

УДК 35.088.6(477)

*М. С. Орлів,  
кандидат економічних наук,  
докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,  
Національна академія державного управління при Президентові України*

## **ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

*M. S. Orliv,  
Ph.D. in Economics,  
Doctoral Student of Parliamentarism and Political Management Department,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

### **IN-SERVICE TRAINING FOR SENIOR EXECUTIVES OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF FORMATION OF HUMAN CAPITAL ADDED VALUE**

*У статті визначено основні складові людського капіталу у вузькому розумінні за традиційним підходом на індивідуальному, організаційному і національному рівнях. Проаналізовано роль та ризики приватного і публічного секторів у його формуванні. Охарактеризовано розвиток людського капіталу як процес нематеріального виробництва, у результаті якого створюється його додана вартість. Визначено основні підходи до оцінювання доданої вартості у сучасній літературі. Розкрито особливості використання методів аналізу доцільності інвестування у професійне навчання персоналу у зарубіжній практиці. На основі підходів прагматизму і людиноцентризму розроблено модель організації підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтовану на нарощення доданої вартості людського капіталу, відповідного органу та закладу підвищення кваліфікації. Визначено основні фактори, які мають бути враховані при реалізації запропонованої моделі.*

*The article defines the main components of human capital in the narrow sense by the traditional approach at the individual, organizational and national levels. The role and risks of the private and public sectors in its formation are analyzed. The development of human capital is described as a process of non-material production, as a result of which its added value is created. The basic approaches to the estimation of the added value in modern literature are determined. The peculiarities of the use of evaluation methods of investment in professional training for personnel of foreign practice are revealed. A model of the organization of in-service training for senior executives of public authorities, focused on the increase of the added value of human capital, the corresponding body and educational institution was developed based on the approaches of pragmatism and human-centeredness. The main factors which should be taken into account when implementing the proposed model are determined.*

**Ключові слова:** *людський капітал, додана вартість, підвищення кваліфікації, компетентність, керівні кадри, орган влади.*

**Key words:** *human capital, added value, in-service training, competency, senior executives, public authority.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Прогнози експертів стосовно глобалізації, інформатизації і технологізації об'єднує одна загальна ідея – організації та їх лідери повинні знаходитись у процесі безперервного розвитку. Формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатись і розвивати особистісний потенціал, рівень якого, на відміну від компетентності, достовірно оцінити не можливо. Такий підхід відповідає визначеній у преамбулі нового Закону України «Про освіту» меті освіти – всебічний розвиток людини, її талантів та здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, збагачення потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України [1]. При цьому, якщо сутність потенціалу визначати як джерело можливостей, приховані здатності, сили для якоїсь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов, тоді «збагачення потенціалу Українського народу» є швидше процесом розвитку, аніж вимірним результатом освіти. Через це, на нашу думку, таке визначення освіти є людиноцентричним, але не відображає її ролі у суспільному відтворенні. Водночас, забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору є метою державного управління в цілому, а політика у сфері освіти має більш конкретні цілі. Через це метою вищої освіти законодавцем визначено підготовку конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави [2].

Нині необхідність формування конкурентоспроможного людського капіталу є очевидною, оскільки його роль у прирості національного багатства розвинених країн постійно зростає. У процесі його створення (наращення) необхідний потенціал має бути виявлений і розвинутий з метою формування продуктивних здібностей, які можуть бути бажані для фахівця, але не обов'язково впливатимуть на ефективність його професійної діяльності. У зв'язку з цим виникає прагматичне питання ефективності інвестування в освіту з точки зору наращення людського капіталу (створення його доданої вартості) на індивідуальному, організаційному і національному рівнях. Для його вирішення слід проаналізувати такі аспекти:

1. Що є людським капіталом на кожному із вище зазначених рівнів?
2. Що є доданою (новоствореною) вартістю людського капіталу?
3. Хто є продуцентом доданої вартості людського капіталу?

4. Який механізм прийняття рішення про доцільність інвестування з метою забезпечення його ефективності?

З'ясування цих питань сприятиме комплексному підходу до обґрунтування сучасної моделі розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів на основі поєднання прагматизму і людиноцентризму.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Теорію розвитку людського капіталу у своїх дослідженнях використовують такі вітчизняні науковці, як В. Антонюк, В. Гошовська, О. Грішнова, Т. Кір'ян, С. Климко, О. Кошулько, Е. Лібанова, В. Мандибуря, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Г. Назарова, О. Носик, Н. Перепелиця, Т. Поспелова, В. Скуратівський, В. Трощинський та інші. Зокрема, на думку В. Трощинського, В. Скуратівського, Е. Лібанової, Т. Поспелової, теорія людського капіталу не тільки науковими методами доводить економічну доцільність та ефективність інвестицій у розвиток людини, а також є тією ланкою, що поєднала домінуючий у ХХ ст. «доходоцентризм» з традиційно привабливими для цивілізованих країн гуманітарними ідеями демократії, «людиноцентризму» [3, с. 215; с. 4, 33]. Водночас, її суттєвим недоліком вчені вважають те, що вона орієнтується на підтримку й розвиток передусім тих здібностей людей, які використовуються в процесі праці та позитивно впливають на її продуктивність і, відповідно, приводять до зростання доходу працівника, прибутку підприємства на якому він працює й валового національного продукту, тобто розглядаючи людину як найважливіший чинник виробництва і об'єкт найефективніших інвестицій, ця концепція концентрує увагу лише на реально або потенційно економічно активному населенні, тому виявляється недостатньою для забезпечення прогресивного руху соціальної системи в цілому [4, 33]. Однак, зважаючи на предмет нашого дослідження, цей недолік стає аргументом на користь використання теорії людського капіталу при вивченні проблем забезпечення ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади.

**Формулювання цілей (мети) дослідження.** Обґрунтувати модель підвищення кваліфікації керівних кадрів, орієнтовану на формування доданої вартості людського капіталу та органу влади.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Проблема використання теорії людського капіталу пов'язана із відсутністю єдиного підходу до визначення його сутності і структури. У нашому дослідженні з метою упередження недопустимого розмиття меж та прикладної спрямованості людського капіталу [5, с. 179, 183] для забезпечення ефективності підвищення кваліфікації цей термін визначається за традиційним підходом [6, с. 15-16] (представниками якого є прихильники теорії трьох факторів виробництва, зокрема, Г. Беккер, А. Маршалл, Дж. Мілль), але у вузькому розумінні (не включає інвестування в охорону здоров'я, яке виходить за межі предмета дослідження). При цьому з урахуванням ціннісного і ресурсного

підходів під людським капіталом слід розуміти нагромаджену у результаті інвестування цінність, здатну до самозростання:

- на індивідуальному рівні – цінність, яка визначається на основі професійної компетентності, особистісного потенціалу (включаючи вмотивованість й інші продуктивні спроможності) та соціального статусу фахівця (наприклад, належність до вищого корпусу державної служби, команди фахівців з питань реформ), що може забезпечувати йому дохід, конкурентоспроможність на ринку праці та інші блага (на цьому рівні людський капітал є власністю, так само, як майно, гроші тощо);

- на організаційному рівні – нематеріальний актив, що не є власністю організації, але може їй гарантуватись через трудовий договір, складовими якого є особистісні потенціали працівників<sup>1</sup> та три види капіталу: інтелектуальний (формується через розвиток професійної компетентності фахівців), соціальний (через їх взаємодію), організаційний (через інституціоналізацію знань та синергію інтелектуального і соціального капіталів), які можуть забезпечувати ефективність її діяльності;

- на національному рівні – інтенсивний фактор сталого розвитку держави, основними складовими якого є професіоналізм фахівці (зокрема, управлінської еліти), ефективні технології їх взаємодії та система інституціоналізованих знань.

З цих визначень слідує, що основною складовою людського капіталу є компетентність, а його виробниками – не тільки заклади освіти, а також роботодавці – підприємства установи і організації. При цьому надзвичайно важливим є соціальний аспект, адже чим більше задіяно резервів взаємообміну професійною інформацією через мобільність (використання кваліфікації в просторі і часі) й обмін кваліфікацією між колегами, групами, підрозділами, тим швидше зростає база людського капіталу навіть без додаткових інвестицій [7, с. 76; 8, с. 357].

Для управління розвитком людського капіталу на національному рівні логічним є питання щодо ролі і співвідношення внесків приватного і публічного секторів у його здійснення. Адже очевидно, що суб'єкт підприємницької діяльності інвестує кошти, передусім, у розвиток специфічних компетентностей, які необхідні у конкретній сфері господарювання, до тих пір, поки це йому вигідно. Цілком логічно, що суспільне благо при прийнятті управлінських рішень до уваги не береться. Заробітна плата працівника у разі підвищення ефективності його професійної діяльності у результаті розвитку професійної компетентності також має бути підвищеною, але з урахуванням витрат на навчання, які роботодавець прагне собі компенсувати. Так у приватному секторі страхуються ризики інвестицій у людський капітал, рівень яких є значно вищим порівняно з ризиком у фізичний капітал [8, с. 351], що зумовлено складністю контролю і аналізу їх ефективності, свободою переміщення персоналу та іншими факторами. Тому теоретично ми можемо розглядати заробітну плату за виконану роботу як поняття виміру людського капіталу фахівця і визначення еквіваленту його трансферту у процесі роботи [9, с. 39], та в ідеалі маємо до цього прагнути.

У публічному секторі розглянуті вище ризики на організаційному рівні мінімізовано, оскільки розвиток професійної компетентності кадрів органів влади, зокрема, їх підвищення кваліфікації, здійснюється переважно за рахунок бюджетних коштів. Тому саме тут з метою забезпечення сталого розвитку держави підходи до розвитку людського капіталу мають орієнтуватись не тільки на забезпечення ефективності діяльності окремого органу влади, а також на досягнення інтегрованого соціального ефекту у вигляді суспільного блага. Останнє досягається шляхом здійснення державного замовлення на підвищення кваліфікації.

Ми погоджуємось з науковцями, які у суто економічному розумінні розглядають людський капітал як джерело доданої вартості, чинник отримання різних форм доходів [10, с. 51; 11, с. 64]. Водночас, вважаємо, що нарощення людського капіталу є також процесом нематеріального виробництва, у результаті якого формується його додана (новостворена) вартість. Очевидно, додану вартість людського капіталу, яка створюється закладами освіти у результаті їх господарської діяльності (визначається як різниця між вартістю освітніх послуг та вартістю засобів виробництва), легше розрахувати ніж ту, що створюється в органах влади переважно шляхом навчання на робочому місці. Але її показник буде достовірним лише за умови, що результати навчання досягнуто у повній мірі і вони можуть забезпечувати корисність від їх використання.

У загальному розумінні економічна додана вартість – це новостворена суб'єктом господарювання вартість, що додається до вартості засобів, спожитих у процесі матеріального або нематеріального виробництва. Вона розраховується як різниця між виручкою від реалізації виготовленого продукту і використаних предметів праці. Але в економічній науці і практиці не вироблено загальноприйнятого підходу до визначення поняття доданої вартості, а застосовуються різні підходи: економічний (у широкому і вузькому розумінні), бухгалтерський, статистичний та навіть маркетинговий підходи [12, с. 170]. Зокрема, за останнім додана вартість визначається як вартість, що додана продукту з урахуванням його бренду. Маркетинговий підхід може використовуватись у підвищенні кваліфікації керівних кадрів, зокрема, якщо воно здійснюється у найбільш престижному закладі освіти для «управлінської еліти». У цьому випадку подальшою розвивається не тільки інтелектуальна, а й соціальна складова людського капіталу. Результатом подальшої соціальної взаємодії учасників навчання є формування нового знання (як соціального продукту згідно теорії соціального конструктивізму П. Бергера і Т. Лукмана [13, с. 131-150]), яке після застосування і хабітуалізації перетвориться

<sup>1</sup> На цьому рівні особистісний потенціал працівника оцінюється з метою прийняття рішень щодо розвитку талантів для органу влади та державного управління в цілому.

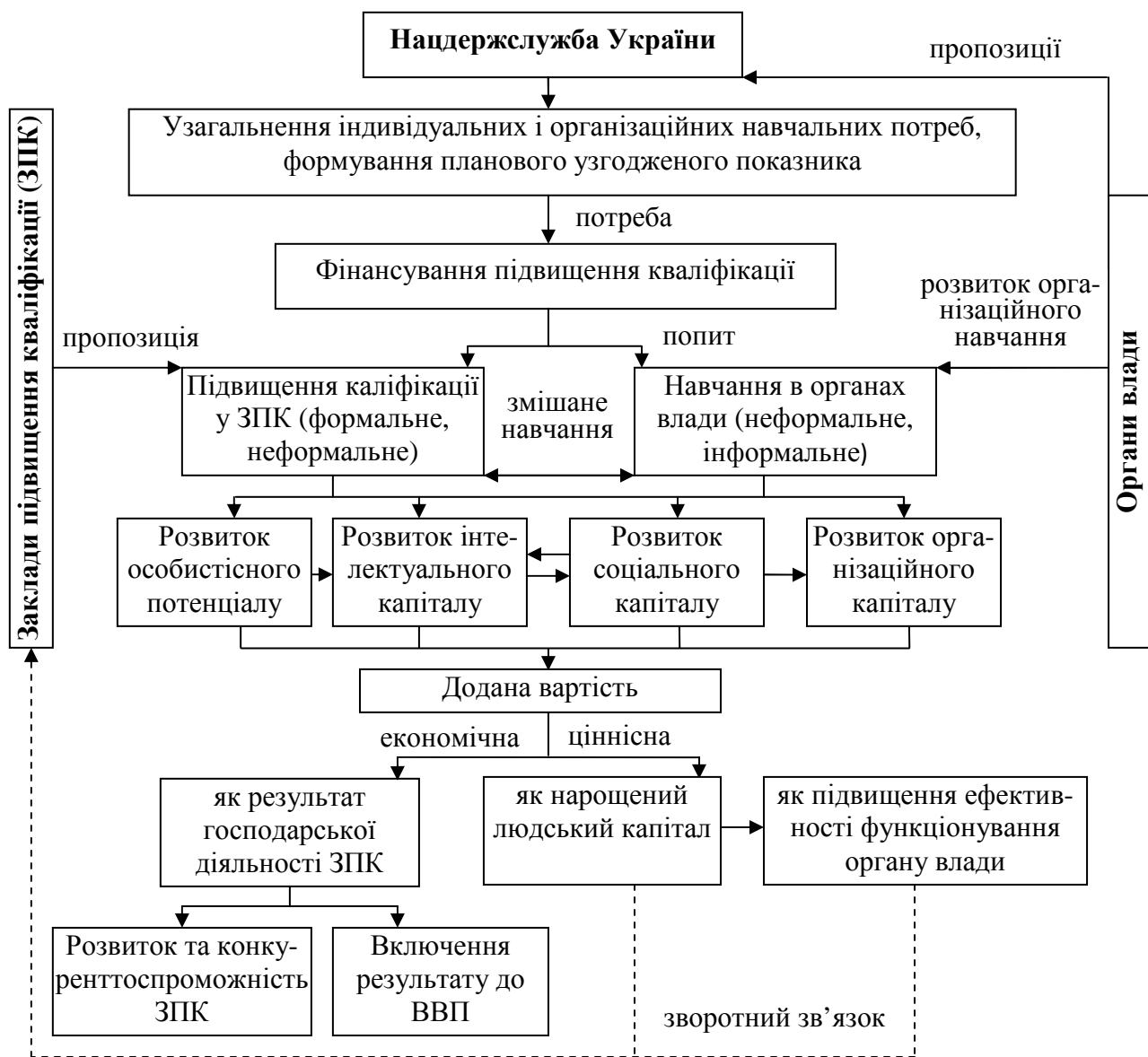
на компетентність, тобто інтелектуальну складову людського капіталу. На цьому етапі формування його доданої вартості вже не потребує додаткових інвестицій.

Через те, що споживча цінність вимірюється не витратами на створення продукту (послуги), а встановлюється ринком, професор Н. Шмиголь замість терміну «додана вартість» пропонує використовувати дослівний переклад з англійської «value added» – «додана цінність» [14]. У зарубіжній практиці широко використовується підхід, згідно з яким додана вартість розглядається як критерій ефективності діяльності менеджменту і приросту ринкової вартості акціонерного капіталу [15, с. 224]. Складність його застосування у нашому дослідженні пов'язана із знеціненням праці та незадовільним станом її ринку в Україні [16, с. 8].

Ми розділяємо думку швейцарського професора І. Емері про те, що додана вартість полягає у створенні компетентного фахівця, але у сучасному середовищі державне управління потребує людей, здатних не просто виконувати завдання, які від них вимагаються, а трансформувати свою працю у виконання роботи інноваційним шляхом [17, с. 23]. Тому для органу влади доданою вартістю людського капіталу може бути не тільки підвищення рівня організаційної компетентності, а також запровадження змін та інновацій, підвищення мотивації і прихильності персоналу, що сприятиме скороченню його плінності тощо.

Через це додану вартість людського капіталу слід оцінювати з позиції сучасної західної економічної аксіології: спочатку визначати її цінність, і лише тоді – можливість капіталізації, тобто набуття нею вартості. Мірилом цінності у процесі створення доданої вартості є те, наскільки людина (або організація чи держава – залежно від рівня аналізу) здатна задовольнити свою потребу через споживання об'єкта, тобто отримати благо чи забезпечити його отримання в майбутньому [18, с. 39, 40]. Саме такі підходи повинні використовуватись в органах влади при плануванні підвищення рівня професійної компетентності кадрів та їх щорічного оцінювання.

Враховуючи вище викладене, пропонуємо модель організації підвищення кваліфікації керівних кадрів, орієнтовану на створення трьох категорій доданої вартості: нарощений людський капітал, який надалі забезпечує формування доданої вартості для відповідного органу влади у вигляді підвищення ефективності його функціонування, а також додану вартість закладу підвищення кваліфікації як результат виробництва освітніх послуг (рис. 1). Така вартість є джерелом його подальшого інноваційного розвитку з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку. Крім цього, вона включається до показника ВВП (що є одним із найважливіших показників розвитку економіки країни) як результат нематеріального виробництва у сфері освіти. Основна умова реалізації цієї моделі – перетворення структурних підрозділів з обліку кадрів в органах влади на служби з розвитку персоналу, продуцентів доданої вартості, наділивши їх функціями реалізації кадрової політики, оцінки якісних та кількісних навчальних потреб, планування, контролю і моніторингу професійного розвитку кадрів.



**Рис. 1. Модель підвищення кваліфікації керівних кадрів, орієнтованого на формування доданої вартості людського капіталу та органу влади**

При реалізації запропонованої моделі слід врахувати наступні фактори: пріоритети розвитку системи державного управління; завдання державної кадрової політики; модель державної служби; нормативно-правове регулювання підвищення кваліфікації; наявність ресурсів (фінансових, кадрових, інституційних, матеріально-технічних та ін.); історичні, національні, ментальні чинники та традиції.

На думку зарубіжних експертів, основною ціллю вимірювання людського капіталу є оцінка впливу діючої практики кадрового менеджменту на результати діяльності організації, які забезпечують її працівники [19, с. 70]. При цьому у процесі аналізу інвестування у розвиток людського капіталу можуть використовуватись три основні методи:

1. Аналіз окупності інвестицій на підставі коефіцієнта повернення ROI (Return On Investment), який відображає їх рентабельність і розраховується за формулою 1:

$$ROI = \frac{\text{загальна вигода від навчання} - \text{витрати на навчання}}{\text{витрати на навчання}} * 100\% \quad (1)$$

Використання цього методу передбачає встановлення періоду впродовж якого навчання приносить вигоду, а також її розміру у вартісному вимірнику, що підлягає дисконтуванню<sup>2</sup>. Проте, за оцінками американських експертів, проблема полягає у тому, що для дев'яти із десяти програм розвитку (формального і неформального навчання, коучингів, самоосвіти та ін.) окупність визначити неможливо [20, с. 114]. Крім цього інвестиції можуть бути прямими (спрямовуються на проведення навчальних заходів) і непрямими (наприклад, у розвиток організаційної культури, що сприятиме підвищенню ефективності організаційного навчання). Тому у публічному секторі метод окупності інвестицій використовується дуже рідко.

2. Аналіз зростання показника економічної доданої вартості (у даному випадку він відображає операційний прибуток після сплати податків, зменшений на вартість капіталу) внаслідок навчання керівних кадрів. Особливість цього виду доданої вартості полягає у тому, що він є не стільки результатом підвищення продуктивності праці персоналу, скільки ефективного керівництва та управління його капіталом. Основною проблемою використання цього методу є неможливість розділити вплив різних факторів (навчання, мотивація, зміни умов господарювання та ін.) на зростання економічної доданої вартості. У будь-якому разі, для органів влади, які не є її продуцентами, цей метод не застосовується. Проте, для нашого дослідження важливим є принцип зростання доданої вартості при ускладненні роботи, яку виконує висококомпетентний фахівець. Він ґрунтується на результатах емпіричних досліджень, якими встановлено, що «найкращий виконавець» на посаді з низьким рівнем складності (спеціаліст, провідний спеціаліст) є продуктивнішим за «середнього виконавця» тільки на 19%, на посаді з середнім рівнем складності (головний спеціаліст, начальник відділу) – на 32% і на керівній посаді середнього та вищого управлінських рівнів – аж на 48%, тобто його продуктивність є більшою у 1,5 рази [11, с. 68]. Тому встановлення взаємозв'язку між розвитком професійної компетентності та кар'єрним просуванням фахівців не тільки мотивує їх до підвищення кваліфікації, а також забезпечує зростання ефективності функціонування органу влади, в якому вони працюють.

3. Аналіз «витрати-вигоди» – порівняння витрат і вигод у вигляді доданої вартості людського капіталу на індивідуальному, організаційному і національному рівнях. Метою такого аналізу є виявлення програм (навчальних заходів), які приносять найбільшу користь при найменших витратах, або найдешевшого варіанта досягнення визначеної мети. Аналіз проводиться у такій послідовності:

- а) вивчення потреби та формулювання завдань з урахуванням існуючих обмежень;
- б) визначення альтернативних варіантів та їх параметрів у такий спосіб, який забезпечує їх коректне порівняння;
- в) визначення витрат і вигід та їх групування за часовими періодами (роками);
- г) проведення аналізу (якщо вигоди мають вартісну оцінку, то застосовується детермінована модель і дисконтується чиста приведена вартість);
- д) аналіз ризиків з урахуванням ймовірності величини вигід і витрат;
- е) вибір найкращого варіанту та розробка рекомендацій його реалізації.

У процесі оцінювання ефективності інвестування за підсумками реалізації навчальних заходів аналізується не тільки досягнення запланованих результатів, а також враховуються всі супутні вигоди, які воно забезпечило. При цьому, замість використання надто складних інструментів слід зосереджувати увагу на найбільш важливих для організації критеріях, які свідчать про досягнення цілей її діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади має передбачати створення трьох категорій доданої вартості: нарощений людський капітал, який надалі забезпечує формування доданої вартості для відповідного органу влади у вигляді підвищення ефективності його функціонування, а також додану вартість закладу підвищення кваліфікації як результат виробництва освітніх послуг (така вартість є джерелом його інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних переваг на ринку). Основна умова реалізації цієї моделі – перетворення структурних підрозділів обліку кадрів в органах влади на служби з розвитку персоналу, основних продуцентів доданої вартості людського капіталу, наділивши їх функціями реалізації кадрової політики, оцінки якісних та кількісних навчальних потреб, планування, організації, контролю і моніторингу професійного розвитку кадрів.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з метою його розвитку за запропонованою у статті моделлю.

#### Література:

1. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-19. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / [В. П. Трощинський, В. А. Скуратівський, Е. М. Лібанова та ін.] : у 2 ч. – К : НАДУ, 2010. – Ч. 2. – 244 с.

<sup>2</sup> Якщо вигоди і витрати відносяться до різних часових періодів, їх необхідно привести до теперішньої або майбутньої вартості шляхом дисконтування.

4. Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні: монографія / Т.В. Поспелова. – Донецьк: Норд-Прес, 2011. – 350 с.
5. Мельничук Д. П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія / Д. П. Мельничук. – Житомир : Полісся, 2015. – 564 с.
6. Becker, Gary S. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education / Gary S. Becker. – Chicago and London : The University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
7. Грішнова О. А. Людський капітал : Формування в системі освіти і професійної підготовки – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
8. Демографический потенциал, человеческий и социальный капитал в условиях глобализации / [С. Ю. Слодовников, Т. В. Кузьмицкая, А. А. Раков и др.]. – Минск : Право и экономика, 2006. – 396 с.
9. Человеческий капитал в экономической перспективе / [М. Добия, Я. Барбурски, И. Гуровски и др.]. – К. : Кондор, 2012. – 240 с.
10. Носик О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення: монографія / О. М. Носик. – Х.: Вид-во «Точка», 2016. – 490 с.
11. The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People / edited by Lance A. Berger & Dorothy R. Berger . – USA : McGraw-Hill Companies, 2004. – 448 p.
12. Рудь В. В. Інтерпретація поняття доданої вартості / В. В. Рудь // Вісн. СНАУ. Серія Економіка і менеджмент. – 2014. – №4 (59). – 168-172 с.
13. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М. : Медиум, 1995. – 323 с.
14. Шмиголь Н. М. Аналіз методів формування доходів підприємства в ринковій економіці / Н. М. Шмиголь // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 233-236.
15. Нестеренко Ж. К. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості / Ж. К. Нестеренко, Т. А. Афанасьєва // Економічний простір. – 2010. – №37. – 223-234 с.
16. Напруженість на ринку праці України: чинники, соціальні наслідки та шляхи подолання [Електронний ресурс] / НІСД, 2016. – 18 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/2248/>
17. Horton S. Competency Management in the Public Sector / S. Horton, A. Hondeghem, D. Farnham. – Netherlands, 2002. – 189 p.
18. Гурняк І. Л. Додана вартість як базис економічного розвитку територіальних громад / І. Л. Гурняк, О. І. Дацко, О. І. Яремчук // Регіональна економіка. – 2015. - №1. – С. 37-47.
19. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor. – [13<sup>th</sup> Edition]. – UK : Ashford Colour press Ltd, 2014. – 823 p.
20. Fitz-enz J. The ROI of human capital : measuring the economic value of employee performance : 2nd ed. / Jac Fitz-enz. – NY, 2009. – 312 p.

#### References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On education” available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Accessed 12 February 2018).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On Higher Education” available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/> (Accessed 12 February 2018).
3. Troshyn's'kyj, V. P. Skurativ's'kyj, V. A. Libanova, E. M., and others (2010), *Upravlinnia sotsial'nym i humanitarnym rozvytkom [Management of social and humanitarian development]*, NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Pospelova T. V. (2011), *Mekhanizmy derzhavnogo upravlinnia liuds'kym rozvytkom v Ukraini [Mechanisms for public administration of human development in Ukraine]*, Nord-Press, Donetsk, Ukraine.
5. Mel'nychuk D. P. (2015), *Liuds'kyj kapital: priorytety modernizatsii suspil'stva u konteksti polipshennia iakosti zhyttia naseleennia [Human capital: priorities of modernization of society in the context of improving the life quality of the population]*, Polissia, Zhytomyr, Ukraine.
6. Becker, Gary S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago and London, UK.
7. Hrishnova, O. A. (2001), *Liuds'kyj kapital: Formuvannia v systemi osvity i profesijnoi pidhotovky [Human Capital: Formation in the system of education and training]*, T-vo «Znannia», Kyiv, Ukraine.
8. Slodovnykov, S. Yu. Kuz'mytskaia, T. V. Rakov A. A., and others (2006), *Demograficheskij potencial, chelovecheskij i social'nyj kapital v uslovijah globalizatsii [Demographic potential, human and social capital in the context of globalization]*, Pravo i jekonomika, Minsk, Belarus.
9. Dobija, M. Barburski, Ja. Gurovski, I., and others (2012), *Chelovecheskij kapital v jekonomicheskoij perspective [Human capital in the economic perspective]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.
10. Nosyk, O. M. (2016), *Liuds'kyj kapital innovatsijnoho rozvytku: ekonomichni osnovy vidtvorennia [Human capital of innovation development: the economic basis of reproduction]*, Vyd-vo «Tochka», Kharkiv, Ukraine.
11. Berger, L. A. and Berger D. R. (2004), *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, McGraw-Hill Companies, USA.

12. Rud', V. V. (2014), "Interpretation of the notion of value added", *Visnyk SNAU. Seriya Ekonomika i menedzhment*, vol. 4(59), pp. 168–172.
13. Berger, P. and Lukman, T. (1995), *Social'noe konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sociologii znaniya [Social construction of reality. A Treatise on the Sociology of Knowledge]*, Medium, Moskva, Russia.
14. Shmyhol', N. M. (2010), "Analysis of the methods of forming the enterprise's income in a market economy", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 233–236.
15. Nesterenko, Zh. K. and Afanas'ieva, T. A. (2010), "Improvement of enterprise valuation by added value methods", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 37, pp. 223–234.
16. The official site of National Institute for Strategic Studies (2016) "Tension in the Ukrainian labor market: factors, social consequences and ways to overcome", available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/2248/> (Accessed 12 February 2018).
17. Horton, S. Hondeghem, A. and Farnham, D. (2002), *Competency management in the public sector*, IOS Press, Amsterdam, Netherlands.
18. Hurniak, I. L. Datsko, O. I. and Yaremchuk, O. I. (2015), Added value as a basis for the economic development of territorial communities, *Rehional'na ekonomika*, vol. 1, pp. 27–47.
19. Armstrong, M. and Taylor, S. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Ashford Colour press Ltd, UK.
20. Fitz-enz, J. (2009), *The ROI of human capital : measuring the economic value of employee performance*, AMACOM, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2018 р.