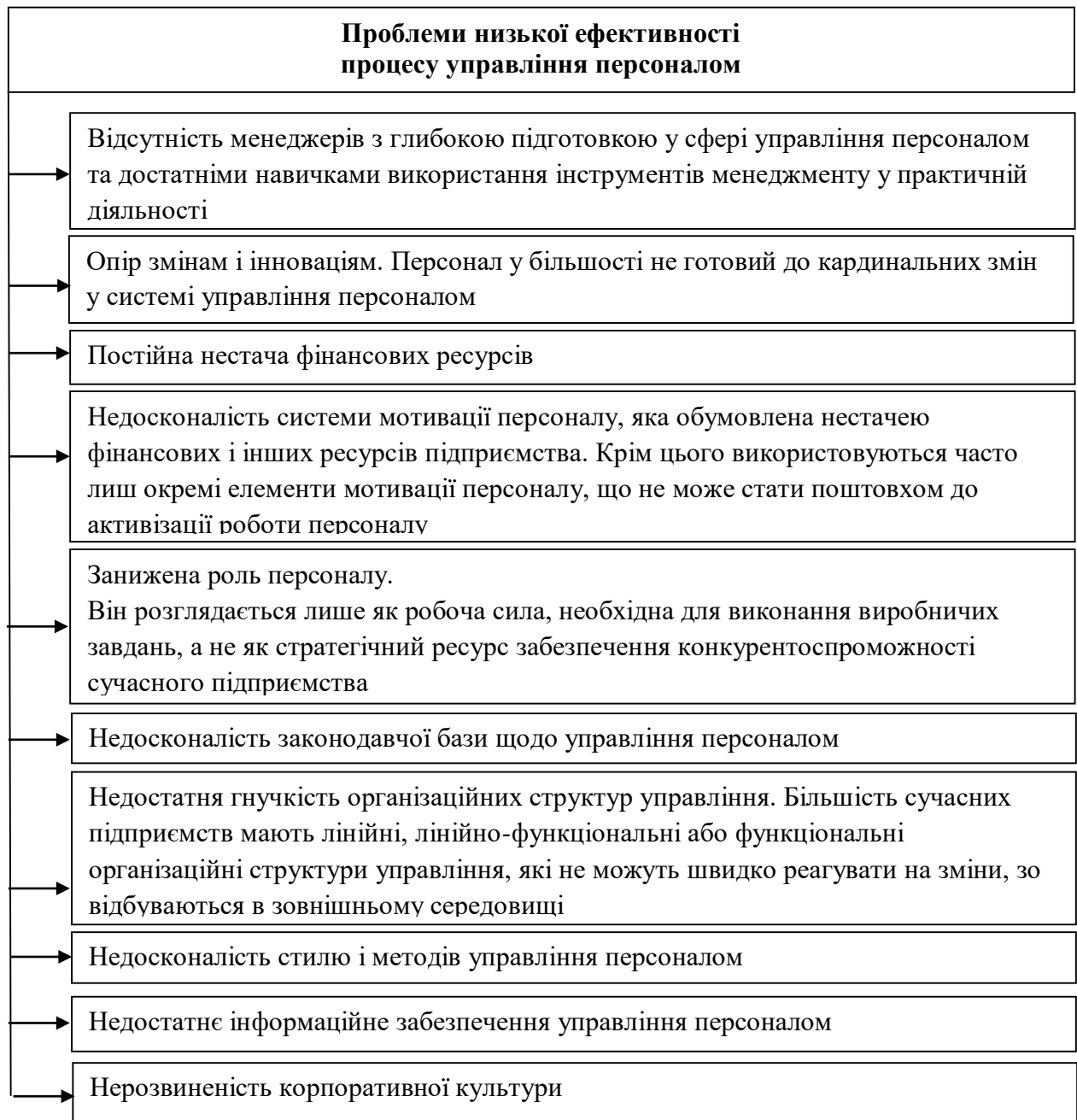


Рис. 2.3. Проблеми низької ефективності процесу управління персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ

Найважливішими проблемами, що занижують ефективність процесу управління персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ, є: 1) опір

змінам і інноваціям – персонал у більшості не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом; 2) постійна нестача фінансових ресурсів; 3) недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом; 4) недосконалість стилю і методів управління персоналом; 5) недостатнє інформаційне забезпечення управління персоналом; 6) нерозвиненість корпоративної культури; 7) недосконалість системи мотивації персоналу, яка обумовлена нестачею фінансових і інших ресурсів підприємства. Крім цього використовуються часто лиш окремі елементи мотивації персоналу, що не може стати поштовхом до активізації роботи персоналу.

2.3. Використання SWOT-аналізу для покращення функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ

Сьогодні як поточний, так перспективний розвиток Печеніжинської ОТГ необхідно розглядати в контексті вагомої ролі персоналу ради ОТГ, що обумовлює зростання ролі управління розвитком цього персоналу.

Проведений нами аналіз роботи Печеніжинської селищної ради ОТГ свідчить про проблеми в процесі управління персоналом селищної ради, що фактивно не дозволяє ефективно реалізувати його потенціал. Тому, відповідно, маємо недостатньо високу ефективність роботи персоналу селищної ради. В параграфі 2.2 ми конкретизували проблеми, які обумовили низьку ефективність процесу управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ.

Для удосконалення процесу управління персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ використаємо SWOT-аналіз – сучасний метод, який спрямований на виявлення сильних і слабких сторін функціонування персоналу селищної ради, можливостей, які дадуть поштовх до розвитку персоналу і його ефективного функціонування, і загроз, які обумовлюють погіршення розвитку персоналу та результативність його функціонування.

Удосконалення процесу управління персоналом селищної ради з використання SWOT-аналізу спочатку передбачає дослідження середовища функціонування з конкретизацією чинників як зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища, далі проаналізуємо і конкретизуємо сильні і слабкі сторони функціонування персоналу ради, а також наявні загрози та можливості його розвитку, тоді обґрунтуємо стратегію розвитку і покращення процесу управління персоналом селищної ради.

На рис. 2.4 проілюстровано зовнішнє і внутрішнє середовище та результати функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ.

Зовнішнє середовище є в першу чергу постачальником економічних ресурсів для функціонування ОТГ – людських ресурсів, фізичного капіталу, інформаційних ресурсів. Чинники зовнішнього середовища, зокрема, економічні, політико-правові, демографічні, соціально-культурні, екологічні, науково-технічні чинники впливають на діяльність ОТГ, визначають ефективність діяльності персоналу ради ОТГ, створюють певні можливості та загрози його розвитку. Так, економічне зростання, зменшення інфляційних процесів, підвищення рівня доходів і рівня життя населення, розвиток соціальної інфраструктури, зростання тривалості життя і зменшення захворюваності населення створюють реальні можливості для розвитку ОТГ. Реальними загрозами функціонування і розвитку Печеніжинської ОТГ є зростання міграції людського капіталу за кордон, зменшення народжуваності, посилення податкового тиску в результаті законодавчих змін, можливість виникнення екологічних катастроф, посилення диференціації в рівнях доходів.

Внутрішні чинники дають можливість визначити і конкретизувати переваги як результат сильних сторін функціонування персоналу селищної ради, а слабкі сторони функціонування вказують на вразливі сторони і процеси, яким необхідно приділяти в роботі значну увагу.

Персонал Печеніжинської селищної ради ОТГ управляє соціально-економічним процесом виробництвом продукції на послуг, в тому числі і

управлінських послуг на території ОТГ. Тобто жителі ОТГ є споживачами продукції на послуг, в тому числі і управлінських послуг.

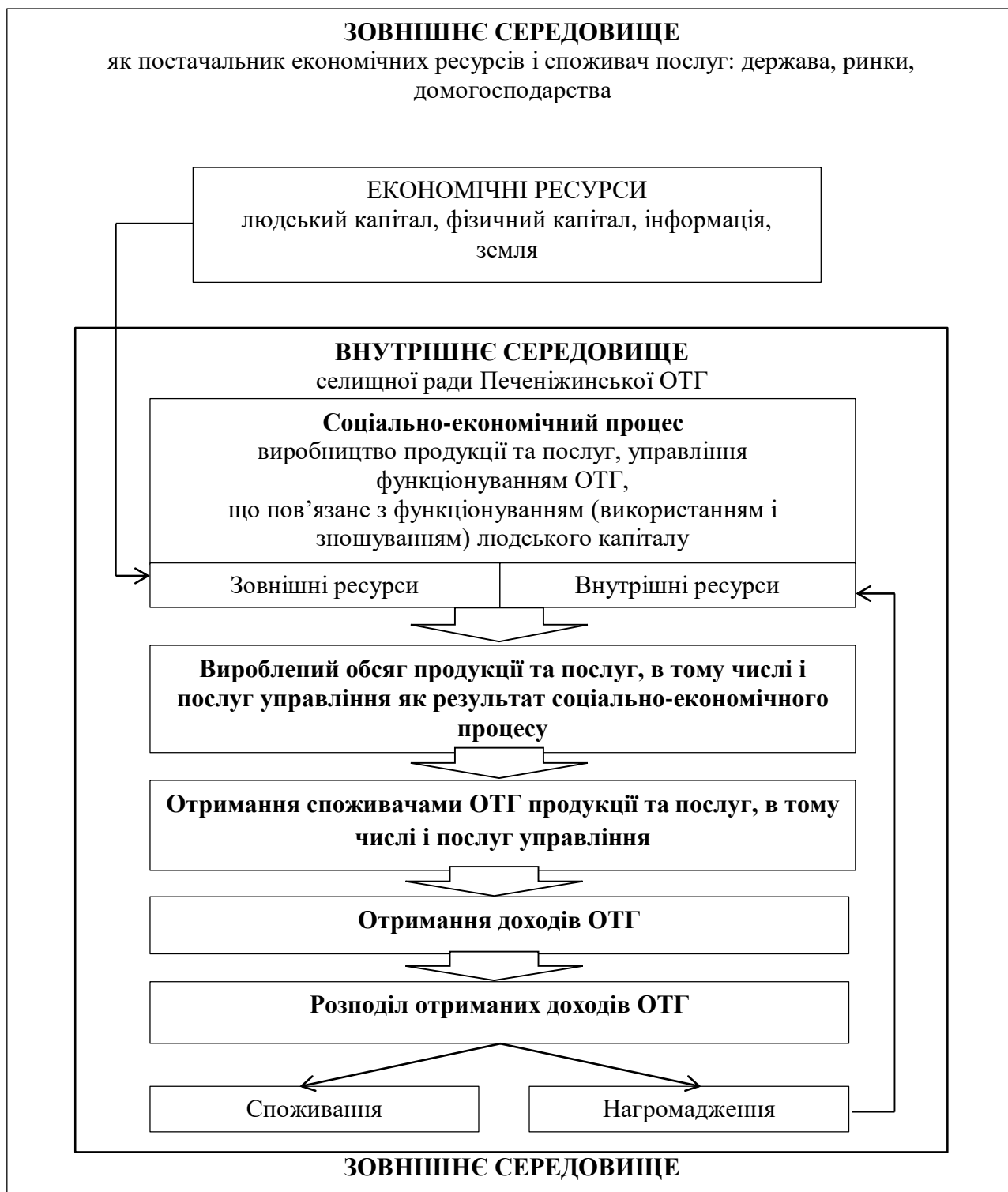


Рис. 2.4. Середовище та результати функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ (розроблено автором)

Отримані доходи ОТГ розподіляються у громаді на споживання і нагромадження, останнє передбачає збільшення внутрішніх ресурсів ОТГ, в

тому числі і людського капіталу (персоналу), який зростає в першу чергу якісно за рахунок підвищення рівня освіти, кваліфікації і перекваліфікації, зменшення рівня захворюваності, створення умов для розвитку особистості тощо.

Аналіз роботи персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ дозволив виокремити перспективні можливості і реальні загрози, а також сильні і слабкі сторони його функціонування з урахуванням чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища (рис. 2.5).

Фактично наявні знання про сильні і слабкі сторони, можливості і загрози дає можливість реально зрозуміти як можна краще використати свої можливості для покращення роботи персоналу селищної ради ОТГ, наскільки слабкі сторони можуть перешкоджати реалізувати реальні можливості, як можна стимулювати наявні сильні сторони і зменшити вплив наявних загроз, які небезпеки і загрози є найсильніші, як можна мінімізувати їх вплив на функціонування персоналу селищної ради.

Отже, сильними сторонами функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ є оптимальна структура персоналу управління, достатньо великий досвід управлінського персоналу, його позитивний імідж і вчасне виконання запланованих завдань, належна увага управлінського персоналу до потреб жителів ОТГ і до якості надання їм управлінських послуг, чітко визначені управлінцями стратегічні пріоритети розвитку ОТГ. Низка слабких сторін послаблює ефективність роботи управлінського персоналу ОТГ, зокрема такими слабкими сторонами є недосконалість стилю і методів управління персоналом і інститутів громадянського суспільства, недостатнє як інформаційне забезпечення, так і контроль за реалізацією управлінських рішень, суттєва нестача фінансових ресурсів, потребує покращення система матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, нерозвинута корпоративна культура.

Подальше удосконалення процесу управління персоналом селищної ради ОТГ на основі застосування SWOT-аналізу передбачає вибір і обґрунтування

стратегії розвитку і покращення процесу управління персоналом селищної ради. Такою стратегією може бути одна із наступних стратегій:

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) достатньо великий досвід управлінського персоналу; 2) оптимальна структура персоналу управління; 3) позитивний імідж управлінського персоналу; 4) вчасне виконання запланованих завдань; 5) велика увага управлінського персоналу до потреб жителів ОТГ; 6) чітко визначені управлінцями стратегічні пріоритети розвитку ОТГ; 7) належна увага до якості надання управлінських послуг жителям ОТГ	1) недосконалість стилю і методів управління персоналом; 2) недостатнє інформаційне забезпечення управління персоналом; 3) недосконалість інститутів громадянського суспільства; 4) нестача фінансових ресурсів; 5) недостатній рівень і недосконалість системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу; 6) недостатній контроль за реалізацією управлінських рішень; 7) корпоративна культура на етапі становлення
Можливості	Загрози
1) постійний попит на якісні управлінські послуги зі сторони споживачів, причому цей попит динамічно зростає; 2) розвиток корпоративної культури, пошук її нових форм; 3) забезпечення процесу підвищення кваліфікації; 4) підвищення престижу управлінського персоналу; 5) зростання рівня задоволення від реалізації професійних здібностей управлінців; 6) використання інформаційних технологій	1) недосконалість законодавчої бази стосовно управління персоналом; 2) зниження рівня життя, пов'язане з економічною нестабільністю і інфляційними процесами, а сьогодні – пов'язане із військовим станом в Україні; 3) неготовність персоналу до кардинальних змін в систему управління персоналом; 4) відсутність менеджерів з достатніми навичками використання інструментів менеджменту у практичній діяльності

Рис. 2.5. Можливості і загрози, сильні і слабкі сторони функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ

1) стратегія, побудована на урахування сильних сторін з метою реальної реалізації наявних можливостей;

2) стратегія, побудована на урахування сильних сторін з метою нівелювання існуючих загроз;

3) стратегія, яка повинна мінімізувати наявні слабкі сторони за допомогою використання наявних можливостей;

4) стратегія, яка повинна мінімізувати слабкі сторони і наявні загрози.

Враховуючи наявні можливості і загрози, сильні і слабкі сторони функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ, ми пропонуємо використання першої стратегії – це стратегія, спрямована на реальне використання наявних сильних сторін, які є наявними і досить потужними, а також реалізацію можливостей. До можливостей ми відносимо: зростаючий постійний попит на якісні управлінські послуги зі сторони жителів ОТГ, зростання престижу управлінського персоналу та рівня задоволення від реалізації професійних здібностей управлінців, забезпечення процесу підвищення їх кваліфікації, розвиток корпоративної культури і пошук нових її методів впровадження, формування сприятливого внутрішнього мікроклімату та широке впровадження інформаційних технологій.

Вибираючи стратегію розвитку з використанням сильних сторін і реальних можливостей, в Печеніжинській селищній раді ОТГ необхідно нівелювати реальні загрози, постійно тримати в полі зору виявлені слабкі сторони і не допускати посилення їх впливу на діяльність,

З цією метою в селищній раді ОТГ необхідно, на наш погляд, зосередити увагу на основних чотирьох напрямках, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ, зокрема: 1) підвищення кваліфікаційного рівня працівників; 2) формування нового мотиваційного механізму; 3) підвищення рівня лояльності працівників; 4) розвиток корпоративної культури.

Це можливо реалізувати за умови нового підходу до управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ.

2.4. Шляхи покращення управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ

Розробка програм соціально-економічного розвитку Печеніжинської ОТГ передбачає аналіз наявного ресурсного потенціалу, при цьому необхідно враховувати потреби розвитку управлінського персоналу селищної ради. Вище в роботі ми акцентували на важливості людського капіталу в соціально-економічному розвитку держави, регіону, підприємства, а відповідно і конкретного територіального об'єднання. Тому з метою покращення функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ, більш ефективного виконання завдань, покладених на неї, нівелювання існуючих загроз і використання наявних можливостей, необхідно покращити його розвиток, процес його відтворення і якісного його зростання.

На кожний момент часу поточний і перспективний розвиток громади передбачає певну кількість та якість управлінського персоналу, яка визначається потребами функціонування і розвитку громади. Відповідно стратегічні програми соціально-економічного розвитку Печеніжинської ОТГ тісно пов'язані із розвитком управлінського персоналу (людського капіталу) селищної ради, його збереженням, відтворенням і якісним удосконаленням. Розвиток управлінського персоналу селищної ради потребує нового механізму управління. Новий механізм управління розвитком персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ повинен і буде враховувати, по-перше, інтереси управлінського персоналу; по-друге, інтереси і потреби об'єднаної територіальної громади. Зокрема, інтереси об'єднаної територіальної громади полягають в тому, щоб управлінський персонал був висококваліфікований, грамотно надавав усі управлінські послуги, характеризувався високим рівнем лояльності і відданості громаді.

Новий механізм управління розвитком персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ повинен передбачати певний алгоритм впровадження з метою забезпечення високої ефективності функціонування управлінського

персоналу. Він має впроваджуватися поетапно, на наш погляд, він включає наступні десять етапів:

- 1) формування основ управлінської системи розвитком персоналу селищної ради ОТГ;
- 2) оцінка стану людського потенціалу, виявлення проблем і слабких сторін функціонування персоналу;
- 3) якісний аналіз управлінського персоналу;
- 4) визначення цілей і завдань управління розвитком персоналу;
- 5) розробка можливих альтернативних варіантів; 6) оцінка витрат на реалізацію програми розвитку управлінського персоналу селищної ради ОТГ;
- 7) побудова програми розвитку, як комплексної системи;
- 8) розробка механізмів реалізації програми;
- 9) оцінка ефективності реалізації програми;
- 10) моніторинг і контроль реалізації програмних заходів (рис. 2.6).

На цьому етапі створюється програма розвитку персоналу селищної ради Печеніжинської ОТГ, яка представляє собою складну комплексну систему, що включає чотири системи забезпечення процесу управління персоналом, зокрема:

- 1) систему правового забезпечення процесу управління персоналом;
- 2) систему інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- 3) систему реалізації процесу управління персоналом;
- 4) систему правового забезпечення процесу управління персоналом.

Система реалізації процесу управління персоналом у свою чергу включає чотири підсистеми із притаманними їм конкретними функціями, які є дуже важливими для розвитку управлінського персоналу селищної ради ОТГ, зокрема:

- 1) підсистема планування роботи з персоналом, основними функціями якої є створення стратегії управління персоналом і вибудовування нової кадрової політики, аналізування чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх) впливу на управлінський процес, аналізування трудового потенціалу селищної

ради, а також прогнозування змін у структурі персоналу та його характеристиках;

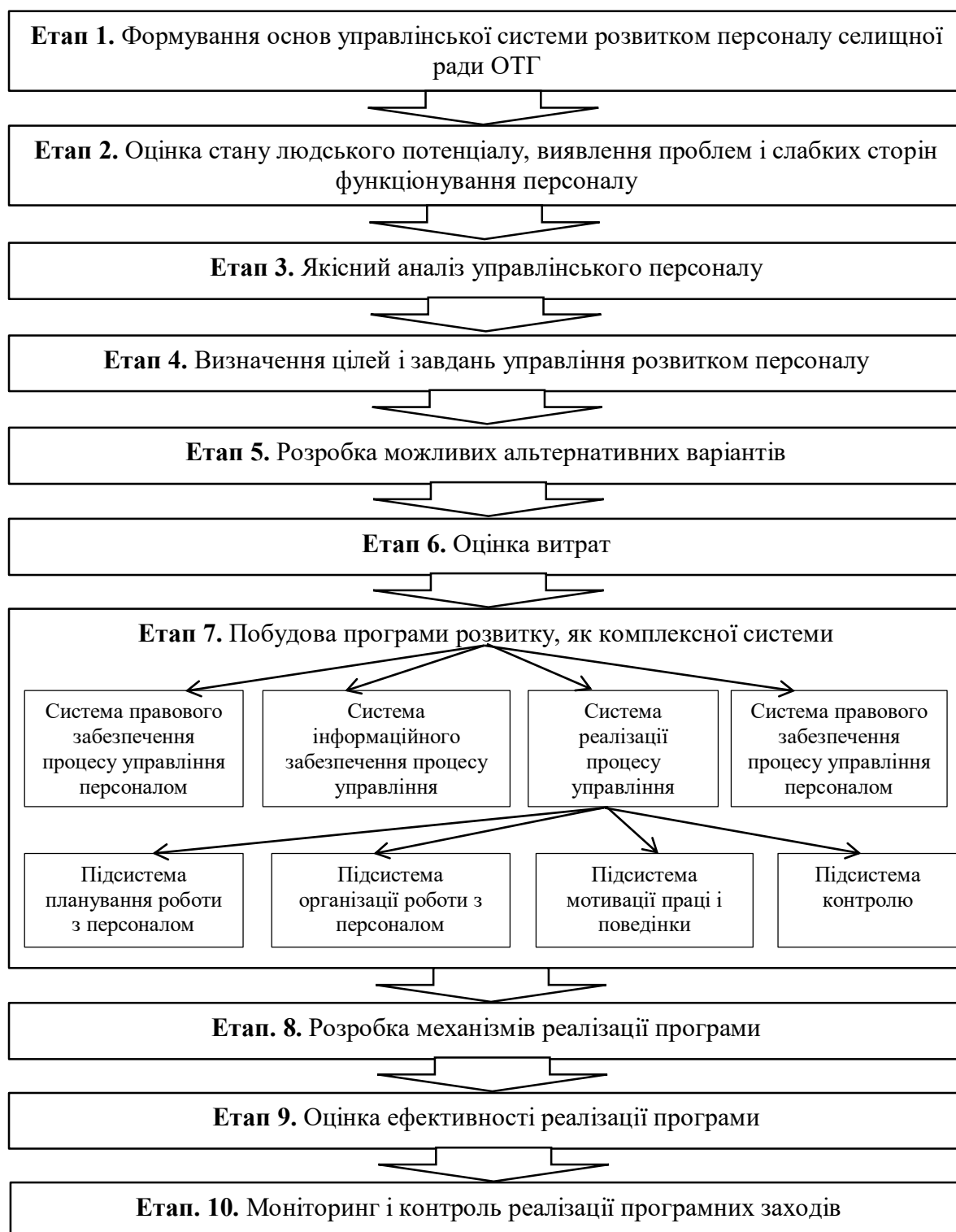


Рис. 2.6. Алгоритм управління розвитком персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ [розроблено на основі: 26, с. 78]

2) підсистема організації роботи з персоналом, яка передбачає проведення кадрової роботи стосовно відбору, пошуку, адаптації, звільнення та розподілу

персоналу, створення оптимальних умов праці, забезпечення процесу управління трудовими відносинами;

3) підсистема мотивації праці і поведінки, яка покликана здійснювати стимулювання (матеріальне і нематеріальне) роботи персоналу;

4) підсистема контролю, функцією якої є проведення оцінки рівня ефективності функціонування нової системи управління розвитком персоналу та результативності його роботи.

Серед чотирьох підсистем, на нашу думку, особлива увага повинна приділятися підсистемі мотивації праці і поведінки, суть якої полягає в реалізації матеріального і нематеріального стимулювання роботи управлінського персоналу. Проведене нами дослідження за допомогою SWOT-аналізу (параграф 2.3) виявило, що саме слабкою стороною функціонування селищної ради Печеніжинської ОТГ є недосконалість і недостатній рівень системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу.

Розширене трактування мотиваційної компоненти на розвиток на розвиток управлінського персоналу Печеніжинської ОТГ проілюстровано на рис. 2.7.

Мотивацію праці управлінського персоналу ОТГ доцільно і необхідно розглядати через призму вкладу управлінця в досягнення позитивних результатів діяльності ОТГ і реалізації поставлених цілей. При цьому управлінець отримує винагороду за працю за допомогою матеріальних, нематеріальних і соціальних способів мотивації, при цьому враховуються потреби самого працівника.

Мотиваційний механізм, який передбачає оцінку мотивів, потреб і результатів управлінської праці, вибір ефективних регуляторів розвитку, забезпечує результативне функціонування персоналу, забезпечує стабільність трудового колективу, розвиває лояльність персоналу, стимулює зростання кваліфікації і професійний розвиток, формує орієнтацію працівників на досягнення поставлених цілей. Основна та додаткова заробітна плата і соціальний пакет виступають основними і пріоритетними важелями мотиваційного механізму.

На наш погляд, стосовно персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ, то тут необхідно особливу увагу приділяти соціальному пакету, який відноситься до нематеріальних методів мотивації – це медичне і професійне страхування, поліпшення умов праці, компенсація частини транспортних витрат, надання путівок на оздоровлення.

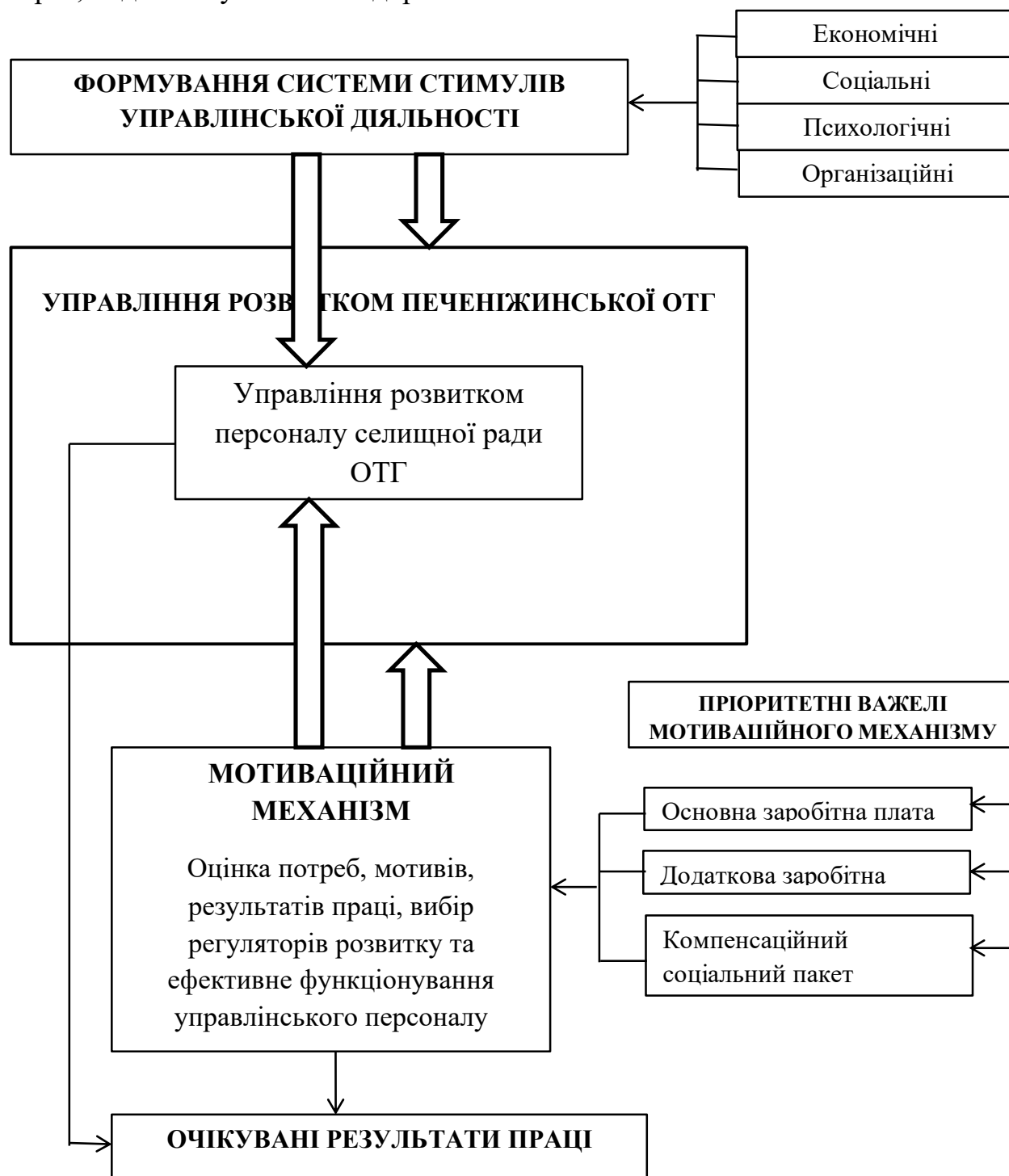


Рис. 2.7. Мотиваційний механізм та його вплив на управління розвитком персоналу селищної ради Печеніжинської ОТГ [розроблено на основі: 51, с. 96]

Стосовно заробітної плати, то необхідно поставити її в пряму залежність від отриманих доходів ОТГ.

Реалізація запропонованого алгоритму управління розвитком управлінського персоналу Печеніжинської ОТГ забезпечить його ефективну діяльність і досягнення поставлених завдань (рис. 2.8).

В цілому основними напрямками удосконалення управління управлінським персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ є чотири напрями, зокрема:

- 1) підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- 2) формування нового мотиваційного механізму;
- 3) підвищення рівня лояльності працівників;
- 4) розвиток корпоративної культури.

Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності функціонування персоналу селищної ради Печеніжинської ОТГ і об'єднаної територіальної громади в цілому. Процес удосконалення управління управлінським персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ спрямований на досягнення наступних результатів:

- 1) зростання обсягів продукції, робіт та послуг ОТГ;
- 2) підвищення якості продукції, робіт та послуг ОТГ;
- 3) оптимізацію витрат на навчання працівників;
- 4) зростання стабільності персоналу, зменшення його плинності та витрат на навчання персоналу;
- 5) підвищення рівня корпоративної культури та іміджу ОТГ в районі і області.

Це сприятиме зростанню доходів Печеніжинської ОТГ. Саме більші фінансові надходження до громади і мотивований управлінський персонал, який краще управлятиме всіма соціально-економічними процесами, забезпечить вирішення низки проблем, що є у територіальній громаді. До таких проблем, що потребують нагального вирішення, відносяться:

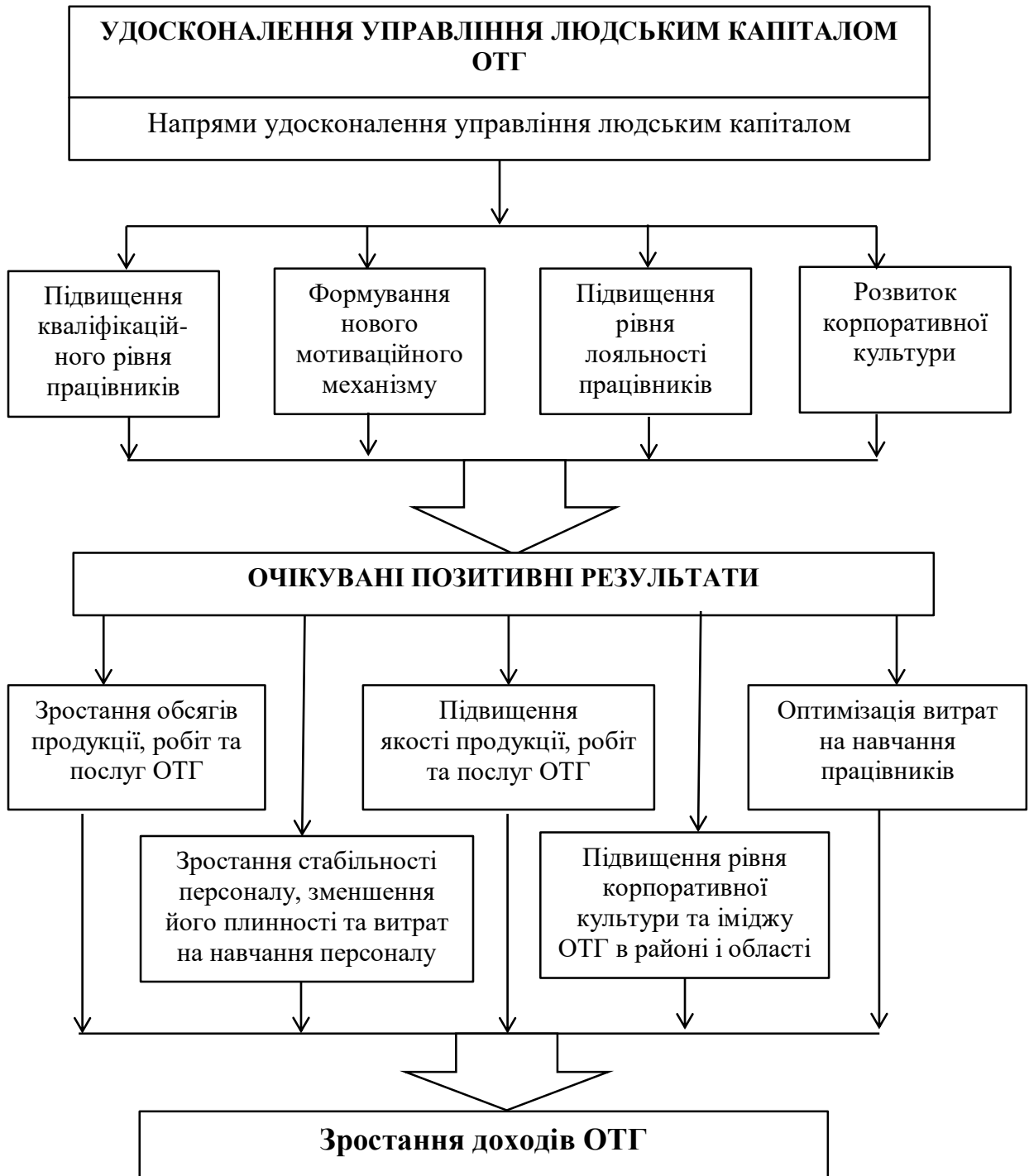


Рис. 2.8. Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства (розроблено автором на основі [9, с. 116])

- 1) оптимізація газопостачання;
- 2) покращення електропостачання;
- 3) вивчення практичного досвіду, який стосується будівництва сміттєпереробного заводу;

- 4) покращення дорожнього покриття вулиць сіл ОТГ;
- 5) впорядкування прибудинкових територій;
- 6) створення парків і зелених зон;
- 7) поліпшення санітарно-гігієнічного та екологічного стану села, створення безпечних для життя і здоров'я людини умов, зниження викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря;
- 8) раціональне використання земель та їх охорона;
- 9) освітлення вулиць;
- 10) ремонтні роботи у навчальних закладах, будинках культури.

Це можливо реалізувати за умови нового підходу до управління персоналом селищного ради Печеніжинської ОТГ.

Висновки до другого розділу

1. Розвиток Печеніжинської селищної ОТГ передбачає, по-перше, розширення економічної бази ОТГ, на основі розвитку малого та середнього підприємництва з використанням місцевих ресурсів, підвищення ефективності рекреаційних і туристичних можливостей і підвищення інвестиційної привабливості території і, по-друге, створення екологічних передумов для сталого розвитку території, що передбачає збільшення послуг водопостачання та водовідведення, формування екологічної поведінки жителів, зростання ефективності енергетичних ресурсів.

2. У 2021 році доходи Печеніжинської об'єднаної територіальної громади за у становили 31437253 грн., загальні витрати бюджету – 33026989 грн, дефіцит становив – 1589736 грн. Упродовж 2018-2021 років доходи Печеніжинської ОТГ зменшувалися, що не дозволяє задовільнити потреби громади. Основну частку у доходах бюджету займають бюджетні асигнування. Основною часткою витрат Печеніжинської ОТГ є витрати на освіту і виконання загальнодержавних функцій.

3. Персонал Печеніжинської селищної ради ОТГ кількісно оптимальний, основну частку становлять працівники виконавчих підрозділів сіл Печеніжинської громади.

4. Управління персоналом селищної ради ОТГ виконує наступні функції: планування та наймання працівників, навчання і їх підготовку, просування по роботі і кар'єрний ріст, створення умов наймання, формування систем оплати праці, створення умов роботи, консультування стосовно наймання працівників, переговори про заробітну плату і умови роботи.

5. В Печеніжинській селищній раді ОТГ приділяється недостатня увага процесу управління персоналом селищної ради, що не дозволяє ефективно його використовувати. Це обумовлює низьку соціально-економічну ефективність процесу управління персоналом. Найважливішими проблемами, що занижують ефективність процесу управління персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ, є опір персоналу змінам і інноваціям, нестача фінансових ресурсів, недосконалість стилю і методів управління, недостатній рівень інформаційного забезпечення управління персоналом і корпоративної культури, а також недосконалість системи мотивації персоналу.

6. Удосконалення процесу управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ на основі SWOT-аналізу передбачає використання стратегії, спрямованої на реальне використання наявних сильних сторін і реалізацію можливостей. До можливостей ми відносимо: постійний попит на якісні управлінські послуги зі сторони жителів ОТГ, зростання престижу управлінського персоналу, забезпечення підвищення їх кваліфікації, розвиток корпоративної культури, впровадження інформаційних технологій, формування сприятливого мікроклімату. Разом з тим необхідно постійно тримати в полі зору виявлені слабкі сторони і не допускати посилення їх впливу на діяльність,

7. З метою покращення функціонування персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ, більш ефективного виконання завдань, покладених на неї, необхідно забезпечити його розвиток, процес відтворення і якісного зростання. Розвиток управлінського персоналу селищної ради потребує нового механізму

управління, який забезпечить високу результативність діяльності управлінського персоналу. Він має впроваджуватися поетапно і передбачати десять етапів: формування основ управлінської системи розвитком персоналу; оцінку стану людського потенціалу; якісний аналіз управлінського персоналу; визначення цілей і завдань управління розвитком персоналу; розробку можливих альтернативних варіантів; оцінку витрат на реалізацію програми; побудову програми і розробку механізмів її реалізації; оцінку ефективності реалізації програми; моніторинг і контроль реалізації програмних заходів.

8. Управління розвитком персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ передбачає формування нового мотиваційного механізму, зміну і удосконалення системи мотивації праці і поведінки, недосконалість якої виявлено за допомогою SWOT-аналізу. В Печеніжинській ОТГ необхідно заробітну плату персоналу селищної ради поставити в пряму залежність від отриманих доходів ОТГ. Крім цього особливу увагу слід приділяти соціальному пакету – це медичне і професійне страхування, поліпшення умов праці, компенсація частини транспортних витрат, надання путівок на оздоровлення.

9. В цілому основними напрямками удосконалення управління управлінським персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ є підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування нового мотиваційного механізму; підвищення рівня лояльності працівників; розвиток корпоративної культури. Це забезпечить зростання обсягів продукції, робіт та послуг ОТГ та підвищення їх якості, оптимізацію витрат на навчання працівників, зростання стабільності персоналу, зменшення його плинності персоналу, підвищення рівня корпоративної культури та іміджу ОТГ в районі і області, зростання доходів ОТГ. Фінансові надходження і мотивований управлінський персонал забезпечить вирішення проблем ОТГ, зокрема, оптимізацію газопостачання і електропостачання, покращення дорожнього покриття вулиць і впорядкування території, створення парків і зелених зон, створення безпечних для життя і здоров'я людини умов, раціональне використання земельних ресурсів, освітлення вулиць тощо.

ВИСНОВКИ

1. Сьогодні людський капітал є важливим фактором розвитку національної економіки і окремого підприємства на інтенсивно інноваційній основі, тобто головним інтенсивним фактором економічного зростання національної і регіональної економіки, окремого підприємства. Як складна соціально-економічна категорія людський капітал формується у сфері освіти, сфері охорони здоров'я, сфері соціального захисту і соціального забезпечення під впливом різних чинників на макrorівні, мезорівні, мікрорівні і нанорівні.

2. Формування і відтворення людського капіталу підприємства відбувається за допомогою інвестицій в людський капітал, тобто в освіту, професійну підготовку, науку, охорону здоров'я, інновації, мобільність і пошук інформації, культуру. Результативне функціонування людського капіталу на підприємстві передбачає і управління його розвитком, орієнтацію на постійні ринкові зміни, зміну акцентів інвестування в розвиток управлінського персоналу і в розвиток працівників, від яких залежать результати діяльності підприємства.

3. Розвиток Печеніжинської селищної ОТГ передбачає розширення економічної бази ОТГ в першу чергу на основі розвитку малого та середнього підприємництва з використанням місцевих ресурсів, рекреаційних і туристичних можливостей, і створення екологічних передумов для сталого розвитку території. Бюджет Печеніжинської об'єднаної територіальної громади є дефіцитним, причому у 2018-2021 роках доходи бюджету (основна частка бюджету – бюджетні асигнування) зменшувалися, що не дозволяє задовільнити потреби громади. У витратах основну частку займають витрати на освіту і виконання загальнодержавних функцій.

3. Основну частку персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ, який кількісно є оптимальний, становлять працівники виконавчих підрозділів сіл Печеніжинської громади. Разом з тим недостатня увага процесу управління персоналом селищної ради не дозволяє ефективно його використовувати. До

проблем, що знижують ефективність процесу управління персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ, відносяться в першу чергу нестача фінансових ресурсів, а також опір персоналу змінам і інноваціям, недосконалість системи мотивації персоналу, недосконалість стилю управління персоналом, недостатній рівень корпоративної культури та інформаційного забезпечення управління персоналом.

6. Використання SWOT-аналізу з метою удосконалення процесу управління персоналом Печеніжинської селищної ради ОТГ дозволило обґрунтувати використання стратегії, спрямованої на реальне використання виявлених сильних сторін і реалізацію можливостей. Разом з тим управлінському персоналу необхідно постійно контролювати слабкі сторони і унеможливити негативний їх вплив на діяльність, а також звертати увагу на існуючі загрози та їх нівелювати.

7. В Печеніжинській ОТГ необхідно запровадити новий механізм управління розвитком персоналу, який повинен впроваджуватися поетапно і передбачати десять етапів: від формування основ управлінської системи розвитку персоналу селищної ради ОТГ до оцінки ефективності реалізації програми, а також моніторингу і контролю за реалізацією програмних заходів.

8. Управління розвитком персоналу Печеніжинської селищної ради ОТГ передбачає формування нового мотиваційного механізму, зміну і удосконалення системи мотивації праці і поведінки, недосконалість якої виявлено за допомогою SWOT-аналізу. Мотивацію праці управлінського персоналу ОТГ необхідно побудувати за принципом: заробітна плата персоналу селищної ради має бути в прямій залежності від отриманих доходів ОТГ. Особлива увага повинна приділятися нематеріальним методам мотивації – поліпшення умов праці, медичне і професійне страхування, надання путівок на оздоровлення, компенсація частини транспортних витрат.

9. В цілому основними напрямками удосконалення управління управлінським персоналом селищної ради Печеніжинської ОТГ є підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування нового мотиваційного

механізму; підвищення рівня лояльності працівників; розвиток корпоративної культури. Це забезпечить зростання обсягів продукції, робіт та послуг ОТГ та підвищення їх якості, оптимізацію витрат на навчання працівників, зростання стабільності персоналу, зменшення його плинності та витрат на навчання персоналу, підвищення рівня корпоративної культури та іміджу ОТГ в районі і області, зростання доходів ОТГ. Реалізація запропонованого алгоритму управління розвитком управлінського персоналу Печеніжинської ОТГ забезпечить його ефективну діяльність і досягнення поставлених завдань.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова М.В. Людський капітал України у світових рейтингах. *Освітня аналітика України*. Вип. 2, 2020. С. 29-40.
2. Амосов О., Дегтя А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки : методологічний аспект. URL: <http://www.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/08.pdf>.
3. Бенько Н.М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 96-104.
4. Бенько Н.М. Змістова характеристика та аспектизація компонентів структури людського капіталу. *Інноваційна економіка*. № 7-8, 2020. С. 42-48.
5. Бех Ю.В. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання. *Наукові записки Київського університету туризму, економіки і права. Серія : філософські науки*. Вип. 17, 2014. С. 126-142.
6. Біліченко О.С. Інвестиції в людський капітал. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. № 1, 2015.. С. 97-102.
7. Бриндзя І.М., Река Г.В., Семеряк Ю.А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу. URL: <http://nauka.kushnir.mg.ua/?p=25660>.
8. Брояка Р.В., Ясінська Б.О. Науково-технічні засади розвитку людського капіталу в сільській місцевості. *Інфраструктура ринку*. Вип. 42, 2020. С. 69-76.
9. Бублик М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. Т. 29, № 4, 2019. С. 113-120.
10. Васильєва О. Проблеми розвитку людського капіталу в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 1, 2021. С. 2-33.
11. Волошина С.В. Відтворення людського капіталу підприємства та його властивості. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. № 1, 2019. С. 105-120.

12. Волошина С.В. Композиційна побудова поняття «людський капітал». *Торгівля і ринок України*. № 1(43), 2018. С. 51-61.
13. Волошина С.В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. Вип. 3-1(46), 2018. С. 97-103.
14. Волошина С.В. Оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу в умовах глобалізації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. № 39, 2011. С. 13-16.
15. Волошина С.В., Скубіліна А.В. Оцінка підходів до визначення стадій відтворення людського капіталу підприємства. *Інтернаука*, 2017. С. 16-20.
16. Гальків Л.І., Галаз Л.В. Мотивація капіталізації людського потенціалу сільських поселень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Проблеми економіки та управління*. № 897, Вип. 2, 2018. С. 49-56.
17. Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: Сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка та суспільство : електронне фахове видання*. Вип. 12, 2017. С. 73-78.
18. Данилович-Кропивницька М.Л., Живко З.Б., Живко М.О. Якість людського фактора у боротьбі з корупцією у державній службі та правоохоронних органах. *Вісник ІНЕМ «Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. С. 222-228.
19. Живко З.Б., Копитко М.І., Подра О.П. Становлення економіки знань на основі інноваційного розвитку та людського капіталу. Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи : матеріали XVIII Міжнародного наукового семінару. Київ : Національна академія управління, 2019. С. 26-28.
20. Живко З.Б., Подра О.П. Особливості інвестиційного відтворення людського капіталу в системі чинників інформаційного суспільства. *Вісник ХНУ*. № 1, 2015. С. 98-102.

21. Живко З.Б., Подра О.П. Розвиток людського потенціалу в умовах інноваційних змін. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Економічна*. Вип. 1, 2017. С. 220-231.

22. Захарова О.В. Інвестування в людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 70-80.

23. Злобін Є. Людський капітал – головний резерв розвитку виробництва. *АПК : економіка, управління*. № 2, 2015. С. 21-30.

24. Змієнко М.О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm.

25. Канаш О.Є. Моральне зношування людського капіталу: сутність, різновиди, засоби буферизації. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 4, 2020. С. 138-143.

26. Кліменкова О.В. Формування людського капіталу регіону: Сутність процесу та чинники впливу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 2-3, 2019. С. 72-80.

27. Ковалів В., Ковалів І., Магійович І. Сучасні тенденції в управлінні людським капіталом. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. № 23(1), 2016. С. 205-210.

28. Кузьмичов С.М. Актуальні питання розуміння людського капіталу і його роль у сучасних економічних процесах. *Молодий вчений*. № 28, 2017. С. 63-64.

29. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Сутність інвестицій та особливості інвестування в людський капітал. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. Вип. 13, 2018. С. 298-305.

30. Людський розвиток в Україні : інноваційний вимір : монографія / за ред. Е. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, Прогр. розв. ООН в Україні, 2008. 316 с.

31. Маказан Е.В. Деякі критерії створення якісної моделі управління людським капіталом. *Ефективна економіка*. № 2, 2018. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efec_2018_2_33.

32. Маказан Є.В. Деякі аспекти людського капіталу як системи економічних відносин. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 1, 2018. С. 100-105.

33. Макєєва О.О., Калініченко Д.Р. Основні методи оцінки конкурентоспроможності людського капіталу. *Економіка і управління в умовах глобалізації : VIII Міжнар. Наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 2019 р.*). Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019. С. 203-206.

34. Манн Р.В., Ляшов Д.О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 59, 2020. С.17-25.

35. Мартин О.М., Живко З.Б., Михайлюк А.В. Science, innovations and education: problems and prospects. *Proceeding of the IX International scientific and practical conference. CPN Publishing Group*. Tokyo. Japan, 2022. P. 482-487. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-6-8-aprelya-2022-goda-tokio-yaponiya-arhiv>.

36. Мартинова Л.Б. Якісні параметри людського капіталу у забезпеченні його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 12(2), 2017С. 11-14.

37. Мельничук Д.П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя : автореф. дис.. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Київ, 2015. 43 с.

38. Мельничук Д.П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2015. 564 с.

39. Михайлова Л.І. Управління розвитком людського капіталу в забезпеченні якості життя сільського населення. *Економіка АПК*. № 5, 2020. С. 66-76.

40. Нечепурна Наталія, Михайлюк Анастасія. Податкове навантаження в системі податкової безпеки держави. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу*: І Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 01 лютого 2022 р.). Кам'янець-Подільський: НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2022. С. 228-230. (394 с.).

41. Носик О.М. Форми людського капіталу: головні підходи до визначення. *Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. Серія «Економічна теорія та право». № 3, 2014. С. 149-158.

42. Олієвська М.Г. Фінансування освіти в контексті відтворення людського капіталу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 17(2), 2018. С. 16-19.

43. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text> .

44. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

45. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

46. Савіцька І.М. Відтворення людського капіталу сільської місцевості : сучасний стан та тенденції розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 8(2), 2016. С. 75-78.

47. Сахненко О.І. Методи оцінки людського капіталу. *Економіка і суспільство*. № 10, 2017. С. 24-27.
48. Сахненко О.І. Основні види інвестицій в людський капітал. *Ефективна економіка*. № 10, 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efec_2015_10_94.
49. Сахненко О.І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Вип. 150, 2014. С. 278-283.
50. Семикіна А.В., Грішнова О.А. Півдвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій: монографія. Київ : 2015. 292 с.
51. Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 4, 2020. С.86-100.
52. Сопов А.К. Чинник розвитку людського капіталу в процесі формування та діяльності спроможних об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 38, 2020. С. 46-50.
53. Танасійчук Ю.В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Вип. 81(2), 2012. С. 342-348.
54. Точиліна Ю.Ю. Структура людського капіталу та особливості його формування. *Економічний простір*. № 160, 2020. С. 7-11.
55. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 2, 2019. С. 44-50.
56. Ушакова Н.В. Розвиток людського капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. № 1, 2012. С. 45-53.

57. Хитра О.В., Бучаста Л.О. Соціально-культурні аспекти розвитку людського капіталу. *Молодий вчений*. № 4(1), 2020. С. 34-41.
58. Хромов М.І. Сутність та особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. *Економіка і право*. № 3, 2019. С. 140-145.
59. Цимбал Н.В. Комплексна оцінка людського капіталу як засобу економічної безпеки підприємства. *Вісник Черкаського університету Серія : Економічні науки*. Вип. 4(1), 2017. С. 119-127.
60. Шахно А.Ю. Моделі розвитку та державне регулювання капіталу в умовах глобалізації : дис.. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Нац. у-т «Львівська політехніка». Львів, 2019. 561 с.
61. Шевченко Д.В. Відтворення людського капіталу як системи економічних відносин. *Вісник Хмельцького національного університету. Економічні науки*. № 6(1), 2019. С. 277-280.
62. Шубалий О.М. Динаміка людського капіталу регіону в контексті зміни основних показників регіонального та національного розвитку. *Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія*. Вип. 16, 2019. С. 159-167.
63. Шумпетер Й. Теория экономического развития / пер. с англ. М. : Прогресс, 1992. 231 с.
64. Яворська Л.М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці.. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» Серія : Економічна теорія та право*. № 2, 2014. С. 108-117.
65. Becker G. The Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis Reference to Education. New York : Columbia University Press, 1964. 265 p.
66. Bubluk M., Rybytska O. Economic assessment and forecasting of the social component of man-made economy. *Econtechmod : an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modeling process*. Lublin, Rzescow. 5(1), 2016. pp. 3-10.

67. Europe 2020: A European Strategy For Smart, Sustainable And Inclusive Growth (2018). URL: <http://ec.europa.eu-eu/eu2020/pdf/version.pdf>.

68. Gennaioli Nikola., Rafael La Porta, Andrey Shleifer/ Human capital and regional development : NBER working paper/ Cambridge : National bureau of economic research, 2011, p. 1.

69. Schultz T. Investment in Human Cfpital. URL: <http://www.ssc.wisc.edu/walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz.pdf>.

70. Schultz T. Investment in Human Capital: the role og Education and of Research. New York : FreePress, 1971. URL: <https://academic.oup.com/ajae/articleabstract>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Теоретичні підходи до визначення терміну «людський капітал»

