

Т. О. Королюк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри макроекономіки та державного управління,  
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Т. Koroliuk,  
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the department of Macroeconomics  
and State Governance SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv

### STATE MANAGEMENT PERSONNEL POTENTIAL IN THE NEW ECONOMY

*Обґрунтовано роль кадрового потенціалу в інноваційному розвитку національної економіки та необхідність модернізації державної кадрової політики в Україні, зважаючи на сучасні процеси глобалізації, інформатизації, соціалізації економіки та гуманізації праці. Здійснено міжкраїновий порівняльний аналіз індексів економіки знань та людського розвитку, на основі чого зроблено висновки про необхідність створення умов задля примноження та капіталізації знань, що визначають конкурентоспроможність та інноваційний вектор розвитку. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, культурний та фізичний розвиток визначено як пріоритетні напрями видатків зведеного бюджету у стимулюванні розвитку кадрового потенціалу. Звернено увагу, що на сьогодні пасивна державна кадрова політика не відповідає сучасним глобалізаційним викликам та стратегії інноваційного розвитку. Визначено, що основою державної кадрової політики в Україні повинен стати людиноцентричний підхід, згідно з яким людина та її розвиток виступає метою та детермінує зміст державної політики.*

*The role of personnel potential in innovative development of national economy and the need for modernization of personnel policy in Ukraine are reasonable, given the current process of globalization, information, socialization and humanization of labor economics processes of globalization, informatization, and socialization of the economy and the humanization of work. Cross-country comparative analysis of indexes knowledge economy and human development carried out, based on which conclusions about the need to create conditions for capitalization and enhancement of knowledge that determine the competitiveness and innovative development vector. Investments in education, health, cultural and physical development identified as priorities consolidated budget expenditures to stimulate the development of personnel potential. Paid attention that today passive state personnel policy does not meet contemporary global challenges and innovation development strategy. It was determined that the basis of personnel policy in Ukraine should become man-centered approach, according to which a person and its development determines the purpose and content of public policy.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, державна кадрова політика, нова економіка, інвестиції в людський капітал, економіка знань.*

*Key words: personnel potential, public personnel policy, new economy, investment in human capital, knowledge economy.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Ідеологія нової економіки виступає сучасним трендом розвитку економічних систем, науковою парадигмою, що базується на зростанні ролі знань та інтелекту, інформації та Інтернет-технологій, інновацій в суспільному житті. Процеси глобалізації, інформатизації, інтелектуалізації та гуманізації праці трансформують

уявлення про роль людського фактора у забезпеченні сталого економічного зростання. Інтелектуальний капітал, який невід'ємний від людини, виступає продуцентом нових знань та джерелом інновацій, що є необхідною передумовою інноваційного економічного розвитку.

Економіка знань виступає зростаючим сегментом економіки в розвинутих країнах, в яких збільшується частка високотехнологічного наукомісткого ви-

**Таблиця 1. Динаміка індексу економіки знань та його складових в Україні та окремих країнах світу протягом 1995–2012 років**

Країна	Роки	Індекс економіки знань	Індекс знань	Субіндекси			
				Економічного та інституційного режиму	Інновацій	Освіти	Інформаційно-комунікаційних технологій
Німеччина	1995	8,91	8,88	9,03	9,20	8,52	8,92
	2000	8,84	8,78	9,02	9,09	8,25	8,99
	2012	8,90	8,83	9,10	9,11	8,20	9,17
Франція	1995	8,67	8,74	8,45	8,95	8,40	8,86
	2000	8,53	8,55	8,49	8,75	8,54	8,35
	2012	8,21	8,36	7,76	8,66	8,26	8,16
Великобританія	1995	9,09	8,99	9,38	9,40	8,44	9,13
	2000	8,89	8,83	9,06	9,38	8,11	9,02
	2012	8,76	8,61	9,20	9,12	7,27	9,45
Польща	1995	6,85	7,20	6,23	6,22	7,86	7,10
	2000	7,23	7,30	7,04	6,86	8,11	6,92
	2012	7,41	7,20	8,01	7,16	7,76	6,70
Україна	1995	5,96	6,93	3,05	6,10	8,35	6,32
	2000	5,65	6,51	3,08	6,35	8,47	4,71
	2012	5,73	6,33	3,95	5,76	8,26	4,96

Джерело: складено на основі даних [13].

робництва, орієнтованого на експорт: фармацевтика та біотехнології, виробництво медичної техніки, аерокосмічного обладнання, розробка програмного забезпечення, надання ІТ-послуг та високотехнологічних фінансових послуг, медіа-контент, телекомунікації, обчислювальна техніка та електроніка [12]. Водночас виробництво наукоємної продукції вимагає високого рівня розвитку людського та інтелектуального капіталу. Не зважаючи на загальносвітові тенденції розвитку, в Україні переважає енергоємне виробництво сировинного характеру із низькою часткою валової доданої вартості, що у тому числі є результатом недооцінки ролі людського фактора в економічному зростанні країни. Актуалізується необхідність перегляду принципів державної кадрової політики, яка повинна бути спрямована на створення умов для формування, розвитку та продуктивного використання кадрового потенціалу національної економіки.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Проблематика державної кадрової політики, управління людськими ресурсами та кадровим потенціалом виступає об'єктом наукових досліджень Ващенко К.О., Гавкалової Н.А., Гриньової В.М., Грішнєвої О.А., Ковбасюка Ю.В., Колода А.М., Криклія А.С., Крушельницької О.В., Осовської Г.В., Писаревської Г.І., Сурміна Ю.П. та інших відомих українських вчених. Звертаючи увагу на значний внесок відзначених дослідників у науку та практику управління кадровим потенціалом, з огляду на існуючі проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу в Україні, що полягають в низькому рівні затребуваності знань в економіці та еміграції громадян за межі країни, недостатньому інвестуванні в освіту та охорону здоров'я, низькому рівні оплати праці та втраті зарплатою своєї відтворювальної функції, недосконалості трудового законодавства тощо постає необхідність обґрунтування напрямів модернізації державної кадрової політики, враховуючи інноваційний вектор національного розвитку.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Дослідження спрямовано на обґрунтування ролі та напрямів удосконалення державної кадрової політики

в Україні у стимулюванні інноваційного розвитку національної економіки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У вітчизняній науці не сформовано єдиного підходу щодо трактування суті кадрового потенціалу, проблематика формування, розвитку і використання якого розглядається переважно на мікрорівні. Часто в науковій літературі кадровий потенціал отожднюють із людським капіталом та трудовим потенціалом, що вимагає уточнення суті цих категорій. Під людським капіталом вчені розуміють певний запас здоров'я, знань, здібностей і навичок людини [4, с. 83]; здібності та можливості людини, що використовуються у трудовій діяльності [2, с. 7]. На відміну від людського капіталу трудовий потенціал являє собою сукупність працездатного населення з певними інтелектуальними здібностями, знаннями, вміннями та досвідом, духовними цінностями та традиціями [6, с. 65]. Гавкалова Н.А. визначає трудовий потенціал як трудові можливості, що формуються та можуть бути використані у виробництві [1, с. 82]. Трудовий потенціал — це сукупність усіх використаних та невикористаних можливостей людини в трудовому процесі [2, с. 8].

З огляду на вищезазначене, людський капітал відображає фізичні та інтелектуальні здібності людини, що використовуються в процесі виробництва, у той час як трудовий потенціал охоплює здібності та можливості працездатного населення, які використовуються та можуть бути використані в трудовому процесі.

Складовою трудового потенціалу виступає кадровий потенціал, що охоплює якісну та лише частково кількісну характеристики трудового потенціалу [2, с. 15]. Кадровий потенціал — це здатність персоналу реалізувати та розвивати особистісний потенціал, що охоплює інтелектуальну, кваліфікаційну та освітню складові [9, с. 107]. Криклій А.С. визначає кадровий потенціал як наявні та потенційні, що розвиваються у результаті цілеспрямованого впливу, можливості зміни якісних та кількісних характеристик кадрів [5, с. 36]. Таким чином, кадровий потенціал охоплює наявні та потенційні фізіологічні, психологічні, інтелектуальні, професійно-кваліфікаційні та креативні здібності і можливості працездатних громадян, що використовуються та можуть бути використані в процесі суспільного виробництва і забезпечують досягнення цілей соціально-еко-

номічного розвитку. Кадровий потенціал відображає можливості продукування та використання нових знань, а тому нероздільно пов'язаний із креативністю та інтелектуально-творчим потенціалом людини.

Одним із інтегральних показників розвитку інноваційної економіки виступає індекс економіки знань, що характеризує рівень розвитку економіки, заснованої на знаннях [10]. Він охоплює низку показників (що оцінюються від 0 до 10 балів, де 10 — найвища оцінка) і демонструє, наскільки зовнішнє середовище сприяє ефективному використанню знань для економічного розвитку. За цим показником у 2012 р. Україна посіла 55 місце серед 145 країн світу, значення якого склало 5,73, що зросло порівняно із 2000 р., проте являється нижчим середньоєвропейського рівня (табл. 1). На величину індексу економіки знань, на відміну від індексу знань, негативний вплив чинить показник особливостей економічного та інституційного режиму в країні, зокрема, економічне та правове середовище, верховенство закону, якість регулювання, здатність суспільства до використання та створення нових знань.

У 2012 р. найвищі значення індексу економіки знань демонструють Швеція (9,43), Фінляндія (9,33), Данія (9,16), Норвегія (9,11), Канада (8,92), Німеччина (8,90). Якщо проаналізувати індекс економіки знань в розрізі субіндексів, то за рівнем економічного стимулювання перші місця займають Сінгапур (9,66), Фінляндія (9,65), Данія (9,63), Швеція (9,58), Гонконг (9,57), натомість Україна знаходиться на 92 позиції, поступаючись окремим країнам Африки (Гані, Уганді, Замбії, Сенегалу та ін.). За індексом інновацій Швейцарія (9,86), Швеція (9,74), Фінляндія (9,66), Сінгапур (9,49), США (9,46), Ізраїль (9,39) входять до десятки країн-лідерів, Україна займає 59 місце. За індексом освіти лідируючі позиції належать Новій Зеландії (9,81), Австралії (9,71), Норвегії (9,43), Південній Кореї (9,09), Греції (8,96), натомість Україна займає 22 місце та характеризується високим рівнем розвитку освіти, однак, як засвідчує аналіз, недостатньо володіти знаннями, важливо їх капіталізувати та ефективно використати у продукуванні інновацій, у чому поки ми кардинально відстаємо. За індексом інформаційно-комунікаційних технологій перші позиції в рейтингу займають Бахрейн (9,54), Швеція (9,49), Люксембург (9,47), Великобританія (9,45), Україна зайняла 76 місце із показником 4,96, що є досить низьким.

Таким чином, розвиток інноваційної економіки, основним чинником якої виступає кадровий потенціал, залежить від державної кадрової політики. Державна кадрова політика є цілеспрямованою діяльністю держави щодо планування, формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів [3, с. 3]. Іншими словами, державна кадрова політика — це сукупність форм, методів та інструментів цілеспрямованого впливу центральних та місцевих органів державної влади на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу національної економіки.

Основні пріоритети та завдання державної кадрової політики в Україні визначені у Стратегії державної кадрової політики на 2012—2020 роки, яка спрямована на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу, створення умов для професійної самореалізації та забезпечення гідної оплати праці [8]. Водночас розвиток людського потенціалу залежить від економічного добробуту, всеохоплюючої і справедливої якісної освіти, розвитку науки, створення належних умов для саморозвитку та забезпечення безперервності навчання, охорони здоров'я, стану навколишнього середовища та екологічної стійкості.

За індексом людського розвитку у 2014 р. Україна посіла 81 місце серед 188 країн світу та піднялась у рейтингу країн. Не зважаючи на позитивну динаміку індексу людського розвитку, порівняно з розвинутими країнами темпи його зростання є вдвічі-втричі меншими. Індекс людського розвитку, скоригований з урахуванням соціально-економічної нерівності взагалі склав 0,689, при цьому коефіцієнт людської нерівності склав 7,7 [11]. Зростання ІЛР відбулося переважно за рахунок зростання якості освіти та рівня грамотності населення. Що стосується середньої тривалості життя населення, то у 2014 р. даний показник склав 71 рік та зріз порівняно із 2013 р. (показник склав 70,7 років); очікувана тривалість навчання складає 15,1 рік, що є досить високим показником; обсяг ВНД на одну особу, розрахований за паритетом купівельної спроможності (2011 р.), зменшився у 2014 р., порівняно із 2013 р. та склав 8178,1 дол. [11]. Поряд з цим в Україні спостерігається старіння нації: якщо у 1990 р. показник відношення чисельності населення віком 65 років і старше до загальної чисельності населення склав 12,0%, у 2000 р. — 13,9%, то в 2014 р. — 14,9%. У 2014 р. загальна чисельність населення склала 44,9 млн осіб, проте за прогнозами ООН у 2030 р. вона скоротиться до 39,8 млн осіб [11]. Відзначені тенденції аж ніяк не сприяють сталому людському розвитку в Україні та негативно впливають на формування кадрового потенціалу країни.

Зважаючи на відзначені тенденції розвитку, інвестиції в людський капітал, зокрема, у освіту, охорону здоров'я, культурний та фізичний розвиток, соціальний захист та забезпечення, що сприяють підвищенню якості освіти та розвитку науки, зменшенню захворюваності та збільшенню тривалості життя населення, виступають джерелом розвитку кадрового потенціалу.

Одним із основних інвесторів в людський капітал, зважаючи на специфіку даних інвестицій, суспільну користь та необхідність значного обсягу фінансування, виступає держава. Аналізуючи державні видатки на освіту та охорону здоров'я, варто відзначити, що порівняно із розвинутими країнами, що характеризуються високим рівнем інноваційного розвитку, в Україні спостерігається низький рівень видатків на охорону здоров'я, дещо кращою виглядає ситуація із фінансуванням освіти (табл. 2). Якщо у Данії, Швеції, Великобританії державні видатки на охорону здоров'я складають понад 80 % в загальній структурі, то у США лише 47 %, в Україні — 54 %, що залежить від національних особливостей та обраної стратегії державної політики.

Інвестиції в розвиток людського капіталу впливають на підвищення продуктивності праці, рівень інноваційності виробництва, зростання конкурентоспроможності національної економіки та суспільний добробут. Проте в останні роки спостерігаємо скорочення державного фінансування освіти, науки, охорони здоров'я та навколишнього природного середовища (рис. 1). В умовах економічної та політичної нестабільності видатки зведеного бюджету на освіту скоротилися з 20,5 % у 2011 р. до 15,5% у 2016 р.; на охорону здоров'я — з 11,6% до 9,0%, духовний та фізичний розвиток — з 2,6% до 2,0% відповідно. Незатребуваність результатів наукових досліджень вітчизняною економікою негативно стримує розвиток науки, відбувається відплив висококваліфікованих кадрів за кордон.

У розрізі структури видатків зведеного бюджету на освіту в пріоритеті виступає загальна середня освіта, видатки на яку протягом аналізованого періоду зросли, натомість на вищу освіту скоротилися з 30,9% у 2011 р. до 27,1% у 2015 р. (рис. 2).

Якщо провести певну паралель між індексом розвитку економіки знань в окремих країнах та обсягами

Таблиця 2. Показники видатків на освіту та охорону здоров'я в окремих країнах світу у 2014 р.

Показник	Країна						
	Данія	Швеція	Велико-британія	Франція	Німеччина	США	Україна
Державні видатки на освіту, % ВВП	8,1	7,1	5,4	5,0	4,7	5,1	6,6
Державні видатки на охорону здоров'я, % ВВП <sup>1</sup>	10,6	9,7	9,1	11,7	11,3	17,1	7,8
Державні видатки на охорону здоров'я, % державних видатків	16,8	19,0	16,5	15,7	19,6	21,3	10,8
Державні та приватні видатки на охорону здоров'я на 1 особу, дол. США (за ПКС) <sup>1</sup>	4552	4244	3311	4334	4812	9146	687
Державні видатки на охорону здоров'я на 1 особу, дол. США (за ПКС) <sup>1</sup>	3886	3458	2776	3360	3696	4307	374

Примітка: <sup>1</sup> У 2013 р.

Джерело: складено на основі даних [11; 13]

державних видатків на освіту та охорону здоров'я, спостерігаємо наявність причинно-наслідкових зв'язків між цими параметрами. Зважаючи на світові тенденції розвитку, сучасний стан медицини, рівень захворюваності та смертності громадян в Україні, якість та доступність освіти, стан розвитку науки, соціальне забезпечення, пасивна державна політика не відповідає сучасним глобалізаційним викликам та стратегії інноваційного розвитку. Побудова нової економіки передбачена стратегією державної політики, яку неможливо реалізувати без відповідного кадрового потенціалу.

У ХХІ ст. примноження та капіталізація знань виступають конкурентними перевагами та детермінують інноваційний вектор національного розвитку. Розвиток кадрового потенціалу повинен стати метою державної політики та інструментом якісних економічних перетворень. Ситуація на ринку праці України вимагає перегляду системи оплати праці та підвищення відтворювальної й стимулюючої функції заробітної плати. В умовах, коли рівень заробітної плати у сфері освіти та охорони здоров'я нижчий середнього по країні та слабо залежить від кваліфікаційно-професійного рівня працівників, неможливо забезпечити відповідну якість освітніх та медичних послуг, що впливають на формування кадрового потенціалу.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВИДКІВ

Кадровий потенціал виступає чинником розвитку інноваційної економіки і задля забезпечення

його розвитку основою державної кадрової політики в Україні повинен стати людиноцентричний підхід, згідно з яким людина та її розвиток виступає метою та детермінує зміст державної політики. Державна політика повинна бути спрямована на реалізацію пріоритетів нової економіки — створення належних умов для продукування та капіталізації нових знань, що виступають драйвером економічного розвитку; підвищення рівня якості освіти шляхом реформування системи загальноосвітнього та професійного навчання, створення умов для самореалізації та самовдосконалення, підвищення реальної функціональності регіональних та районних центрів зайнятості щодо працевлаштування та підтримки молоді; захист та зміцнення здоров'я нації, які вимагають реформування системи охорони здоров'я, у тому числі шляхом трансформації механізму її фінансування, забезпечення доступності якісних медичних послуг та ліків для всіх громадян, популяризація спорту та здорового способу життя; удосконалення мотиваційного та стимулюючого механізмів державного управління кадровим потенціалом у сферах освіти та науки, охорони здоров'я; стимулювання наукових досліджень та розробок інноваційних продуктів; розвиток ефективної інституційної інфраструктури, що включає науково-дослідні центри, університети та інші організації, що можуть використовувати глобальну базу знань та адаптувати її до реалізації національних цілей та завдань. Як показує досвід, сьогодні недостатньо володіти знаннями, важливо вміти капіталізувати їх та примножити, що визначає конкурентоспроможність та інноваційність розвитку.

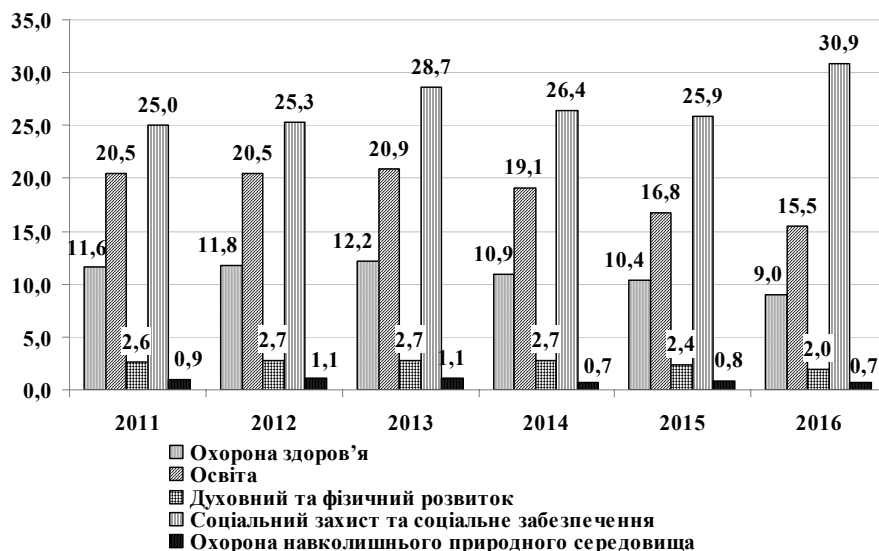


Рис. 1. Структура видатків зведеного бюджету на розвиток людського капіталу в Україні протягом 2011—2016 років, %

Джерело: побудовано на основі даних [7].

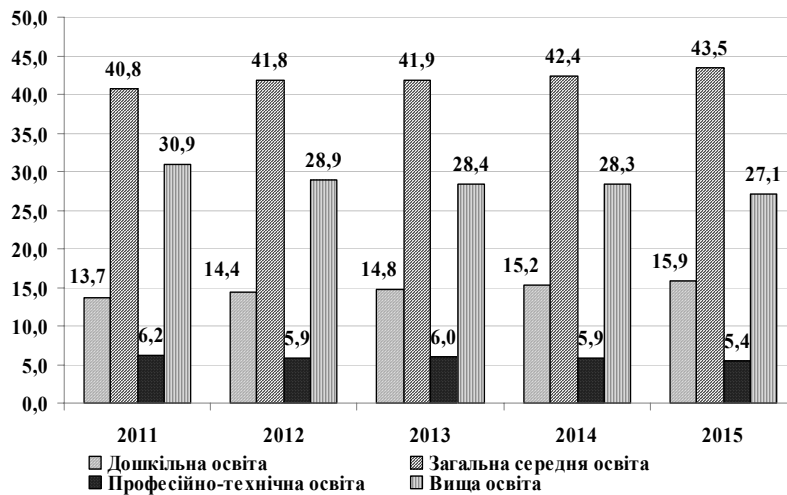


Рис. 2. Структура видатків зведеного бюджету на освіту в Україні протягом 2011–2016 років, %

Джерело: побудовано на основі даних [7].

Література:

1. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. — Х.: ХНЕУ, 2006. — 252 с.
2. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. — Х.: ХНЕУ, 2012. — 228 с.
3. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурміна (кер. проекту). — К.: НАДУ, 2012. — 72 с.
4. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебн. пособ. для вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. — М.: ПРИОР, 1998. — 512 с.
5. Криклий А.С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики / А.С. Криклий. — К.: Репрографика, 2003. — 282 с.
6. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / [Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька]; за ред. Є.В. Кліменчук. — К.: Кондор, 2003. — 223 с.
7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/2016>
8. Стратегія державної кадрової політики на 2012—2020 роки / Стратегія від 01.02.2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
9. Щекин Г.В. Теория социального управления: монография / Г.В. Щекин. — К.: МАУП, 1996. — 408 с.
10. Center for Economic Studies (CES) [Electronic resource]. — Available at: <http://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/DICE/Education-and-Innovation/Innovation/Knowledge-Creation-and-Innovation-Performance/knowledge-economy-index.html>
11. Humane development report / United Nations Development Programme [Electronic resource]. — Available at: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR>
12. Knowledge economy report 2016. Tracking progress. Powering prosperity [Electronic resource]. — Available at: <http://matrixni.org/wp-content/uploads/2016/12/Connect-Final-Draft-Low-res-2.pdf>
13. WorldData Atlas [Electronic resource]. — Available at: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/Knowledge-Economy-Index/Knowledge-Index>

References:

1. Havkalova, N. L. and Markova, N. S. (2006), Formuvannia ta vykorystannia intelektual'noho kapitalu

[Formation and use of intellectual capital], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

2. Hryn'ova, V. M. and Pysarevs'ka H. I. (2012), Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva [Human resources management company], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

3. Kovbasiuk, Yu.V. Vaschenko, K.O. and Surmin, Yu.P. (2012), Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: state, problems and prospects], NADU, Kyiv, Ukraine.

4. Dyatlov, V. A. Kibanov, A. Ya. and Pihalo, V. T. (1998), Upravlenie personalom [Personnel Management], PRIOR, Moskva, Rossiya.

5. Kriklii, A. S. (2003), Formirovanie kadrovogo potentsiala otrasli: voprosy teorii i praktiki [Formation of the personnel potential of the branch: theory and practice], Reprografika, Kyiv, Ukraine.

6. Osovs'ka, H. V. and Krushel'nyts'ka, O. V. (2003), Upravlinnia trudovymy resursamy [Human Resource Management], Kondor, Kyiv, Ukraine.

7. The official site of the Ministry of Finance Ukraine (2017), available at: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/2016> (Accessed 15 March 2017).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Decree President of Ukraine "On the strategy of personnel policy in the years 2012—2020", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 20 February 2017).

9. Schekin, G. V. (1996), Teoriya sotsialnogo upravleniia [Theory of Social Management], MAUP, Kyiv, Ukraine.

10. Center for Economic Studies (CES) (2017), available at: <http://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/DICE/Education-and-Innovation/Innovation/Knowledge-Creation-and-Innovation-Performance/knowledge-economy-index.html> (Accessed 15 February 2017).

11. Humane development report (2017), available at: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR> (Accessed 15 February 2017).

12. Knowledge economy report 2016 (2017) "Tracking progress. Powering prosperity", available at: <http://matrixni.org/wp-content/uploads/2016/12/Connect-Final-Draft-Low-res-2.pdf> (Accessed 5 March 2017).

13. World Data Atlas (2017), available at: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/Knowledge-Economy-Index/Knowledge-Index> (Accessed 8 February 2017).

Стаття надійшла до редакції 05.04.2017 р.