

**Приймак Н.С.**

доктор економічних наук, доцент  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

**Шульженко І.В.**

кандидат юридичних наук, доцент  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0414-6686>

**Попозогло Т.С.**

магістр  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Pryimak Nataliia, Shulzhenko Igor, Popozoglo Tetyana**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### STRATEGIC DIRECTIONS OF ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN ECONOMIC ACTIVITY

У статті на основі аналізу статистичних показників, які характеризують наявність населення країни, віковий склад і рівень безробіття, зроблено висновки про необхідність застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами держави. Узагальнення досвіду управління людськими ресурсами таких країн, як Південна Корея, Сінгапур та Швейцарія, дало змогу дійти висновку, що єдиним шляхом досягнення ефективності управління людськими ресурсами держави є розвиток підходів до забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій населення. Запропоновано підходи до формування української соціальної моделі захисту громадян, основою якої має стати сукупність регіональних стратегічних програм соціального захисту населення, спрямованих на збереження та примноження людських ресурсів держави, забезпечення їх приросту відповідно до потреб розбудови конкурентної економіки України та забезпечення стабільної господарської діяльності.

**Ключові слова:** людські ресурси, безробіття, соціальна модель захисту громадян, стратегічне управління, держава.

В статье на основе анализа статистических показателей, характеризующих наличие населения страны, возрастной состав и уровень безработицы, сделаны выводы о необходимости применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами государства. Обобщение опыта управления человеческими ресурсами таких стран, как Южная Корея, Сингапур и Швейцария, позволило сделать вывод, что единственным путем достижения эффективности управления человеческими ресурсами государства является развитие подходов к обеспечению социальной защиты и социальных гарантий населения. Предложены подходы к формированию украинской социальной модели защиты граждан, основой которой должна стать совокупность региональных стратегических программ социальной защиты населения, направленных на сохранение и приумножение человеческих ресурсов государства, обеспечение их прироста в соответствии с потребностями развития конкурентной экономики Украины и обеспечения стабильной хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, безработица, социальная модель защиты граждан, стратегическое управление, государство.

The article, based on the analysis of statistical indicators that characterize the population, age and unemployment rate, draws conclusions about the need for a strategic approach to human resource management. The analysis of statistical indicators indicates that the largest share of those employed in the economy of Ukraine is people aged 40 to 49 years. The share of the unemployed is gradually declining, despite the projected population of Ukraine continues to decline gradually. One of the reasons for the reduction is migration. A large proportion of people who go abroad are young people, which is a disappointing indicator for the future of Ukraine. The generalization of the experience of human resources management in countries such as South Korea, Singapore and Switzerland has led to the conclusion that the only way to achieve effective human resources management is to develop approaches to social protection and social guarantees. Approaches to the formation of the Ukrainian social model of protection of citizens are proposed, which should be based on a set of regional strategic programs of social protection aimed at preserving and increasing human resources, ensuring their growth in accordance with the needs of Ukraine's competitive economy and stable economic activity. Strategic directions of social protection of the population of Ukraine include: targeting of social services and benefits, monetization of social protection and / or its materialization, general total improvement of the quality of social security of citizens. In addition, it is proposed to implement the following projects to ensure the quality of the process of providing social security services: the introduction of total digitalization of instruments and programs of regional and state policy in the field of social protection; development and use of innovative tools for early diagnosis and prevention of socially dangerous situations at the community, city, region, state level; popularization of social entrepreneurship and creation of normative-legal base for its functioning.

**Key words:** human resources, unemployment, social model of protection of citizens, strategic management, state.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення стабільного розвитку будь-якої держави перш за все необхідно враховувати наявність та стан усіх видів економічних ресурсів, а також їх конкурентоспроможність на світовому ринку. Беззаперечним є той факт, що вся сукупність ресурсів відіграє важливу роль у досягненні національних та міжнародних цілей країни, однак особливої уваги системи потребує один з найцінніших – люди. Саме трудові ресурси можуть розкривати потенціал щодо здатності країни вести ефективну господарську діяльність та конкурувати на світовому економічному ринку.

Україна є сучасною державою, яка наділена всіма ресурсами, такими як працездатне населення, капітал, підприємницький хист, знання, необхідні для ведення господарської діяльності, унікальна комбінація природних ресурсів. Однак економічна, політична та соціальна нестабільність, яка зараз панує в нашій країні, може спричинити ресурсний дефіцит. Особливо небезпечною для України у майбутньому є втрата працездатного населення (за 2014–2019 рр. економічно активне населення працездатного віку в державі зменшилось у середньому на 9% [1]). Відсутність можливостей для розвитку та організації кваліфікованих кадрів на території нашої держави, як наслідок, спричинює процес «відтоку мізків». Нині головною проблемою нашої країни є незадовільний рівень ефективного управління людськими ресурсами, що унеможливорює зростання економіки України загалом. Це питання є дуже актуальним у сучасному економічному

вимірі й потребує ґрунтовного вивчення багатьох аспектів, що мають практичне значення як для економіки держави загалом, так і для її політико-соціального іміджу на світовій арені зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна економічна наука містить значне коло фундаментальних та прикладних досліджень у сфері управління людськими ресурсами як українських, так і зарубіжних учених, серед яких можна відзначити таких, як В.В. Ткаченко, С.С. Маулік, М.М. Шелемба, Лі Куан Ю. Незважаючи на значне поширення цього напрямку наукових досліджень, універсальних інструментів забезпечення ефективного управління людськими ресурсами на рівні різних організаційно-економічних утворень не напрацьовано, тому ця проблематика залишається актуальною та потребує подальшого дослідження як у розрізі перейняття ефективних практик управління світових лідерів, так і у розрізі розроблення автентичної української моделі управління людськими ресурсами.

**Метою** дослідження є розроблення на основі узагальнення статистичних даних та передового світового досвіду у сфері ефективного використання трудових ресурсів держави стратегічних напрямів забезпечення ефективного управління людськими ресурсами як основи ефективної господарської діяльності в країні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною рушійною силою для національних здобутків країни у сфері виробництва та споживання є й залишаються люди з їх фізичними, розумовими властивостями. З часом плідне

використання будь-якого ресурсу потребує його відновлення. Не є винятком трудові ресурси. Безвідповідальне ставлення до процесу використання людських ресурсів призводить до погіршення умов щодо їх відтворення, тому це питання набуває особливого значення, що актуалізує створення механізму раціонального управління та використання у подальшому. За даними Державної служби статистики України за січень-червень 2019 р., населення працездатного віку в державі становило 17 308,7 тис. осіб., або 73,7% до всього населення відповідного віку (дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях). Цей показник порівняно з аналогічним періодом попереднього року є більшим на 1%, що свідчить про зростання трудового потенціалу України (можливо, ці зміни спричинено приходом нового уряду до влади), але дуже повільними темпами. За віковими групами слід виокремити молодих людей працездатного віку, що нині мають велику цінність для майбутнього нашої держави (рис. 1): 15–24 років – 36,2%; 25–29 років – 80,3%; 30–34 років – 81,8%. Найбільшу частку у структурі населення становить вікова група 35–39 років, що у кількісному співвідношенні складає 2 620,9 тис. осіб.

Дані щодо зайнятості населення (рис. 2) показують, що з усіх жителів України віком від 15 років, зайнятими є 15 781,2 тис. осіб, що на 8,8% менше від усього працездатного населення. Саме ця частка знаходить своє відображення у даних Державної статистики України щодо безробіття населення. Зазначений рівень безробіття в динаміці не є стійким, що актуалі-

зує вивчення переліку чинників, які впливають на цей показник.

Чинників, що впливають на рівень безробіття в Україні, дуже багато, їх можна поділити на природні та циклічні.

Серед природних можна виділити тривалість пошуку робочих місць (період позначається отриманням допомоги по безробіттю, а також рівнем ефективної діяльності державних служб зайнятості); демографічну трансформацію структури робочої сили (молоді люди часто змінюють своє робоче місце, а це спричиняє коливання у складі кваліфікованих кадрів); науково-технічний прогрес (необхідність перекваліфікації трудових ресурсів задля опанування нововведень).

До циклічних чинників належать нерівноважний стан ринку праці (зменшення попиту на працю відносно її пропозиції); нездатність заробітної плати бути адаптивною до навколишніх змін [14].

На рис. 2 можна побачити, що найбільший рівень зайнятості населення на території України зафіксовано у людей віком від 40 до 59 років. Саме ця категорія складає майже половину від усієї сукупності зайнятого населення, тобто ми можемо побачити, що до цих груп також входять люди пенсійного віку. Причинами виникнення такої ситуації є такі:

- небажання роботодавців влаштовувати до себе на підприємство молодь без досвіду роботи;

- низький розмір пенсії та її співвідношення з вартістю продуктового споживчого кошику, що змушує пенсіонерів «триматися» за свої робочі місця, щоб хоч якось виживати за високих цін на житлово-комунальні послуги та товари й послуги повсякденного вжитку;

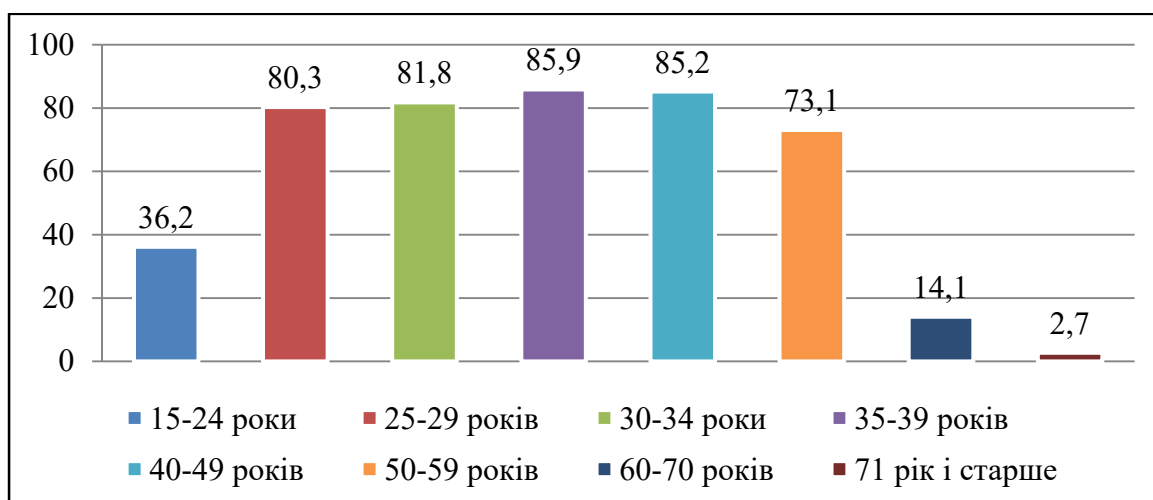
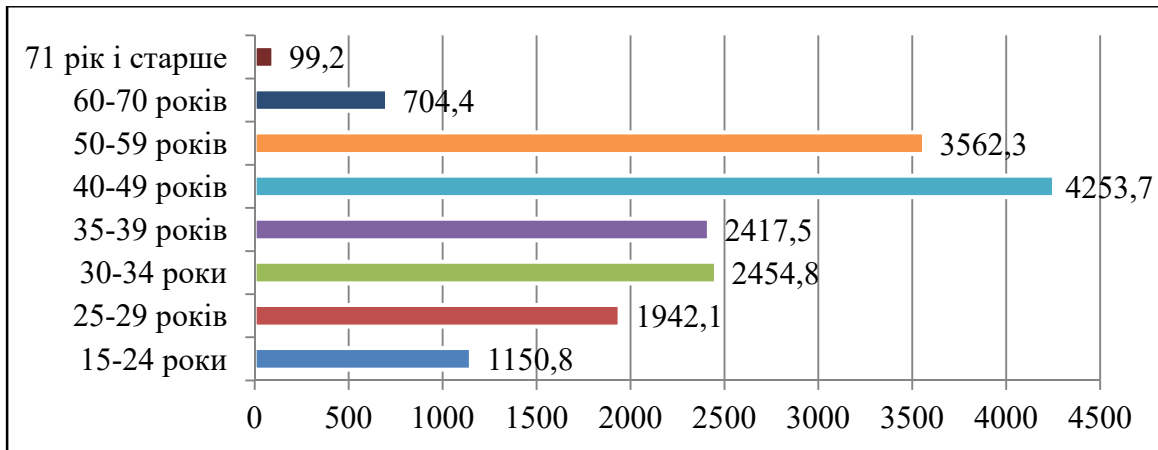


Рис. 1. Людські ресурси України за віковими групами у 2019 р., %

Джерело: складено на основі джерела [1]



**Рис. 2** Зайнятість населення за віковими групами у 2019 р., тис. осіб

*Джерело: складено на основі джерела [1]*

– масовий відтік працездатного населення за кордон.

Найважна чисельність населення на 1 вересня 2019 р. на всій території України склала 42 153,2 тис. осіб (різниця з попереднім роком становить 0,5%). Розглядаючи статистичні дані кількості населення за період 1990–2019 рр., зазначаємо, що ситуація змінилась на 18,7%. З цього можна зробити висновок, що за 29 років чисельність населення скоротилася майже в півтора рази, особливо помітним скорочення було у 2014 р. відповідно до рис. 3.

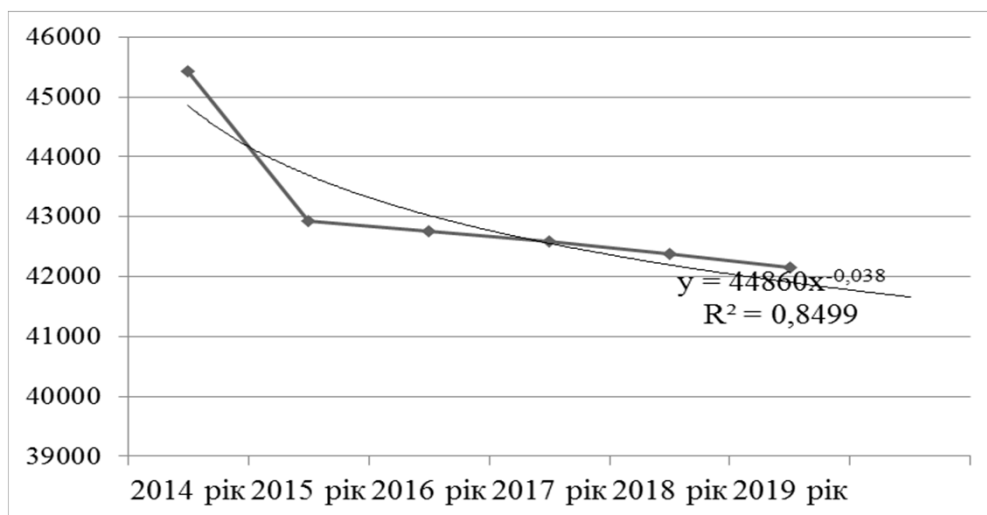
Динаміка цього показника не є позитивною та свідчить про низький рівень якості життя в Україні, що спричиняє підвищення смертності населення та збільшення частоти здійснення міграційних процесів, значна частина наших співвітчизників залишає свої домівки у пошуках кращого життя.

Отже, аналіз статистичних показників вказує на те, що найбільшу частку зайнятих в економіці України складають люди віком від 40 до 49 років. Частка безробітних поступово скорочується, попри це, чисельність наявного населення України, за складеним прогнозом, продовжує поступово зменшуватися. Однією з причин скорочення є міграційні процеси. Великою часткою людей, які виїжджають за кордон, є молоді люди, що є невтішним показником для майбутнього України. У цьому разі необхідно звернути увагу на те, яким чином можна мотивувати людей залишитися в Україні. Усі сили державних структур та установ мають бути зосереджені саме на відновленні трудового потенціалу держави.

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації для ефективного зростання економіки України необхідно спиратися на досвід країн, що досягнули високого рівня розвитку. У межах дослідження

авторами вивчено досвід трьох країн, аби показати сутність феномена їх процвітання та виокремити ті ключові характеристики, за якими будується система організації управління людськими ресурсами у цих державах.

Першим прикладом є Південна Корея. Ця, здавалося б, маленька країна досягла значних успіхів у процесі свого зростання на міжнародній арені. Вона досить довго була колонією Японії, брала участь у громадянській війні, що розділило Корею на Північну та Південну, і досі залишається у напружених відносинах зі своєю «сестрою» та сусідкою диктаторською Північною Кореєю. Всупереч цьому Південна Корея все ж таки досягла й продовжує досягати висот у різних аспектах суспільного життя, що виводить її на перші щаблі світового розвитку. Держава, яка не мала значного ресурсного потенціалу, окрім гірської місцевості, досягла своїх успіхів завдяки масштабним інвестиціям у людський потенціал держави, в освіту та розвиток науки. «Південна Корея досягла успіхів у створенні унікальної інноваційної системи саме завдяки великим і безперервним інвестиціям у розвиток людських ресурсів та науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), тобто курс на індустріалізацію, коли йдеться про введення сучасних засобів виробництва, відразу ж було поєднано з курсом на модернізацію людських ресурсів» [2]. Особливістю розвитку Південної Кореї як високорозвиненої держави стала політика державного регулювання щодо трансферу технологій, що дало змогу цій країні стати успішним експортером сучасних інновацій у різні куточки світу, отримуючи від цього досить значні кошти, які потім спрямовувались на розвиток освіти. У 2015 р. надходження в бюджет доходів від експорту ліцензій та патентів склали



**Рис. 3. Чисельність наявного населення за 2014–2019 рр., тис. осіб**

*Джерело: складено на основі джерела [1]*

47 126 млн. дол. США, а обсяги інвестицій у вищу освіту – 5 528 млн. дол. США [3]. Ці показники не перестають підвищуватися сьогодні.

Наступним прикладом успішної держави є авторитарний Сінгапур. Ця країна відома своїми досягненнями у різних сферах, однак не менш відомим є її покровитель Лі Куан Ю, реформи якого виробили у народу Сінгапуру дисциплінарний дух, який продовжує своє існування досі. Коли цього територіального утворення зріклася Малайзія, йому необхідно було виживати, а країна не мала ресурсного потенціалу. З такою маленькою площею годі було сподіватися на щось оптимістичне. «Сінгапур протягом декількох десятиліть послідовно відстоював право йти власним шляхом. Суть його – у ретельному аналізі конкретних історичних умов суспільства, його національних, релігійних, культурних особливостей; поєднанні економічного прогресу з традиційними моральними та культурними цінностями. Однак головна причина успіху Сінгапуру, як зазначав сам її засновник – Лі Куан Ю, – це люди. Саме ці люди під вдалим керівництвом змогли створити успішну сучасну країну протягом життя одного покоління» [4]. У 70-х рр. минулого століття Сінгапур також зіткнувся з такою проблемою, яка зараз присутня в Україні, – «відтік мізків». Молоді талановиті люди не бачили перспективи розвитку кар'єрного зростання у своїй країні, тому почали емігрувати у такі держави, як Австралія, Нова Зеландія, Канада. Для відновлення економічного потенціалу своєї держави Лі Куан Ю зробив таке: «Я вирішив залучати і зберігати талановитих підприємців, професіоналів, людей творчих професій і висококваліфікованих робітників.

У 1980 р. ми сформували два комітети, один з яких займався їх працевлаштуванням, а другий вирішував їх соціальні проблеми. За допомогою радників зі студентських питань посольств Сінгапуру у Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії та Канаді наші службовці організували зустрічі з перспективними азіатськими студентами, які навчалися в університетах цих країн, щоб зацікавити їх в отриманні роботи в Сінгаपुरі. Ми сконцентрували свої зусилля на наборі студентів з країн Азії, бо Сінгапур був азіатським суспільством з більш високим рівнем і якістю життя, і вони могли легко асимілюватися в нашому суспільстві. Систематичний пошук талановитих студентів по всьому світі давав змогу щорічно залучати в Сінгапур кількості випускників, що відновлювало втрати, понесені в результаті еміграції в більш розвинені країни 5–10% наших високоосвічених громадян. Щоб дістати виключно здібних студентів, комітет намагався використовувати тактику «зелених жнив», яку використовують американські компанії, пропонуючи студентам роботу ще до випускних іспитів, за результатами поточної успішності. До 90-х рр. ХХ ст. завдяки активному вербуванню приплив фахівців в три рази перевищив відплив умів» [5].

Повертаємося до старої доброї Європи. Швейцарія є однією з небагатьох країн, яка залишається високорозвинутою країною сьогодні. Номінальний ВВП на душу населення тут становить 80 837 дол. США за даними 2019 р. (в Україні цей показник складає 3 133 дол. США) [6]. У цій країні панує демократія у прямому значенні цього слова. Саме народ вирішує усі питання щодо всієї держави загалом, а також окремих кантонів. Недаремно девіз Швейцарії



звучить саме так: «Один за всіх, і всі за одного». Одним з найпопулярніших методів вирішення тих чи інших питань у цій країні виступає референдум. «Починаючи з року свого заснування, тут було проведено понад 200 референдумів, присвячених найрізноманітнішим питанням кантонального та федерального життя» [7]. Ще однією характерною рисою Швейцарії є ініціативність та небайдужість її громадян. Схвалення або відхилення рішень уряду саме народом цим не обмежується, швейцарці є генераторами різних ідей, які потім держава втілює у життя. Особливо добре сприяє цьому економічна свобода Швейцарії, що дає змогу залучати іноземні інвестиції. Саме тому у цій країні висока купівельна спроможність і високий рівень життя. Якість освіти у цій країні також є гарним прикладом того, що держава, здійснюючи свою політику, звертає увагу на потреби ринку праці та продуктивного життя.

Узагальнення досвіду інших країн показали, що важливим ресурсом для кожної з них є людина. Південна Корея, Сінгапур, Швейцарія – це невеликі країни за своєю площею, попри це, в них фіксується доволі висока щільність населення. В одній лише Південній Кореї чисельність населення перевищує кількість українського, складаючи 51 529 338 осіб за даними 2019 р. [8]. Кожного року ООН складає рейтинг країн за інтегральним показником, що називається індексом людського розвитку (ІЛР). Цей показник охоплює три складові частини, такі як передбачувана тривалість життя; ступінь освіченості населення та очікування тривалості навчання; рівень якості життя, що оцінюється через ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Досліджувані країни входять до групи країн, що мають дуже високий рівень розвитку. ООН опублікувала звіт Human Development Indices and Indicators 2017, результати якого представлені у табл. 1.

Україна у цьому рейтингу посіла лише 88 місце, частка відставання від Південної Кореї становить 16,8%. Можна зробити висновок, що хоча Україна входить до групи з високим рівнем розвитку, окремі аспекти суспіль-

ного життя потребують впровадження нового погляду щодо вирішення питань з підвищення якості життя загалом. Нове бачення щодо підвищення показника ІЛР вбачається в ефективному управлінні людськими ресурсами держави насамперед за рахунок реалізації таких стратегічних напрямів:

1) закріплення підприємств України (зокрема, іноземних, які ведуть свою діяльність на території України) за ВНЗ (випускники по закінченні навчання одразу матимуть місце роботи за вибраною спеціальністю);

2) оптимізація напрямів підготовки спеціалістів (слід збільшити обсяг підготовки спеціалістів за напрямками, які користуються попитом на ринку праці, та зменшити обсяг тих, які є перенасиченими);

3) створення соціальних умов для розвитку молодих кваліфікованих кадрів на території України (забезпечення житлом та соціальними пільгами);

4) залучення інвестицій у розвиток людського потенціалу та іноземних роботодавців (створення нових робочих місць).

Отже, досвід провідних країн неодноразово доводить нам, що, попри складні ситуації, можна винайти такий механізм, таку систему дій, за якої країна почне рости та процвітати. Важливим і доцільним кроком для досягнення ефективності управління людськими ресурсами держави є розвиток підходів до забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій як інструментів розвитку людських ресурсів держави.

У дослідженні здійснено спробу запропонувати ключові характеристики української соціальної моделі захисту громадян, спрямованої на забезпечення не тільки ефективного управління людськими ресурсами, але й на збереження людського потенціалу країни у довгостроковій перспективі. Отже, вона має такі засади:

– держава має виступати гарантом дотримання права на рівний доступ та справедливий розподіл соціальної допомоги громадянам;

– професійний стаж (читай – стаж сплати соціальних внесків) має бути показником, який

Таблиця 1

Рейтинг країн за ІЛР, 2017 р.

№	Назва країни	ІЛР	Очікувана тривалість життя, років	Очікувана тривалість навчання, років	ВНД на душу населення за ПКС, дол. США
2	Швейцарія	0,944	83,5	16,2	57,625
9	Сінгапур	0,932	83,2	16,2	82,503
22	Південна Корея	0,903	82,4	16,5	35,945
88	Україна	0,751	72,1	15	8,130

Джерело: складено авторами на основі джерела [9]

визначає рівень покриття ризиків, що стали причиною виплат соціальної допомоги, проте відсутність професійного стажу не має бути завадою до отримання мінімального рівня допомоги;

– передбачається збереження вже наявного переліку соціальних ризиків і життєвих ситуацій громадян, які є підставою для отримання допомоги; включення нових ризиків відбувається після ґрунтовного дослідження їх доцільності та оцінювання фінансової спроможності щодо їх покриття;

– адресність соціальної допомоги та її подальший моніторинг;

– створення можливостей отримання соціальної допомоги нужденним не тільки у грошовій чи монетарній формах, але й у натуральній формі;

– налагоджування соціального моніторингу дієвості державної політики у сфері соціального захисту, її справедливого розподілу та доцільності;

– держава має виступати гарантом максимально коротких термінів часу між виникненням ризикованої соціальної ситуації та наданням соціального забезпечення чи соціальної послуги; порушення розумних термінів часу має бути пов'язане із санкціями щодо виконавців.

Основою української моделі реалізації державної політики у сфері соціального захисту громадян має стати сукупність регіональних стратегічних програм соціального захисту населення, спрямованих на збереження та примноження людських ресурсів держави, забезпечення їх приросту відповідно до потреб розбудови конкурентної економіки України.

«Соціальний захист на місцевому рівні покликаний забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу регіону і на цих засадах вирішувати соціальні проблеми місцевого населення, дотримуючись балансу інтересів і держави, і регіонів» [12, с. 54].

На основі узагальнення соціально-економічного становища України нами запропоновано такі стратегічні напрями удосконалення соціального захисту населення на регіональному рівні.

1) Надання соціальним пільгам переважної форми грошових трансферів (має стосуватися компенсації вартості тарифів на проїзд та вартості комунальних послуг) та/або соціальних послуг (відновлення масштабної регіональної системи соціального патронажу та соціального супроводу).

2) Створення системи раннього виявлення осіб та сімей громадян, які перебувають у соціально небезпечних чи соціально ризикованих ситуаціях. Така система має стати пограничним інструментом профілактики та

попередження соціально ризикованих станів. «Реалізація поставленої мети потребує підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії відповідних органів державної влади та місцевого самоврядування, координації їх дій, тобто запровадження інтегрованої системи надання соціальних послуг сім'ям та особам, які цього потребують, на основі уніфікованих мінімальних стандартів та єдиних технологій» [13, с. 474].

3) Підвищення якості надання соціальної допомоги та соціального забезпечення населення, зокрема за рахунок впровадження інновацій в організацію системи соціального захисту населення. У Дніпропетровській області частково така практика існує, адже у багатьох містах області (Дніпро, Кривий Ріг, Жовті Води, Павлоград тощо) створено центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), у яких акумульовано адміністративні послуги, зокрема послуги з надання соціального забезпечення громадян.

4) Центральним осередком соціального захисту населення слід визнати сім'ю, родину, а більшість соціальних послуг варто орієнтувати саме на цей об'єкт соціального захисту.

Стратегічні напрями забезпечення соціального захисту населення України узагальнено на рис. 4.

Водночас запропоновано впровадження таких проектів, покликаних забезпечити якість процесу надання послуг із соціального забезпечення.

1) Впровадження тотальної діджиталізації інструментів та програм регіональної і державної політики у сфері соціального захисту громадян. «Термін «діджитал-економіка» (digital economy) введений у науковий обіг ще в 1995 р. американським ученим Н. Негропonte. Утім, це поняття досі трактується неоднозначно. Зокрема, діджитал-економіка ототожнюється зі знанневою, інформаційною або мережевою. На нашу думку, слушною є позиція, згідно з якою в основі діджиталізації – інформація, а саме оцифрування значних обсягів знань і даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці суб'єктів господарювання, тобто відбувається інтеграція реальних господарських відносин у віртуальний простір» [14]. З огляду на наведену статистику очевидно є потреба у врахуванні можливостей ІКТ у контексті окреслення стратегічних пріоритетів забезпечення соціального захисту населення [15, с. 88].

2) Розроблення та використання інноваційних засобів для ранньої діагностики та попередження соціально небезпечних ситуацій на рівні громади, міста, регіону, держави. Цей захід тісно пов'язаний із діджиталізацією, але включає використання системи соціального моні-

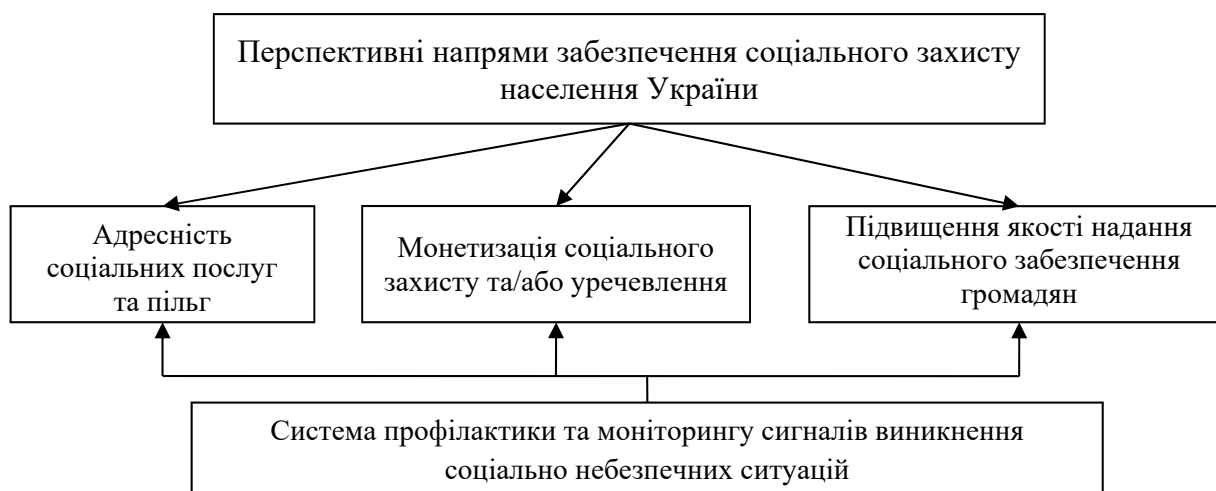


Рис. 4. Перспективні стратегічні напрями забезпечення соціального захисту населення України

торингу на базі краундфаундінгу. «Крауд-технології передбачають взаємодію підприємства з широким колом осіб за допомогою інтернет-технологій для активізації використання ресурсів широкого загалу задля вирішення нагальних завдань суб'єктів бізнесу. Згідно з авторським визначенням Г. Рейнгольда, віртуальне співтовариство є соціальним об'єднанням у рамках мережі, передбачає підтримку великої групи осіб у форматі відкритого обговорення для досягнення конкретних цілей» [14].

3) Популяризація соціального підприємництва та створення нормативно-правової бази для його функціонування.

«Соціальне підприємництво – інноваційна діяльність, спрямована на створення або комбінацію соціальних та економічних ресурсів задля формування ефективного механізму виробництва та надання цільового соціального блага»

[16, с. 36–44]. «Цільовими групами при цьому є найменш захищені та найменш благополучні верстви населення, що не мають фінансових ресурсів або політичних важелів для досягнення власними силами «цінностей, що отримується в результаті трансформації»» [17, с. 78].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, розвиток людських ресурсів держави – це першочергове завдання, реалізація якого є наскрізним стрижнем будь-яких соціальних, економічних чи політичних перетворень. Основою української моделі реалізації державної політики у сфері соціального захисту громадян має стати сукупність регіональних стратегічних програм соціального захисту населення, спрямованих на збереження та примноження людських ресурсів держави, забезпечення їх приросту відповідно до потреб розбудови конкурентної економіки України.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.01.2020).
2. Креативний потенціал нації: «корейське диво» (до 25-ї річниці встановлення дипломатичних відносин України та Республіки Корея). URL: [http://naps.gov.ua/ua/press/about\\_us/1114](http://naps.gov.ua/ua/press/about_us/1114) (дата звернення: 05.05.2020).
3. Черленяк І.І., Проскура В.Ф., Шелемба М.М. Технологічні виклики індустрії 4.0 та інструменти промислової політики: аналіз досвіду Південної Кореї. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 144–156.
4. Маулік С.С. Соціальний феномен Сингапуру як результат інноваційної політики Лі Куан Ю. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2014. Вип. 3/4 (23/24). С. 67–73.
5. Ли Куан Ю. Из третьего мира – в первый. История Сингапура 1965–2000. 2013. 576 с.
6. World Economic Outlook Database, April 2019. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 05.05.2020).
7. Досвід Швейцарії. Секрет успіху Швейцарії або що таке нормальна держава та як її побудувати? URL: [http://bhfoundation.com.ua/news\\_580.html](http://bhfoundation.com.ua/news_580.html) (дата звернення: 05.05.2020).
8. The Central Intelligence Agency. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html> (дата звернення: 19.08.2020).
9. Human Development Indices and Indicators. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf) (дата звернення: 05.05.2020).



10. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Київ : НІСД, 2017. 689 с.
11. Якимчук. Є.О. Системи забезпечення соціального захисту в зарубіжних країнах. *Наукові праці НДФІ*. 2006. № 4 (37). С. 66–72.
12. Жуковська А.Ю. Соціальна і гуманітарна політика : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 46 с.
13. Заєць С.В. Показники життєвого середовища: складові аналізу соціального розвитку регіону. *Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект* : сборник научных трудов. Донецк, 2010. Ч. 2. С. 473–475.
14. Рабинович П.В., Лобода Ю.М. Соціальна сутність держави: теоретико-методологічні засади дослідження. *Право України*. 2016. № 8. С. 41–44.
15. Халецька А.А. Соціальний захист населення в Україні: теорія та практика державного управління : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2010. 430 с.
16. Воротін В.Є., Демчак Р.Є. Соціальний захист населення як об'єкт державного регулювання та управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. Вип. 2. С. 14–21.
17. Іщенко О.М. Актуальні питання розвитку місцевого самоврядування на сучасному етапі. *Вісник Національної академії державного управління*. 2004. № 3. С. 333–339.

#### References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 11 January 2020). (in Ukrainian)
2. Kreatyvnyi potentsial natsii: "koreiske dyvo" (do 25-yi richnytsi vstanovlennia dyplomatychnykh vidnosyn Ukrainy ta Respubliki Koreia) [Creative potential of the nation: "Korean miracle" (to the 25th anniversary of the establishment of diplomatic relations between Ukraine and the Republic of Korea)]. (n.d.). *naps.gov.ua*. Available at: [http://naps.gov.ua/ua/press/about\\_us/1114](http://naps.gov.ua/ua/press/about_us/1114) (accessed 05 May 2020). (in Ukrainian)
3. Cherleniak I.I., Proskura V.F., Shelemba M.M. (2018) Tekhnolohichni vyklyky industrii 4.0 ta instrumenty promyslovoi polityky: analiz dosvidu Pivdennoi Korei [Industry 4.0 Technology Challenges and Industrial Policy Tools: An Analysis of South Korea's Experience]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriya Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, no. 2 (52), pp. 144–156. (in Ukrainian)
4. Maulik S.S. (2014) Sotsialnyi fenomen Sinhapuru yak rezultat innovatsiinoi polityky Li Kuan Yu [The social phenomenon of Singapore as a result of innovation policy Lee Kuan Y]. *Visnyk NTUU "KPI" – Bulletin of NTUU "KPI". Politology. Sociology. Right. Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, no. 3/4, (23/24), pp. 67–73. (in Ukrainian)
5. Ly Kuan Yu (2013) Yz tret'ego myra – v pervyi. Ystoryia Synhapura 1965–2000 [From the third world to the first. History of Singapore 1965–2000], 576 p. (in Russian)
6. World Economic Outlook Database, April 2019 (n.d.). *imf.org*. Available at: <https://www.imf.org> (accessed 05 May 2020). (in English)
7. Dosvid Shveitsarii. Sekret uspikhu Shveitsarii abo shcho take normalna derzhava ta yak yii pobuduvaty? [The experience of Switzerland. The secret of Switzerland's success or what is a normal state and how to build it?]. *bhfoundation.com.ua*. Available at: [http://bhfoundation.com.ua/news\\_580.html](http://bhfoundation.com.ua/news_580.html) (accessed 05 May 2020). (in Ukrainian)
8. The Central Intelligence Agency (n.d.). *cia.gov*. Available at: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html> (accessed 18 August 2020). (in English)
9. Human Development Indices and Indicators (n.d.). *undp.org*. Available at: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf) [in English] (accessed 05 May 2020).
10. *Analitychna dopovid do Shchorichnoho Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy "Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy v 2017 rotsi"* [Analytical report to the Annual Address of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine "On the Internal and External Situation of Ukraine in 2017"] (2017). Kiev, NISD, 689 p. (in Ukrainian)
11. Iakymchuk Ye.O. (2006) Systemy zabezpechennia sotsialnoho zakhystu v zarubizhnykh krainakh [Social protection systems in foreign countries]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of NDFI*, no. 4 (37), pp. 66–72. (in Ukrainian)
12. Zhukovska A.Yu. (2012) *Sotsialna i humanitarna polityka* [Social and humanitarian policy]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
13. Zaiets S.V. (2010) Pokaznyky zhyttievoho seredovyscha: skladovi analizu sotsialnoho rozvytku rehionu [Environmental indicators: components of the analysis of social development of the region]. *Problemi rozvytyia vneshntekonomycheskykh sviizai y pryvlecheniia ynostrannykh ynvestytsyi: rehyonalnyi aspekt : sbornyk nauchnykh trudov – Problems of development of foreign economic relations and attraction of foreign investments: regional aspect: collection of scientific works*, no. 2, pp. 473–475. (in Ukrainian)

14. Rabinovych P.V., Loboda Y.M. (2016) Sotsialna sutnist derzhavy: teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia [The social essence of the state: theoretical and methodological principles of research]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, no. 8, pp. 41–44. (in Ukrainian)
15. Khaletska A.A. (2010) *Sotsialnyi zakhyst naseleння v Ukraini: teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: monohrafiia* [Social protection of the population in Ukraine: theory and practice of public administration]. Donetsk: Yuho-Vostok. (in Ukrainian)
16. Vorotin V.Ie., Demchak R.Ie. (2014) Sotsialnyi zakhyst naseleння yak ob'iekt derzhavnoho rehulivannia ta upravlinnia v Ukraini [Social protection of the population as an object of state regulation and management in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics*, no. 2, pp. 14–21. (in Ukrainian)
17. Ishchenko O.M. (2004) Aktualni pytannia rozvytku mistsevoho samovriaduvannia na suchasnomu etapi [Current issues of local government development at the present stage]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia – Bulletin of the National Academy of Public Administration*, no. 3, pp. 333–339. (in Ukrainian)