

**В. І. Куценко**

доктор економічних наук, професор,  
Заслужений діяч науки і техніки України,  
завідувач відділу соціальних проблем сталого  
розвитку, Інститут економіки природокористування  
та сталого розвитку НАН України, Київ, Україна  
Kutsenko-v.i@mail.ru

УДК 332.12.477

**Г. С. Заяць**

аспірантка, Інститут економіки  
природокористування та сталого розвитку НАН України,  
Київ, Україна  
Zaiats-g@online.ua

## МОДЕРНІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗЕЙ СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

**Анотація.** Модернізація сучасної кадрової політики соціогуманітарної сфери України – освіти, охорони здоров'я, науки, культури – набуває пріоритетного значення в умовах соціально-економічної нестабільності та соціальної невизначеності, коли істотно зростають ризики втрат і руйнації раніше сформованого кадрового потенціалу. У статті значну увагу приділено розгляду нових концептуальних підходів до вирішення нагальних кадрових проблем сталого розвитку соціогуманітарної сфери України. Визначено та обґрунтовано основні напрями і шляхи модернізації сучасної політики кадрового забезпечення в контексті завдань розвитку державно-громадського управління, виявлено обмеження та ризики у цій сфері. Авторами запропоновано конкретні організаційно-економічні заходи, спрямовані на збереження компетентних працівників у закладах соціогуманітарної сфери і підвищення продуктивності їх трудової діяльності.

**Ключові слова:** соціогуманітарна сфера, модернізація, кадрове забезпечення.

**В. И. Куценко**

доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки и техники Украины,  
заведующая отделом социальных проблем устойчивого развития,  
Институт экономики природопользования и устойчивого развития НАН Украины, Киев, Украина

**Г. С. Заяц**

аспирант, Институт экономики природопользования и устойчивого развития НАН Украины, Киев, Украина

### МОДЕРНИЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕННЯ ОТРАСЛЕЙ СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

**Аннотация.** Модернизации современной кадровой политики социогуманитарной сферы Украины – образования, здравоохранения, науки, культуры – придается приоритетное значение в условиях социально-экономической нестабильности и неопределенности, когда существенно возрастают риски потерь и разрушения ранее сформированного кадрового потенциала. Значительное внимание в статье уделено рассмотрению новых концептуальных подходов к решению насущных кадровых проблем устойчивого развития социогуманитарной сферы Украины. Определены и обоснованы основные направления и пути модернизации современной политики кадрового обеспечения в контексте задач развития государственно-общественного управления, выявлены существующие ограничения и риски в этой сфере. Авторами предложены конкретные организационно-экономические меры, направленные на сохранение компетентных работников в учреждениях социогуманитарной сферы и повышение производительности их трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** социогуманитарная сфера, модернизация, кадровое обеспечение.

**Vira Kutsenko**

D.Sc. (Economics), Professor, Honoured Master of Sciences and Engineering,  
Head of the Department of Social Problems in Sustainable Development,  
Institute of Economics of Natural Resources and Sustainable Development of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
60 Shevchenko Ave, Kyiv, 01032, Ukraine

**Halyna Zaiats**

PhD Student (Economics), Institute of Economics of Natural Resources and Sustainable Development  
of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine  
60 Shevchenko Ave, Kyiv, 01032, Ukraine

### MODERNIZATION OF STAFF POLICY IN SOCIO-HUMANITARIAN SPHERE OF UKRAINE

**Abstract.** Modernization of recent staff policies of socio-humanitarian sphere of Ukraine – education, healthcare, science, culture – takes priority in terms of socio-economic instability and social uncertainty, when substantially increases the risk of loss and destruction of previously formed staffing potential. In view of this rather difficult to form an effective staffing policy of healthcare, education, science and culture according to the productivity criteria, humanism and economic feasibility, to achieve trade-offs between economic feasibility and social priority. Special attention is paid to new conceptual approaches to address pressing staffing problems of sustainable development of socio-humanitarian sphere of Ukraine. Defined and justified the basic directions and ways of modernization of current staffing policy in the context of development objectives of state and public administration; found existing limitations and risks in this area; proposed specific organizational and economic measures aimed at consolidating competent workers in establishment's socio-humanitarian sphere and increasing productivity of their work. It is important to emphasize that in staffing policy should increase the value of non-financial motivation, including team unity, trust and fairness in the evaluation of work, achieving equal opportunities for career growth, involvement in public affairs team, corporate responsibility.

**Keywords:** socio-humanitarian sphere; modernization; staff policy.

**JEL Classification:** A10, A13

**Постановка проблеми.** В умовах соціально-економічної нестабільності та соціальної невизначеності особливого значення набуває модернізація сучасної політики кадрового забезпечення основних галузей соціогуманітарної сфери України – освіти, охорони здоров'я, науки, культури. Наразі ця політика має кон'юнктуру природу – державні органи управління намагаються мінімізувати бюджетні витрати, що є головним і нерідко єдиним джерелом фінансування галузей цієї сфери (через укрупнення закладів, ліквідацію окремих управлінських ланок, скорочення штатів); суб'єкти економічної діяльності на нижчому рівні управління прагнуть пристосуватися до складної соціально-економічної ситуації, мінімізувати поточні витрати, у тому числі на оплату, організацію й поліпшення умов праці, професійний розвиток працівників. Відтак цілком закономірно очікувати на зниження основних якісних параметрів кадрового забезпечення, появу неформальних відносин, певне зростання рівня тінізації ринку соціальних послуг, що формуються здебільшого поза межами державного регулювання економічними процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти реалізації сучасної політики кадрового забезпечення галузей соціогуманітарної сфери України в різних соціально-економічних умовах ґрунтовно досліджено в наукових працях таких відомих українських учених, як Л. І. Антошкіна, І. К. Бондар, І. Ф. Гнибіденко, О. А. Грیشнова, Г. А. Дмитренко, О. О. Євсєєва, Т. М. Кірюк, А. М. Колот, О. В. Коломицева, О. В. Комеліна, В. І. Куценко, О. М. Левченко, Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, О. В. Макарова, В. М. Новіков, В. О. Онищенко, Я. В. Остафійчук, У. Я. Садова, Н. В. Ушенко, Л. В. Шаульська та інші. Проблемні аспекти політики кадрового забезпечення соціогуманітарної сфери розглядаються такими зарубіжними вченими, як Бейкер Дж. (Becker, 1996), Боуен Г. (Bowen, 1968), Фельдштейн М. (Feldstain, 2003), Лавлок К. (Lovelock, 2001), Пітц Р. (Pitts, 1982).

Проте складна проблема модернізації напрямів цієї політики залишається найменш дослідженою, а тому потребує значної уваги в контексті вирішення сучасних завдань модернізації економіки та її окремих галузей.

Стратегічним напрямом цих зрушень ми вважаємо процес диверсифікації, тобто формування різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру процесів і явищ. Власне термін «диверсифікація» походить від латинського *diversus* (різний) та *facere* (робити) [1, т. 1, с. 226]. Відповідно до цього в наукових працях таких учених, як І. К. Бондар, Л. О. Пустовіл, Н. Б. Рудик, М. Д. Корінько, диверсифікація напрямів будь-якої політики розглядається як засіб модернізаційних перетворень, спрямованих на подальшу деталізацію регуляторних вправових із метою зниження ризиків втрат, уникнення банкрутства і максимізацію прибутку [2, с. 344–345; 3; 4, с. 13].

Диверсифікація політики є складним і суперечливим процесом, оскільки передбачає розгалуження її основних напрямів, урізноманітнення форм, модифікації підходів, підвищення цільової спрямованості основних інструментів, а в підсумку – досягнення визначеної мети на основі ефективного вирішення поставлених завдань. Важливо підкреслити, що термін «диверсифікація» використовують для різних цілей та об'єктів дослідження: як власне процес перерозподілу ресурсів в інші сфери діяльності та активне розгалуження напрямів політики (І. Ансофф [5, с. 108]); як процес поширення економічної діяльності на нові сфери, що не мають безпосереднього зв'язку чи певної функціональної залежності від сфери основної діяльності (Є. Г. Новицький [6, с. 9]); як процес одночасного ведення декількох видів бізнесу (Pitts, 1982).

**Мета статті** полягає у визначенні стратегічних напрямів модернізації сучасної політики кадрового забезпечення галузей соціогуманітарної сфери України на основі оцінки

домінантних тенденцій та передбачення можливих кадрових змін на найближчу перспективу.

**Основні результати дослідження.** Закономірним результатом сучасного етапу соціально-економічного розвитку країни є зростання у структурі ВВП частки галузей соціогуманітарної сфери, що концентрують висококваліфікований кадровий потенціал, представлений здебільшого вузькоспеціалізованими фахівцями, період професійної підготовки яких є значно тривалішим, ніж у інших галузях економіки. І хоч за параметрами продуктивності соціогуманітарна сфера істотно поступається іншим галузям економіки, проте саме вона забезпечує гармонійний розвиток суспільства та кожної особистості. Якщо у 2001 р. у структурі ВВП і ВДВ частка освіти становила 4,4% та 4,9%, то у 2012 р. – відповідно 5,2% і 6,0%; аналогічні показники в галузях охорони здоров'я та соціальної допомоги у цей самий період дорівнювали 2,0% і 3,3%; у 2012 р. – відповідно 3,9% та 4,5% (табл. 1) [8].

У 2012 р. у галузях охорони здоров'я і соціальної допомоги в Україні працювало 12% штатних працівників усіх сфер економічної діяльності, серед яких 22% мали повну вищу освіту; в освітній сфері аналогічні показники дорівнювали 16,1% та 53,4%; у сфері культури, спорту, відпочинку і розваг – відповідно 2,4% та 42% (для порівняння зазначимо, що за останні роки в середньому частка осіб із повною вищою освітою серед штатних працівників, зайнятих у різних сферах економічної діяльності, досягла близько 34%) [13].

Модернізація основних напрямів сучасної політики кадрового забезпечення охорони здоров'я, освіти, науки і культури повинна ґрунтуватися на прогресивних ідеях та положеннях теорії людського капіталу, людиноцентризму, самоорганізації соціально-економічних систем і соціальної мобільності. Головною метою такої політики є зміцнення та розвиток кадрової складової соціогуманітарної сфери, підвищення її конкурентоспроможності у глобальному просторі з якомога повним використанням можливостей усіх управлінських ланок щодо запобігання реальним і потенційним ризикам її руйнації на основі інституціоналізації різних форм економічної активності й мобільності кадрів, їх зайнятості – з одного боку, та активного розвитку громадсько-державного управління – з другого.

У сучасній політиці кадрового забезпечення цих галузей одне із провідних місць займає практика централізованого оновлення кадрових нормативів і стандартів (зокрема, нормативних співвідношень між чисельністю вчителів та учнів, викладачів і студентів; медичним персоналом та пацієнтами тощо). Власне такими суто адміністративними і часто економічно необґрунтованими методами (через збільшення трудового навантаження на працівників) органи управління намагаються відреагувати на істотне скорочення контингенту учнів та студентів унаслідок демографічної кризи. Більш перспективним ми вважаємо інший підхід, що передбачає активізацію ринкових механізмів кадрової оптимізації (підвищення прибутковості й продуктивності економічної діяльності, стимулювання підприємницької активності, кредитування соціальних послуг, встановлення реальної вартості трудових послуг) і орієнтується на засади самоорганізації у функціонуванні закладів освіти, охорони здоров'я, науки та культури.

Таблиця 1

**Динаміка питомої ваги галузей соціогуманітарної сфери у ВВП України за період 2001-2012 рр., %**

Рік	ВВП		ВДВ	
	Освіта	Охорона здоров'я та соціальна допомога	Освіта	Охорона здоров'я та соціальна допомога
2001	4,4	2,9	4,9	3,3
2005	4,7	3,2	5,4	3,6
2010	5,1	3,9	5,8	4,4
2011	4,8	3,5	5,5	4,1
2012	5,2	3,9	6,0	4,5

Джерело: Розраховано за [8]

Модернізація напрямів політики кадрового забезпечення галузей соціогуманітарної сфери України повинна відбуватися з урахуванням такого важливого параметра, як професійна мобільність. Порівнюючи основні показники руху працівників соціогуманітарної сфери з аналогічними показниками інших сфер економічної діяльності, можна зробити висновок про їх відносно низьку професійну мобільність та орієнтацію здебільшого на сферу зайнятості за здобутою фаховою підготовкою (за винятком сфери відпочинку і розваг, що поповнюється в останні роки працівниками з інших сфер економічної діяльності). У 2012 р. середньооблікова чисельність штатних працівників в освітній галузі збільшилася на 13,7%, при цьому вибуло 13,6% осіб; в охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги – відповідно 15,6% і 18,4%; у сфері культури і спорту, відпочинку та розваг – 19,8% і 19,2%. Якщо середній показник плинності кадрів в усіх галузях економіки країни у 2012 р. становив 26,3%, то в освіті – лише 12,6%, охороні здоров'я і наданні соціальної допомоги – 14,2%, сфері культури та спорту, відпочинку і розваг – 18,2% [9, с. 3].

Необхідно зауважити, що показники динаміки чисельності працівників унаслідок скорочення штатів є диференційованими за галузями соціогуманітарної сфери. У 2012 р. зменшення кількості працівників через цю причину становило в освіті 0,4% середньооблікової чисельності штатних працівників, в охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги – 3,7%, сфері культури і спорту, відпочинку та розваг – 0,7% (за галузями економіки середній показник дорівнював 1,9%) [9, с. 3]. Отже, найбільших кадрових втрат унаслідок реорганізації зазнає сфера охорони здоров'я і надання соціальної допомоги. Унаслідок значного державного впливу в галузях соціогуманітарної сфери зберігається один із найнижчих рівнів неформальної та неповної зайнятості. Водночас структура зайнятості за віковою ознакою погіршується, зокрема відмічається стрімке збільшення чисельності працюючих пенсіонерів. Ці зрушення можна відстежити, проаналізувавши динаміку співвідношення між працюючими пенсіонерами та молоддю в освітній галузі (рис.).

Модернізацію перспективних напрямів сучасного розвитку галузей соціогуманітарної сфери, спроможних позитивно вплинути на їх кадрове забезпечення, ми пов'язуємо з активним стимулюванням інвестиційних потоків у ці галузі, формуванням багатоканального фінансування, ефективним використанням так званого міграційного капіталу.

В умовах фінансово-економічної нестабільності обмеженість капітальних вкладень для цілей кадрового розвитку є очевидною. Це доводить доцільність пошуку можливих резервів за рахунок оптимізації структури видатків бюджетів усіх рівнів та скорочення нецільових чи зайвих видатків під час державних закупівель. Як свідчать дані табл. 2, за останні роки інвестиційні можливості цих галузей зазнали значних змін (за 2009–2012 рр. питома вага інвестицій в основний капітал освіти, культури і спорту, відпочинку та розваг скоротилася вдвічі в його загальних обсягах за всіма видами економічної діяльності), необхідно в найближчій перспективі активізувати пошук нових джерел стратегічного значення, забезпечивши реалізацію успішних інвестиційних проектів, спроможних сприяти створенню нових робочих місць.

Прискорений розвиток долідуваних нами галузей та зміцнен-

ня їх кадрового забезпечення ми пов'язуємо зі створенням нових робочих місць із гідною оплатою праці, використанням так званого міграційного капіталу. За даними Національного банку України, за останні роки сума переказів мігрантів (\$7,0 млрд., або 4,3% ВВП) досягла обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку країни [15, с. 13]. Важливо забезпечити створення нових продуктивних робочих місць із використанням можливостей аутсорсингу бізнес-процесів, на основі чого у країнах Центральної і Східної Європи було створено понад 33 тис. робочих місць за останні п'ять років [16]. Модернізація сучасної політики кадрового забезпечення галузей соціогуманітарної сфери повинна ґрунтуватися на ідеях забезпечення високої мотивації до продуктивної трудової діяльності. Водночас, проведені аналітичні дослідження показали, що у цілому працівники соціогуманітарної сфери України є низькооплачуваною категорією населення.

З огляду на це слід на рівні відповідних міністерств вивчити питання про доцільність зміни практики регулювання доходів працівників бюджетної сфери зазначених галузей (у частині переходу від регулювання індивідуальних доходів до ефективного регулювання сукупних доходів домогосподарств, у складі яких є працівники цих галузей) з тим, щоб досягти принаймні середнього рівня оплати праці в галузях економіки. Нові перспективи кадрового забезпечення ми пов'язуємо із розвитком держав-

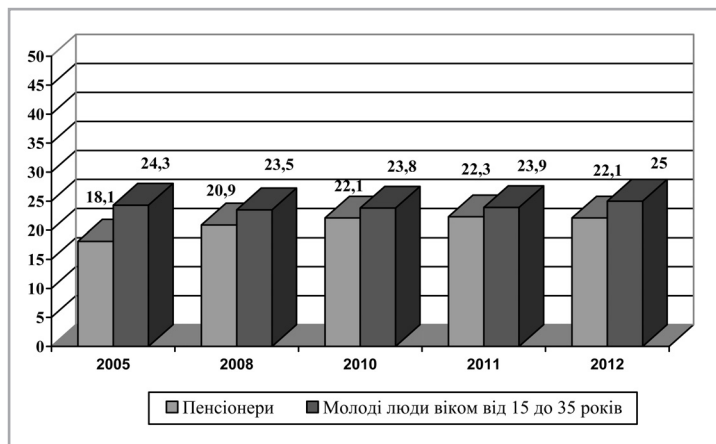


Рис. Співвідношення чисельності працюючих пенсіонерів та молодих людей віком від 15 до 35 років в освіті, %  
Джерело: Побудовано за [1]

но-громадської форми управління соціогуманітарною сферою, що передбачає істотне збільшення кількості його суб'єктів завдяки активній участі громадських організацій у моніторингу якості соціальних послуг та прискорює про-

Таблиця 2

**Динаміка інвестицій у галузі соціогуманітарної сфери України, 2009-2012 рр.**

Показник	Освіта		Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		Сфера культури та спорту, відпочинку і розваг	
	2009	2012	2009	2012	2009	2012
Інвестиції в основний капітал, % до підсумку	1,0	0,5	1,3	1,1	2,4	1,1
Індекс інвестицій в основний капітал, % до попереднього року	56,9	69,0	49,3	124,9	82,5	67,7
Прямі іноземні інвестиції, % до підсумку	0,04	0,01	0,3	0,2	1,4*	0,7*
Іноземні інвестиції на 1 працюючого, дол. США	8,6	3,9	95,0	96,7	812,3*	635,2*

Примітка. \*Включаючи надання комунальних та індивідуальних послуг.  
Джерело: Розраховано за [10, с. 24, 23, 65-66; 11, с. 15, 24; 12, с. 159; 13; 14, с. 206, 207]



цеси демократизації на основі розвитку самоврядних структур, зокрема професійних асоціацій педагогів, органів учнівського і батьківського самоврядування всіх рівнів, рад опіки, об'єднань за фаховими інтересами, шкільних фондів.

**Висновки.** Модернізація політики кадрового забезпечення галузей соціогуманітарної сфери передбачає визначення перспективних напрямів їх розвитку, вдосконалення системи галузевого управління, формування нових інвестиційних джерел. Важливо підкреслити, що у цій політиці повинно зрости значення нематеріальної мотивації. Отже, модернізаційна політика має об'єднати різні за спрямуванням інструменти, підпорядковані єдиній меті, – збереженню компетентних працівників у закладах соціогуманітарної сфери та підвищенню продуктивності їх трудової діяльності.

#### Література

1. Енциклопедія корпоративного управління : у 3-х т. / [І. К. Бондар, В. І. Науменко, В. М. Лич та ін.]. – К. : Корпорація, 2006. – Т. 1. – 2006. – 400 с.
2. Пустовіл Л. О. Диверсифікація : Словник іншомовних слів / Уклад. Л. О. Пустовіл [та ін.]. – К. : Довіра, 2000. – С. 355.
3. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н. Б. Рудык. – М. : Дело, 2005. – 223 с.
4. Корінко М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи / М. Д. Корінко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 288 с.
5. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными компаниями / Е. Г. Новицкий. – М. : БУКВИЦА, 2001. – 163 с.
7. Pitts R. A. Firm diversity: conceptualization and measurement / R. A. Pitts, H. D. Hopkins // *Academy of Management Review*. – 1982. – No. 7. – P. 620–629.
8. Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2001–2012 роки. – К. : Державна служба статистики, 2012. – 168 с.
9. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 2012 році. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 13 с.
10. Статистичний щорічник України за 2009 рік ; за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Державна служба статистики України, 2010. – 567 с.
11. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 70 с.
12. Капітальні інвестиції в Україні за 2012 рік : стат. бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 38 с.
13. Праця України у 2012 році : стат. зб. ; відп. за вип. І. В. Сенник. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 332 с.
14. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Гастарбайтери замінили в Україні інвесторів // *Людина і праця*. – 2012. – № 4. – С. 13–17.
16. Звіт про прямі іноземні інвестиції в Україну, 2011 рік. – К. : Ernst & Young, 2011. – 9 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2013

#### References

1. Bondar, I., Naumenko, V., & Lych, V. et al. (2006). *Encyclopaedia of corporate governance* (in 3 Vol.). Kyiv: Corporation (in Ukr.).
2. Pustovil, L. O. (2000). *Diversification* (Dictionary of foreign words). Kyiv: Dovira (in Ukr.).
3. Rudyk, N. B. (2005). *Conglomerate mergers and acquisitions. A book about the benefits and dangers of non-core assets*. Moscow: Delo (in Russ.).
4. Korinko, M. D. (2007). *Diversification: Theoretical and methodological foundations*. Kyiv: IAE NNC (in Ukr.).
5. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management* (Trans. from Eng.). Moscow: Economics (in Russ.).
6. Novitskiy, E. H. (2001). *Problems of strategic management of diversified companies*. Moscow: BUKVITSA (in Russ.).
7. Pitts, R. A. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 7, 620-629.
8. The State Statistics Service of Ukraine (2013). *Quarterly Estimates of GDP for Ukraine in 2001-2012* (Statistical Annual of Ukraine). Kyiv: SSSU (in Ukr.).
9. The State Statistics Service of Ukraine (2013). *Movement of personnel and working time of employees in 2012* (Statistical Annual of Ukraine). Kyiv: SSSU (in Ukr.).
10. The State Statistics Service of Ukraine (2009). *Statistical Annual of Ukraine 2009*. Kyiv: SSSU (in Ukr.).
11. The State Statistics Service of Ukraine (2013). *Investments of foreign economic activity 2012* (Statistical Annual of Ukraine). Kyiv: SSSU (in Ukr.).
12. The State Statistics Service of Ukraine (2012). *Capital expenditure by economic activities*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukr.).
13. The State Statistics Service of Ukraine (2013). *Labor of Ukraine in 2012* (Statistical Annual of Ukraine). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukr.).
14. The State Statistics Service of Ukraine (2013). *Capital investments in Ukraine in 2012* (Statistical Annual of Ukraine). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukr.).
15. Migrant workers replaced investors in Ukraine (2012). *Liudyna i pratsia (Man and Labor)*, 4, 13-15 (in Ukr.).
16. Ernst & Young (2011). *On Foreign Direct Investment in Ukraine 2011* (Report). Kyiv: Ernst & Young (in Ukr.).

Received 14.11.2013

**Шановні колеги!**  
Публікація статей у науковому журналі  
«Економічний часопис-XXI» – це вихід у міжнародний  
науковий простір і перспектива Вашого кар'єрного росту!

**<http://soskin.info/ea/>**