

М. М. Огієнко,  
к. техн. н., доцент, кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв  
О. В. Гуріна,  
к. е. н., доцент,  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

М. Ogienko,  
candidate of technical sciences, associate professor, department of hotel and restaurant and tourism business,  
Mykolaiv branch of Kyiv National University of Culture and Arts  
O. Gurina,  
candidate of economic sciences, associate professor, Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlinsky

### THEORETICAL APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF FACTORS OF DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL

**Досліджено теоретичні підходи до визначення факторів розвитку людського потенціалу, удосконалено підходи до їх класифікації, обґрунтовано мотиваційну теорію групування факторів середовища людського розвитку. Систематизовано основні детермінанти розвитку людського потенціалу в Україні та її місце в міжнародних рейтингах умов щодо розкриття людського потенціалу.**

**The theoretical approaches to the definition of the factors of development of human potential have investigated, approaches to their classification have improved, the motivation theory of grouping of factors of the environment of human development have been substantiated. The main determinants of the development of human potential in Ukraine and its place in international ratings in terms of disclosure of human potential are systematized.**

*Ключові слова: фактори середовища, людський потенціал, класифікаційні ознаки, "гігієнічні чинники", "мотиватори", умови.*

*Key words: environmental factors, human potential, classification features, "hygiene factors", "motivators", conditions.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підвищення міжнародної конкуренції за людський потенціал як головний ресурс розвитку економіки створює передумови для міграції кращих його носіїв у країни з вищими можливостями для його достойної реалізації й розвитку на фоні поступової деградації соціальних та економічних інституцій у нашої держави. Нагальною необхідністю є активне проведення реформ та структурних змін у сферах, що пов'язані з відтворенням, розвитком та ефективною реалізацією людського потенціалу України на всіх рівнях.

Саме тому визначення та оцінка ключових факторів розвитку людського потенціалу є важливим етапом його дослідження для розробки діючої моделі регулювання екзогенних і ендогенних впливів на процеси формування, удосконалення й реалізації людського потенціалу відповідно до поставлених стратегічних цілей.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Факторний аналіз та дослідження детермінантів розвитку людського потенціалу та його структурних елементів на різних рівнях його прояву та агрегування здійснювалося багатьма вітчизняними науковцями, серед яких доцільно виділити праці Л.М. Черенко, О.В. Макарової, Е.М. Лібанової, Л.Б. Мартинової, В.М. Нижник

та інших. Результатом проведених робіт у цьому напрямі є перелік проблем і факторів, що негативно впливають на розвиток людського потенціалу в Україні та шляхів їх вирішення, а також оцінка наявних можливостей, що зумовлені насамперед трансформаційними соціально-економічними та геополітичними процесами.

Разом з цим, теоретичного обґрунтування потребують систематизація факторів людського розвитку та механізми їх оцінки й моніторингу як базові передумови для розроблення ефективних управлінських рішень щодо регулювання даних процесів на всіх рівнях.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних підходів та систематизація факторів розвитку людського потенціалу, що дозволить обґрунтувати відповідну модель середовища його функціонування на різних управлінських рівнях агрегування.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Більшість науковців погоджуються, що людський розвиток в Україні здійснюється у вкрай несприятливих соціально-економічних умовах, що в останні роки тільки погіршуються. Це підтверджується статистичними показ-

никами демографічної ситуації, поширення бідності населення, підвищення рівня захворюваності й смертності, несприятливий стан ринку праці тощо. Зниження позицій країни спостерігається також у світових рейтингах, що проводяться міжнародними організаціями та оцінюють різноманітні прояви людського розвитку. Згідно з всесвітнім рейтингом Україна знаходиться на 132 місці із 155 серед найщасливіших країн 2017 року [9].

У світовому рейтингу ПРООН у 2017 році країна посіла 84 місце серед [10] тим самим погіршила свої позиції за останнє десятиріччя на 10 пунктів. Цікавим рейтингом, що оцінює економічну свободу в країні як важливу передумову для реалізації людського потенціалу є індекс економічної свободи. Індекс оцінює рівень лібералізації взаємодії держави і бізнесу, враховуючи чотири основні складові свободи економічної діяльності, що згруповані у 4 категорії:

— верховенство права (права власності, свобода від корупції);

— обмежений уряд (фіскальна свобода, державні витрати);

— регуляторна ефективність (свобода бізнесу, свобода ринку праці, монетарна свобода);

— відкритість ринків (свобода торгівлі, свобода інвестицій, фінансова свобода). Індекс комбінує кількісні і якісні показники і розраховується як середнє арифметичне 10 економічних свобод [11]. У вказаному рейтингу Україна у 2017 році посіла 166 місце із 188 країн, трохи покращивши свої позиції у порівнянні з попереднім роком.

Згідно з світовим індексом талантів, що охоплює 60 країн і оцінює кількісні та якісні показники економіки, культури, освіти, здоров'я населення, що впливають на формування людського потенціалу і є необхідними для процвітання країни, наша держава зайняла 43 сходинку [12].

Автори монографії [4, с. 5] вважають, що розвиток людського потенціалу України останніми десятиліттями здійснюється в умовах системної кризи. За результатами їх дослідження, "основними структурно-динамічними зрушеннями в рівні життя населення є: кардинальні зміни в джерелах формування доходів населення та зниження купівельної спроможності доходів переважної більшості населення; трансформації моделі споживання і споживчої поведінки; звуження інвестиційного потенціалу домогосподарств; принципові зміни майнових статусів та посилення диференціації у майновому забезпеченні; поглиблення проблеми забезпечення населення країни належними житловими умовами; занепад соціальної інфраструктури населених пунктів і, як наслідок, звуження доступу до послуг соціальної сфери".

У своїй статті "Розвиток людського потенціалу як пріоритетний напрямок економічного розвитку" Квітка А.В. зазначає, що "Економічна ситуація, що склалася в Україні, як і в більшості інших країн з трансформаційною економікою, є несприятливою на сьогоднішній день для розвитку, реалізації, а іноді навіть для збереження на колишньому рівні людського потенціалу. Системна криза спричинила істотні втрати національного людського потенціалу, а світова фінансово-економічна криза загострила економічні і соціальні проблеми, що й призвело до відповідних наслідків — появи в українському суспільстві базової верстви населення, яка не набуває

якісних характеристик, а навпаки, руйнує їх, тому вона характеризується як верства населення "без якостей, світогляду та моралі" [3, с. 309].

Проведене авторами [2, с. 223] дослідження дозволило визначити основні ризики подальших втрат людського потенціалу в Україні: протилежність динаміки обсягу і кількості носів попиту на послуги освіти/охорони здоров'я; відсутність висхідної тенденції реальних витрат на освіту та охорону здоров'я та їх невідповідність рівню розвинутих країн; звуження фінансового потенціалу домогосподарств, їх низька споживча культура; недостатній внесок підприємств у фінансування людського потенціалу; руйнування базису ефективної економічної діяльності; ірраціональність структури бюджетних витрат на всіх рівнях.

У свою чергу, стимулюючий вплив на розвиток людського потенціалу в Україні вчені [5] вбачають у посиленні в останні роки курсу на європейську інтеграцію: "процеси адаптації законодавства України до законодавства ЄС, забезпечення прав людини, економічної інтеграції та встановлення поглибленої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, інтеграції в контексті забезпечення національної безпеки, адаптації соціальної політики до стандартів ЄС, освітньої та науково-технічної інтеграції, регіонального та галузевого співробітництва мають стимулюючий вплив на запровадження реформ у напрямі соціально-економічної модернізації країни". У цьому випадку йдеться про глобальний вплив на формування і розвиток людського потенціалу, що може мати позитивні результати за умови проведення відповідних реформ.

Проведені дослідження дозволили удосконалити підхід до класифікації факторів впливу на формування людського потенціалу (рис. 1), що допоможе більш чітко окреслити напрямки їх оцінювання.

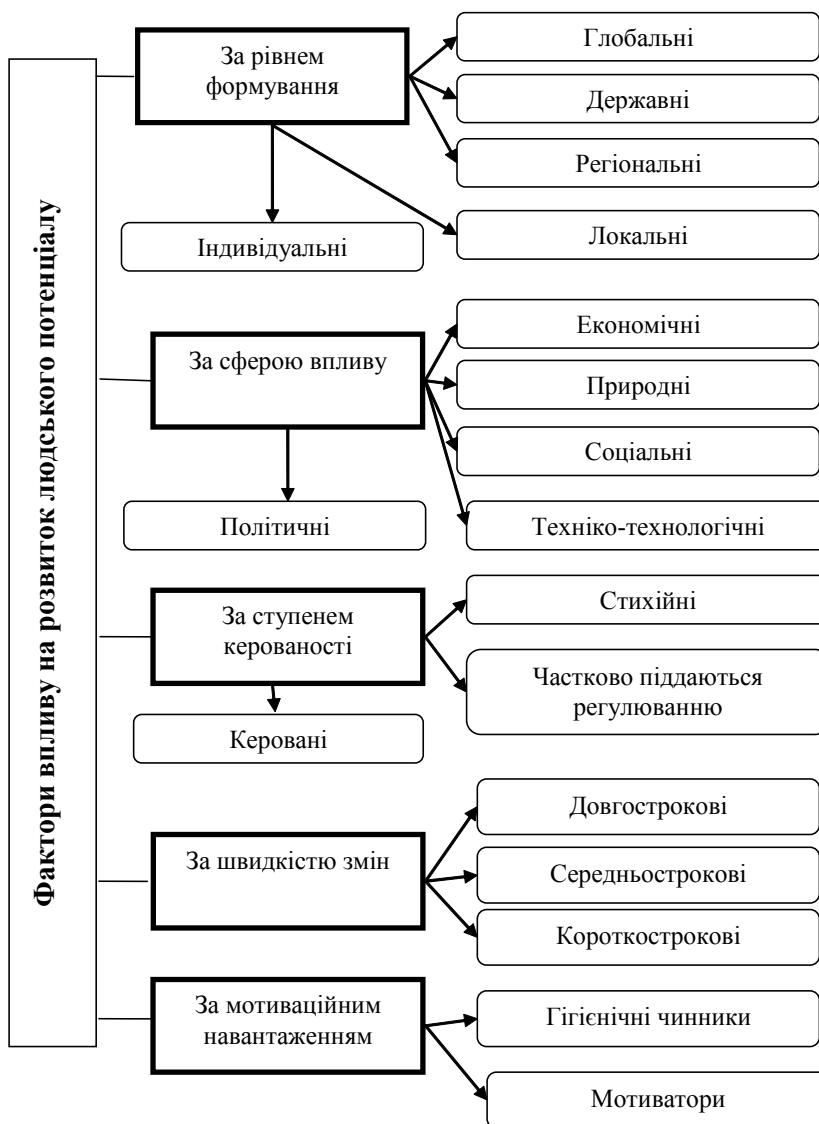
Використання наведеної класифікації потребує більш широкого розгляду окремих класифікаційних груп. Так, за рівнем формування автор виділив такі групи факторів: глобальні, державні, регіональні, локальні та індивідуальні. Всі наведені чинники пов'язані між собою вертикальними механізмами підпорядкування та висхідними зворотними зв'язками.

До глобальних нами віднесено чинники, що формуються у контексті світових тенденцій у всіх сферах життєдіяльності людей (глобалізація та стан світової економіки, демографічні, геополітичні, кліматичні зміни, світові пріоритети розвитку громадянського суспільства, міжнародна мобільність капіталу і праці), внаслідок міжнародних угод та під впливом міжнародних організацій.

Державні — сукупність факторів, що формуються і діють на рівні окремих країн і прямо впливають на формування й розвиток людського потенціалу за рахунок формування пріоритетів та реалізації відповідної політики в цій сфері.

Регіональні фактори найчастіше формуються під впливом державної політики з поправкою на місцеві умови розвитку як-от: структура економіки регіону, природно-ресурсний потенціал, матеріально-технічна база, рівень урбанізації, демографічні на культурні особливості місцевого населення тощо.

Під локальними факторами розуміється сукупність осіб, що відносяться до певної групи, мають спільні цілі та координують свою діяльність задля їх досягнення і про-



**Рис. 1. Класифікація факторів розвитку людського потенціалу**

Джерело: сформовано автором.

являються найчастіше на рівні підприємств, організацій, територіальних громад, політичних партій тощо. Особливістю даних факторів є ексклюзивні можливості щодо створення умов для розвитку людського потенціалу у певному напрямі та управління таким розвитком за рахунок задоволення певних особистих потреб його носіїв.

Індивідуальні фактори формуються на рівні особистості під впливом чинників інших рівнів і являють собою унікальне поєднання фізичних, генетичних, психологічних та мотиваційних детермінант, що стимулюють людину до саморозвитку.

За сферою впливу фактори розвитку людського потенціалу поділяються на:

— економічні — сукупність економічних мотивів та важелів, що в кінцевому вимірі відображають доступність та диверсифікованість джерел фінансування людини на всіх етапах життєвого циклу розвитку людського потенціалу, економічні пріоритети та економічні умови для реалізації означеного потенціалу. За рівнями формування економічні фактори умовно поділяються на індивідуальні (особистий дохід, частка витрат на освіту та здоров'я, економічні стимули до саморозвит-

ку), організаційні (економічний стан підприємства, політика у галузі оплати праці та фінансування розвитку працівників), регіональні (регіональні пріоритети на фінансові важелі впливу на освіту, медичну сферу, соціальне забезпечення тощо), державні (стан національної економіки, система оподаткування, державні видатки, соціальна політика, державні програми розвитку науки тощо) та наднаціональні (міжнародні програми фінансування окремих програм щодо розвитку науки, медичних галузей, громадянського суспільства тощо).

— природні чинники умовно можна поділити на дві групи — генетична спадковість (відновлення в нащадків біологічних особливостей батьків) та природне середовище (рівень сприятливості природного середовища);

— до соціальних належить широке коло факторів, які охоплюють соціальну структуру та рівень стратифікації населення, соціальні норми, правила, культурні та релігійні особливості, соціальні інститути та соціальну політику, тощо. Комбінація наведених факторів створює унікальний соціальний клімат, що може позитивно або негативно впливати на розвиток людського потенціалу. До соціальних факторів деякі дослідники відносять також правові та політичні, оскільки саме суспільство через інститут виборів формує правляче коло та визначає політичний вектор держави.

Ключовими на сучасному етапі розвитку суспільства є техніко-технологічні фактори, які формуються під впливом науково-технічного прогресу і визначальним чином впливають на розвиток та реалізацію людського потенціалу. Дія даних факторів проявляється майже у всіх сферах людського життя, підвищуючи у більшості випадків його якість та стимулюючи розвиток інтелекту. Проте у деяких випадках вплив НТП може вливати негативно, наприклад, створення погіршення клімату, негативний вплив на рівень здоров'я населення окремих інноваційних продуктів харчування, скорочення кількості робочих місць внаслідок автоматизації та роботизації тощо.

На думку Шахно А.Ю. [7, с. 77], "під впливом інноваційного розвитку деякі професії стають непотрібними: їх сьогодні в змозі замінити комп'ютерні технології. Але замість них з'являються нові. Наприклад, нанодієтолог, E-Detailer (координатор фармацевтичного ринку), інженер із RFID-міток (інженер із радіочастотної ідентифікації), спеціаліст із видобутку сланцевого газу, продакт-менеджер із розвитку RTB (особливо DSP) (RTB — аукціон у реальному часі), IT-спеціаліст у галузі human-interface, вальвеолог (спеціаліст, що займається питаннями збереження здоров'я людини) тощо". 3. У залежності від ступеня керованості".

Класифікація факторів за ступенем впливу є корисною з позицій формування ефективної системи управління людським потенціалом у регіоні. Так, до керованих факторів на рівні регіону можна віднести ті, що можуть бути змінені внаслідок прийнятих та реалізованих рішень. У деякій мірі ці фактори можна назвати важелями. На територіальному рівні, основними інституційними важелями, що впливають на розвиток територіальних громад і на розвиток людського потенціалу зокрема, Борщевський В. та Волошин В. [1] відносять: "формальні (внесення змін до чинного законодавства, інших нормативно-правових актів, змін до регіонального бюджету, удосконалення регуляторного середовища тощо); неформальні (еволюція "неписаних правил", поширення або усунення інституційних дисфункцій, зміна поведінкових стереотипів, традицій, звичаїв, ділової культури) та організаційні (діяльність інститутів громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування, засобів масової інформації, навчальних закладів і наукових установ, судових інстанцій тощо)". Тобто, за умови ефективної реалізації реформи децентралізації, підвищуватиметься роль місцевих органів влади та громад у процесі забезпечення розвитку людського потенціалу у відповідності до потреб території.

До чинників, що піддаються частковому впливу є демографічні чинники, природні (за рахунок попереджувальних заходів), соціальні.

Хаотичними факторами, що впливають на розвиток людського потенціалу є насамперед стихійні лиха, військові конфлікти, епідемії тощо. Оцінка та прогнозування даної групи факторів виступає важливим елементом забезпечення національної безпеки й потребує розроблення системи превентивних заходів, програм та інструкцій щодо реагування.

За швидкістю змін, детермінанти середовища людського потенціалу умовно поділяються на довгострокові (амплітуда корінних змін 3 і більше років), середньострокові (1—3 роки) та короткострокові (до 1 року). Класифікацію факторів за швидкістю їх змін у роботі пропонується розглядати у двох аспектах:

1) з аналітичної точки зору — як рівень динамічності та не контрольованості змін окремих факторів, що знижує прогностичні можливості щодо оцінки середовища розвитку людських ресурсів. У сучасному світі під впливом глобалізації, політичних чинників та інновацій зміни у середовищі розвитку людського потенціалу пришвидшуються майже в арифметичній прогресії, і відповідно змінюються рівень людського потенціалу та критерії його оцінки;

2) з управлінської точки зору — як термін впливу окремих рішень на стан та ключові характеристики людського потенціалу ( проміжок часу між рішенням та цілями). Наприклад, рішення, що мають на меті змінити демографічну структуру та чисельність населення, рівень його освіченості та здоров'я мають довгостроковий характер реалізації. У свою чергу, швидке досягнення цілей можливе в секторі зайнятості, підвищення продовольчої безпеки, доходів населення тощо.

На думку автора, ключовою детермінантою та рушійною силою людського розвитку на будь-якому рівні є мотивація. На сьогодні розроблена значна кількість мотиваційних теорій та методологій, що пояснюють

вплив різних засобів та інструментів мотивації на поведінку людини.

Різностороннім питанням теоретичного і прикладного характеру мотивації індивідів та окремих соціальних груп присвячено фундаментальні праці таких зарубіжних учених, як А. Маслоу, І. Ансоффа, Ф. Герцберга, Г. Емерсона, М. Фоллет, Д. Мак-Грегора, Ф. Мак-Клелланда, Е. Мейо, та їх послідовників. Значний вклад у розвиток теорії та практики мотиваційного механізму персоналу здійснили українські вчені, серед яких: Л. Балабанова, О. Амоша, В. Ядова, С. Ілляшенко та ін. Разом з цим, переважна більшість досліджень сконцентровано на аналізі мотиваційних стимулів особистостей та мотивації, як функції менеджменту на рівні підприємства. Недостатньо обгрунтованої залишається концепція мотивації як детермінанта потенційного розвитку людських ресурсів на рівні складних соціально-економічних систем, зокрема регіонів.

Однією з найбільш адаптивних теорій, що може бути використана для дослідження чинників управління людським потенціалом на регіональному рівні, на нашу думку, є "двох факторна теорія Ф. Герцберга" [8], розроблена у 1959 році та удосконалена у 1982 [9]. Провівши значні за обсягом вибірки та охопленням респондентів статистичні дослідження, автор прийшов до висновку, що всі фактори мотивації людей до праці можна умовно розділити на 2 групи: гігієнічні чинники (умови праці, заробітна плата, відносини з колегами та керівництвом, захищеність) та мотиватори (можливості кар'єрного зростання, цілі компанії, визнання, досягнення тощо). Гігієнічні чинники, на думку Ф. Герцберга, є переліком необхідних умов, що стимулюють людей працювати, обираючи при цьому певну компанію. Проте ці чинники не стимулюють людей до більш інтенсивної та ефективної праці й саморозвитку. У свою чергу, мотиватори — це перелік чинників, що стимулюють людину вкладати у свою працю більше зусиль, розвиватися, удосконалюватися та підвищувати продуктивність. Належний рівень та баланс між цими двома групами факторів призводить до підвищення продуктивності компанії в цілому та розвитку її співробітників.

Переносючи основні постулати теорії Ф. Герцберга на макро- чи мезорівень, можемо розділити всі фактори, що впливають на розвиток людського потенціалу на гігієнічні чинники і мотиватори. Такий поділ розширює можливості щодо пошуку резервів зростання людського потенціалу у залежності від стратегічних потреб розвитку соціально-економічної системи будь-якого рівня.

При цьому окремі класифікаційні групи факторів у залежності від їх прояву можуть мати стимулюючий вплив різної інтенсивності на окремих стадіях розвитку людського потенціалу. Так, дія гігієнічних чинників проявляється переважно на стадії формування людських ресурсів. Їх головна функція полягає у створенні умов для розширеного відтворення населення регіону, стримування еміграції та стимулювання імміграції носіїв потенціалу у регіон. Наприклад, сприятливі природні умови, висока якість життя населення, розвинута економіка наявність соціальних дотацій та розвинута соціальна інфраструктура створюють сприятливий життєвий клімат для життя людей і є важливими передумовами для збереження та приросту населення, його освіченості

та відтворення. Проте за відсутності так званих "мотиваторів", розвиток та реалізація людського потенціалу здійснюватиметься повільно у мінімальних для підтримання наявного стану речей межах, а у деяких випадках навіть до деградації.

У свою чергу, "мотиватори" здійснюють вплив безпосередньо на стадіях розвитку та реалізації потенціалу стимулюючи підвищення активності населення регіону в цих процесах, мобілізуючи додаткові зусилля, що вкладаються у власний розвиток та працю.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, запропонований автором підхід до класифікації факторів розвитку людського потенціалу слугуватиме розробленню відповідних моделей програмно-цільового моніторингу середовища життєдіяльності людини на різних управлінських рівнях. Подальших досліджень потребує обґрунтування методичних підходів, інструментів та уточнення релевантних індикаторів оцінки середовища людського потенціалу.

### Література:

1. Борщевський В.І Інституційні важелі розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації управління / В.І. Борщевський, В.І. Волошин [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vazheli\\_rozvtuku-ab6ba.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vazheli_rozvtuku-ab6ba.pdf)
2. Гальків Л.І. Ризики втрат людського потенціалу: чинник фінансування освіти та охорони здоров'я / Л.І. Гальків, О.І. Карий, І.В. Мойсеєнко // Актуальні проблеми економіки. — 2017. — № 1 (187). — С. 223—229.
3. Квітка А.В. Розвиток людського потенціалу як пріоритетний напрямок економічного розвитку / А.В. Квітка // Вісник Національного університету "Юридична академія імені Я. Мудрого". — № 2 (13). — 2013. — С. 308—310.
4. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції (колективна монографія) / Відпов. за випуск Л.М. Черенько, О.В. Макарова, за ред. Е.М.Лібанової. — У 2-х томах. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. — 436 с.
5. Мартинова Л.Б. Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС: монографія / Л.Б. Мартинова, В.М. Нижник // Хмельницький: ХНУ, 2017. — С. 123.
6. Стегней М.І. Шляхи зміцнення місцевої фінансової ініціативи / М. І. Стегней, І.О. Іртищева, І.В. Лінтур // Науковий журнал "Актуальні проблеми економіки", № 1. — 2017. — К. — С. 292—300.
7. Шахно, А. Ю. Вплив процесів глобалізації на розвиток людського капіталу та стан національного ринку праці [Текст] / А. Ю. Шахно // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярошук (голов. ред.) та ін. — Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2016. — Т. 25. — № 1. — С. 75—82.
8. Herzberg F. The Motivation to Work New York / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyerman // John Wiley. — 1959.
9. Herzberg F. The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human / F. Herzberg. — Salt Lake City: Olympus, 1982.
10. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise / Marianna Stehnei, Inna Irtysheva, Ksenya Khaustova, Yevheniia Boiko // Problems and Perspectives in Management — LLC "Consulting Publishing Company "Business Perspectives". — 2017. — № 3/15. — P. 212—223.
11. Іртищева І.О. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку аграрного виробництва / І.О. Іртищева, І.Д. Бурковський // Економіка АПК. — 2005. — № 12. — 71—73.

### References:

1. Borshchevskyy, V.I. and Voloshyn, V.I. (2017), "Institutional levers of development of united territorial communities in the conditions of decentralization of management" [Online], available at: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vazheli\\_rozvtuku-ab6ba.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vazheli_rozvtuku-ab6ba.pdf) (Accessed 18 Jan 2018).
2. Halkiv, L. I. Karyy, O. I. and Moysyenko, I. V. (2017), "Risks of Human Potential Loss: Factor in Financing Education and Health", Aktualni problemy ekonomiky, Vol.1 (187), pp. 223—229.
3. Kvitka, A.V. (2013), "Development of Human Potential as a Priority Direction of Economic Development", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Yurydychna akademiya imeni Y.Mudroho, Vol. 2 (13), pp. 308—310.
4. Cherenko, L. M. and Makarova, O. V. (2012), Lyudskyy rozvytok v Ukraini: transformatsiya rivnya zhyttya ta rehionalni dysproportsiyi [Human development in Ukraine: transformation of living standards and regional disproportions], In-t demohrafiyi ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhi NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
5. Martynova, L.B. and Nyzhnyk, V.M. (2017), Upravlinnya konkurentospromozhnisty lyudskoho potentsialu v perspektyvnomu vkhodzhenni Ukrainy do YES [Managing Competitiveness of Human Potential in the Prospective Entry of Ukraine to the EU], KHNU, Khmelnytsky, Ukraine.
6. Stehnei, M. and Irtysheva, I. (2017), "Ways to strengthen the local financial initiative", Scientific journal "Actual problems of the economy", vol. 1, pp. 292—300.
7. Shakhno, A. Y. (2016), "The influence of globalization processes on human capital development and the state of the national labor market", Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats, vol. 25, no. 1, pp.75—82.
8. Herzberg, F. Mausner, B. and Snyerman, B. (1959), The Motivation to Work New York, John Wiley, USA.
9. Herzberg, F. (1982), The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human, Olympus, Salt Lake City, USA.
10. Stehnei, M. Irtysheva, I. Khaustova, K. and Boiko, E. (2017), "Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise", Problems and Perspectives in Management, vol. 3/15, pp. 212—223.
11. Irtysheva, I.O. and Burkovskiy, I.D. (2015), "Investment providing of economic development of agrarian production", Ekonomik APK, vol. 12, pp. 71—73.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2018 р.