

**МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ**

**На правах рукописи  
CZU: 65.012.4:334.02**

**ГУСЕЙНОВ ИГОРЬ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ:  
МНОГОУРОВНЕВЫЙ ПОДХОД**

**Специальность: 521.03 Экономика и менеджмент по отраслям деятельности**

Диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук

**Научный руководитель**

**Людмила Биладш**

**доктор экономических наук  
конференциар–университар**

**Автор**



**Игорь Гусейнов**

**Кишинэу, 2022**

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI**

**Cu titlu de manuscris  
CZU: 65.012.4:334.02**

**GUSEINOV IGOR**

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE:  
ABORDAREA MULTINIVEL**

**Specialitatea: 521.03 Economie și managementul în domeniul de activitate**

**Teza de doctor în domeniul științelor economice**

**Conducător științific**

**Liudmila Bilaș**  
**Doctor în științe economice**  
**conferențiar-universitar**

**Autor**



**Igor Guseinov**

**Chișinău, 2022**

© Igor Guseinov, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>АННОТАЦИЯ .....</b>                                                                                                                | <b>7</b>   |
| <b>СПИСОК ТАБЛИЦ .....</b>                                                                                                            | <b>10</b>  |
| <b>СПИСОК РИСУНКОВ.....</b>                                                                                                           | <b>11</b>  |
| <b>СПИСОК АББРЕВИАТУР .....</b>                                                                                                       | <b>14</b>  |
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>                                                                                                                 | <b>15</b>  |
| <b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ<br/>ИССЛЕДОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: ЗНАЧЕНИЕ<br/>МНОГОУРОВНЕВОГО ПОДХОДА .....</b> | <b>24</b>  |
| 1.1. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами .....                                                                      | 24         |
| 1.2. Методологические подходы к исследованию человеческих ресурсов .....                                                              | 36         |
| 1.3. Человеческие ресурсы в системе стратегического управления .....                                                                  | 47         |
| Основные выводы по главе 1 .....                                                                                                      | 55         |
| <b>2. ВЫЗОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ<br/>РЕСУРСОВ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ<br/>РАЗВИТИЯ .....</b>   | <b>57</b>  |
| 2.1 Исследование национального рынка труда Республики Молдова: ключевые<br>факторы.....                                               | 57         |
| 2.2 Формирование человеческого капитала для восстановления рынка труда в<br>молдавских условиях.....                                  | 74         |
| 2.3 Стратегический менеджмент человеческих ресурсов в региональном аспекте и в<br>организациях АТО Гагаузия .....                     | 90         |
| Основные выводы по Главе 2 .....                                                                                                      | 103        |
| <b>3. СТРАТЕГИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ<br/>ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СИСТЕМНО – СИНЕРГИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА .....</b>            | <b>106</b> |
| 3.1 Многоуровневый подход к совершенствованию стратегического менеджмента<br>человеческих ресурсов в организациях .....               | 106        |

|                                                                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2 Совершенствование механизма стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организациях как части системы макроуровня ..... | 116        |
| Основные выводы по Главе 3 .....                                                                                                     | 136        |
| <b>ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....</b>                                                                                                    | <b>138</b> |
| <b>БИБЛИОГРАФИЯ.....</b>                                                                                                             | <b>143</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>                                                                                                               | <b>159</b> |
| Приложение 1. Список предприятий для исследования.....                                                                               | 160        |
| Приложение 2. Структура занятого населения.....                                                                                      | 161        |
| Приложение 3. Основные определения.....                                                                                              | 162        |
| Приложение 4. Подходы исследования систем управления.....                                                                            | 163        |
| Приложение 5. Динамика населения РМ за 1990 – 2018 гг. ....                                                                          | 165        |
| Приложение 6. Структура и динамика миграции населения РМ .....                                                                       | 166        |
| Приложение 7. Основные показатели относительно непрерывного профессионального обучения.....                                          | 167        |
| Приложение 8. Динамика числа выпускников учреждений высшего образования .....                                                        | 168        |
| Приложение 9. Общая социально-экономическая информация в разрезе регионов развития Молдовы.....                                      | 169        |
| Приложение 10. Показатели состояния рынка труда РМ.....                                                                              | 170        |
| Приложение 11. Анкета для исследования организации системы стратегического менеджмента (для менеджеров).....                         | 171        |
| Приложение 12. Результаты обработки анкет менеджеров .....                                                                           | 174        |
| Приложение 13. Анкета для исследования организации системы стратегического менеджмента (для сотрудников).....                        | 182        |
| Приложение 14. Результаты обработки анкет сотрудников .....                                                                          | 184        |
| Приложение 15. Сертификат выданный AGEPI.....                                                                                        | 191        |
| Приложение 16. Логическая цепочка проведения исследования.....                                                                       | 193        |
| Приложение 17. Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в деятельность Народного Собрания АТО Гагаузия.....         | 194        |

|                                                                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Приложение 18.</b> Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в<br>деятельности Главного управления экономического развития и туризма<br>АТО Гагаузия ..... | 195 |
| <b>Приложение 19.</b> Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в<br>деятельность SRL «Avdarma – Proect» .....                                                | 196 |
| <b>Декларация об ответственности</b> .....                                                                                                                                    | 197 |
| <b>CV автора</b> .....                                                                                                                                                        | 198 |

## АННОТАЦИЯ

к диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук  
«Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: многоуровневый подход»  
Гусейнов Игорь, научная специальность 521.03 Экономика и менеджмент в  
области деятельности, Кишинэу, 2022

**Объём и структура диссертации:** введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 236 источников, 21 приложения, 142 страницы основного текста (до Библиографии), 56 рисунка, 7 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 15 научных статьях.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, стратегический менеджмент, многоуровневый подход, человеческий капитал, миграция, системно – синергический эффект.

**Область исследования:** Экономика и менеджмент по отраслям деятельности.

**Объект исследования:** человеческие ресурсы на современном этапе развития Республики Молдова.

**Цель исследования:** заключается в углублении теоретических основ и разработка методических и практических рекомендаций в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов для Республики Молдова для достижения системно – синергического эффекта, как на уровне организации, так и на уровне государства.

**Задачи исследования:** изучить и выявить роль человеческих ресурсов в стратегическом управлении; исследовать современные системы и подходы стратегического управления человеческими ресурсами; провести анализ демографического положения и рынка труда на государственном уровне Республики Молдова и региональном уровне АТО Гагаузия; проанализировать существующие подходы менеджмента человеческих ресурсов в Молдове; исследовать корреляцию государственных стратегий развития и общих стратегий организаций с комплементарным им стратегиям менеджмента человеческих ресурсов; разработать рекомендации по применяемым подходам управления человеческими ресурсами для достижения системно – синергического эффекта; сформировать оптимальную многоуровневую модель стратегического менеджмента человеческих ресурсов в Молдове и разработка рекомендаций по её практическому применению.

**Научная новизна и оригинальность:** заключается в методологическом обосновании и разработке научно-практических рекомендаций в применении современных подходов менеджмента человеческих ресурсов на основе многоуровневого подхода для достижения системно–синергического эффекта.

**Важная научная проблема, решенная в процессе исследования:** обоснование применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов с целью достижения системно–синергического эффекта.

**Теоретическая значимость:** изучение подходов и обоснование применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов в настоящих условиях.

**Практическая значимость:** разработка и апробация модели многоуровневого подхода управления человеческими ресурсами, используемые в деятельности предприятий и разработке государственных политик.

**Внедрение научных результатов:** апробация научных результатов осуществлена на предприятии SRL «Avdarma-Proect», разработке законодательных инициатив и государственных политик. Результаты исследования были озвучены на национальных и международных научных конференциях, а также отражены в научных статьях.

## ADNOTARE

**la teza pentru obținerea titlului științific de doctor în științe economice  
”Managementul strategic al resurselor umane: abordarea multinivel”**

**Guseinov Igor**

**specialitatea științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate  
Chișinău, 2022**

**Volumul și structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 236 de titluri, 21 anexe, 142 de pagini text de bază (până la Bibliografie), 56 de figuri și 7 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 15 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** resurse umane, management strategic, abordarea multinivel, capital uman, migrație, efect sistemic și sinergic.

**Domeniu de studiu:** Economie și managementul în domeniu de activitate

**Obiectul cercetării:** resursele umane la etapa actuală de dezvoltare a Republicii Moldova.

**Scopul cercetării:** este aprofundarea bazelor teoretice și elaborarea recomandărilor metodologice și practice în domeniul managementului strategic al resurselor umane pentru Republica Moldova, în conformitate cu cele mai înalte standarde pentru atingerea efectului sistemic - sinergic, atât la nivelul organizației, cât și la nivelul de stat.

**Obiectivele cercetării:** a studia și identifica rolul resurselor umane în managementul strategic; a cerceta sistemele și abordările moderne ale managementului strategic al resurselor umane; a analiza situația demografică și piața muncii la nivel de stat al Republicii Moldova și la nivel regional al UTA Găgăuzia; a analiza abordările existente în managementul resurselor umane în Republica Moldova; a cerceta corelarea strategiilor de dezvoltare a statului și a strategiilor generale ale organizațiilor cu strategiile complementare de management al resurselor umane; a elabora recomandările cu privire la abordările aplicate ale managementului resurselor umane în conformitate cu cele mai înalte standarde pentru atingerea unui efect sistemic - sinergic; a forma un model optim multinivel de management strategic al resurselor umane în Republica Moldova și a elabora recomandările pentru aplicarea sa practică.

**Noutatea și originalitatea științifică:** constă în justificarea metodologică și elaborarea recomandărilor științifico-practice în aplicarea abordărilor moderne ale managementului resurselor umane bazate pe abordarea multinivel pentru atingerea unui efect sistemic-sinergic.

**Problema științifică importantă soluționată în cercetare:** justificarea aplicării unei abordări de multinivel în managementul strategic al resurselor umane în scopul atingerii unui efect sistemic-sinergic.

**Semnificația teoretică:** studierea abordărilor și justificarea aplicării unei abordări de multinivel în managementul strategic al resurselor umane în condiții actuale.

**Valoarea aplicativă a lucrării:** elaborarea și testarea unui model de abordare multinivel a managementului resurselor umane, utilizat în activitățile întreprinderilor și elaborarea politicilor guvernamentale.

**Implementarea rezultatelor științifice:** testare rezultatelor științifice s-a efectuat la întreprinderea SRL „Avdarma-Proect”, elaborarea inițiativelor legislative și a politicilor guvernamentale. Rezultatele cercetării au fost prezentate la conferințe științifice naționale și internaționale, precum și reflectate în articole științifice.



## ANNOTATION

**to the thesis to obtain the scientific degree of doctor in economic sciences  
"Strategic Human Resource Management: a multilevel approach"**

**Guseinov Igor**

**scientific specialty 521.03 Economy and management in the field of activity  
Chisinau, 2022**

**The volume and structure of the thesis:** introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 236 titles, 21 annexes, 142 pages of basic text (up to Bibliography), 56 figures and 7 tables. The obtained results are published in 15 scientific articles.

**Keywords:** human resources, strategic management, multilevel approach, human capital, migration, systemic - synergistic effect.

**Field of study:** Economics and management by branches of activity.

**The object of the research:** human resources at the actual stage of development of the Republic of Moldova.

**The purpose of the research:** is to deepen the theoretical basis and elaboration methodological and practical recommendations in the field of strategic management of human resources for the Republic of Moldova to achieve a systemic - synergistic effect, both at the organizational level and at the state level.

**Research objectives:** to study and identify the role of human resources in strategic management; to research the modern systems and approaches of strategic human resource management; to analyze the demographic situation and the labor market at the state level of the Republic of Moldova and at the regional level of ATU Gagauzia; to analyze the existing approaches to human resource management in the Republic of Moldova; to research the correlation of state development strategies and general strategies of organizations with complementary strategies of human resource management; to develop recommendations on the applied approaches of human resource management in accordance with the highest standards to achieve a systemic - synergistic effect; to form an optimal multilevel model of strategic management of human resources in the Republic of Moldova and develop recommendations for its practical application.

**The scientific novelty and originality:** consists in the methodological justification and development of scientific and practical recommendations in the application of modern approaches to human resource management based on a multilevel approach to achieve a systemic-synergistic effect.

**The important scientific problem solved in the research:** justification of the application of a multilevel approach in strategic management of human resources in order to achieve a systemic-synergistic effect.

**The theoretical significance:** is to study of approaches and justification of the application of a multilevel approach in strategic management of human resources in the actual conditions.

**The applicative value:** development and testing of a model of a multilevel approach to human resource management used in the activities of enterprises and the elaboration of government policies.

**The implementation of the scientific results:** the testing of scientific results was carried out at the company SRL "Avdarma-Proect", the development of legislative initiatives and government policies. The research results were presented at national and international scientific conferences, as well as reflected in scientific articles.

## СПИСОК ТАБЛИЦ

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Таблица 1.1.</b> Концепции направлений развития управления человеческими ресурсами ...                                      | 28  |
| <b>Таблица 1.2.</b> Сравнительный анализ концептов человеческих ресурсов на разных<br>уровнях .....                            | 35  |
| <b>Таблица 1.3.</b> Классификация теорий управления .....                                                                      | 36  |
| <b>Таблица 1.4.</b> Функции системы управления человеческими ресурсами на основных<br>уровнях .....                            | 44  |
| <b>Таблица 2.1.</b> Структура занятого населения по возрастным группам и уровню<br>образования в 2019 году .....               | 83  |
| <b>Таблица 2.2.</b> Динамика коэффициента старения населения в разрезе регионов<br>Молдовы в период 2010-2019 годы .....       | 94  |
| <b>Таблица 3.1.</b> Согласованность приоритетных направлений при разработке<br>стратегических документов на всех уровнях ..... | 111 |
| <b>Таблица 3.2.</b> Сбалансированная система показателей для SRL «Avdarma – Proect» .....                                      | 125 |

## СПИСОК РИСУНКОВ

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Рис. 1.1.</b> Элементы формирования организации .....                                                                       | 24 |
| <b>Рис. 1.2.</b> Классификация эвристических методов исследования.....                                                         | 46 |
| <b>Рис. 1.3.</b> Классификация основных факторов, оказывающих влияние на стратегию<br>управления человеческими ресурсами ..... | 51 |
| <b>Рис. 1.4.</b> Схема разработки стратегии управления человеческими ресурсами .....                                           | 54 |
| <b>Рис. 2.1.</b> Факторы, влияющие на функционирование рынка труда .....                                                       | 58 |
| <b>Рис. 2.2.</b> Распределение населения РМ по экономической активности.....                                                   | 61 |
| <b>Рис. 2.3.</b> Динамика экономически активного населения РМ в период 2007-2018 года .....                                    | 62 |
| <b>Рис. 2.4.</b> Динамика количества занятых и безработных в РМ в период 2010-2019 годы ....                                   | 63 |
| <b>Рис. 2.5.</b> Динамика числа иммигрантов и эмигрантов в Молдове за 2014 – 2019 годы.....                                    | 64 |
| <b>Рис. 2.6.</b> Половозрастная структура эмигрантов в 2019 году .....                                                         | 65 |
| <b>Рис. 2.7.</b> Половозрастная структура иммигрантов в 2019 году .....                                                        | 65 |
| <b>Рис. 2.8.</b> Динамика уровня безработицы в Молдове в период 2010-2020 годы.....                                            | 66 |
| <b>Рис. 2.9.</b> Динамика коэффициента конкуренции на 1 вакантное место в Молдове за<br>2010 – 11 месяцев 2021 годы .....      | 67 |
| <b>Рис. 2.10.</b> Динамика коэффициента старения населения в Республике Молдова в<br>период 2009-2019 годы .....               | 69 |
| <b>Рис. 2.11.</b> Прогноз динамики постоянного населения Республики Молдова .....                                              | 69 |
| <b>Рис. 2.12.</b> Прогноз динамики населения по месту обычного проживания РМ.....                                              | 70 |
| <b>Рис. 2.13.</b> Структура населения Молдовы по возрасту и полу в 1999 году .....                                             | 71 |
| <b>Рис. 2.14.</b> Структура населения Молдовы по возрасту и полу в 2019 году .....                                             | 71 |
| <b>Рис. 2.15.</b> Прогноз структуры населения Молдовы по возрасту и полу в 2030 году .....                                     | 72 |
| <b>Рис. 2.16.</b> Составные части национального богатства.....                                                                 | 75 |
| <b>Рис. 2.17.</b> Структура среднемесячного располагаемого дохода на одного жителя<br>Молдовы в 2019 году.....                 | 76 |
| <b>Рис. 2.18.</b> Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Молдове в<br>период 2013-2019 годы .....             | 77 |
| <b>Рис. 2.19.</b> Распределение работников по размеру заработной платы в 2016 – 2019 годы ...                                  | 78 |
| <b>Рис. 2.20.</b> Распределение работников по размеру заработной платы в 2019 году.....                                        | 79 |

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Рис. 2.21.</b> Корреляционная зависимость уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц в период 2005 – 2020 годов..... | 80  |
| <b>Рис. 2.22.</b> Последовательность корреляционной связи между объемом переводов денежных средств из-за границы и уровнем безработицы.....                               | 81  |
| <b>Рис. 2.23.</b> Структура среднемесячных потребительских расходов населения Молдовы на одного жителя в 2020 году.....                                                   | 82  |
| <b>Рис. 2.24.</b> Динамика численности учащихся / студентов в учебных учреждениях Молдовы в 2010/2011 – 2018/2019 учебных годах.....                                      | 84  |
| <b>Рис. 2.25.</b> Динамика численности учащихся / студентов в учебных учреждениях Молдовы в 2010/2011 – 2018/2019 учебных годах.....                                      | 85  |
| <b>Рис. 2.26.</b> Структура выпускников учреждений высшего образования в разрезе специальностей в 2019 году.....                                                          | 85  |
| <b>Рис. 2.27.</b> Востребованные специальности на рынке труда по состоянию на 01.07.2020 года.....                                                                        | 86  |
| <b>Рис. 2.28.</b> Динамика расходов на здравоохранение в период 2009 – 2019 годов .....                                                                                   | 88  |
| <b>Рис. 2.29.</b> Динамика зарегистрированных больных в 2012 – 2019 годах .....                                                                                           | 89  |
| <b>Рис. 2.30.</b> Динамика численности населения РМ и АТО Гагаузия в период 2005-2019 гг. ....                                                                            | 90  |
| <b>Рис. 2.31.</b> Динамика городского и сельского населения АТО Гагаузия в 2010-2019 гг. ....                                                                             | 91  |
| <b>Рис. 2.32.</b> Динамика городского и сельского населения Республики Молдова в период 2010-2019 гг.....                                                                 | 92  |
| <b>Рис. 2.33.</b> Динамика возрастной структуры населения АТО Гагаузия в период 2010-2019 годы.....                                                                       | 94  |
| <b>Рис. 2.34.</b> Динамика работающих по найму в Республике Молдова и АТО Гагаузия в период 2011-2019 годы .....                                                          | 95  |
| <b>Рис. 2.35.</b> Динамика числа трудоустроенных и уволившихся лиц в Молдове за 2015 – 2020 годы.....                                                                     | 96  |
| <b>Рис. 2.36.</b> Организационно – правовая форма исследуемых предприятий .....                                                                                           | 98  |
| <b>Рис. 2.37.</b> Характеристика выборки по возрасту среди менеджеров .....                                                                                               | 98  |
| <b>Рис. 2.38.</b> Характеристика выборки по возрасту среди работников .....                                                                                               | 98  |
| <b>Рис. 2.39.</b> Причины выезда за пределы РМ по результатам опроса.....                                                                                                 | 99  |
| <b>Рис. 2.40.</b> Количество смены работы после возвращения на родину, но не более 3-х лет после возвращения .....                                                        | 101 |

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Рис. 3.1.</b> Согласованность приоритетных направлений при разработке стратегических документов на всех уровнях (на примере систем образования и здравоохранения)..... | 109 |
| <b>Рис. 3.2.</b> Система стратегического планирования на микроуровне .....                                                                                                | 113 |
| <b>Рис. 3.3.</b> Уровни стратегического менеджмента человеческих ресурсов внутри организации.....                                                                         | 115 |
| <b>Рис. 3.4.</b> Факторы внешней среды, воздействующие на стратегический менеджмент человеческих ресурсов на микроуровне.....                                             | 119 |
| <b>Рис. 3.5.</b> Алгоритм построения сбалансированной системы показателей, применяя многоуровневый подход .....                                                           | 120 |
| <b>Рис. 3.6.</b> Интегрированная модель сбалансированной системы показателей, основанная на совершенствовании управления человеческими ресурсами.....                     | 121 |
| <b>Рис. 3.7.</b> Стратегическая карта целей на основе формирования, развития и использования человеческих ресурсов для SRL «Avdarma – Proect» .....                       | 123 |
| <b>Рис. 3.8.</b> Распределение ответов на вопрос: «Каким способом Вы предпочитаете осуществлять поиск работы?».....                                                       | 127 |
| <b>Рис. 3.9.</b> Среднее время, необходимое для закрытия вакансии, согласно опросам .....                                                                                 | 127 |
| <b>Рис. 3.10.</b> Среднее время, потраченное на дорогу к месту работы и обратно .....                                                                                     | 129 |
| <b>Рис. 3.11.</b> Степень заинтересованности в развитии человеческого капитала .....                                                                                      | 133 |
| <b>Рис. 3.12.</b> Модель разработки стратегии управления человеческими ресурсами на SRL «Avdarma-Proect».....                                                             | 135 |

## СПИСОК АББРЕВИАТУР

|      |                                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO  | International Organization for Standardization (Международная Организация по Стандартизации) |
| KPI  | Key Performance Indicator (ключевые показатели эффективности)                                |
| SA   | Акционерное общество                                                                         |
| SRL  | Общество с ограниченной ответственностью                                                     |
| ATO  | Автономно-Территориальное Образование                                                        |
| ВВП  | Валовой внутренний продукт                                                                   |
| ВУЗ  | Высшее Учебное Заведение                                                                     |
| др.  | другое                                                                                       |
| ЕС   | Европейский союз                                                                             |
| МОТ  | Международная Организация Труда                                                              |
| МСП  | Малые и средние предприятия                                                                  |
| НБС  | Национальное Бюро Статистики                                                                 |
| Рис. | рисунок                                                                                      |
| РМ   | Республика Молдова                                                                           |
| СМЧР | стратегический менеджмент человеческих ресурсов                                              |
| ССП  | сбалансированная система показателей                                                         |
| СУЧР | стратегическое управление человеческими ресурсами                                            |
| США  | Соединенные Штаты Америки                                                                    |
| т.е. | то есть                                                                                      |
| т.д. | так далее                                                                                    |
| т.п. | тому подобное                                                                                |
| тыс. | тысяч                                                                                        |
| УЧР  | управление человеческими ресурсами                                                           |
| чел. | человек                                                                                      |
| ЧР   | человеческие ресурсы                                                                         |
| ЧК   | человеческий капитал                                                                         |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность и важность исследуемой темы.** В основе всех явлений происходящих в мире, за исключением природных, лежат результаты деятельности людей. Деятельность может быть осуществлена как в интересах всего человечества, так и конкретного сообщества или конкретного человека.

Для повышения жизненного уровня и, зачастую, подчёркивания своей индивидуальности в обществе потребления, человек стремительно усовершенствует свои предпочтения, требуя от производителей постоянных изменений. За последние годы отмечается не только рост конкуренции производителей, но и конкуренции потребителей, происходящих на фоне сильнейшего демографического кризиса.

Для обеспечения конкурентоспособности организации вынуждены постоянно предлагать новый, усовершенствованный и уникальный продукт. Подобное обстоятельство и определяет важность человеческих ресурсов как главного стратегического фактора конкурентоспособности организации и государства в целом.

Для Республики Молдова, которая ограничена в природных ресурсах, фактор человеческих ресурсов является определяющим в социально-экономическом развитии страны. Внимание к человеческим ресурсам должно быть сосредоточено на их качестве, на личностных, профессиональных, творческих, новаторских способностях и возможностях.

Катастрофическая демографическая ситуация нашего государства определяет важность стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Это становится во главу угла не только на уровне организации, но и государства в целом. Проблема отсутствия должного внимания и подхода к стратегическому менеджменту человеческих ресурсов является общеэкономической и общенациональной.

Стратегический менеджмент является одним из важнейших социально-экономических характеристик любой организации и особую значимость данный аспект приобретает в условиях проведения государственных реформ практически во всех направлениях. От реализации политики управления человеческими ресурсами будет зависеть их благосостояние, а, следовательно, производительность труда, прибыль и конкурентоспособность предприятия, вне зависимости от экономической ситуации в стране, а также эффективность внедрения государственных реформ.

Для Республики Молдова, как и для любой страны современного мира, человеческие ресурсы в сочетании с инновациями и высокими технологиями формируют фундамент роста ВВП.

В настоящее время между структурными изменениями в экономике и подходами стратегического менеджмента человеческих ресурсов наблюдается дезинтегрированное состояние. Дефицит человеческих ресурсов замедляет стабильное развитие организации, а также затрудняет реализацию государственных реформ и программ.

С учетом изменения модели экономического роста в Республике Молдова (структурные изменения в экономике из сельскохозяйственной сферы в область промышленности и сферы услуг), имеется необходимость в освоении новых подходов стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Использование современных подходов стратегического менеджмента человеческих ресурсов позволит получить синергический эффект, повысив эффективность и конкурентоспособность хозяйственной деятельности, а также способствовать социально-экономическому росту государства.

Интенсивные глобализационные процессы, стремительные изменения в мире, вызванные, в том числе и пандемией, а также повышенная мобильность человеческих ресурсов обязывают реагировать на вызовы, связанные с повышением эффективности стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Успех бизнеса в подобной ситуации зависит в большей степени от способности эффективного управления человеческими ресурсами. Акцент работодателя смещается не только на выживание и развитие бизнеса, но и на обеспечение безопасности и психоэмоционального состояния сотрудников.

Влияние внешних факторов на управление человеческими ресурсами является определяющим. В такой сложной и комплексной системе функционирования стратегический менеджмент человеческих ресурсов представляет скромную подсистему, уязвимую ко многим внешним факторам и, одновременно, влияющую на внешние процессы.

Существующая на сегодняшний день ситуация в Республике Молдова обуславливает **актуальность** выбранной темы и определяет основные направления исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Основой для методологических исследований явились работы основателей и представителей «научного менеджмента» Ф. Тейлор, А. Файол, М. Фоллет; представителей школы «человеческих отношений» - Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, представителей «эмпирической школы» - П. Паскаль,



А. Атос, П. Друкер; представителей школы «социальных систем» - И. Бернارد и Г. Саймон, представителей неоклассического направления развития экономической мысли - А. Маршалл, Г. Беккер, Т. Шульц и др.

Представители гуманистического направления бихевиористской школы (А. Маслоу, В. Врума, Р. Лайкерт, Д. Макклелланд и др.) уделено большое внимание мотивации и повышению качества трудового потенциала.

Аспекты стратегического менеджмента человеческих ресурсов рассмотрены в работах: М. Армстронг, Г. Десслер, Р. Дафт, К. Фишер, А. Коул, Дж. Смит, П. Миллер, Т. Джексон, Д. Нортон, Р. Каплан, В. Герчиков, О. Виханским, А. Кибановым, А. Манолеску, А. Продан и др.

Методологические и практические аспекты стратегического менеджмента человеческих ресурсов отражены в работах отечественных исследователей: Е. Хрищев, Г. Белостечник, А. Быркэ, С. Киркэ, А. Котелник, Л. Биляш, А. Левитская, А. Онофрей, Л. Шавга, Л. Коваш, И. Мовилэ и др.

Помимо научных работ были изучены и проанализированы стратегические документы на уровне национальных органов власти, АТО Гагаузия, стратегии развития организаций (некоммерческих и промышленных предприятиях), а также официальные статистические данные Республики Молдова и других европейских государств.

#### **Цель и научная гипотеза исследования.**

**Цель исследования** заключается в углублении теоретических основ и разработке методических и практических рекомендаций в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов для Республики Молдова для достижения системно – синергического эффекта, как на уровне организации, так и на уровне государства.

**Научная гипотеза** заключается в применении многоуровневого подхода стратегического менеджмента человеческих ресурсов, что сможет повысить их эффективность. Предпосылки, лежащие в основе исследования, базируются на предположении прямой зависимости между демографическими изменениями, подходом стратегического менеджмента человеческих ресурсов и уровнем развития организации.

Для реализации поставленной цели предполагается решение следующих задач исследования:

1. Изучить и раскрыть роль человеческих ресурсов в стратегическом менеджменте.
2. Исследовать научные подходы и модели стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

3. Провести анализ влияния демографического фактора на рынок труда Республики Молдова на национальном и региональном уровне.

4. Проанализировать существующие подходы менеджмента человеческих ресурсов в Республике Молдова.

5. Исследовать особенности формирования человеческого капитала в современных условиях.

6. Исследовать корреляцию государственных стратегий развития и общих стратегий организаций с комплементарной им стратегиям менеджмента человеческих ресурсов.

7. Разработать рекомендации по применяемым подходам управления человеческими ресурсами для достижения системно – синергического эффекта.

8. Сформировать оптимальную многоуровневую модель стратегического менеджмента человеческих ресурсов в Республике Молдова и разработка рекомендаций по её применению.

**Объектом исследования** является человеческие ресурсы на современном этапе развития Республики Молдова.

#### **Методология исследования.**

Основные подходы стратегического менеджмента человеческих ресурсов были рассмотрены в рамках междисциплинарного исследования, то есть с использованием методов различных наук. При проведении исследования были использованы знания из общественных и естественных наук: экономика, социология, психология, география (экономическая) и др.

Применения прикладного научного исследования основываются на фундаментальные науки для решения практических задач в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

В рамках проведения исследования осуществлены описательные характеристики объекта и выработано определение причинно-следственных связей стратегического менеджмента человеческих ресурсов в Республике Молдова на уровне организации и на уровне государства, с целью достижения системно – синергического эффекта. Системный подход позволил исследовать основные компоненты системы, а также для исследования выше обозначенной научной гипотезы, основывающейся на предположении прямой зависимости между подходом стратегического менеджмента человеческих ресурсов, демографическими изменениями и уровнем развития организации.

Для оценки значимости эффективного подхода стратегического менеджмента человеческих ресурсов, как на микроуровне, так и на макроуровне, проведено количественно – качественное исследование, применены общенаучные подходы и методы, в частности анализ, синтез, логическое, историческое и перспективное моделирование, логико-дедуктивный и гипотетико–индуктивный методы.

При осуществлении количественного анализа данных были применены следующие виды:

- экономико-статистический метод, заключающийся в группировке, сравнении, анализе имеющихся данных;
- корреляционный анализ, с целью выявления связи и направления изменений зависимой и независимой переменных;
- регрессионный анализ, предназначенный для определения вида связи и возможности для прогнозирования значения одной зависимой переменной отталкиваясь от значения другой независимой переменной;
- факторный анализ, способствующий выявлению влияния обстоятельств, проведению анализа совокупности коррелирующих между собой независимых переменных на зависимые переменные;
- кластерный анализ, позволяющий проведение группирования по определенным статистическим критериям различных сходных объектов в один класс.

Для установки корреляционных связей между количественными и качественными характеристиками исследуемых процессов и явлений были применены социально-экономические методы: статистический, наблюдение, опрос, интервью, дельфийский метод.

Законодательные и нормативные акты, отчёты Всемирного Банка, Европейской Комиссии, Министерства Финансов Молдовы, Национального бюро статистики, Национального Агентства занятости населения Молдовы, Главные управления АТО Гагаузия, бухгалтерские и финансовые отчеты организаций, официальные интернет-сайты релевантных организаций и другие, являлись источниками и эмпирической базой исследования.

Особым источником практического исследования являлись результаты анкетирования, в котором приняло участие 138 респондентов, 31 представитель менеджерского состава 16 предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия. Анкеты были направлены и заполнены онлайн посредством Google Forms, а также в бумажном виде.

Для получения экспертного мнения были проведены интервьюирования с менеджерами всех уровней исследуемых организаций.

**Научная новизна** работы заключается в методологическом обосновании и разработке научно-практических рекомендаций в применении современных подходов менеджмента человеческих ресурсов на основе многоуровневого подхода в настоящих реалиях для достижения системно-синергического эффекта.

Основные **научные результаты**, выносимые на защиту, заключаются в следующем:

1. Уточнено определение «человеческие ресурсы», а также их роль в деятельности организации и социально-экономическом развитии государства.
2. Обосновано применение многоуровневого подхода в менеджменте человеческих ресурсов в настоящих условиях.
3. Проведен комплексный анализ факторов, влияющих на эффективное управление человеческими ресурсами и человеческим капиталом.
4. Аргументировано влияние и корреляция макроэкономических демографических показателей на изменение подхода менеджмента человеческих ресурсов.
5. Предложено к практическому применению внедрение определённых показателей методологии анализа и учёта социально – экономических показателей и сбора статистических данных: индикатор обратной зависимости между динамикой переводов денежных средств из-за границы и уровнем безработицы, коэффициент конкуренции на одно вакантное место, медианная заработная плата и др.
6. Доказано влияние миграционных процессов на подход стратегического менеджмента человеческих ресурсов на микроуровне. Результаты исследования указывают на появления нового феномена – «феномен реиммиграционного синдрома». Он представляет состояние человека, возникающее в результате осуществления трудовой деятельности после нахождения за пределами родного края.
7. Обоснована необходимость в синхронизации общих стратегий развития организаций со стратегиями развития человеческих ресурсов.
8. Сформирована интегрированная модель сбалансированной системы показателей для организаций.
9. Разработаны рекомендации по применяемым методам и подходам стратегического менеджмента человеческих ресурсов для достижения системно – синергического эффекта.

**Решение важной научной проблемы** заключается в обосновании применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов для достижения системно – синергического эффекта, как на микроуровне, так и на макроуровне.

**Теоретическая значимость** диссертации состоит в возможности использования результатов и рекомендаций, полученных в рамках исследования. Полученные результаты и выводы могут быть использованы для разработки методологических и практических материалов в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что проведенный комплексный анализ и предложенные рекомендации в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов могут быть использованы:

- менеджерами организаций, независимо от организационно - правовой формы;
- исследователями в области менеджмента, экономики, демографии, социологии и др.;
- руководителями государственных институтов, ответственных за разработку политик в соответствующих областях;
- инвесторами и др.

**Апробация исследования.** Основные положения диссертационного исследования были опубликованы в научных статьях и журналах, а также доложены и обсуждены на национальных и международных конференциях, с последующими публикациями в научных сборниках. Основные тезисы и концепты были представлены на выступлениях проведенных круглых столах, форумах в рамках зарубежных стажировок.

По результатам исследования в области реадaptации человеческих ресурсов Молдовы в условиях глобализации, было получено свидетельство о регистрации авторских и смежных прав (Серия О, № 6585 от 18.05.2020), выданное Государственным агентством по интеллектуальной собственности Республики Молдова (AGEPI).

С целью внедрения рекомендаций исследования выступил соавтором национальной законодательной инициативы Республики Молдова «О внесении изменений в статью 6 Закона о системе оплаты труда государственных служащих №48 от 22.03.2012 года» и соавтором местной законодательной инициативы в Народное Собрание Гагаузии «О механизме аутсорсинга в деятельности органах публичного управления и публичных учреждений».

Практическая апробация научных результатов осуществлена на предприятии SRL «Avdarma-Proect».

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 15 научных работах, из которых 3 опубликованы в аккредитованных научных изданиях Республики Молдова и 2 за рубежом.

**Объём, структура и краткое содержание глав диссертации.**

Диссертационная работа включает следующие разделы: аннотацию (на русском, румынском и английском языках), список таблиц и рисунков, список аббревиатур, введение, 3 главы, выводы и рекомендации, библиографию, приложения.

Содержание работы изложено на 142 страницах основного текста, иллюстративный материал содержит 7 таблиц, 56 рисунков, 21 приложений.

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, определяются цели и задачи, отражается методологическая база, формулируется научная новизна и основные положения, выносимые на защиту, также обосновывается теоретическая и практическая значимость исследования, указываются сведения об апробации результатов исследования, об объёмах и структуре работы.

**В первой главе** – «Теоретические аспекты исследования человеческих ресурсов: значение многоуровневого подхода» автором раскрыта теоретическая часть стратегического менеджмента человеческих ресурсов: эволюция концепции управления человеческими ресурсами; методологические подходы в исследовании человеческих ресурсов; роль человеческих ресурсов в развитие концепции стратегического менеджмента организации.

**Во второй главе** – «Национальный рынок труда и стратегический менеджмент человеческих ресурсов в Республике Молдова на современном этапе развития» проведен системный анализ на всех уровнях экономической системы государства: проанализировано состояние рынка труда Республики Молдова; обозначены вызовы стратегического менеджмента человеческих ресурсов на современном этапе развития; особенности формирования человеческого капитала в настоящих условиях.

**Третья глава** – «Стратегия и методы управления человеческими ресурсами для достижения системно - синергического эффекта» представляет практический анализ и рекомендации по функционированию стратегий, технологий и подходов управления человеческими ресурсами для достижения системно-синергического эффекта на всех уровнях экономической системы.

В разделе «Выводы и рекомендации» представлены основные результаты исследования и соответствующие выводы, а также описывает конкретные мероприятия, которые рекомендуются внедрить с целью улучшения стратегического менеджмента человеческих ресурсов, в том числе на базе конкретного предприятия.

На защиту выносятся следующие **положения**, полученные в результате проведенного исследования:

- ✓ в рамках демографических процессов, происходящих в Республике Молдова, стратегическому менеджменту человеческих ресурсов не уделяется должного внимания;
- ✓ возрастающий интерес руководителей организаций к стратегическому менеджменту человеческих ресурсов – четко сложившаяся тенденция;
- ✓ внедрение многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов способствует формированию успешной деятельности организации;
- ✓ при применении подхода менеджмента человеческих ресурсов необходимо учитывать факторы, влияющие на формирование человеческих ресурсов и человеческого капитала;
- ✓ макроэкономические, демографические показатели и миграционные процессы влияют на изменение подхода управления стратегического менеджмента человеческих ресурсов;
- ✓ стратегии развития человеческих ресурсов должны быть синхронизированы и интегрированы в общие стратегии развития;
- ✓ предложены рекомендации по применяемым подходам управления человеческими ресурсами для достижения системно – синергического эффекта.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, стратегический менеджмент, многоуровневый подход, человеческий капитал, миграция, системно–синергический эффект.

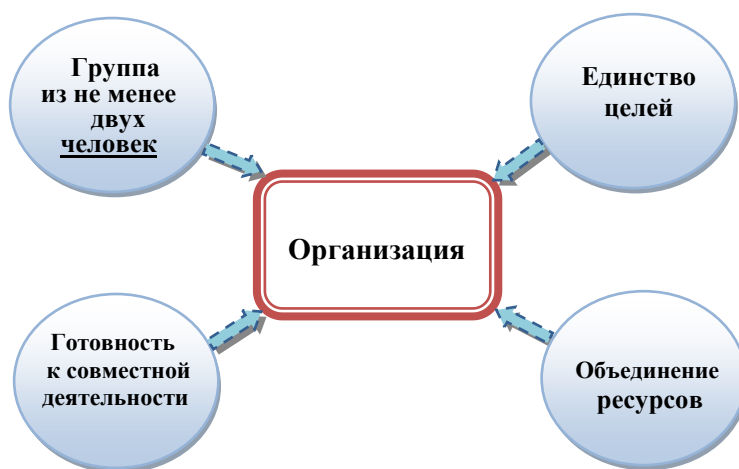
# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: ЗНАЧЕНИЕ МНОГОУРОВНЕВОГО ПОДХОДА

Учитывая главную цель данной научной работы, обозначенных во введении, в настоящей главе нами раскрыта теоретическая часть стратегического менеджмента человеческих ресурсов: эволюция концепции менеджмента человеческих ресурсов; методологические подходы в исследовании человеческих ресурсов; роль человеческих ресурсов в развитие концепции стратегического менеджмента организации.

## 1.1. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами

По своей природе человек существо социальное, но и одновременно и эгоистичное. Чтобы не случилось, человек всегда будет думать о своих личных потребностях, и всегда будет стремиться к чему-либо: будь то еда, вода, богатство, карьера, власть. Для достижения поставленных целей и удовлетворения своих потребностей люди стали объединяться в группы с момента зарождения человека. Ещё на самом раннем этапе формирования человечества, люди поняли, что охотиться на животного легче сообща. Объединение в группы не было желанием человека, это являлось жизненной необходимостью. Как результат, и стали зарождаться первые организации.

Организация это группа, состоящая из не менее двух человек, объединившись общими ресурсами и желанием к совместной деятельности для достижения совместных целей (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Элементы формирования организации**

Источник: разработан автором [45]



Ключевым элементом и субъектом при формировании организации является человек. Объединение нескольких человек определяют цель, ресурсы и готовность к совместной деятельности.

Со временем люди стали формировать более крупные объединения – общества. Общество представляет собой систему социальных отношений, формируя тем самым социальные организации.

Множество социальных организаций, объединившись, образовывали крупную организацию – государство. И по сегодняшний день, государство является могущественной организацией со сложной системой.

Формирование, существование и определение перспектив развития организаций обусловлены деятельностью человека. В связи с чем, именно человеческий ресурс является ключевым и определяющим. Мотивация и способность людей к труду во много определяет, каких результатов добьётся организация. С целью управления происходящими процессами в организации и создаётся система менеджмента человеческих ресурсов, являющаяся неотъемлемой составляющей общей системы менеджмента [45, с.16].

Профессор Журавлев П. в своих работах [106, с. 5] отмечает, что под «организацией понимают группу людей с общей целью, которые приводятся в соответствие с внутренними возможностями и ресурсами, а также внешними условиями. Группа координирует свои действия для достижения заданных целей на основе устойчивой четко структурированной системы иерархии рангов, должностей, разделения и кооперации труда посредством профессионально-квалификационного структурирования».

Данную точку зрения разделяют и другие различные учёные, такие как М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Б. Мильнер, В. Раппопорт, Дж. Фримэн, Я. Зеленовский, Ю. Одегов и др.

Иного мнения придерживаются представители школы структурных функционалистов (Т. Парсонс, Р. Мертон, Г. Саймон и др.), а также институционалисты (Э. Мэйо, М. Ориу, Ж. Ренар, Г. Гурвич и др.), рассматривая организацию с социотехнической, естественной, органической и общинной позиций [106, с. 6]. Учёные данных направлений придерживаются того, что организация существует вне зависимости от воли человека, а роль человека в организации практически не заметна.

По нашему мнению, фактор субъективизма является преобладающим, то есть в центре организации находится человек, который управляет всеми процессами,

обеспечивающими жизнедеятельность организации, определяет её цели, а также люди, имеющие направленность на достижение поставленных целей и задач. Также придерживаемся мнения того, что от именно эффективности менеджмента обеспечивается успешность организации.

Управление появилось одновременно с человечеством и становлением первобытных организаций, обществ. По мере развития и усложнения организационных систем неразрывной и составной частью системы управления становится менеджмент человеческих ресурсов.

В самом начале развития человеческой цивилизации, управление осуществлялось членами рода и племени, а лидерами являлись вожди и старейшины племен. Для обеспечения нормального функционирования и развития организаций появилась необходимость в лидерах, которые бы управляли группами. Очевидно, что строительству каменных сооружений, таким как египетские пирамиды, требовалась четко выстроенная система менеджмента. С развитием человечества система организации и управления также изменялась [104, с. 7].

Если на начальном этапе развития для воздействия на людей применялось убеждение на метафизическом уровне, то в период рабовладельческого строя основными методами являлись страх и наказание, унижения, которые принуждали к труду.

В средневековье уже наблюдается использование совершенно иных подходов и методов принуждения к труду. Появились элементы новой системы мотивации для трудящихся.

Необходимость в системном управлении людьми появилась с образованием социальных организаций и, как следствие, именно этот период можно считать началом зарождению научной мысли в области менеджмента человеческих ресурсов. На всём эволюционном пути развития управления человеческими ресурсами под воздействием экономических факторов и положения менялись и методы и формы его управления.

На начальном этапе формирования и развития общего менеджмента особое и основное место уделялось менеджменту человеческих ресурсов.

Прародителем процесса гуманизации управления является Р. Оуэн (1771—1858), заявивший, что «его рабочие – “живые машины” – столь же важны для фабрики, как и “неживые машины”, и так же нуждаются в уходе» [148, с. 42].

Результаты наблюдений и социального эксперимента Оуэна показывали, что забота к подчинённым является общим интересом, как для руководителя, так и рабочих. Он был убеждён в том, что хорошее отношение к рабочим является обязанностью руководства

организаций, а результатом становилась преданность к делу, повышение производительности труда. Рассматривая его убеждения и выводы более масштабно, следует, что характер человека является продуктом внешних окружающих факторов: условий работы и проживания, а также воспитания.

Р. Оуэн был убеждён в том, что человек является важнейшим фактором в организации, также в своей работе «Избранные сочинения» [166] отмечал, что «для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию».

Были проложены первые шаги к изменению подходов в менеджменте. Будучи убеждённым в том, что приобретая дорогое оборудование и машины, не стоит экономить и «покупать самую дешёвую рабочую силу».

В своей сути, предложенные убеждения указывают на первые идеи наличия человеческого потенциала и капитала. То есть главная идея в том, что в случае приобретения дорого и современного, по тем меркам, оборудования предполагалось, что и рабочая сила должна быть соответствующей. Качество выполняемой работы зависит не только от оборудования, но, в большей мере, от людей, которые управляют этим оборудованием и необходимыми производственными процессами.

Сосредоточения внимания лишь на материальной базе организации без учёта человеческого фактора не будет иметь должного и ожидаемого эффекта. Данный же период времени характеризуется и тем, что уделяют всё больше внимание социально-психологическим аспектам в организации, в частности мотивации, нормированию труда, системе оплаты труда, улучшению условий труда [104, с. 13].

Также данный период времени является началом научного подхода в менеджменте и научной организации труда. Эволюционный путь развития менеджмент подразделяют на три направления:

- классическое направление (начало XX в.);
- гуманистическое направление (с 1920 по 1975 годы);
- направление управление человеческими ресурсами (с последней четверти XX в.).

Историческое развитие концепций направлений и основных идей в управлении человеческими ресурсами в обобщенном виде представлено в таблице 1.1.

**Таблица 1.1. Концепции направлений развития управления человеческими ресурсами**

| Школа                                                                        | Представители                                          | Суть идей                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Классическое направление (начало XX в.)</b></i>                        |                                                        |                                                                                                                                              |
| Школа научного управления                                                    | Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты       | «Работник – один из факторов производства. Научная организация труда работников. Разработка принципов рационализации трудовых операций».     |
| Административная школа                                                       | А. Файоль, Дж. Муни и др.                              | «Работник – главный ресурс организации. Разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроля».                           |
| Школа бюрократической организации                                            | М. Вебер, Р. Мертон и др.                              | «Работник – инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей: четкие должностные инструкции, правила и процедуры». |
| <i><b>Гуманистическое направление (с 20–30-х гг. XX в.)</b></i>              |                                                        |                                                                                                                                              |
| Школа человеческих отношений                                                 | Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо и др.               | «Работник – особый ресурс организации. Идеи социального развития работника в организации».                                                   |
| Бихевиористская школа                                                        | А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт и др. | «Работник – уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника».              |
| <i><b>Направление управления человеческими ресурсами (с конца XX в.)</b></i> |                                                        |                                                                                                                                              |
| Школа управления человеческими ресурсами                                     | М. Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфеффер и др.             | «Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль».      |
| Эмпирическая школа управления                                                | П. Друкер, Р. Дафт, А. Чандлер                         | «Работник – создатель физического и умственного труда, который должен рассматриваться как капитал».                                          |

Источник: составлено автором на основе [143, с.17]

В конце XIX и начала XX веков приобрело начало классической теории управления человеческими ресурсами. Одним из главных утверждений появившейся теории заключалось в том, что заработок является основным стимулом при осуществлении трудовой деятельности, а не труд. В классической теории прослеживался постулат о том, что редко встречаются работники, желающие проявить инициативу, творческий подход на рабочем месте, и, следовательно, для них требуется постоянный и строгий мониторинг и контроль со стороны руководства.

Представители школы научного управления Ф. Тейлора придерживались мнения о том, что разделение производственного процесса на отдельные производственные и простые сегменты позволит в большей степени автоматизировать процессы и уменьшить

зависимость от рабочей силы. В результате, чего предполагалось, что данные меры приведут к сокращению производственных затрат и расходов, так как отсутствует необходимость в привлечении квалифицированного персонала [140, с.30 – 31].

В основе новой системы было заложено четыре научных принципа:

1. Создание научного фундамента, заменяющего практические методы работы.
2. Отбор и обучение работников.
3. Сотрудничество между руководством и подчинёнными.
4. Распределение ответственности между руководством и подчинёнными [104, с.14].

В своих работах («Сдельная система», «Управление предприятием», «Принципы научного менеджмента»), Тейлор писал о сути новой системы: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; доведение каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния» [104, с.14].

Представители административной школы (А. Файоль, Дж. Муни и др.) заложили основу общих характеристик и закономерностей организаций, универсальных принципов управления, методы и подходы к совершенствованию управления в целом.

Представителем научной школы классического направления менеджмента, ученым Максом Вебером (1864-1920), была развита концепция бюрократических организаций, предполагающая необходимость систематического анализа организации как единого целого.

Подчинение конкретному человеку и отсутствие элемента вовлеченности и причастности к организации, что, как правило, способствовало решению индивидуальных задач, но не достижению общих организационных целей являлись предпосылками развития концепции бюрократической организации.

Бюрократия способствовала изменению подхода управления, позволяющему управление организацией в безличной форме и на рациональной основе.

По мнению М. Вебера, рациональность должна являться основой власти, что приведёт к «более высокой эффективности и гибкости, быстрому приспособлению к переменам, поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей». Для М. Вебера организационная рациональность означала, что главным критерием карьерного пути сотрудников выступает их компетентность, а не принцип «кого знаю, того и толкаю» [91, с.77].

С появлением гуманистического направления (с 1920 – 1930-х гг.) в управлении человеческими ресурсами уделяется внимание и нематериальным аспектам. Уделяется внимание потребностям человека, его социальным взаимодействиям в коллективе, причинам поведения, а также формированию рабочего места.

В рамках гуманистического направления появляется Школа человеческих отношений, а затем поведенческая бихевиористская школа.

Немецкий психолог, проживавший в США, Гуго Мюнстерберг (1863-1916) в своей книге «Психология и промышленная эффективность» [224] представил основные принципы отбора кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д. Он первым осознал важность гуманизации процесса управления и утверждал, что менеджер обязан управлять, прежде всего, людьми, а не машинами [106, с.28].

Самыми крупными авторитетами Школы человеческих отношений в управлении являются М. Фоллет (Англия), Э. Мэйо (США). Представители этой школы полагали, что «если руководство повышает уровень заботы о своих работниках, то уровень их удовлетворенности от труда также должен возрасть и приводить к увеличению производительности» [183, с.15].

На данном этапе наблюдается смещение внимания на взаимоотношения начальник – подчинённый, на нематериальные стимулы работников, которые будут положительно способствовать на результаты деятельности организации.

Доктор социологии М. П. Фоллет считала, что «для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных отношений с рабочими и стать их лидером, всегда считаться со складывающейся ситуацией, действовать исходя из конкретных условий, а не из предписанных функций управления» [54, с. 35].

По нашему мнению, в данном тезисе важным является то, что принятие решений и осуществление действий будет зависеть от конкретных условий. По сути, данные условия представляют собой внутреннюю и внешнюю среду организации и являются конкретными обстоятельствами, находящимися под воздействием различных внутренних и внешних факторов.

В конце '50-х годов прошлого века происходит переход от изучения межличностных отношений к исследованию поведения самого человека. Таким образом, появляются исследования в рамках бихевиористской школы. Представителями данной школы являлись: А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт и др.

Главным постулатом представителей бихевиористской школы являлся: «Счастливый рабочий — есть эффективный и производительный рабочий» [53, с. 15].

Отмечается появление концепции человеческих ресурсов, которая заключалась в разработке трудовых планов и системы мотивации для их реализации. Изначально, возникшая концепция имела «фермерский подход, который уподоблял с тем, что обеспеченные сеном коровы дают больше молока, а удовлетворённые работники достигают больших результатов» [91, с. 83]. Таким образом, сотрудники организации реализовывали организационные поставленные задачи и удовлетворяли свои потребности. Среди сторонников данной концепции отметим А. Маслоу и Д. Макгрегор.

Важные концептуальные изменения в теории управления человеческими ресурсами произошли в последнюю четверть XX века. В этот период времени происходят главные трансформации в отношении человеческих ресурсов. Термин «человеческие ресурсы» заменяют определения «персонал», «трудовые кадры», трактуя что «человеческие ресурсы» представляет множество самостоятельных и индивидуальных личностей, способных к саморазвитию и самореализации. Изменение внешних факторов: модернизация оборудования и технологий, организация труда, отношение к труду и работнику, а также общества в целом, поспособствовало изменению подхода в менеджменте человеческих ресурсов. Предложенные факторы и особенности определили смещение концепции управление персоналом на управление человеческими ресурсами.

Считаем, что на данном этапе ученые подчёркивают усиление влияния внешней среды на стили и подходы менеджмента человеческих ресурсов внутри организации. Внешние факторы вынуждают к пересмотру и изменению устоявшихся внутриорганизационных правил и поведения.

В организации человек выступает в двух постулатах: как субъект организации и как объект управления. Согласно гуманистической парадигме человека в организации не стоит рассматривать лишь как ресурс. Также учитывать то, что не человек существует для организации, а организация для человека, рабочее место приспособливается к работнику, организация для него является семьей, функция управления состоит в «управлении человеческим существом» [140, с. 30-31].

Рассматривая человека как субъекта управления, стоит понимать лицо, имеющее прямое воздействие на процессы управляемой системы, организацию деятельности на достижение поставленных целей, а также косвенное воздействие на сторонние системы. Являясь важным элементом сложной системы, человек управляет развитием организаций и обществом в целом при помощи различных институтов.

От человека, как субъекта управления, зависит принятие решений по основным, в том числе и стратегическим вопросам, деятельности управляемой организации. В данном

аспекте рассматривается управленческая деятельность организации, в рамках которой руководители вправе определять подходы, методы воздействия на подчинённых, то есть на работников, находящихся ниже по иерархической ступени.

Человек, как объект управления, рассматривается как лицо, на которое направлены процессы воздействия для достижения поставленных целей и задач.

В отличие от других объектов управления, управление человеком задача очень сложная и требует постоянного совершенствования. По своей природе человек обладает индивидуальными особенностями, а также является очень сложным и многогранным существом.

Как отмечал учёный экономист Питер Друкер: «Нельзя нанять только “рабочие руки”; вместе с руками мы получаем и их владельца. Нанимая работника, мы нанимаем всего человека целиком» [102, с. 262]. Следовательно, для обеспечения эффективного менеджмента человеческих ресурсов, имеется необходимость в управлении и понимании всего человека, а не какой-то его частью.

Выявление и понимание индивидуальных особенностей у человека является главным отличием концепции управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

Считаем, что общий и поверхностный подход к управлению персоналом является неприемлемым, только по той причине, что все люди разные с чётко выраженными индивидуальными способностями и потребностями. Данное обстоятельство обязывает менеджеров создавать и учитывать социально – психологическую обстановку, внутренние и внешние экономические и социально-культурные факторы.

Для повышения эффективности процесса управления людьми необходимо инвестировать в их развитие. Это представляется одним из главных принципов отличия между управлением персоналом и управление человеческими ресурсами. Управление персоналом предполагает минимизацию инвестиций в развитие человеческого капитала. Руководители полагали таким образом уменьшить затраты и улучшить финансовые результаты. Но практика показала, что данный подход может носить краткосрочный период. Настоящие рыночные реалии требуют иного подхода и без инвестирования в человеческие ресурсы невозможно обеспечить конкурентоспособность организации и социально-экономическое развитие общества.

На сегодняшний день изменились не только методы работы, но и сами работники. Рабочая сила стала более независимой, а её стоимость за труд увеличилась. Возникла



ситуация, когда профессионалы выбирают себе организацию, в которой бы хотели работать, а не наоборот [45, с.11, 13].

Во многом данные изменения вызваны тем, что человеческие ресурсы уже не рассматриваются как традиционный фактор производства. Трансформация отношения к человеческим ресурсам отразилось и на трансформации общих подходов в развитии экономики, заключающихся в том, что «человек – это не средство накопления богатства или достижения цели роста благосостояния, а цель развития производства и роста благосостояния» [143, с.16-18].

По мнению Веснина В. Р. [56], персонал является «стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы – совокупность личностей, каждая из которых обладает индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию и творчеству». Однако в настоящее время недостаточно рассматривать человека отдельно как личность, а стоит рассматривать в социально-культурном аспекте [56, с. 4].

Максимцев И. А., Горелов Н. А. и Алиев И. М. предлагают следующее определение: «Человеческие ресурсы – это трудоспособное население, являющееся материальным носителем человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей индивида» [30, с. 11; 148, с. 16].

Более объёмное определение предлагается Кибановым А. Я. [125]: «Человеческие ресурсы – это понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учётом интересов каждого человека». Также он указывает на то, что понятие «человеческие ресурсы» более ёмкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе «совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств людей» [125, с. 433].

По нашему мнению, человеческие ресурсы – это трудоспособное население, представляющее совокупность личностей с определённым набором индивидуально – психологических, социокультурных характеристик, являющееся носителем человеческого потенциала и способностью его капитализировать.

Предложенное нами определение учитывает ещё одну очень важную характеристику – это способность капитализировать имеющийся человеческий потенциал. Именно способность капитализировать человеческий потенциал представляет собой ценность.

Человеческие ресурсы могут быть рассмотрены на уровне организации, региона или отрасли, а также на уровне страны.

Совокупность сотрудников, осуществляющие свою трудовую деятельность в рамках одной организации, представляют человеческие ресурсы на микроуровне. Так как именно организация представляет собой базовую и элементарную форму объединения людей, имеющих общую организационную цель и определённые ресурсы.

К макроуровню относится трудоспособное население на уровне государства. В данную категорию относятся как трудоустроенная часть населения, так и не трудоустроенная, по определённым причинам её часть, способная осуществлять трудовую деятельность.

Между микро- и макроуровнем появляется промежуточный уровень – мезоуровень. Данный уровень обладает особыми свойствами. На мезоуровне трудоспособное население можно рассматривать в контексте региона или отрасли. Человеческие ресурсы на мезоуровне рассматриваются в контексте организаций, принадлежащих определённой отрасли.

Также на данном уровне человеческие ресурсы представляют собой часть трудоспособного населения государства в рамках административно-территориальной единицы – района или региона.

Сравнительный анализ концептов человеческих ресурсов на разных уровнях представлен в таблице 1.2.

Управление человеческими ресурсами, в редакции М. Армстронг, – «это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [35, с.6].

Считаем отметить и разобрать из предложенного определения два отражённых подхода, на которых основывается управление человеческими ресурсами: стратегический и целостный подход. Стратегический подход в управлении человеческими ресурсами предполагает своевременное обеспечение соответствующими количественными и качественными характеристиками человеческих ресурсов с поставленными организационными целями.

Целостный подход предусматривает комплексный и всесторонний механизм в управлении человеческими ресурсами, обеспечивая формирование, развитие и использование человеческих ресурсов с соответствующими последующими вытекающими.

**Таблица 1.2. Сравнительный анализ концептов человеческих ресурсов на разных уровнях**

| № | Микроуровень                                                                                                                    | Мезоуровень                                                                                                                                                   | Макроуровень                                                                                                                                                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Совокупность сотрудников организации                                                                                            | Трудоспособное население региона или отрасли                                                                                                                  | Трудоспособное население государства                                                                                                                          |
| 2 | Сотрудники организации, обладающие определённым набором индивидуально – психологических, умственных и физических характеристик. | Часть трудоспособного населения, представляющая совокупность личностей с определённым набором индивидуально – психологических, социокультурных характеристик. | Трудоспособное население страны, представляющее совокупность личностей с определённым набором индивидуально – психологических, социокультурных характеристик. |
| 3 | Носитель человеческого потенциала и способность его капитализировать.                                                           | Совокупность человеческого потенциала региона или отрасли и способность его капитализировать.                                                                 | Совокупность человеческого потенциала страны и способность его капитализировать.                                                                              |
| 4 | Ценность организации                                                                                                            | Ценность региона или отрасли                                                                                                                                  | Богатство общества                                                                                                                                            |

Источник: составлено автором

Также считаем, что правильно выстроенная система менеджмента человеческих ресурсов является залогом успешной конкурентоспособности организации, что на сегодняшний день, в условиях общества потребления, является главным фактором развития.

Выдающийся предприниматель Билл Гейтс заметил, что, если из «Microsoft уйдут 20 ведущих специалистов, компания разрушится. Он убеждён в том, что из-за наличия интеллекта и креатива у людей, человек является главным источником конкурентных преимуществ» [51, с.9].

Изменение роли человеческих ресурсов в организации происходило наряду с возникающими и эволюционирующими концепциями теорий управления. Теории управления классифицируются по двум основным параметрам: проведение анализа —

микро- и макроподход и уровень гуманитарности — минимальный и максимальный (табл. 1.3) [140, с.23].

**Таблица 1.3. Классификация теорий управления**

| <b>Уровень анализа</b><br><b>Уровень гуманитарности</b> | <b>Микроподход</b>                                               | <b>Макроподход</b>                                                               |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Минимальный                                             | Школа научного управления Ф. Тейлор, психотехника Г. Мюнстерберг | Классическая или административная школа А. Файоль, системный подход в управлении |
| Максимальный                                            | Школа «человеческих отношений» Э. Мэйо, А. Маслоу                | Бихевиоризм                                                                      |

Источник: составлено автором на основе [140, с.23].

Современные условия повысили важность человеческих ресурсов для достижения конкурентных преимуществ. Это связано со следующими основными причинами.

Во-первых, процессы глобализации за последние десятилетия из-за изменения политических условий усилились. Глобализация охватила все сферы хозяйства.

Во-вторых, ускорение технологического прорыва требует постоянного обновления ассортимента и повышения качества средств производства. Сроки морального устаревания оборудования резко сократились, и теперь преуспеть может лишь тот, кто обновляет продукцию и модернизирует производственную базу.

В-третьих, развитие интернета кардинально поменяло условия конкурентной борьбы, так как любое изобретение моментально становится всеобщим достоянием. И все эти обстоятельства привели к тому, что самым надежным источником конкурентных преимуществ становится инновация [51, с.8-10].

## **1.2. Методологические подходы к исследованию человеческих ресурсов**

Для проведения исследования человеческих ресурсов необходимо выбрать определённую совокупность принципов, методов, приёмов, знаний. Набор предложенных инструментов и представляет собой методологией.

В условиях очень сложной и интегративной среды, в которой элементы являются взаимозависимыми и взаимодействующими, объект исследования необходимо

рассматривать в комплексе и контексте окружающих условий. Применение подхода системности в исследовании способствует получению ожидаемых результатов.

По мнению Н. Горелова, Д. Круглова и О. Кораблевой «система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учения об этой системе – является методологией» [72, с.11].

Профессор Коротков Э. [132] отмечает, что «методология представляет собой логическую организацию деятельности человека, состоящей в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат».

Неотъемлемым и составным компонентом в методологии исследования являются подходы. Также Коротков Э. предлагает следующее определение подходам: «это ракурс исследования, подобие исходной позиции, отправной точкой, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели» [132, с. 18].

На сегодняшний день предлагаются более 30 имеющихся и применяющихся научно-методологических подходов. Некоторые используемые подходы для исследования систем управления отражены в Приложении №4.

Остановимся на основополагающих подходах: функциональный, процессный, ситуационный и системный подходы. Всё чаще встречается использование смежных подходов, дополняющие друг друга.

Функциональный подход предполагает рассмотрение исследуемой системы управления или её составляющих элементов лишь с позиции внешней среды. При этом исследуемая система управления представляется в виде «черного ящика». Так как рассматривает систему в общем, без исследования происходящих внутри процессов, а также разбирает отношения между исследуемой системой с остальными системами [158, с. 100 – 101].

Согласно Алексееву С. И. «функциональный подход означает исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений заданного уровня качества» [29, с. 17].

Исследование человеческих ресурсов с применением функционального подхода, предполагает изучение и рассмотрение занятых сотрудников определённым конкретным делом. Данные сотрудники обладают соответствующими компетенциями и навыками для выполнения вверенных им заданий. Данный подход рассматривает в рамках определённых функций, лишь как отдельный составной элемент системы.

Для изучения и рассмотрения цепочки всех элементов системы применяется процессный подход. Процесс предполагает последовательное преобразование, изменение свойств начальной формы продукта на входе в определённый результат на выходе.

Учёный, доктор экономических наук, Мишин В. М. отмечает, что «процессный подход рассматривает управленческую деятельность как непрерывное выполнение комплекса определенных взаимосвязанных между собой видов деятельности и общих функций управления» [158, с. 96 – 97]. Это предполагает рассмотрение всех мероприятий и действий, которые преобразуют ресурсы в намеченный результат, подчёркивая преобразующую цепочку с входом для поступающих ресурсов и выходом для результатов.

Оценка деятельности организации на соответствие и применение процессного подхода должна увязываться с конечными результатами управления человеческими ресурсами и общих поставленных целей и задач.

На выполнение заданных функций и процессов влияет внешняя среда. Изменение экономической ситуации, интеграционные и глобализационные процессы создают благоприятные условия и / или непредвиденные ситуации при достижении поставленных целей.

Для изучения сложившейся ситуации применяется ситуационный подход. Данный подход позволяет изучить систему в целом, а также процесс или функции по отдельности.

Суть ситуационного подхода заключается в том, что процессы и функции не реализуются шаблонно и одинаково, а находятся под воздействием и во взаимосвязи с разного рода факторами [54, с. 42].

Человек может выполнять определённые функции и задания по чётко выстроенным алгоритмам и шаблонам, но из-за особенностей индивидуальности человека его поведение и реакция будет носить сугубо индивидуальный характер в зависимости от ситуации.

Имея понимания того, что любая деятельность осуществляется в очень сложной среде и является элементом определённой системы, возникла необходимость в применении системного подхода.

Н. Винер развил системный подход в научных работах о теории единства процессов управления и переработки информации в сложных системах, об основах кибернетики, о принципе чёрного ящика, о междисциплинарном синтезе [60, 61]. С развитием кибернетического подхода, возникла необходимость в глубоком изучении систем. Л. Берталанфи является прародителем определения «система», основных её принципов, а также ввёл понятие открытой системы [48]. Согласно Берталанфи, система

живых организмов поддаётся влиянию внешней среды, в то время как воздействие внешней среды на физические системы отсутствует.

Функционирование организаций в очень сложной и комплексной рыночной среде вынуждают менеджеров использовать системный подход в управлении. Эффективная система менеджмента человеческих ресурсов в организации достигается с применением системного подхода, позволяющего рассматривать как целостную систему, так и подсистемы, элементы, а также взаимосвязи между ними [69, с.129].

Ричард Л. Дафт, профессор Оуэнской школы управления, предлагает следующее определение: «Система – это набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей» [91, с. 88].

На сегодняшний день, в условиях глубоких глобализационных процессов и тесно взаимосвязанной хозяйственной деятельности между различными участниками, рассматривать и исследовать отдельно взятую организацию автономно является нерациональным.

Полагаем важным рассматривать систему управления с многоуровневой позиции (микро-, мезо- и макроуровень), исходя из того, что каждая организация представляет собой отдельный элемент очень сложной системы.

Многоуровневая социальная структура наблюдается в менеджменте человеческих ресурсов. Как было ранее отмечено, организация состоит из не менее 2 человек, объединившихся общей целью. Человеческие ресурсы, трудоустроенные в организациях, приходят извне. Кроме того, люди, осуществляющие свою трудовую деятельность в организации, находятся в постоянном контакте с внешней средой.

Стратегический менеджмент человеческих ресурсов представляет собой очень сложную социальную систему управления, состоящую из множества подсистем. Можем рассматривать систему управления людьми на уровне организации, региона, отрасли или страны. Каждая из этих социальных подсистем имеет свои особенности при их управлении и, соответственно, проведении исследования.

Изначально учёные рассматривали систему как закрытую. Так как предполагалось, что она функционирует в условиях стабильности и представляет собой систему, независимую от внешних факторов и имеющую чёткие границы.

Однако, последователи со временем согласились с тем, что из-за постоянного взаимодействия систем с внешней средой, система определяется как открытая. Открытая система предполагает, что поступление ресурсов обеспечивается извне и их выбытие также происходит во внешнюю среду.

Внутри организации существует чёткая структура, иерархия. Все участники внутри организации также взаимодействуют, оказывая определённое воздействие как внутри организации, так и вне её. Таким образом, организация представляет собой сложную открытую систему. Цель и результаты деятельности организации во многом зависят от окружающей её среды.

Для социальных систем характерны открытые системы с непрерывным взаимодействием и взаимозависимостью с различными системами, элементами и факторами.

Выделяя основные компоненты в организации, Минцберг определял системный подход в управлении и отражал зависимость между природой организации и используемыми механизмами координации [156]. Минцберг отмечал, что «структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач» [157].

Функционирование организации в настоящих условиях определяет необходимость и потребность в постоянном совершенствовании внутриорганизационного менеджмента.

В организации осуществляют свою трудовую деятельность сотрудники, которые направлены на достижение поставленной общей цели. Любая организация взаимодействует с внешней средой. Основные процессы, происходящие в организации, характеризуются следующим: ресурсы поступают из внешней среды, внутри организации производится и/или перерабатывается продукт, выход продукции во внешнюю среду. Организация представляет собой систему, объединяющая характерные ей элементы и свойства.

Для системы характерны следующие основные свойства:

- *взаимосвязь с внешней средой*, система испытывает на себе воздействие внешней среды, и в то же время, оказывает влияние на среду;
- *целостность*, взаимосвязь и взаимодействие свойственных элементов внутри системы;
- *устойчивость*, стабильность и прогрессирование для достижения организационной цели;
- *информационность*, продвижение информационных потоков между элементами системы;



- *сложность и иерархичность*, в зависимости от уровня задач (макро-, мезо- или микроэкономические) применяются необходимые методы для их решения на соответствующих уровнях системы [72, с. 16 – 17].

Рассмотрев свойства системы можно провести параллель со свойствами организации, так как организация обладает всеми свойствами системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность элементов структуры;
- выраженное управление [37, с. 21].

Учитывая основные свойства системы, то организацию можно рассматривать также как единую систему. В то же время организация может рассматриваться как подсистема или элемент более сложной системы.

Организацию можно, конечно, представлять как систему, попросту рассматривая внешние воздействия (входы) и связанные с ними отклики (выходы). Если эту зависимость считать динамической, то становится возможным сделать выводы об изменениях во времени, происходящих на протяжении всей истории организации. Однако прогностические возможности модели «вход — выход» (такой подход иногда называют также общесистемным) ограничены в связи со структурными различиями между моделью «вход — выход» и самой организацией [154, с. 31].

Системный подход является основным методологическим подходом. А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер [102] и др. рассматривают организацию как «сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов».

Применение системного подхода в менеджменте означает учёт множества взаимоотношений и факторов, поступающих из внешней среды, а также исходящих из организации.

По мнению Дорофеевой Л. И., «Основная идея системного подхода, используемая современным менеджментом, – рассмотрение организации как целостной открытой системы» [101, с. 39 – 40].

Система состоит из различных элементов, которые взаимодействуют между собой. Взаимодействие элементов может быть определено конкретной единой целью для получения результата. Элементы, имеющие единое направление для достижения цели,

приобретают системно-синергический эффект. Отсутствие же системности и согласованности в действиях элементов приводит к обратному эффекту, то есть к энтропии.

По мнению Р. Акофф, «система представляет собой множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых связан прямо или косвенно с каждым другим элементом, а два любых подмножества этого множества не могут быть независимыми» [28, с.27].

Из данного определения следует, что система состоит как минимум из двух элементов и связей между ними. Совокупность этих взаимосвязанных элементов уже не представляет собой независимую подсистему, хотя и относится к большой системе.

На наш взгляд, учитывая мнение Р. Акофф, подсистема менеджмента человеческих ресурсов на уровне организации (микроуровень) не является независимой подсистемой. В этой связи и рассматривать её стоит более широко, затрагивая соответствующие подсистемы мезо- и макроуровня, а также системы, которые оказывают прямое и / или косвенное влияние подсистему менеджмента человеческих ресурсов.

Подсистемы можно рассматривать в зависимости от уровней. Подсистемы, находящиеся на одной горизонтальной линии иерархии, являются подсистемами одного уровня. Причем подсистемы более низкого уровня подчиняются подсистеме высшего уровня (т.е. имеются макро- и микроуровни системы). Макроуровень предусматривает решение вопросов по взаимодействию системы с внешней средой, а микроуровень — внутри системы.

Как правило, сначала проводятся исследования на макроуровне, а затем мезо- и микроуровень системы. При изучении системы на микроуровне основное внимание уделяется характеристикам внутренней среды предприятия, взаимодействия ее элементов между собой [27, с. 51].

На сегодняшний день, систему управления человеческими ресурсами стоит рассматривать как составную часть, как открытую подсистему, очень сложной системы эффективного управления организации. Подсистема менеджмента человеческих ресурсов является несамостоятельной, являясь составным и неотъемлемым компонентом глобальной системы.

Стратификацию менеджмента человеческих ресурсов стоит рассматривать с позиции трёх уровней: микроуровень, мезоуровень и макроуровень. Каждый из этих уровней обладает условными позициями функционирования:

- Микроуровень – менеджмент человеческих ресурсов внутри организации;

- Мезоуровень – менеджмент человеческих ресурсов на местном и региональном уровнях, а также на уровне отдельных отраслей экономики;
- Макроуровень – менеджмент человеческих ресурсов на национальном и международном уровнях.

Решение возникающих вызовов и задач на уровне организации стоит рассматривать комплексно и системно. Успех эффективного управления человеческими ресурсами зависит от способности учитывать как внутренние, так и внешние факторы на всех уровнях. Взаимодействие элементов подсистем разных уровней способствует положительному мультипликативному синергическому результату.

В диссертационной работе, в исследовании системы менеджмента человеческих ресурсов используется многоуровневый подход. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов рассматривается как подсистема менеджмента организации, а организация рассматривается как подсистема микроуровня более крупной системы на более высоких уровнях (мезо- и макроуровнях). Подобная структуризация подчёркивает иерархичность системы.

Турчин В., выдающийся ученый, относительно иерархичности системы поясняет, что «фактически всякая сложная система, как возникшая естественно, так и созданная человеком, может считаться организованной, только если она основана на некой иерархии или переплетении нескольких иерархий» [193, с. 30].

Каждый уровень системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов обладает подсистемами формирования, развития и использования человеческих ресурсов. На каждом уровне (макроуровень, мезоуровень и микроуровень) соответствующие подсистемы имеют свои цели, задачи и функции.

В таблице 1.4 рассматриваются функции системы управления человеческими ресурсами в разрезе для каждого уровня и на разных стадиях: формирование, развитие и использование человеческих ресурсов.

Из таблицы наглядно демонстрируются особенности функции системы управления человеческими ресурсами на разных стадиях и на соответствующих уровнях деятельности.

Рассматривая стратегический менеджмент человеческих ресурсов как открытую и сложную систему, наиболее целесообразным и релевантным является применение многоуровневого подхода.

**Таблица 1.4. Функции системы управления человеческими ресурсами на основных уровнях**

| Уровень             | Система УЧР                                                                                                                                                                                                   | Человеческие ресурсы                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                                                                                                                                                                                               | формирование                                                                                                                                                                                                                                                         | использование                                                                                                                                                                                                       | развитие                                                                                                                                      |
| <b>микроуровень</b> | Основные компетенции, цели и стратегии УЧР. Мониторинг, контроль. Кадровые стратегии и их классификация. Функции УЧР. Инновационное УЧР. Организационная структура и ролевая структура менеджера по УЧР       | Планирование потребностей организации в работах. Внутренний рынок труда. Маркетинг персонала. Кадровый мониторинг. Подбор и наем работников. Баланс рабочих мест и трудовых ресурсов                                                                                 | Деловая оценка работников. Аттестация рабочих мест. Заемный труд, аутсорсинг. Виртуальная занятость. Мотивация труда. Реинжиниринг персонала. Кадровый аудит. Управление конфликтами                                | Профессиональное обучение и ориентация. Повышение квалификации и переподготовка. Планирование карьеры. Информационное обеспечение системы УЧР |
| <b>мезоуровень</b>  | Принципы и функции УЧР для стратегического менеджмента. Цели УЧР в отрасли/регионе. Основные функции УЧР на мезоуровне. Выбор стратегии УЧР. Показатели внешней среды. Информационное обеспечение системы УЧР | Баланс регионального рынка труда. Региональный рынок квалифицированных образовательных услуг. Прогнозные расчеты потребностей в рабочей силе. Региональная система подготовки квалифицированных работников. Региональное и отраслевое планирование потребностей в ЧР | Отраслевая стандартизация в области использования человеческих ресурсов. Законодательство, регулирующее трудовой процесс в региональном и отраслевом аспекте. Отраслевые и региональные соглашения об оплате труда. | Профессиональное обучение и повышение квалификации. Планирование регионального развития и обеспечения потребности в человеческих ресурсах     |
| <b>макроуровень</b> | Государственная система УЧР. Управление миграционными процессами.                                                                                                                                             | Государственная политика на рынке труда. Трудовая миграция. Образовательная система. Формирование кадрового потенциала государства. Прогнозирование и определение потребностей государства в человеческих ресурсах.                                                  | Государственная политика содействия занятости. Правовое, законодательное, патентное обеспечение трудового процесса. Государственные гарантии права на труд и оплату труда                                           | Разработка действенных инструментов развития и поддержания трудового, творческого и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов        |

Источник: составлено автором на основе [69, с. 137].

Данный подход предполагает разработку эффективного стратегического управления на всех уровнях и обеспечения взаимодействия элементов системы. Функциональность системы стратегического менеджмента обеспечивается благодаря интеркорреляции и взаимозависимости элементов.

Эффективное взаимодействие всех элементов подсистем стратегического менеджмента человеческих ресурсов как на макро-, мезоуровне, так и на микроуровне, позволит получить системно-синергический эффект.

Понимание того, что формирование, развитие и использование человеческих ресурсов будет зависеть не только от руководителей на микроуровне, но и от методов и инструментов, которые применяются на макроуровне, будет способствовать улучшению качественных и количественных показателей человеческих ресурсов.

Фрейдина Е. В. определяет метод как «совокупность действий, приемов, направленных на достижение некоторой цели» [199, с. 61]. Используемые в исследовании методы стоит различать методы научного познания и методы исследования.

Также Фрейдина Е. В. («Исследование систем управления» [199]) представляет следующие определения: «метод научного познания – система действий по объективному познанию явлений, любых объектов и процессов», а «метод исследований – это инструмент для решения научных задач с целью устранения закономерностей или знаний в численном выражении о процессах, технологиях, явлениях».

Методы научных исследований подразделяются на два типа: формальные и неформальные, так называемых эвристические. Формальные методы основываются на применении точных языков, объекты и модели. Эвристические методы представляют собой логический способ мышления решения различных задач, основываясь на методы научного познания [199, с. 62].

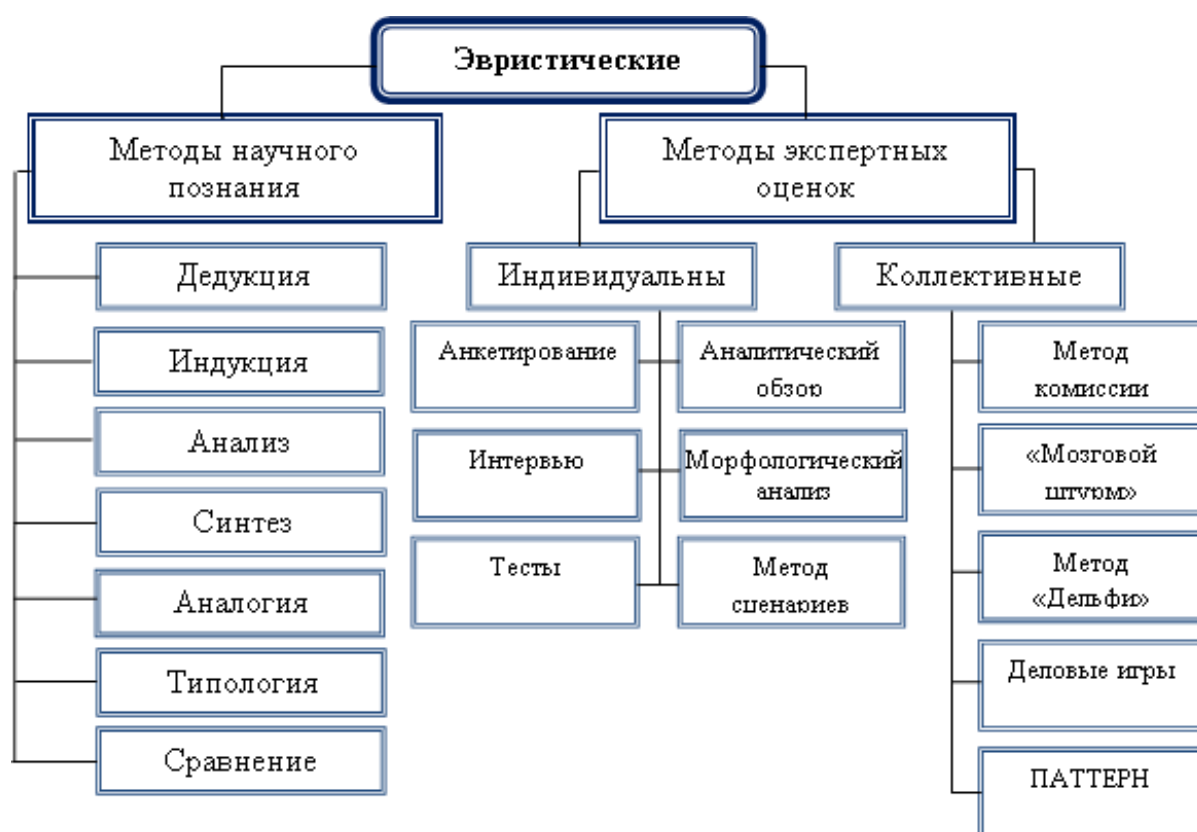
На научной практике применяются множества различных формальных методов. Но остановимся более детально на методах, которые являются основополагающими в исследовании стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

К ним относятся:

- аналитические методы, позволяющие проведение детального функционального анализа;
- классические методы математического анализа, позволяют проводить интегральные и дифференциальные исчисления;
- вероятностно-статистические методы, основываются на применении теории вероятности и математической статистики;
- методы исследования операций и процессов как приложение математического программирования, аналитических и сетевых методов, методов теории игр к задачам управления;

- методы теории выбора и принятия решений;
- методы математической логики;
- математическое и имитационное моделирование [54, с. 42].

Детальная классификация эвристических методов исследования представлена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Классификация эвристических методов исследования**

Источник: составлено автором на основе [54, с. 42].

Описание основных управленческих концептов и практических подходов к управлению показывает, что неизменных принципов и методов управления предприятиями не существует. Одновременно с ростом уровня развития производительных сил общества, меняются и подходы к управлению [54, с. 42].

По нашему мнению, исследование человеческих ресурсов лишь на уровне организации является фрагментарным и неполным. Для получения полного понимания происходящего с человеческими ресурсами важно применять многоуровневый подход. Система человеческих ресурсов подразделяется на подсистемы соответствующие каждому уровню. Подсистема человеческих ресурсов на уровне организации не

функционирует автономно и независимо, она постоянно контактирует и взаимодействует с внешней средой. При формировании, развитии и использовании человеческих ресурсов учитываются факторы и тенденции, происходящие вне организации. Одновременно данные процессы можно отметить и при функционировании аналогичных подсистем вне организации, на мезо- и макроуровнях. Политика государства в области человеческих ресурсов будет выстраиваться с учётом состояния подсистемы человеческих ресурсов на микроуровне.

Для эффективной разработки и имплементации политики в сфере управления человеческими ресурсами нужно подходить комплексно и всесторонне, рассматривая объект исследования на всех уровнях и согласовывая приоритетные направления для получения системно-синергического эффекта.

### **1.3. Человеческие ресурсы в системе стратегического управления**

Стремительно быстрые изменения в бизнес среде, обусловленные глобализацией, научно-техническим прогрессом, информационными технологиями и другими немаловажными факторами, способствуют обращению особого внимания к использованию стратегического менеджмента.

Систему стратегического управления можно рассматривать как совокупность следующих управленческих процессов: анализ внешней и внутренней среды, определения миссии и целей организации, определение стратегии организации, непосредственная реализация стратегии, мониторинг и контроль имплементации стратегии.

Каскадирование данных процессов происходит из логической последовательности изменения и адаптации управленческих процессов. А именно, от незначительных изменений внешних факторов макросреды происходят перемены внутри организации и, следовательно, адаптация индивидуального состояния работника. Аналогично данные процессы происходят и в обратном направлении: изменения социально-поведенческого состояния сотрудника и внутриорганизационных аспектов способствуют изменению внешних факторов мезо- и макроокружения.

Существует множество определений стратегии, которые объединяет понятие «как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия в качестве связи предприятия с внешней средой».

Маркова В. и Кузнецова С. предлагают следующее определение: «стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения», а также они отмечали, что стратегия должна стать «"нитью времени", связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию». [149, с. 7].

Иное определение предложено профессором Чандлер: «Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [136, с. 8].

Согласно определению Гуркова И.: «Стратегия – система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации» [76, с. 7].

В стратегическом менеджменте стратегия является инструментом и определённой дорожной картой при достижении конкретных целей организации.

Достаточно объёмное определение было предложено Долговым А. И.: «Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует на состояние внешней среды и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [99, с.34].

По нашему мнению, главными задачами стратегического менеджмента состоят в нахождении приемлемой формулы управления с основным акцентом на ресурсы, в частности на человеческие ресурсы, а также учёта внешних и внутренних факторов.

В современных условиях определяющим конкурентным фактором является отнюдь не размер организации, а её гибкость и способность быстро реагировать на изменения условий и требований рынка. Изменения внешних факторов, глобализационных процессов, участившиеся появления «чёрных лебедей», нынешнее поведение потребителей, развитие стремительных потоков информации и доступности современных технологий, а также ряд других факторов способствовали повышению роли человеческих ресурсов и значения стратегического подхода в управлении.

Человеческие ресурсы, равно как, и стратегический менеджмент являются важными составляющими социально-экономического развития общества.



Успешная имплементация стратегии организации зависит от наличия и качества ресурсов. Именно ресурсы являются теми кирпичиками, из которых строится стратегия, являясь исходными материалами, которые обеспечивают организационные и производственные процессы.

На сегодняшний день самым важным ресурсом, определяющим конкурентное преимущество организации, является человеческий ресурс. Люди являются важным ресурсом для организаций. Решения относительно стратегии организации принимаются людьми, сами стратегии также реализуются людьми [136, с. 27].

Люди прилагают умственные и физические усилия для создания необходимого продукта, оказание услуг. От организации менеджмента человеческих ресурсов зависит эффективность использования имеющихся ресурсов, а также благосклонность к труду.

Вместе с тем, как отмечал Кибанов А. Я.: «труд — средство самовыражения и самоутверждения личности, реализации ее опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства. Всякое подлинное достижение цивилизации есть успех труда» [123, с.25].

Человеческие ресурсы являются важнейшим активом не только организации, но и национальным богатством. В истории имеются примеры, когда стремительное развитие государства обусловлены именно человеческими ресурсами. Подтверждением рождения теории человеческого развития из общественной практики является опыт развития стран, со скудными сырьевыми запасами и источниками, а также разрушенные страны в результате второй мировой войны (Тайвань, Корея, Япония, Германия и др.). Стратегии развития данных стран базировались на человеке – как неограниченный ресурс экономического развития [129, с. 17].

Как отмечалось выше, управление человеческими ресурсами представляет стратегический подход в управлении организации. Человеческие ресурсы представляют наиболее ценный актив, определяющий достижение целей организации.

По мнению Дейнека А. и Беспалько В. [93, с.16], основная цель управления человеческими ресурсами — обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей.

Впервые концепцию стратегического менеджмента человеческих ресурсов предложил Чарльз Дж. Фомбран, который утверждал, что эффективное функционирование организации основывается на следующих трех ключевых аспектах:

1. Миссия и стратегия организации.
2. Организационная структура.

### 3. Менеджмент человеческих ресурсов.

Основной вывод, сделанный Фомбраном, состоит в том, что управление системами человеческих ресурсов и организационными структурами должно соответствовать стратегиям организации [213].

Стратегический менеджмент человеческих ресурсов предполагает интегрированный подход в разработке планов и политик по формированию, развитию и использованию человеческих ресурсов для достижения поставленных целей организации.

Важность человеческих ресурсов обуславливают применения стратегического подхода. Стратегия управления человеческими ресурсами является ключевым компонентом в реализации общей стратегии организации.

Согласно британскому экономисту, профессору, М. Армстронг, «стратегия управления человеческими ресурсами определяет конкретные намерения организации относительно осуществления необходимых действий и изменений, включая обеспечение необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, системы вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения» [35, с. 57].

Профессор Кибанов А. считает, что «стратегия управления человеческими ресурсами должна быть органической составляющей стратегии организации, а кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития» [123, с.187]. Тем самым из функциональной стратегии, управление человеческими ресурсами становится частью корпоративной стратегии. Управление человеческими ресурсами выступает прерогативой высшего уровня, а стратегические решения реализуются последующими уровнями в структуре управления. Такая стратегическая организация менеджмента человеческих ресурсов является контекстом всего процесса управления человеческими ресурсами: определение потребности в человеческих ресурсах, планирование, отбор, наём, мотивация, компетенции и методы, которые позволяют реализовать эти процессы.

Также считаем, что стратегия управления человеческими ресурсами является составной частью общей стратегии. Данная функциональная стратегия разрабатывается с учётом приоритетных направлений обозначенных в общей стратегии и синхронизируется с другими функциональными стратегиями. От поставленных задач и имплементации стратегии человеческих ресурсов зависит реализация других функциональных и общей стратегий.

Учёные Горелов Н., Круглов Д. и Мельников О. отмечают следующие аспекты важности стратегии менеджмента человеческих ресурсов:

- привлечение, использование и развитие человеческих ресурсов осуществляются, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;
- менеджмент высшего уровня являются ответственными за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами;
- наличие взаимосвязи между стратегией управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами;
- удовлетворенность сотрудников организации, а также связанных сторон (партнёров, клиентов и т.д.) [70, с. 206].

По нашему мнению, отмеченные аспекты являются основополагающими при качественной разработке и эффективной имплементации стратегии управления человеческими ресурсами.

Определение и реализация стратегии управления человеческими ресурсами подвергается влиянию ряда факторов, как внутреннего, так внешнего происхождения.

Классификация и характеристика основных групп факторов, оказывающих влияние на стратегию управления человеческими ресурсами, представлена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Классификация основных факторов, оказывающих влияние на стратегию управления человеческими ресурсами**

Источник: составлено автором на основе [70, с. 207].

Представленные на рисунке факторы определяют будущую стратегию управления человеческими ресурсами. Возможность и потенциал человека нельзя в полной мере определить и переоценить. Считается, что из всех имеющихся ресурсов, именно человеческие ресурсы используются наименее эффективно. Человеческий потенциал

является резервным источником для повышения экономической эффективности организации и социально-экономического развития страны.

Появление новых технологий позволяет увеличить производство продукции при неизменном количестве работников. Управление новыми технологиями требует более высокую квалификацию персонала, в связи с чем, наблюдается замена низкоквалифицированного труда на высококвалифицированный. Акцент смещается от количественного показателя к качественному, а выполнение физического труда к интеллектуальному. Повышение квалификации способствует повышению производительности труда и, соответственно, более высокооплачиваемому труду.

Учитывая важность человеческого фактора в деятельности организации, Международная организация по стандартизации разработала соответствующий стандарт. Разработанный ISO 27501:2019 – «Организация, ориентированная на человека» предназначен для предоставления требований и рекомендаций относительно человеческого фактора и эргономического подхода к достижению успешной и устойчивой, ориентированной на человека организации. В нем излагаются обязанности руководителей, начиная от организационной стратегии и заканчивая разработкой процедур и процессов, способствующих человеческому центру, и реализацией этих процедур и процессов.

Этот документ основан на стандарте ISO 27500, который разъясняет принципы, закрепляющие ценности и убеждения, которые делают организацию ориентированной на человека. Термин «ориентированный на человека» используется для отражения того факта, что организации оказывают влияние не только на своих бизнес – партнёров, пользователей продуктов и услуг, но и на других заинтересованных лиц, включая их сотрудников, их семьи и общество в целом. ISO 27500 объясняет семь принципов человеческой центрированности:

- использовать индивидуальные различия как организационную силу;
- сделать удобство и доступность стратегической цели бизнеса;
- принять тотальный системный подход;
- обеспечить приоритет здоровья, безопасности и благополучия;
- ценить персонал и создавать значимую работу;
- быть открытым и заслуживающим доверия;
- действовать социально ответственным образом [231].

Подход «ориентированности на человека» определяет важность и роль человека не только внутри организации, но и в целом социально – экономическом развитии страны.

Горелов Н. А. отмечает, что «человек, являясь субъектом социально-экономических отношений, одновременно и накапливает свой интеллектуальный капитал, и генерирует свою творческую энергию и делится ею через совершение созидательных действий. Отсюда следствие: находясь в той или иной социальной среде, он способен повышать социальный уровень собственных созидательных возможностей, которые затем через проявление творческой энергии увеличивают его производительность труда» [69, с. 155].

Человеческие ресурсы представляют важный и неординарный актив организации, способствующий достижению поставленных стратегических целей. В отличие от других активов, он не находит своего отражения в бухгалтерском учёте. Сложность учёта и отражения заключается в том, что человеческие ресурсы как капитал является неосязаемым и невидимым. Они сосредоточены в квалифицированной мотивированной и способной к приспособлению рабочей силе, а также в системе управления человеческими ресурсами, которая совершенствует рабочую силу и поддерживает ее. Аналогично тому, как интеллектуальный капитал стал составлять все большую долю совокупных активов организаций, стратегическая роль человеческих ресурсов также становится все более важной. Ulrich и Lake (1990) полагают, что система управления человеческими ресурсами служит источником организационных возможностей, позволяющих компании обучаться и приобретать дополнительный капитал за счет возможностей, открывающихся во внешней среде.

Для обеспечения эффективной реализации стратегий менеджеры должны собирать на своих малых и средних предприятиях высокомотивированных сотрудников и совершенствовать, развивать их компетенцию и возможности. Как отмечает Schell (1996), «единственная и самая важная задача предпринимателя — собрать команду суперзвезд, привлекая и обучая их» [31, с.269].

Важно не просто произвести отбор и собрать сотрудников, а значительно определить количественную и качественную необходимость человеческих ресурсов для достижения целей и задач общей (корпоративной) стратегии организации.

Схема разработки стратегии управления человеческими ресурсами отражена на рисунке 1.4.



**Рис. 1.4. Схема разработки стратегии управления человеческими ресурсами**

Источник: составлено автором на основе [70, с. 215].

Процесс вертикального и горизонтального согласования стратегий управления человеческих ресурсов является важным аспектом концепции стратегического управления [70, с. 214].

Ограниченное внимание к управлению человеческими ресурсами внутри организации без учёта внешних факторов приводит к провалу в реализации общей стратегии организации. В данном контексте под основными внешними факторами стоит понимать демографические показатели, характер миграции населения, экономические показатели, в частности состояние рынка труда, социально – политические, культурные и поведенческие особенности, технологически-инновационные тенденции и другие, как на уровне государства, так и региона.

Современному менеджеру важно понимать текущее состояние и тенденции, происходящие во внешней среде. Так как имеют прямое воздействие на внутриорганизационные процессы.

## **Основные выводы по главе 1**

1. Проведена ретроспектива развития социальной организации и общества в целом. Автором систематизированы элементы, способствующие формированию организации.

2. Рассмотрена роль человека в формировании организаций и государства. Сделан вывод о том, что государство состоит из множества объединившихся социальных организаций, которые, в свою очередь, образованы людьми и из людей. Изучены основные определения «человеческих ресурсов», «менеджмент человеческих ресурсов», «стратегический менеджмент человеческих ресурсов». Автором приведено уточнение к определению «человеческие ресурсы».

3. Изучена хронология эволюции концепций управления человеческими ресурсами, начиная с классической теории управления человеческими ресурсами, в которой работник рассматривался как фактор производства, содержание управления сводилось к организации труда и материальному стимулированию, велась политика минимизации вложений в трудовые ресурсы, а наемная рабочая сила рассматривалась с позиции издержек. С появлением гуманистического направления в управлении человеческими ресурсами уделяется внимание нематериальным аспектам, потребностям человека, его социальным взаимодействиям в коллективе, причинам поведения, а также формированию рабочего места. Согласно Школе управления человеческими ресурсами, человек рассматривается как невозобновляемый и инвестиционный ресурс организации.

4. В первой главе, рассмотрены основные методологические подходы в исследовании человеческих ресурсов (функциональный, процессный, ситуационный и системный подход).

5. Обоснована необходимость применения в исследовании системы менеджмента человеческих ресурсов системного многоуровневого подхода. Согласно предложенному подходу менеджмент человеческих ресурсов рассматривается как подсистема менеджмента организации (где организация, в свою очередь, рассматривается как система), а организация рассматривается как подсистема более крупной системы на более высоких уровнях (мезо- и макроуровнях).

6. Рассмотрена важность использования стратегического менеджмента в условиях стремительно быстрых изменений в бизнес среде, обусловленных глобализацией, научно-техническим прогрессом, информационными технологиями и другими факторами.

7. Обоснована важность внешних факторов (демографические показатели, характер миграции населения, экономические показатели, в частности состояние рынка труда, социально – политические, культурные и поведенческие особенности, технологические, инновационные тенденции и другие), влияющих на внутриорганизационные процессы, как на уровне государства, так и региона.

8. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов является связующим звеном между стратегией организации и управлением человеческими ресурсами на микроуровне.



## **2. ВЫЗОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ**

Подчёркивая многоуровневый подход исследования, в настоящей главе нами проведен системный анализ внешних факторов на мезо- и макроуровнях системы управления: проведен анализ состояния рынка труда Республики Молдова и АТО Гагаузия; обозначены вызовы стратегического менеджмента человеческих ресурсов в Республике Молдова на современном этапе развития; особенности формирования человеческого капитала в настоящих условиях; также проведён опрос и анализ на уровне организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

### **2.1 Исследование национального рынка труда Республики Молдова: ключевые факторы**

Текущая демографическая ситуация страны представляет собой одну из самых острых проблем на макроуровне и является одновременно и причиной, и следствием медленного социально-экономического развития Республики Молдова.

Особое значение для функционирования новой экономической системы имеет процесс формирования рынка труда. По мере его становления преобразуются способ и характер воспроизводства рабочей силы, характер собственности и принципы социальной обеспеченности в обществе.

По мнению Липсиц В. И. «рынок труда представляет собой совокупность экономических и юридических процедур, позволяющих людям обменять свои трудовые услуги на заработную плату и другие выгоды, которые фирмы согласны им предоставить в обмен на эти услуги» [144, с. 244].

Кафидов В. В. определяет «рынок труда – рынок, на котором в результате взаимодействия спроса на труд и предложения трудовых услуг формируется цена на трудовые ресурсы» [121, с. 12].

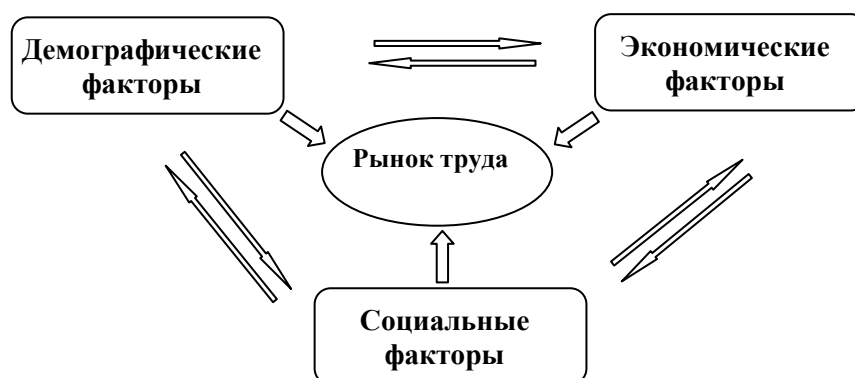
Следовательно, рынок труда представляет собой определённую платформу, где сталкиваются интересы людей, которые предлагают свои трудовые услуги продать, и организации, которые готовы купить трудовые услуги людей, подходящие интересам организации.

Согласно действующему законодательству Республики Молдова, *рынок труда* - «экономическое пространство, в котором встречаются, сопоставляются и свободно реализуются спрос на рабочую силу обладателей капитала, выступающих в качестве покупателей, и предложение рабочей силы владельцами таковой, выступающими в качестве оферентов» [3].

Рынок труда представляет собой сложную систему и находится в среде взаимодействий множества элементов социально-экономического и политического характера. Рынок труда является открытой системой, моментально реагирующей на экономическую, социальную и политическую конъюнктуру.

Функционирование рынка труда Республики Молдова происходит под влиянием ряда аспектов, которые подразделяются на демографический, экономический и социальный факторы имеющее в разной степени воздействие на макро-, мезо- и микроуровни управления (рис. 2.1).

Особое воздействие на состояние молдавского рынка труда имеют демографические факторы.



**Рис. 2.1. Факторы, влияющие на функционирование рынка труда**

Источник: разработано автором.

Демографические процессы играют важную роль воздействия на предложение рабочей силы. Нынешние и прогнозируемые демографические тенденции, устойчивое снижение численности населения трудоспособного возраста, а также устойчивый рост численности населения третьего возраста, оказывают негативное влияние на формирование предложения рабочей силы в Республике Молдова, при этом не представляется возможным каким-либо сиюминутным образом повлиять на сложившуюся ситуацию.

Совокупное предложение и совокупный спрос на труд на макроуровне формируется в зависимости от количественных и качественных показателей человеческих ресурсов. Такие явления как эмиграция экономически активной части населения, снижение показателя естественного прироста населения и отсутствие сбалансированного механизма формирования человеческого капитала являются определяющими в состоянии отечественного рынка труда.

На формирование спроса и предложения труда на мезоуровне отрицательное воздействие оказывает внутренняя миграция. Намеченная тенденция миграции населения от периферии к центрам, в частности из районов в столицу (за последние 10 лет численность населения столицы увеличилось на 6,0%), усугубляет проблемы равномерного социально - экономического развития страны.

Исследование причин миграции населения, позволило выделить ключевую роль социальных параметров. Республика Молдова является государством с самыми низкими показателями социально-экономического развития среди стран Европы, в частности по показателю прожиточного уровня жизни. Низкий уровень жизни населения провоцирует людей на поиск работы с более высокооплачиваемой заработной платой, в странах с более высоким уровнем жизни. Мобильность и изменчивость социальной структуры населения напрямую сказывается на совокупном предложении труда.

Социальные аспекты населения находятся также постоянно под воздействием политических и социально-психологических факторов. Политические факторы выражаются в действующем законодательстве в социальной сфере, системе образования и здравоохранении.

Следовательно, социальные факторы влияют на демографические процессы, а также непосредственно на состояние рынка труда Молдовы.

К экономическим факторам относится состояние экономической конъюнктуры, которая имеет определяющее воздействие на спрос рабочей силы. В последние годы внешнеэкономическая ориентация, а точнее, изменение географии экспорта, приток иностранных инвестиций в Республику Молдова определяют новые стандарты, подходы и модели ведения бизнеса. На протяжении многих лет, наблюдается серьезный квалификационный дисбаланс на рынке труда, когда из-за структурных изменений меняется спрос на профессии, а система образования остаётся менее гибкой.

Приоритетные направленности деятельности Правительства государства, равно как, и состояние инфраструктуры рынка труда, определяют воздействующий макроуровневый фактор на формирование и функционирования рынка труда. Стоит

отметить, что политическое воздействие имеет эффект как на спрос, так и на предложение рабочей силы на национальном рынке труда.

Внедряемые на протяжении последних лет основные национальные стратегии развития страны не имеют ожидаемого результата в области улучшения демографической ситуации и состояния рынка труда. Одной из главных проблем в достижении поставленных целей является отсутствие увязки и обратной связи с заинтересованными сторонами – между политиками государства и организациями. На наш взгляд, достижение поставленных национальных стратегических целей, может быть ускорено в условиях отработанного механизма, имеющего системный и многоуровневый подход.

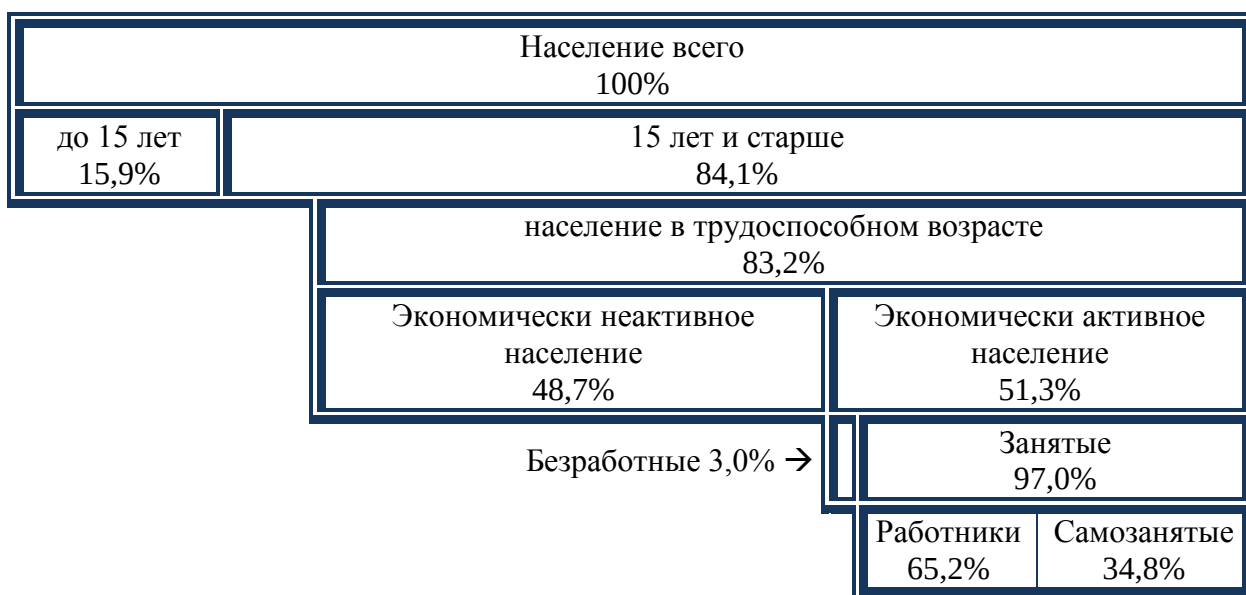
Демографические, экономические и социальные факторы, влияющие на молдавский рынок труда, взаимосвязаны и взаимодействуют, что подчёркивает необходимость использования системного многоуровневого подхода в менеджменте человеческими ресурсами.

Национальный рынок рабочей силы Республики Молдова является неотъемлемой частью экономической системы в целом и во всей полноте отражает тенденции её развития. Высокий уровень безработицы, неэффективная система социальной защиты на рынке труда, неэффективное использование рабочей силы и имеющиеся резервы в организации системы оплаты труда являются основными вызовами. Миграция, частичная трудовая деятельность в «теневом секторе» экономики и неполная занятость трудоспособного населения являются причинами сокращения значительной части рабочей силы [5].

На протяжении последних 30 лет, численность постоянного населения неумолимо снижается. По состоянию на 01 января 2019 года численность населения составило 3542708 человек.

В 2019 году население в трудоспособном возрасте составило 2 452,3 тыс. человек или 69,1 % от общего количества населения или 83,2% от количества населения 15 лет и старше (Рис. 2.2). В 2018 году население в трудоспособном возрасте составило 2 452,3 тыс. человек или 69,1 % от общего количества населения или 83,2% от количества населения 15 лет и старше.

Численность экономически неактивного населения, включая учащихся, студентов, домохозяек, лиц, находящихся на содержании других граждан или государства, а также содержащихся за счёт прочих доходов, составило 1 194,2 тыс. человек или 48,7% от уровня населения трудоспособного возраста.



**Рис. 2.2. Распределение населения РМ по экономической активности**

Источник: составлен на основании данных “Statbank”, раздел “Populatia”,  
<http://statbank.statistica.md/> (дата обращения 25.04.2020) [234].

Согласно методологии Национального Бюро Статистики, начиная с 2019 года, были введены два новых определения при оценке критерия численности населения: «Постоянное население» и «Население по месту обычного проживания».

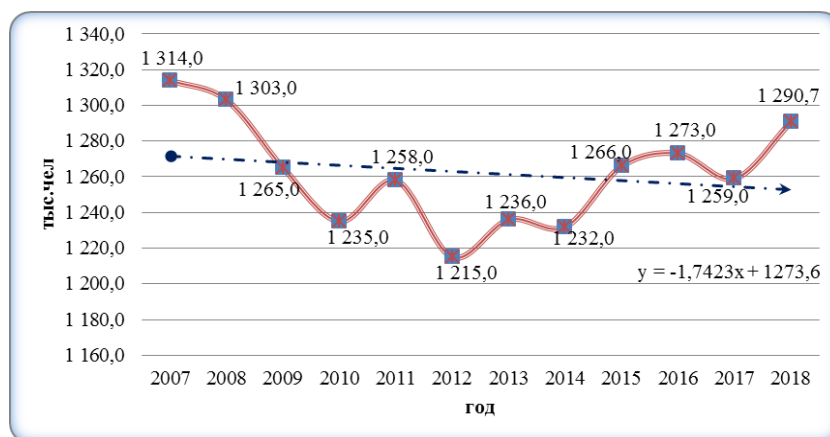
Постоянное население – численность лиц, постоянно проживающих на данной территории, включая временно отсутствующих.

Население по месту обычного проживания – численность проживающих в Республике Молдова в течение последних 12 месяцев, независимо от временного отсутствия (связанного с отпуском, каникулами, посещением родных и друзей, работой, медицинским лечением, религиозным поклонением и др.) [234].

Данная ситуация сильно затрудняет проведение аналитической работы при оценке различных показателей человеческих ресурсов, рынка труда после 2019 года в сопоставление с прошлым периодами, когда использовалась стабильная численность населения.

В 2018 году экономически активное население Республики Молдова (занятое население плюс безработные) составило 1 290,7 тыс. человек, что на 2,5% больше 2017 года (1 259,1 тыс. человек). Динамика экономически активного населения Республики Молдова представлена на рисунке 2.3.

Начиная с 2019 года, обследование рабочей силы проводится в соответствии с новым планом обследования и в соответствии с пересмотренным определением занятости, то есть исходя из численности населения по месту обычного проживания. В 2019 году экономически активное население Республики Молдова, согласно новой методологии, составило 919,3 тыс. человек, в 2020 году – 867,3 тыс. человек.



**Рис. 2.3. Динамика экономически активного населения РМ в период 2007-2018 года**

Источник: разработан автором на основании данных Национально бюро статистики, <http://statistica.gov.md/> [234].

Значительных гендерных отклонений в рабочей силе не наблюдается: доля мужчин составляет 48,1% и женщин – 51,9%. Доля экономически активного населения в сельской местности выше, чем в городских районах: 56,5% и 43,5% соответственно.

Численность занятого населения составила 1 252,2 тыс. человек, увеличившись на 3,7% по сравнению с уровнем 2017 года (1 207,5 тыс. человек). В динамике количества занятых в национальной экономике наблюдается положительная тенденция (рис. 2.4). Как и в случае с экономически активным населением, значительных гендерных различий не имеются (50,3% женщин и 49,7% мужчин). Доля занятых в сельской местности была выше, чем среди занятых в городской местности: 57,2% в сельской местности и 42,8% в городской местности, соответственно [234].



**Рис. 2.4. Динамика количества занятых и безработных в РМ в период 2010-2019 годы**

Источник: составлен автором на основании данных Национального бюро статистики [234]

Динамика и структура занятого населения в разрезе по возрасту и уровню образования за 2010 – 2020 годы представлена в приложении № 2.

Анализ изменения структуры занятого населения демонстрирует устойчивую тенденцию снижения доли молодёжи и роста предпенсионного и пенсионного возраста. С учётом изменения национальной статистической методологии, подлежали сравнению интересующие нас индикаторы за 2010-2018 годов.

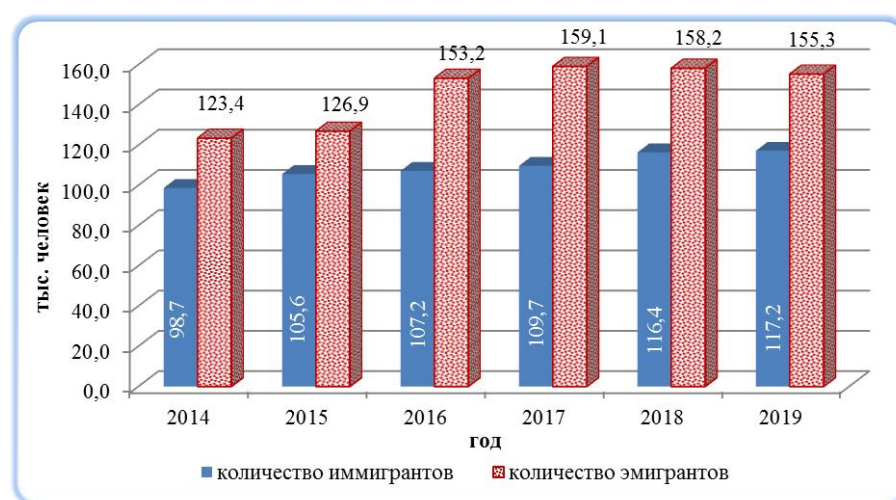
Так доля занятой молодёжи в 2018 году уменьшилась на 3,2 процентных пунктов, с 393,6 тыс. человек (34,4%) в 2010 году до 390,8 тыс. человек (31,2%) в 2018 году. Одновременно, наблюдается противоположная тенденция среди категорий старшего поколения. Если в 2010 году количество людей пенсионного и предпенсионного возраста составляло 175,9 тыс. человек или 15,4% от общего количества занятого населения, то в 2018 году данный показатель уже составил 287,6 тыс. чел. или 23,0%, увеличившись на 7,6 процентных пункта [234].

Со дня обретения независимости, Республика Молдова превратилась из страны назначения мигрантов в страну происхождения мигрантов. В нашей стране наблюдаются практически все основные виды краткосрочной и долгосрочной миграции – иммиграция и эмиграция на постоянное жительство, трудовая и учебная миграция.

Мобильность человеческих ресурсов за пределы Республики Молдова высока. Проведенный анализ (рисунок 2.5) демонстрирует динамику числа иммигрантов – лица, въехавшие на территорию Молдовы и находившиеся за пределами республики в совокупности не менее 9 месяцев в предыдущих 12 месяцев, и динамику числа эмигрантов

– лица, выехавшие за пределы Молдовы и находившиеся за границей в совокупности не менее 9 месяцев в предыдущих 12 месяцев. Число эмигрантов и иммигрантов на основе данных о пересечении границы в период 2014-2019 годы постоянно росло. Темп прироста числа эмигрантов в 2016-2019 годы был опережающий темпа прироста числа иммигрантов [234].

Стоит отметить, что из общего числа иммигрантов, незначительная часть являлись лицами, приезжающие с целью обучения. В 2019 году числи иммигрантов, приехавших с целью обучения, составило 652 человека, что составляет 0,6% от общего числа иммигрантов [234].



**Рис. 2.5. Динамика числа иммигрантов и эмигрантов в Молдове за 2014 – 2019 годы**

Источник: разработан автором на основании данных Национального бюро статистики [234].

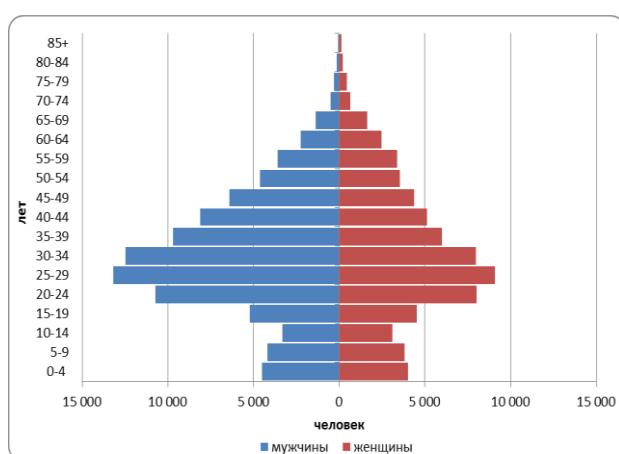
Проанализировав половозрастную структуру иммигрантов и эмигрантов в 2019 году (рис. 2.6 и рис. 2.7), следует отметить большой удельный вес среди эмигрантов в возрасте от 20 до 39 лет. Таким образом, можно констатировать, что именно категория лиц в возрасте 20 – 39 лет, находящихся в начале трудовой деятельности, представляют наиболее активных участников эмиграции.

В то же время в половозрастной пирамиде иммигрантов наблюдается изменение пропорции структуры. Стоит отметить увеличение доли лиц старше 40 лет и предпенсионного возраста.



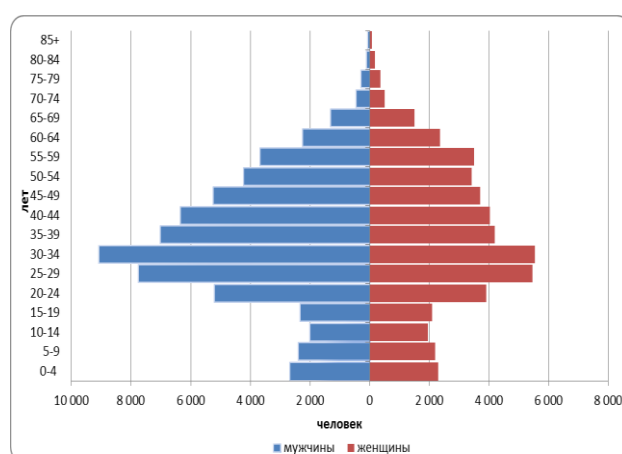
Значительных гендерных отличий между иммигрантами и эмигрантами не наблюдаются [234].

В настоящее время не имеются какие-либо статистические данные относительно информации о мигрантах, намеревающихся остаться в стране пребывания либо вернуться на родину. Существуют множество причин, главными из которых можно отметить экономического и социального характера, предопределяющих дальнейшее поведение граждан. В то же время, международная практика указывает, что около половины мигрантов, находящихся длительное время в стране пребывания, не возвращаются в страну происхождения.



**Рис. 2.6. Половозрастная структура эмигрантов в 2019 году**

*Источник:* разработан автором на основании данных Национального бюро статистики [234].



**Рис. 2.7. Половозрастная структура иммигрантов в 2019 году**

*Источник:* разработан автором на основании данных Национального бюро статистики [234].

На протяжении последних десяти лет наблюдается общая тенденция снижения уровня официальной безработицы. В 2020 году показатель уровня безработицы был зарегистрирован на уровне 3,8%, что меньше показателя 2010 года (7,4%). Число официально зарегистрированных безработных на конец отчетного периода уменьшилось – с 40,7 тыс. чел. в 2010 году до 25,5 тыс. чел. в 2020 году. Аналогичная тенденция наблюдается и по общему числу зарегистрированных безработных в течение года: в 2020 году данный показатель составил 33,1 тыс. человек, что более чем в 3,0 раза меньше показателя 2010 года (122,2 тыс. человек) [226]. Динамика уровня безработицы представлена на рисунке 2.8.



**Рис. 2.8. Динамика уровня безработицы в Молдове в период 2010-2020 годы**

*Источник:* составлен автором на основании данных Национального бюро статистики [234]

Сравнивая уровни безработицы, можно установить группы населения, которые наиболее активны в попытках выхода на рынок труда. Безработица в большей степени затронула мужчин - 58,4% от общего числа безработных и городских жителей - 65,6% соответственно. Уровень безработицы у мужчин составил 4,3%, а у женщин – 3,2%; в городской местности – 4,5% и сельской местности 3,3%, соответственно. Среди молодёжи, уровень безработицы составил 7,4%, а в категории 15-29 лет данный индикатор составил 5,6% [234].

Сокращение уровня безработицы и рост числа занятых свидетельствуют об экономическом росте, но, в то же время и об очень серьезной и глубокой проблеме, с которой сталкивается Молдова. Процесс развития рынка труда Молдовы переходит в стадию стагнации. Подобное состояние рынка труда вызывает серьезные затруднения в формировании человеческих ресурсов (приложение №6).

На сегодняшний день на молдавском рынке труда ослабевает конкуренция работников, которые готовы бороться за вакантные места. Слабая конкуренция на рынке труда приводит к снижению мотивации работника к саморазвитию, повышению профессионального уровня, производительности и качества труда, что в конечном итоге негативно отражается на качестве человеческих ресурсов.

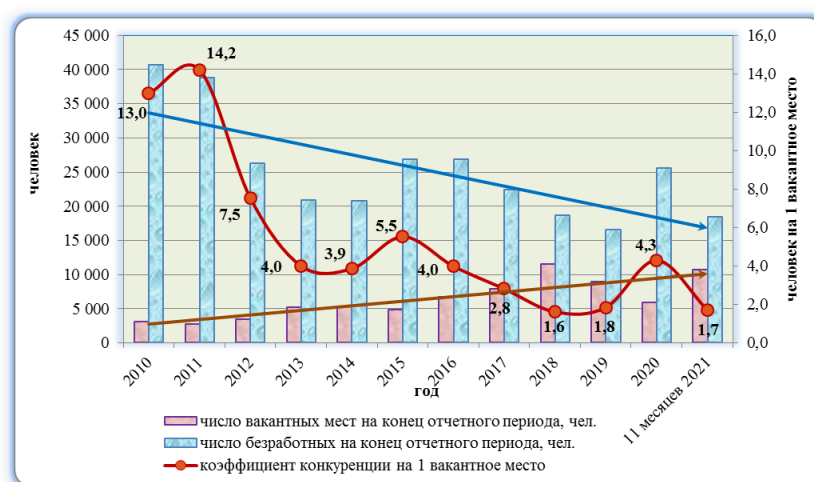
На рисунке 2.9 отражена динамика коэффициента конкуренции на 1 вакантное место, которое определяется соотношением числа безработных к числу вакантных мест.

$$K_{\kappa} = \frac{V}{U}, (2.1)$$

где,  $K_k$  – коэффициент конкуренции,  $V$  – число безработных на конец отчетного периода и  $U$  – число вакантных мест на конец отчетного периода.

Анализ показывает, что за последние 10 лет степень концентрации соискателей стремительно снижается. Если в 2010 году на каждое вакантное место претендовало 13 соискателей, то согласно статистическим данным по состоянию на 01 декабря 2021 года, на каждое вакантное место претендуют 1,7 соискатель.

Стоит отметить, что в 2020 году произошёл рост данного индикатора, который составил 4,3 соискателя на каждое вакантное место. Временный рост тренда коэффициента конкуренции объясняется тем обстоятельством, что в 2020 году, в период начала пандемии, многие мигранты стали массово возвращаться на родину, передвижение между странами было ограничено, и в то же время снизилась предпринимательская активность. После послаблений определенных антипандемическими мерами, в частности, возможностью свободного передвижения между странами, данный показатель по результатам 11 месяцев 2021 года принял снова отрицательную тенденцию и составил 1,7.



**Рис. 2.9. Динамика коэффициента конкуренции на 1 вакантное место в Молдове за 2010 – 11 месяцев 2021 годы**

Источник: составлен автором на основании данных статистических отчетов Национального Агентства занятости населения РМ [226].

Если слабая конкуренция по отношению к работнику производит положительный эффект, то по отношению к работодателю – противоположный эффект.

Существующая ситуация на рынке труда побуждает работодателей к необходимости в изменении подхода к планированию и подбору трудовых ресурсов, к

развитию человеческого капитала, а также к активному применению стимулирующих факторов: к повышению заработной плате, к созданию благоприятных условий труда и дополнительных социальных гарантий.

Нынешние и будущие демографические тенденции оказывают негативное влияние на формирование предложения рабочей силы в Республике Молдова, что указывает на устойчивое снижение численности населения трудоспособного возраста, а также устойчивый рост численности населения третьего возраста, при этом не представляется возможным каким-либо образом повлиять на сложившуюся ситуацию.

Статистические данные указывают на то, что население Молдовы стареет особенно стремительно. По данным Национального бюро статистики, к категории 60+ в 2019 году относилось 18,4% населения страны (650 462 человек), что на 4,7 процентных пункта больше аналогичного показателя 2009 года (13,7% или 490 489 человек), что соответствует высокому уровню старения. Показатель ухудшается слишком быстро не только из-за плохой рождаемости, но и из-за массовой трудовой миграции.

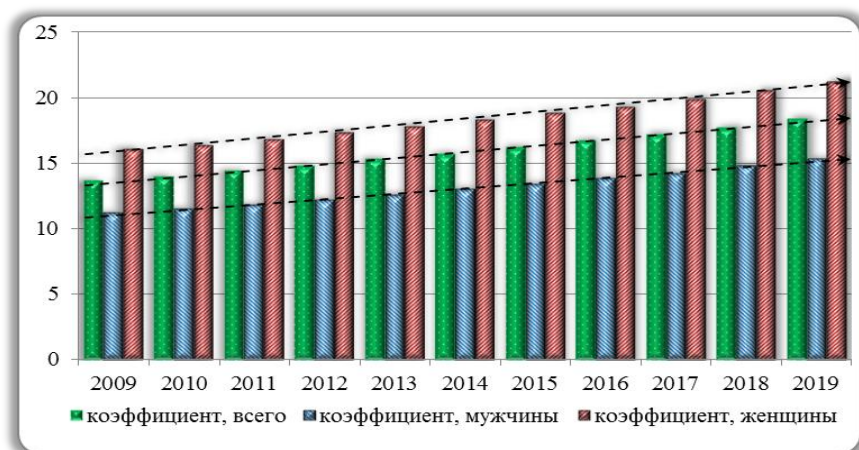
На протяжении последних 12 лет коэффициент старения населения (число лиц в возрасте 60 лет и старше на 100 жителей) неукоснительно увеличивался. При оценке старения населения применялся коэффициент Ж. Боже-Гарнье – Э. Россета:

$$W_{60+} = \frac{S_{60+}}{S} * 100, (2.2)$$

где  $S_{60+}$  – число лиц в пенсионном возрасте;  $S$  – общая численность населения.

В 2019 году данный коэффициент составил 17,7, что на 1 пункт больше 2015 года и на 4,5 пунктов больше показателя 2009 года. По шкале оценки старения населения [145, с.52], при значении показателя 12 и выше процесс квалифицируется как «демографическая старость» (рис. 2.10).

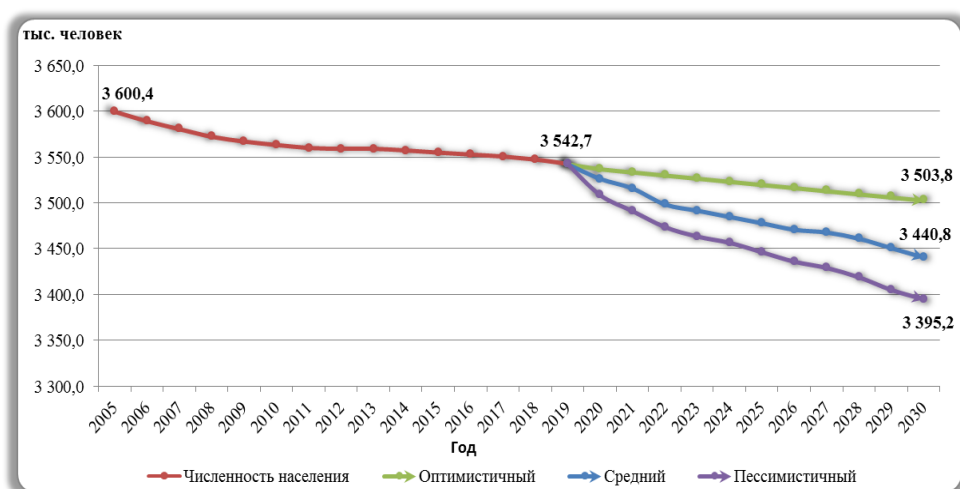
Нами были разработаны демографические прогнозы Республики Молдова, в каждом предложены по три сценария. Результаты, полученных прогнозов на последующие 10 лет, демонстрируют спад численности населения. При проведении прогнозов были смоделированы тенденции четырёх основных факторов: рождаемость, смертность, возрастная структура и миграция населения.



**Рис. 2.10. Динамика коэффициента старения населения в Республике Молдова в период 2009-2019 годы**

Источник: разработан автором на основании данных Национального бюро статистики [234].

Самый оптимистичный сценарий прогноза динамики постоянного населения Республики Молдова указывает на демографический спад на 1,1% к 2030 году (3 503,8 тыс. человек). Эти результаты можно будет достичь при условии сокращения коэффициента миграционного оттока (отношение количества эмигрантов к иммигрантам) на 16,0% и повышения рождаемости на 12,6% до 3,97 ребёнка на 100 женщин возрасте от 15 до 49 лет. Даже при данных положительных показателях, изменение возрастной структуры пирамиды имеет более сильное воздействие на дальнейшее улучшение демографических показателей.



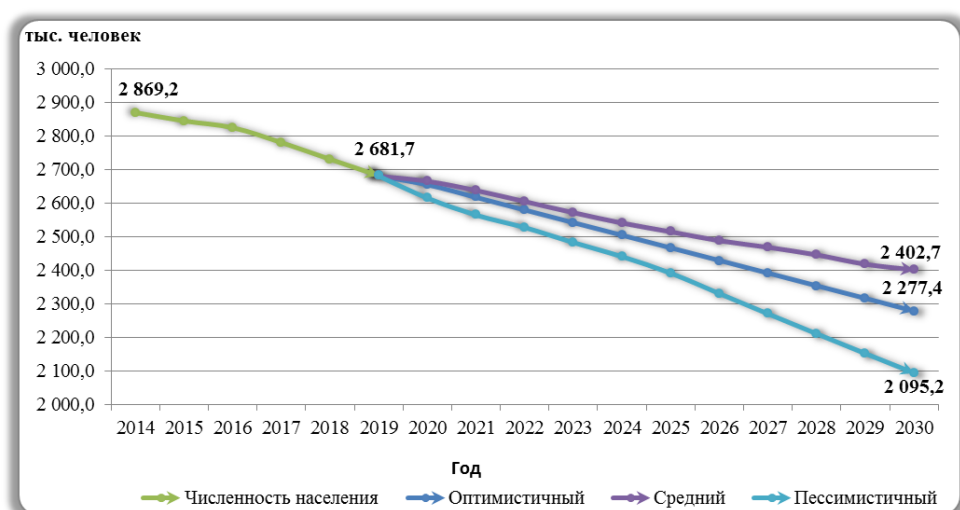
**Рис. 2.11. Прогноз динамики постоянного населения Республики Молдова**

Источник: разработан автором

Ежегодно на рынок труда будет оказываться всё больше давление из-за дефицита рабочей силы. В связи с чем, по нашему мнению, появится новое явление не свойственно Республике Молдова – иммиграция. В большей мере, ожидается приток иностранной рабочей силы для трудоустройства на внутреннем рынке труда из стран с более слабой экономикой, из стран с действующими военными конфликтами, гуманитарными катастрофами.

Показатели пессимистичного сценария демонстрируют спад более быстрыми темпами (3 416,2 тыс. человек), составив к 2030 году 96,4% от аналогичного показателя на начало 2020 года (рис. 2.11).

Прогноз динамики населения по месту обычного проживания Республике Молдова, в виде трёх сценариев, представлен на рис. 2.12.



**Рис. 2.12. Прогноз динамики населения по месту обычного проживания РМ**

Источник: разработан автором

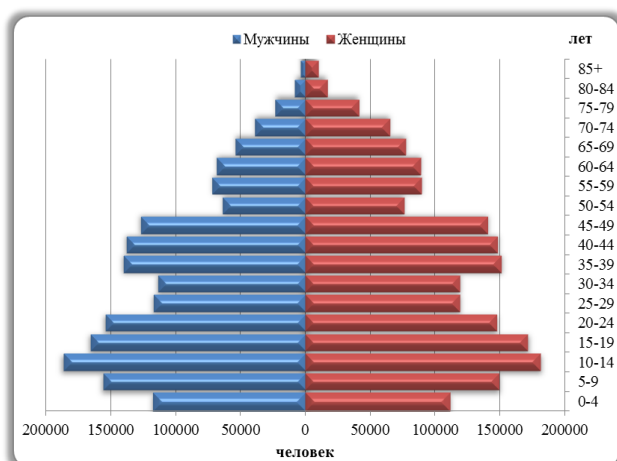
Согласно первому сценарию – оптимистичному, к 2030 году численность населения по месту обычного проживания сократится на 10,4% по отношению к 2020 году и составит 2 402,7 тыс. леев. Данный показатель будет достигнут при условии сохранения коэффициента рождаемости на уровне 3,97 ребенка на 100 женщин детородного возраста, коэффициент смертности сократится на 15,0 процентных пункта, а коэффициент миграционного оттока составит 1,2.

Сценарий средних показателей, который также является базовым, указывает на демографический спад на 15,1 процентный пункт в 2030 году, составив 2 277,4 тыс. человек.

Пессимистичные демографические показатели: снижение общего коэффициента рождаемости до 3,77 ребенка на 100 женщин детородного возраста, сокращение продолжительности жизни до 69 у мужчин и до 76 у женщин, а также прирост коэффициент миграционного оттока на 12,0%, сформируют третий сценарий.

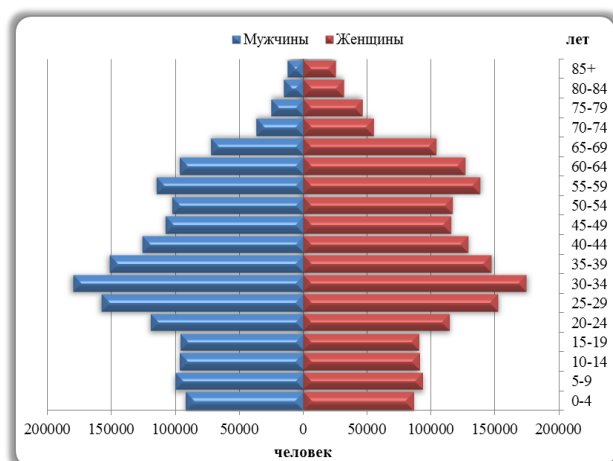
Ежегодные колебания демографических явлений вносят свои коррективы в пирамиду половозрастной структуры населения Республики Молдова. На рис. 2.13 и рис. 2.14 представлены сравнительные пирамиды структуры населения по возрасту и полу в 1999 и 2019 годах.

За последние 20 лет (в 2019 году по сравнению с 1999 годом) численность населения Молдовы не только значительно сократилась, но и изменила сильно структуру населения по возрасту. В 1999 году общая структура напоминала треугольную форму, имея более широкое основание. Население в возрасте 10-24 лет составляло 1 003 959 человек или 25,7% от общего числа населения. Население в возрасте 60 и более лет составляло 13,7% или 499 109 человек.



**Рис. 2.13. Структура населения Молдовы по возрасту и полу в 1999 году**

Источник: разработан автором на основании данных Национального бюро статистики



**Рис. 2.14. Структура населения Молдовы по возрасту и полу в 2019 году**

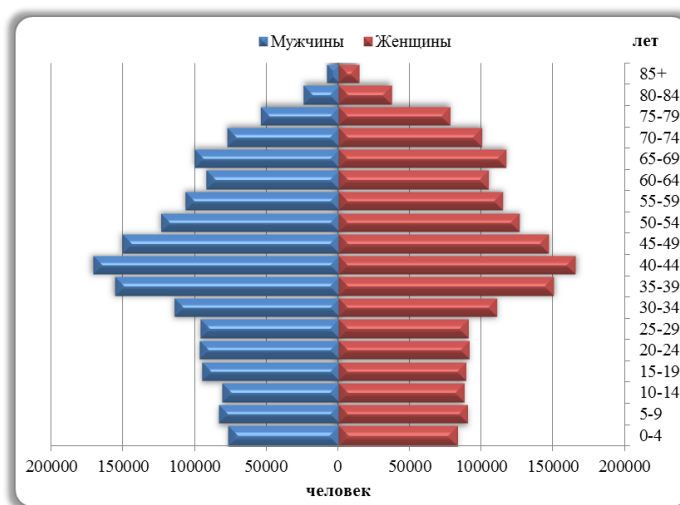
Источник: разработан автором на основании данных Национального бюро статистики

В 2019 году фигура структуры населения меняется. Население в возрасте 10-24 лет составляло 608 057 человек или 17,2% от общего числа населения. Данная категория населения значительно уменьшилась по сравнению с 1999 годом на 395 902 человека или на 39,4%.

Обратная ситуация наблюдается в эволюции категории населения в возрасте 60 и более лет. В 2019 году показатель составлял 18,4% от общего количества населения или 650 462 человек, что на 151 353 человека или на 30,3% больше аналогичной категории в 1999 году.

Анализ гендерного показателя населения показывает, что количество женщин и мужчин в возрасте до 60 лет практически сбалансированы и составляет 40,9% и 40,7%, соответственно. Отличия наблюдаются в возрасте 60 и более лет, где удельный вес женщин на 3,7 процентных пункта больше удельного веса мужчин в общей структуре населения. Количество женского населения в старших возрастах (старше 60 лет) составляет 390,6 женщин или на 50,3% больше чем количество мужчин аналогичного возраста (259,9 мужчин). Следствием данных диспропорциональных отклонений является более низкая продолжительность жизни среди мужчин.

Учитывая общие демографические тенденции, используя метод передвижки полов и экстраполяции по отношению к структуре населения, был разработан прогноз половозрастной структуры населения на 2030 год (рис. 2.15).



**Рис. 2.15. Прогноз структуры населения Молдовы по возрасту и полу в 2030 году**

Источник: разработан автором на основании данных Национального бюро статистики [234].

Пирамида прогноза структуры населения прямо отражает тенденцию спада демографической волны.



Прежде всего, в результате сокращения рождаемости отмечается значительное уменьшение доли детей и молодёжи в возрасте до 25 лет, а также численность населения репродуктивного возраста. В то же время возрастет доля населения в возрасте 40 и более лет, в частности предпенсионного и пенсионного возраста. Подобный сдвиг возрастного состава населения увеличит прирост нагрузки на пенсионное и социальное обеспечение, а также на систему здравоохранения.

Старение население Молдовы, как следствие сокращение числа родившихся и рост числа умерших, приводит к увеличению естественной убыли населения.

На фоне пессимистичных демографических показателей, Национальной стратегией развития «Молдова – 2020» [1] были определены четыре ключевых направления: образование, дороги, доступ к финансированию и деловая среда. Следовательно, основное сосредоточение задач было вокруг обозначенных приоритетов:

- гармонизация системы образования с рынком труда и увеличение уровня занятости;
- развитие дорожной инфраструктуры;
- создание конкурентной среды в финансовом секторе;
- оптимизация и цифровизация в сфере публичных услуг, предназначенных бизнес сообществу и гражданам;
- повышение энергоэффективности;
- обеспечение финансовой устойчивости пенсионной системы;
- повышение качества и эффективности правосудия и борьба с коррупцией.

Основная идея Национальной стратегии развития заключалась в том, что устраняя актуальные барьеры и решая вышеперечисленные задачи, приведет к обеспечению устойчивого экономического развития государства. Национальная стратегия развития «Молдова – 2020» предусматривает по всем приоритетным направлениям стремление перехода к европейским стандартам.

Но время показывает, что отсутствие приоритетности задач улучшения демографических показателей, в том числе развитие и эффективное использование человеческих ресурсов, не приводит к устойчивому экономическому росту на всех уровнях.

Так как цели, поставленные в Национальной стратегии «Молдова - 2020», в полной мере не были достигнуты, ключевые направления (демография, образование и здравоохранение) находят своё отражение в Национальной стратегии «Молдова - 2030».

## **2.2 Формирование человеческого капитала для восстановления рынка труда в молдавских условиях**

На современном этапе социально-экономического развития Республики Молдова, в условиях переходного этапа от классической к инновационной и новой экономике, определяющим фактором является человеческий капитал.

В национальных условиях экономической глобализации и внедрении процессов Европейской интеграции, все отчетливее становится появление и развитие новых системообразующих тенденций. Уже не представляется возможным обеспечить качественный и устойчивый экономический рост лишь за счет увеличения традиционных факторов производства (природные ресурсы, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, предпринимательство и информационные ресурсы). В неизбежном развитии инновационной и новой экономики, направленной на высокотехнологичную продукцию, информационные технологии и финансовые услуги, человеческий фактор играет ключевую роль в процветании государства. Именно человеческий капитал представляет лвиную долю национального богатства Республики Молдова.

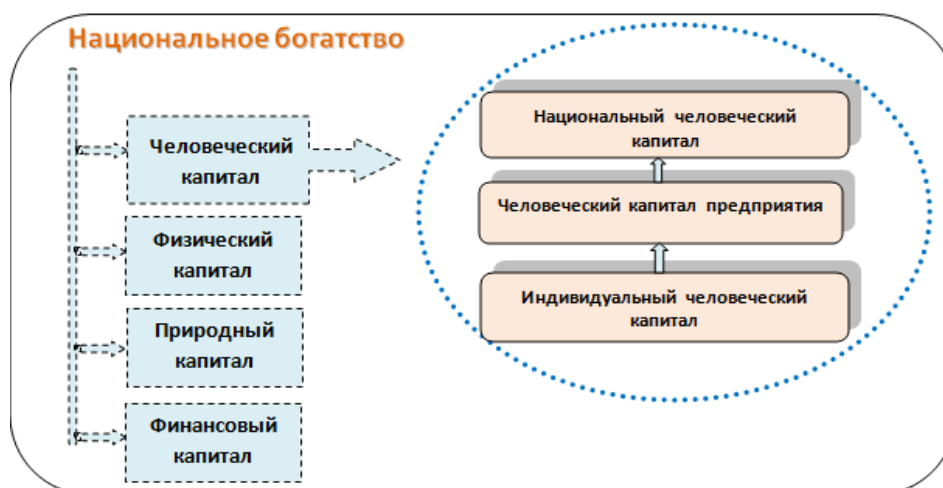
По утверждению Горелова Н. А., под человеческим капиталом понимается «совокупность знаний, навыков, способностей и мотивации человека, имеющих экономическую ценность» [71, с.62].

Анализ содержания и условий капитализации человеческого капитала позволяет А. Н. Добрынину и С. А. Дятлову выработать обобщенное определение человеческого капитала как экономической категории современного информационно-инновационного общества. «Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка» [184, с. 99].

На сегодняшний день сформировалась главная парадигма глобальной экономики, отведя центральную роль человеку, его способностям быть источником и генератором инноваций и капитала.

Инновационное развитие является основным катализатором современной экономики, основывающейся на интеллектуальном капитале и применяющей систему новейших сочетаний факторов производства. Но эффективное инновационное развитие без развитого человеческого капитала недостижимо.

Человеческий капитал, обозначаясь составной частью национального богатства, представляет собой трёхуровневую подсистему, являющуюся главным фактором социально-экономического развития, способствующего формированию инновационной и новой экономики (рис. 2.16).



**Рис. 2.16. Составные части национального богатства**

Источник: разработан автором

В отличие от физического капитала, представляющего средства производства, человеческий капитал обладает нескончаемым потенциалом и высокой капитализацией при эффективном менеджменте.

Меры государства, направленные на формирование и развитие человеческого капитала, осуществляются посредством реализации социальной политики. Именно социальная политика определяет инвестиции на образование, здравоохранение, социальную защиту, трудоустройство и занятость, а также на другие меры необходимые для развития человеческого капитала.

В современных условиях Молдовы существуют следующие главные негативные моменты, отрицательно сказывающиеся на формировании, развитии и использовании человеческого капитала:

- демографическая ситуация в государстве;
- проблемы в системе мотивационных факторов, направленных на развитие человеческого капитала;
- слабые корреляционные связи между системой образования и рынком труда;
- слабая капитализация человеческого потенциала.

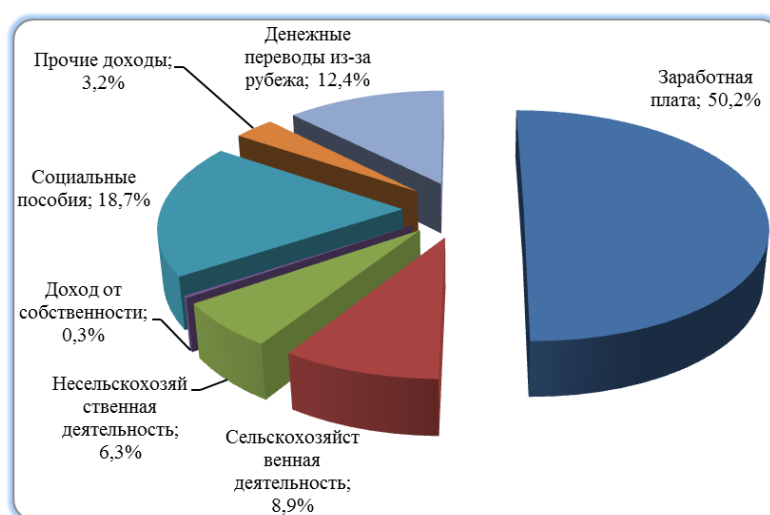
Существующая демографическая динамика населения страны представляет собой одну из самых острых проблем: на протяжении последних лет, начиная с '90-х годов, численность населения неумолимо снижается. В 2019 году численность населения составила 3 542,7 тыс. человек.

Основной причиной демографического кризиса является миграция населения, в основном экономически активная её часть (среднее количество выехавших за пределы РМ в поисках работы в 2018 году составило 352,7 тыс. чел.) и старение населения (коэффициент старения населения в 2019 году составил 17,7 пунктов).

Республика Молдова является страной с самым низким прожиточным уровнем жизни среди европейских государств, что способствует поиску новой работы с более высокой заработной платой. Для большей части населения в трудоспособном возрасте, заработная плата является главным источником существования.

В 2019 году располагаемые доходы населения составили 2 880,6 леев на одного человека в месяц, увеличившись на 523,5 леев или на 22,2% по сравнению с доходом 2018 года.

Согласно данным Национального бюро статистики, заработная плата, социальные пособия и денежные переводы из-за рубежа являются основными источниками доходов среднестатистического жителя Молдовы, составляя в совокупности 81,3% от полученных доходов (рис. 2.17).



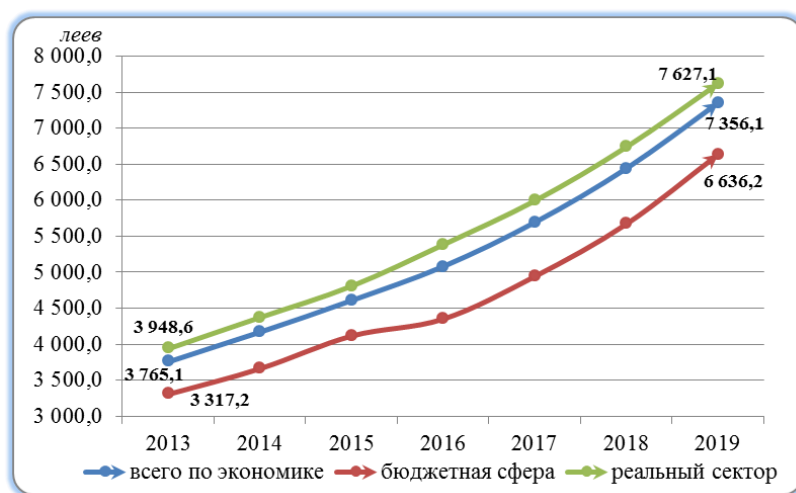
**Рис. 2.17. Структура среднемесячного располагаемого дохода на одного жителя Молдовы в 2019 году**

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального Бюро Статистики РМ, (дата обращения 14.06.2020) [234].

Средняя заработная плата, получаемая в Республике Молдова, не соответствует жизненным потребностям в полной мере. Человеку необходимо удовлетворения не только его элементарных физиологических потребностей, но и восстановление трудового потенциала. Обладатель человеческого капитала будет улучшать биофизические, социальные, интеллектуальные, духовные и другие способности, при условии, что размер заработной платы будет удовлетворять первостепенные жизненные потребности.

В анализируемом периоде, 2013-2019 годах, размер среднемесячной оплаты труда одного работника в Молдове по экономике имел устойчивую тенденцию роста (рис. 2.18). В 2019 году среднемесячная оплата труда составила 7 356,1 леев, что на 3 591,0 леев или на 95,4% больше 2013 года. Конвертируя заработную плату в иностранную валюту по курсу на конец отчетных периодов, заработная плата составила 427,7 долларов США, что на 48,1% больше аналогичного показателя 2013 года. Очевиден более скромный рост, почти в 2 раза меньше, размера заработной платы одного работника при конвертации в доллар США.

Размер среднемесячной оплаты труда в реальном секторе всегда находился в диапазоне 16,0% – 23,6% больше размера заработной платы работников бюджетной сферы и в среднем на 4,0% больше среднемесячной оплаты труда на одного работника по экономике.



**Рис. 2.18. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Молдове в период 2013-2019 годы**

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального Бюро Статистики РМ, (дата обращения 14.06.2020) [234].

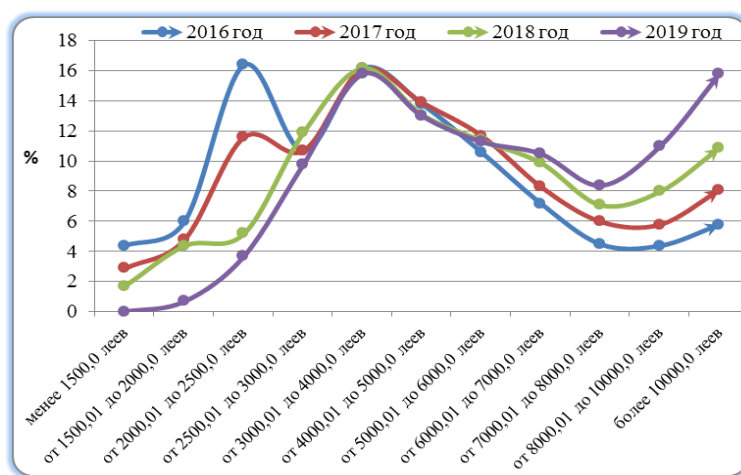
Согласно методологии Национального Бюро статистики, среднемесячная оплата труда одного работника определяется делением начисленного фонда заработной платы на численность работников, принимаемую для исчисления средней заработной платы.

Таким образом, существующая методология обработки статистических данных указывает на среднее количество денежных средств, получаемые каждым работником, осуществляющим свою трудовую деятельность. Данный макроэкономический показатель не позволяет объективно осуществлять мониторинг за изменением уровня жизни населения.

Для получения объективного социально-экономического показателя, отражающего месячный размер оплаты труда, который получает среднестатистический работник, необходимо рассчитать медианную заработную плату, как комплементарный показатель.

Если среднемесячная заработная плата определяет среднее арифметическое значение размера оплаты труда на одного занятого по стране, то медианная указывает размер оплаты труда, получаемую половиной всего работающего населения.

Из проведенного анализа по распределению работников по размеру заработной платы за 2016 – 2019 годы, следует, что доход не распределяется равномерно между работниками (рис. 2.19).



**Рис. 2.19. Распределение работников по размеру заработной платы в 2016 – 2019 годы**

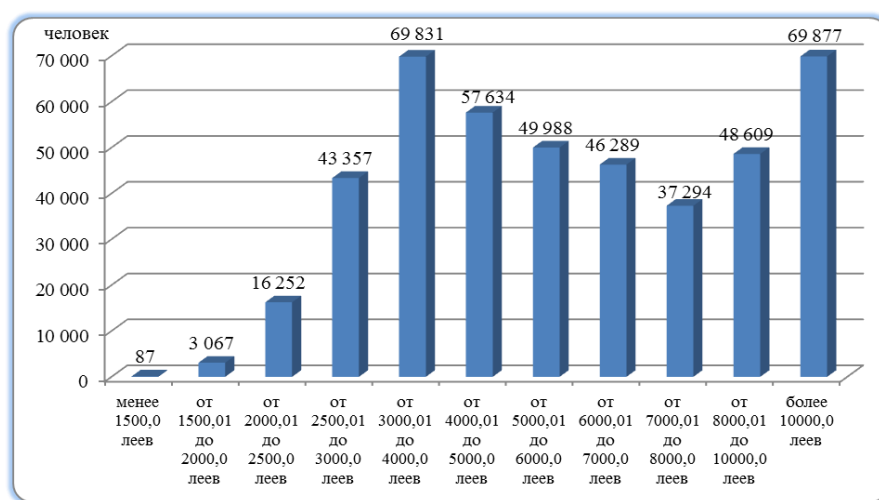
Источник: разработан автором на основании [234].

Из-за отсутствия официальных опубликованных статистических точных данных, автором был проведен расчёт объёма медианной заработной платы, работающей части населения, используя расчетно-оценочный метод.

В 2019 году оценочный показатель медианной заработной платы по стране составил 5 500,0 леев, что на 33,0% ниже уровня размера среднемесячной заработной платы одного работника по стране (7 356,1 леев).

Следовательно, в 2019 году для 50% работающей части населения страны, размер месячного дохода, полученный в виде заработной платы, составляет не более 5 500,0 леев.

В 2019 году, проявляется формирование двух групп представителей занятого населения: одна группа, получающая заработную плату от 3 000,0 до 4 000,0 леев, и другая группа, чей доход от оплаты труда составляет более 10 000,0 леев в месяц (рис. 2.20).



**Рис. 2.20. Распределение работников по размеру заработной платы в 2019 году**

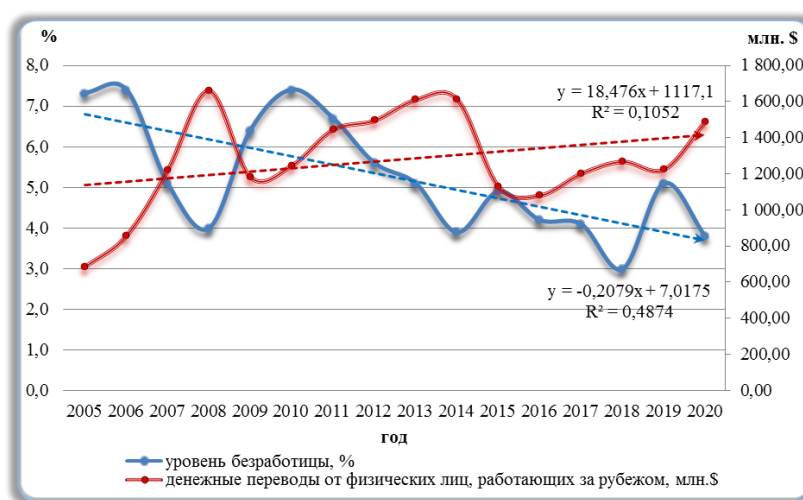
Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального Бюро статистики [234].

Показатель медианной заработной платы активно используется в развитых странах, включая страны Европейского Союза и США.

Отсутствие расчета показателя медианной заработной платы и должного его анализа не дает возможности для эффективного управления рынком труда, прослеживания динамики уровня жизни населения и масштабов социального неравенства в обществе.

Переводы денежных средств из-за рубежа в пользу физических лиц являются важным источником в формировании доходов населения и представляют особенность национальной экономики.

В ходе исследования источников инвестирования в человеческий капитал, была выявлена зависимость между динамикой переводов денежных средств и уровнем безработицы. Представленный анализ основывается на суммах, поступивших по официальным каналам (через банковские системы). По суммам денежных средств, поступивших через неофициальные каналы (через родственников и знакомых, через посредников автобусных, автомобильных и другого вида международного транспорта и др.), отсутствует информация в силу того, что не представляется возможностью её подсчитать. Корреляционная динамика уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц в период 2005 - 2020 годов представлена на рис. 2.21.



**Рис. 2.21. Корреляционная зависимость уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц в период 2005 – 2020 годов**

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального бюро статистики и Национального Банка Молдовы [227, 234].

В 2020 году сумма переводов из-за границы составила 1 486,74 млн. долларов США и увеличились на 21,6 % от поступившей суммы в 2019 году (1 222,89 млн. долларов США).

Одновременно, уровень безработицы в 2020 году составил 3,8%, что на 1,3 процентных пунктов меньше аналогичного показателя 2019 года.

Представленная динамика уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц в период 2005 – 2020 годов достаточно



точно демонстрирует зависимость и чувствительность уровня безработицы к объему переводов денежных средств из-за рубежа.

Рост поступлений денежных средств из-за рубежа из различных стран (страны ЕС, США, Израиль, Российская Федерация и др.) стимулирует покупательскую способность, что в свою очередь, увеличивает совокупный спрос. «Потепление» совокупного спроса приводит к росту деловой активности. Для удовлетворения совокупного спроса появляется необходимость в трудоустройстве дополнительных человеческих ресурсов.

Последовательность корреляционной связи между объемом переводов денежных средств из-за границы и уровнем безработицы изображены на рис. 2.22.



**Рис. 2.22. Последовательность корреляционной связи между объемом переводов денежных средств из-за границы и уровнем безработицы**

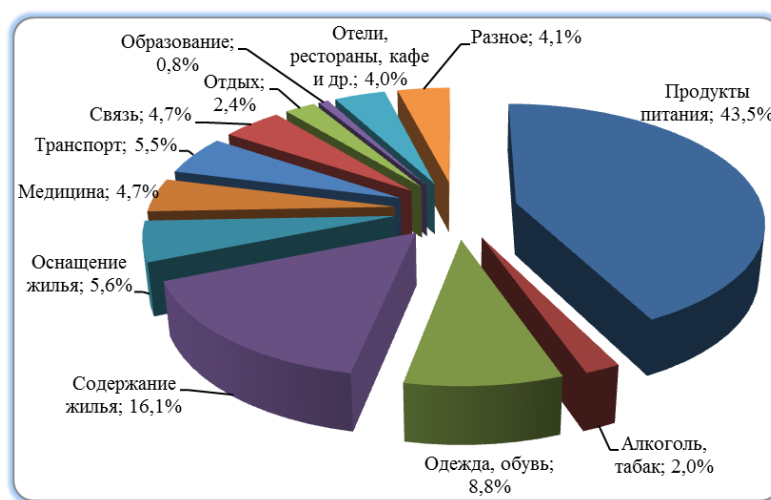
Источник: разработан автором

По нашему мнению, рост поступлений денежных средств из-за рубежа положительно сказывается на увеличении покупательской способности. В свою очередь, активность покупательской способности способствует росту совокупного спроса. С целью удовлетворения спроса имеет место возрастание деловой активности. Одной из главных задач, которая стоит перед руководителями предприятий в аналогичных ситуациях, является увеличение объёмов выпускаемых товаров, услуг и / или работ, которая требует дополнительных человеческих ресурсов для выполнения поставленных организационных задач. Как следствие, на рынке труда наблюдается спад уровня безработицы.

После исследования основных источников дохода населения Молдовы, имеется целесообразность в детальном изучении потребительских расходов жителей. Средняя

сумма ежемесячных потребительских расходов на одного жителя в 2020 году составила 2 791,1 леев, что на 402,0 леев или на 16,8% больше показателя 2018 года (рис.2.23).

В структуре расходов самый большой удельный вес составляют потребительские расходы на потребление продуктов питания – 43,5% от общих расходов. Также главной нагрузкой на потребительские расходы населения составляют расходы, связанные с содержанием жилья, которые в 2020 году составили 16,1% от совокупных расходов (449,9 леев на одного жителя).



**Рис. 2.23. Структура среднемесячных потребительских расходов населения Молдовы на одного жителя в 2020 году**

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального Бюро Статистики РМ, (дата обращения 24.08.2021) [234].

Остальные виды расходов составляют менее 10,0% от общих потребительских расходов. Примечательны незначительные расходы на здравоохранение (медицина) – 4,7% и на образование – 0,8% от совокупных потребительских расходов.

Одним из немногих положительных демографических показателей Молдовы является уровень образования населения. Необходимо отметить, что первичным приоритетом Национальной стратегии развития «Молдова – 2020» является сектор образования, который нацелен на «приведения системы образования в соответствие с требованиями рынка труда в целях повышения производительности рабочей силы и увеличения уровня занятости в экономике» [2].

Проанализировав структуру занятого населения по возрастным группам и уровню образования, стоит отметить большой потенциал человеческих ресурсов (табл. 2.1).

Наличие образования (высшее, среднее специальное и среднее профессиональное) находится на уровне 65,2% от общего количества занятого населения в Республике Молдова в 2019 году.

Наибольший процент лиц с высшим образованием (39,2%) составляет возрастная группа в пределах 25-34 лет, то есть та категория, которая находится в самом начале трудовой деятельности.

**Таблица 2.1. Структура занятого населения по возрастным группам и уровню образования в 2019 году**

| <i>Образование</i>                | <i>Занятое население</i> | <i>Возрастная группа, лет</i> |              |              |              |              |            |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|                                   |                          | <i>15-24</i>                  | <i>25-34</i> | <i>35-44</i> | <i>45-54</i> | <i>55-64</i> | <i>65+</i> |
| Всего, %                          | 100,0                    | 100,0                         | 100,0        | 100,0        | 100,0        | 100,0        | 100,0      |
| Высшее, %                         | 27,9                     | 15,1                          | 39,2         | 32,8         | 20,1         | 20,7         | 23,7       |
| Среднее специальное, %            | 14,6                     | 15,5                          | 10,3         | 9,8          | 18,0         | 21,2         | 22,9       |
| Среднее профессиональное, %       | 22,7                     | 21,2                          | 18,5         | 19,7         | 29,3         | 26,0         | 15,8       |
| Лицейское, общеобразовательное, % | 17,7                     | 22,8                          | 12,9         | 16,9         | 19,3         | 22,4         | 14,7       |
| Гимназическое, %                  | 16,7                     | 25,1                          | 18,6         | 20,6         | 13,2         | 9,5          | 20,8       |
| Начальное или без образования, %  | 0,4                      | 0,4                           | 0,6          | 0,3          | 0,1          | 0,3          | 2,2        |

Источник: составлен автором на основании статистических данных Национального бюро статистики [234].

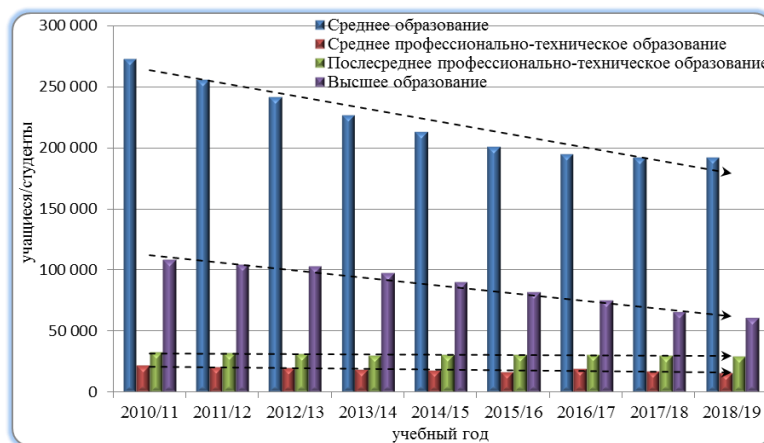
Демографический спад predetermined отрицательную тенденцию количества учащихся и студентов на всех уровнях образования. Динамика количества учащихся / студентов в учебных учреждениях Молдовы в 2010/2011 – 2018/2019 учебных годах представлена на рис. 2.24.

В 2018/2019 учебном году численность учащихся составила 192 017 человек, что на 29,6% или 80 568 учащихся меньше 2010/2011 учебного года. Даная тенденция непосредственно зеркально отражается и на дальнейших уровнях образования.

Аналогичный спад наблюдается и в среднем профессионально – техническом образовании, показатель которого уменьшился на 28,5 % от показателя 2010/2011 учебного года (- 6 113 учащихся).

Наибольший спад в анализируемом периоде наблюдается на уровне высшего образования. Среднегодовое сокращение численности студентов на уровне высшего образования составило 4,9%. Таким образом, за 9 анализируемых лет численность

студентов сократилось на 43,8% от уровня 2010/2011 учебного года, составив в 2018/2019 учебном году 60 608 студентов обучающихся во всех учреждениях высшего образования страны.



**Рис. 2.24. Динамика численности учащихся / студентов в учебных учреждениях Молдовы в 2010/2011 – 2018/2019 учебных годах**

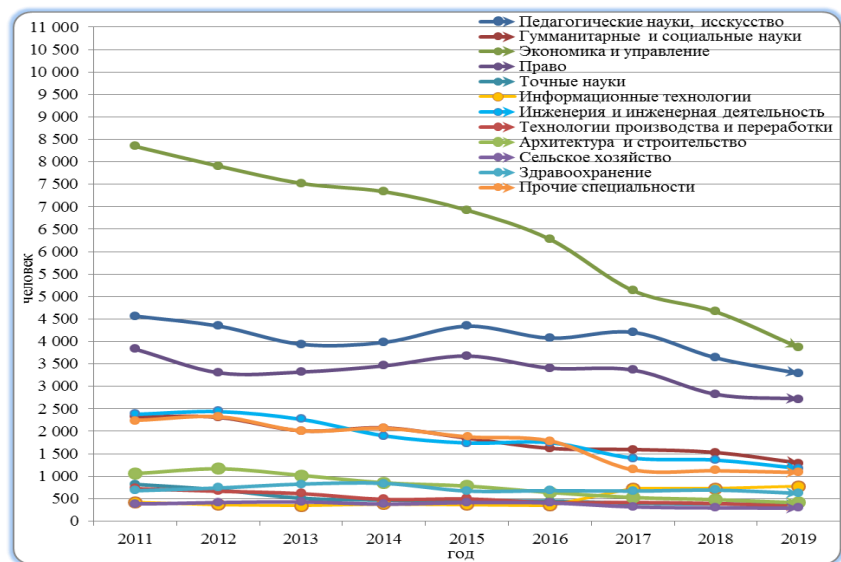
Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального бюро статистики [234].

Соответственно, устойчивый спад также наблюдается и в динамике выпускников высшего образования. В 2019 году количество выпускников учреждений высшего образования составило 16 266 человек, что на 18,4% меньше численности выпускников 2017 года (приложение №7).

Проанализировав структуру и динамику числа выпускников высших учебных заведений в разрезе специальностей за 2011 – 2019 годы, можно отметить, что радикальных изменений она не претерпела.

Главное изменение стоит отметить по специальности «Экономика и управление». Данная специальность имеет отрицательный тренд. В 2019 году число выпускников по данной специальности составило 3 874 человека, что в 2,2 раза больше числа выпускников 2011 года. Однако из-за уменьшения общего количества выпускников доля анализируемой специальности составила 23,8% от общего числа выпускников 2019 года, уменьшившись на 6,2 процентных пункта.

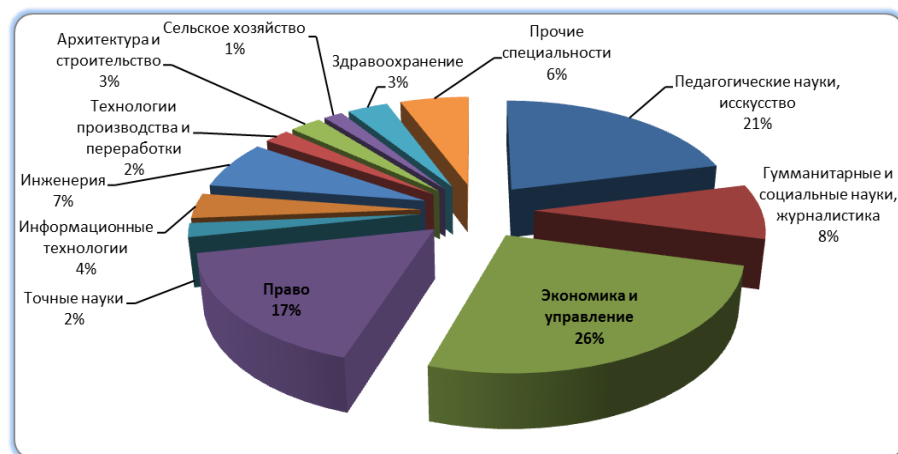
В условиях стремительных изменений в экономике, спроса на рынке труда, существенных изменений в структуре специальностей, выпускаемых высшими учебными заведениями, не наблюдается (рис.2.25).



**Рис. 2.25. Динамика численности учащихся / студентов в учебных учреждениях Молдовы в 2010/2011 – 2018/2019 учебных годах**

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального бюро статистики [234].

Главными специальностями за весь анализируемый период являлись и остаются «экономика и управление», «педагогические науки и искусство» и «право». В совокупности их удельный вес составляет 64,0% от общего числа выпускников 2019 года (рис. 2.26). Данные специальности являются основным предложением на рынке труда. Для понимания когерентности рынка труда необходимо понимать спрос на рабочую силу в настоящих условиях.



**Рис. 2.26. Структура выпускников учреждений высшего образования в разрезе специальностей в 2019 году**

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального бюро статистики [234].

В этом контексте, проведен анализ спроса рынка труда на основе трех ведущих интернет-ресурсов, предлагающие вакантные места. Результаты анализа, демонстрирующих предложение рабочих мест в разрезе специальностей, представлены на рис. 2.27. Наибольшая потребность проявляется в специалистах в области транспортной и технической направленности (транспорт и логистика – 18,3%, производство – 12,7%, строительство – 11,6%), а также обслуживания (персонал для дома и офиса – 18,3%, торговля – 10,8%) и т.д.



**Рис. 2.27. Востребованные специальности на рынке труда по состоянию на 01.07.2020 года**

Источник: разработан автором на основании спроса трёх ведущих интернет – ресурсов [225, 232, 233].

Особенность предложения рабочей силы состоит в том, что на рынке труда предлагается в большей степени лица с высшим образованием в области экономики, педагогики и юриспруденции, которые испытывают трудности при трудоустройстве. Одновременно, проанализировав востребованность в разрезе специальностей, то стоит отметить, что на рынке труда специалисты с высшим образованием востребованы в меньшей степени.

В данном случае мы сталкиваемся с избыточной квалификацией и как следствие неэффективным использованием имеющегося человеческого потенциала и капитала. Возникает ситуация, когда для обеспечения баланса на рынке труда, некоторые люди с высшим образованием вынуждены трудоустраиваться не по специальности, полученной в высших учебных заведениях, менять свою квалификацию.

Существующая ситуация приводит к тому, что большое количество выпускников учебных заведений трудоустраиваются на первое место работы не по специальности, тем самым, теряя полученные теоретические знания и навыки.

Инвестиции в развитие человеческого капитала со стороны государства, зачастую приводят к несоответствию квалификации рабочей силы с требованиями и запросом рынка труда, а также увеличению числа лиц с избыточной квалификацией среди занятого населения с высшим образованием.

Положение усугубляется и тем, что мигрирует население с огромным человеческим капиталом и потенциалом. В целом мигранты имеют относительно хороший уровень образования. Согласно статистическим данным, 51% мигрантов имеют среднее специальное или высшее образование и 49% мигрантов имеют гимназический или лицейский уровень образования.

Несмотря на положительные количественные показатели человеческого потенциала в Республике Молдова, качественные показатели показывают диаметрально противоположную ситуацию. Качество системы образования Молдовы сильно уступает европейским стандартам в сфере образования.

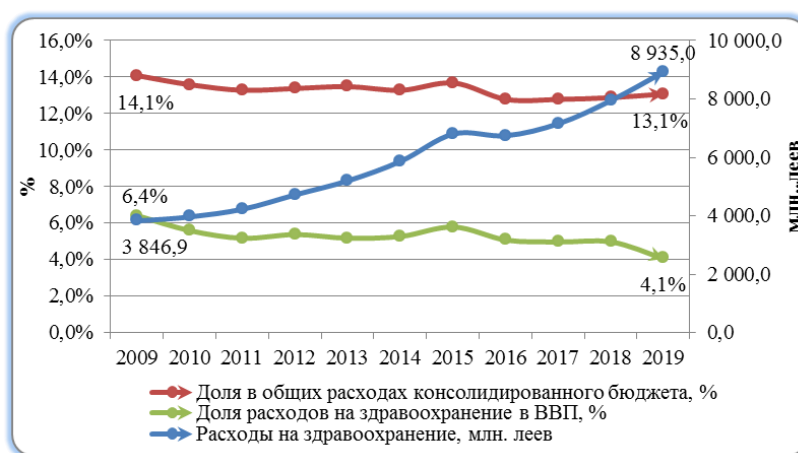
Согласно Отчету о развитии человеческого потенциала, опубликованному Программой развития ООН, по индексу «Человеческого развития» Республика Молдова входит в группу стран с высоким уровнем человеческого развитием и расположилась на 107 строчке мирового рейтинга и на последнем месте среди стран Европейского Союза [230].

Показатели инновационных результатов указывают на то, что по определенным инновационным аспектам – количество торговых марок, изобретений, объём экспорта компьютерных и смежных услуг – Республика Молдова опережает стран Центральной и Восточной Европы. Согласно рейтингу Глобального Индекса Инноваций 2018 Молдова размещена на 48 месте мирового рейтинга и на 32 месте среди стран Европы. Также по индексу эффективности инноваций, Молдова занимает 6 место в мире с количеством баллов 0,89. Также отметим, что среди стран со средним уровнем дохода Молдова демонстрирует лучшие результаты, чем можно было бы ожидать по его уровню вклада. В этом контексте отметим, что экономика и общество Республики Молдова обладает потенциалом для формирования инновационных результатов и развития инновационной деятельности [215].

Наряду с образованием, состояние здоровья населения является важным фактором, напрямую влияющим на формирование и функционирование человеческого капитала.

Неудовлетворительное состояние здоровья также приводит к сокращению рабочей силы, снижению производительности труда, сокращению уровня жизни населения и возникновению других социально-экономических трудностей.

За последние 11 лет расходы на здравоохранение в абсолютном выражении имеют устойчивую тенденцию роста (рис. 2.28). В 2019 году сумма расходов составила 8 935,0 млн. леев, что более чем в 2 раза превысил показатель 2009 года (3 846,9 млн. леев). В расчёте на одного жителя сумма расходов в 2020 году составила 2 821,6 лея, что в более чем 2 раза больше аналогичного показателя 2009 года, который составлял 1 078,3 лея.



**Рис. 2.28. Динамика расходов на здравоохранение в период 2009 – 2019 годов**

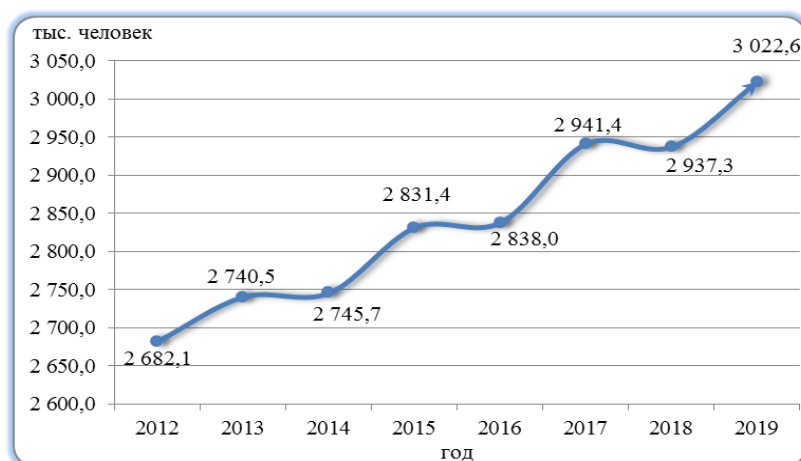
Источник: разработан автором на основании статистических данных  
Национального бюро статистики [234].

Анализ тенденции изменений доли расходов на здравоохранение в общих расходах консолидированного бюджета и в ВВП иллюстрирует незначительный спад. Так, доля расходов на здравоохранение в общих расходах консолидированного бюджета в 2019 году составила 13,1% от общей суммы консолидированного бюджета, что на 1,0 процентный пункт меньше показателя 2009 года.

Аналогичная тенденция наблюдается и в доле расходов на здравоохранение по отношению к ВВП. Так, в 2019 году удельный вес расходов на здравоохранение уменьшился на 2,3 процентных пункта по сравнению с 2009 годом, составив 4,1% от ВВП.

За весь анализируемый период количество зарегистрированных больных постоянно росла (рис. 2.29). Исключение стал 2018 год, когда данный показатель уменьшился на 4,1 тыс. человек (- 0,14%).





**Рис. 2.29. Динамика зарегистрированных больных в 2012 – 2019 годах**

Источник: разработан автором на основании статистических данных

Национального бюро статистики [234].

Одной из главной причин роста количества зарегистрированных больных является изменение национальной структуры населения. Увеличение количества людей пожилого возраста, которые чаще склоны к заболеваниям и обращениям к медицинским услугам, напрямую отражают тенденцию данного показателя.

Во избежание усугубления негативной ситуации в развитии человеческого капитала, необходимо предпринять конкретные меры на макроуровне в системе образования и здравоохранения.

Показатели указывают на то, что имеются резервы в соответствующих областях, способствующих улучшению производительности, конкурентоспособности и социально-экономическому положению в государстве. Применение новых методов и инструментов в системе образования, должны быть направлены на повышение качества образования и его гармонизацию с рынком труда.

При реформировании системы здравоохранения необходимо акцентировать особое внимание на внедрение превентивных мероприятий и продвижение здорового образа жизни среди населения. В совокупности, мероприятия направленные на улучшение системы образования и здравоохранения повысят качество человеческого капитала.

Состояние человеческих ресурсов и, соответственно, их капитал прямо отражается на подходах и методах стратегического менеджмента человеческих ресурсов на микроуровне, то есть на уровне организаций. Нами был проведён анализ ситуации на микроуровне организаций, осуществляющие свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

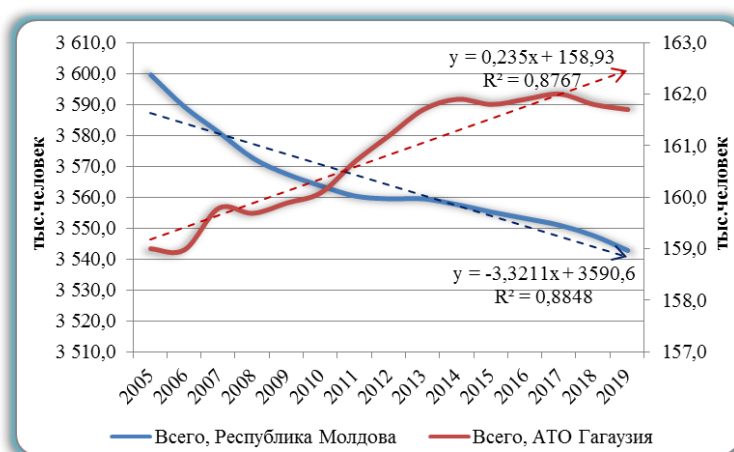
### 2.3 Стратегический менеджмент человеческих ресурсов в региональном аспекте и в организациях АТО Гагаузия

Со дня приобретения независимости, Молдова погрузилась в демографический кризис, завершение которого в ближайшее время не ожидается. Современная демографическая обстановка сложилась на фоне длительных неблагоприятных тенденций демографического развития по причине воздействия сильнейшего государственного кризиса, затронувшего все сферы жизнедеятельности граждан: экономическую, социальную, политическую сферы.

В современных условиях человеческий фактор является ключевым стратегическим ресурсом социально-экономического развития АТО Гагаузия. Человеческие ресурсы являются элементами очень сложной системы, заставляющей приводить в действие все процессы жизнедеятельности общества. Системный анализ и многоуровневый подход формирования человеческих ресурсов позволяет понять современные тенденции и создать эффективный механизм в управлении.

В современных условиях в АТО Гагаузия и в целом в стране, наиболее уязвимой является подсистема формирования человеческих ресурсов.

В отличие от существующей общей демографической динамики населения РМ, которая на протяжении последних лет неумолимо снижается, динамика численности населения в АТО Гагаузия является более стабильной и демонстрирует незначительный прирост (рис. 2.30).

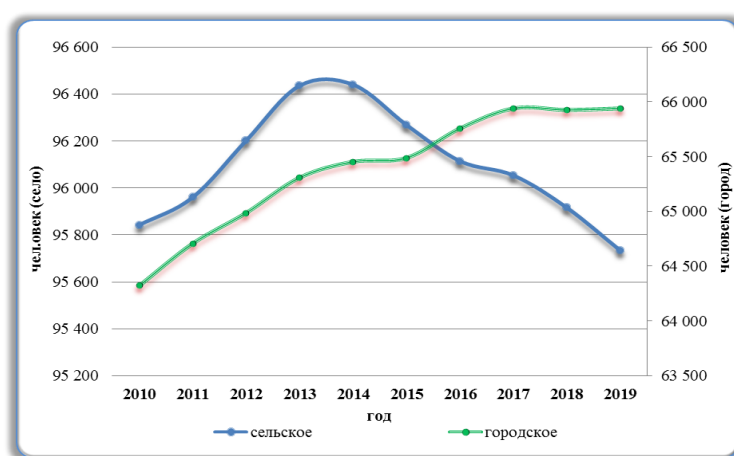


**Рис. 2.30. Динамика численности населения РМ и АТО Гагаузия в период 2005-2019 гг.**

Источник: разработан автором на основании данных Национального Бюро Статистики РМ [234].

В 2019 году численность населения РМ составила 3 542,7 тыс. человек, что на 1,6 процентных пункта меньше численности населения 2005 года. В то же время численность населения АТО Гагаузия составила 161,7 тыс. человек, что на 1,7 процентных пункта больше аналогичного показателя 2005 года.

Из общей численности населения АТО Гагаузия (в 2019 году 161,7 тыс. человек), 59,2% проживают в сельской местности и 40,8% в городской местности, соответственно. За последние 10 лет, в динамике городского и сельского населения наблюдается тенденция сокращения сельского населения - 0,11 процентных пункта и рост городского населения на +2,52 процентных пункта (рис. 2.31).

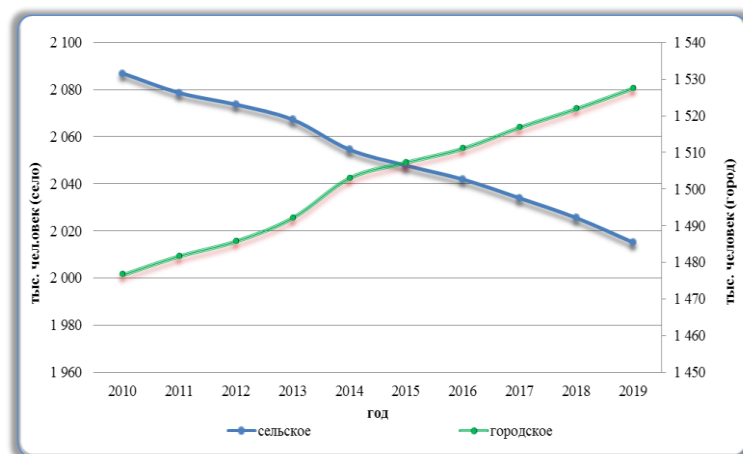


**Рис. 2.31. Динамика городского и сельского населения АТО Гагаузия в 2010-2019 гг.**

Источник: разработан автором на основании данных Национального Бюро Статистики РМ [234].

Смена тенденций динамики городского и сельского населения АТО Гагаузия характерна и для всей республики (рис. 2.32). За последние 10 лет численность сельского населения Молдовы уменьшилась на 71,8 тыс. человек (-3,44%), в то же время численность городского населения увеличилась на 50,8 тыс. человек (+3,44%).

Процесс урбанизации способствует изменению структуры экономики государства и региона. С учетом того, что уровень образования в городских местностях выше, качество человеческого потенциала примет со временем положительную тенденцию и приведет к повышению производительности труда и конкурентоспособности.



**Рис. 2.32. Динамика городского и сельского населения Республики Молдова в период 2010-2019 гг.**

Источник: разработан автором на основании данных Национального Бюро Статистики РМ [234].

Структурные изменения в экономике страны обусловили и активизировали миграцию населения из сельской местности. Городские жители менее подвижны в миграционном процессе. В результате процесса урбанизации сельские населенные пункты, а также большинство малых городов, теряют свою экономическую способность и инвестиционную привлекательность.

Следствием экономических и социальных последствий из-за оттока населения из сельских местностей является концентрация экономической активности в районных центрах и усиление дифференциации по уровню социально-экономического развития.

Попытки сохранения жизнеспособности сельских местностей путем имплементации инструментов, обозначенных в национальных стратегических документах, существенных результатов не дают.

Одним из принципов при разработке Стратегии социально-экономического развития АТО Гагаузия на 2009 – 2015 года [16] заключался в «развитии и вовлечении трудовых ресурсов при использовании местных ресурсов, являющемся более важным, чем создание новых рабочих мест благодаря внешним факторам». Все меры, направленные на разработку механизмов привлечения в регион квалифицированной рабочей силы, сводились к развитию инфраструктуры, улучшению условий в населенных пунктах.

Аналогичный подход наблюдается и в Национальной Программе «Молдавское село» (“Satul moldovenesc”), которая была разработана и внедрена в 2005 – 2015 годах [15]. Основные аспекты Программы основывались на положениях Конституции

Республики Молдова, Плана действий «Республика Молдова - Европейский Союз» и других стратегических документов макроуровня.

Реализация Национальной Программы «Молдавское село» (“Satul moldovenesc”) положительно сказалось на инфраструктуре сельских населённых пунктов, а частности на коммунальной инфраструктуре: газификации, водоснабжении, услугах связи, канализации, строительства дорог и т.д., а также увеличении площадей садов и виноградников. Данные меры положительно сказались на развитии сельских местностей, но, к сожалению, не повлияли положительно на демографическую ситуацию. Отток населения из сельских местностей продолжился и имеет аналогичную тенденцию и на сегодняшний день. Анализ конкретных мер по реализации Программы указывает на то, что развитие инфраструктуры и благоустройство сельской местности являются первостепенной важности.

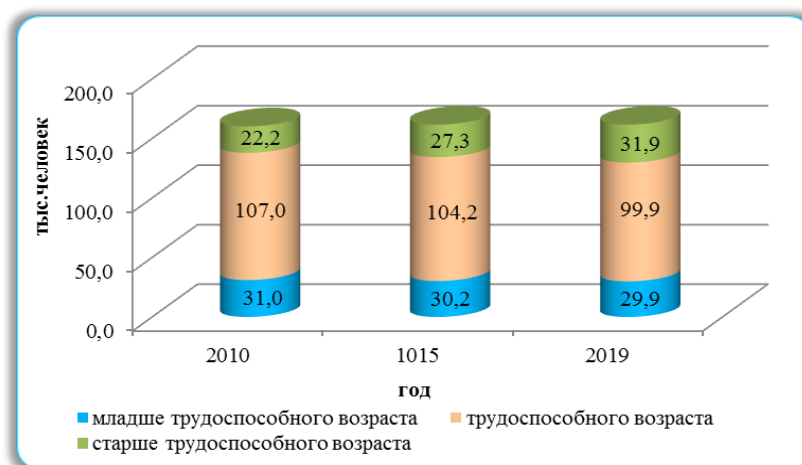
Проанализировав географию развития инфраструктуры, направленной на поддержку предпринимательства (бизнес – инкубаторы, промышленные и инновационные парки, коворкинг–центры и др.), можно отметить, что определяющие точки экономического роста располагаются в городах. Подобные инструменты призваны стимулировать привлечение инвестиций, создание рабочих мест, привлечение человеческих ресурсов, включая квалифицированных специалистов. При таком развитии дел, тенденция оттока населения из сел будет продолжаться и в дальнейшем.

Экономически активное население автономии в 2019 году составило 99,9 тыс. человек или 61,8% от общей численности населения, снизившись по отношению к 2010 году на 7,1 тыс. человек или на 6,6 процентных пункта. Численность населения младше трудоспособного возраста также имеет снижение (-1,1 тыс. человек) и в 2019 году составила 29,9 тыс. человек или 18,5% (рис. 2.33).

Индекс демографической нагрузки в 2019 году составил 61,8, то есть количество нетрудоспособного населения на 100 человек трудоспособного населения, увеличившись на 12,2 пункта или на 24,4% по отношению к 2010 году.

Среди главных причин сложной демографической ситуации является миграция населения в основном экономически активной части населения и старение населения.

Среднее общее количество выехавших за пределы РМ в поисках работы по состоянию на 01 января 2019 года составило 352,7 тыс. чел. Официальных статистических данных, в части миграции количества населения АТО Гагаузия, мигрирующих как за пределы, так и внутри страны, не имеются.



**Рис. 2.33. Динамика возрастной структуры населения АТО Гагаузия в период 2010-2019 годы**

Источник: разработан автором на основании данных Национального Бюро Статистики РМ [234].

Коэффициент старения населения АТО Гагаузия в 2019 году составил 18,1 пункт, что на 5,4 пункта больше 2010 года [234]. Данный коэффициент указывает на полный процесс «демографической старости» согласно шкале Ж. Боже-Гарнье – Э. Россета. За весь анализируемый период для всех регионов республики характерна «демографическая старость», которая имеет устойчивую положительную тенденцию (табл. 2.2).

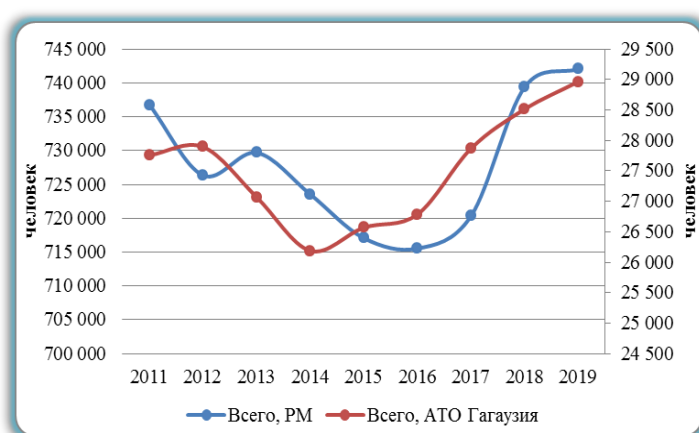
**Таблица 2.2. Динамика коэффициента старения населения в разрезе регионов Молдовы в период 2010-2019 годы**

| Наименование    | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Всего по стране | 14,0 | 14,4 | 14,8 | 15,3 | 15,7 | 16,2 | 16,7 | 17,2 | 17,7 | 18,4 |
| мун. Кишинэу    | 11,8 | 12,3 | 12,9 | 13,5 | 14,1 | 14,7 | 15,3 | 15,9 | 16,5 | 17,2 |
| Север           | 18,0 | 18,3 | 18,6 | 18,9 | 19,2 | 19,5 | 19,8 | 20,2 | 20,7 | 21,2 |
| Центр           | 12,7 | 13,0 | 13,5 | 13,9 | 14,3 | 14,8 | 15,3 | 15,8 | 16,4 | 17,0 |
| Юг              | 13,0 | 13,3 | 13,8 | 14,3 | 14,8 | 15,3 | 15,9 | 16,5 | 17,0 | 17,7 |
| АТО Гагаузия    | 12,7 | 13,0 | 13,5 | 14,1 | 14,8 | 15,4 | 16,1 | 16,6 | 17,4 | 18,1 |

Источник: составлен автором на основании данных Национального Бюро Статистики РМ [234].

На протяжении последних 10 лет наблюдается общая отрицательная тенденция уровня безработицы. В 2019 году показатель уровня безработицы был зарегистрирован на уровне 5,1%, что больше на 2,4 процентных пунктов показателя 2010 года (7,4%). Число официально зарегистрированных безработных в АТО Гагаузия в 2019 году составил 1,8 тыс. человек [226].

В динамике количества работающих по найму в национальной и региональной экономике наблюдается положительная тенденция. На начало 2020 года число работающих по найму в АТО Гагаузия составило 28 963 человек, что на 4,4% или 1 207 человек больше числа работающих по найму в 2011 году (рис. 2.34).



**Рис. 2.34. Динамика работающих по найму в Республике Молдова и АТО Гагаузия в период 2011-2019 годы**

Источник: разработан автором на основании данных Национального Бюро Статистики РМ [234]

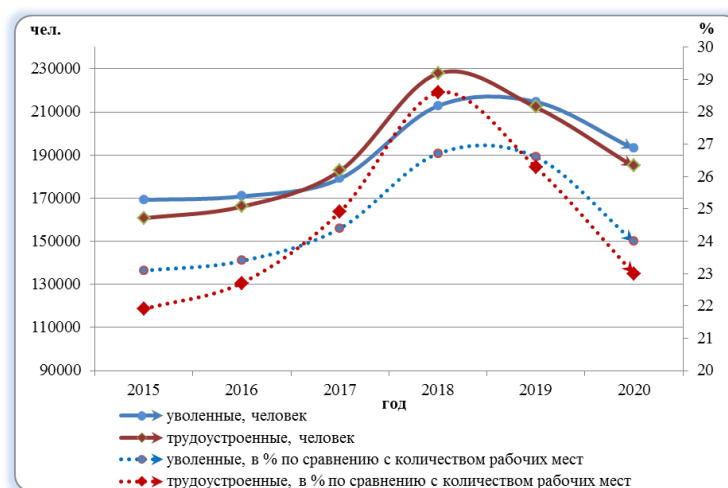
Сокращение уровня безработицы и рост числа занятых, работающих по найму свидетельствуют об экономическом росте, но, в то же время и об очень серьезной и глубокой проблеме, с которой сталкивается АТО Гагаузия. Процесс развития рынка труда автономии переходит в стадию стагнации. Подобное состояние рынка труда вызывает серьезные затруднения в формировании качественных человеческих ресурсов.

На сегодняшний день на рынке труда АТО Гагаузия ослабевает конкуренция работников, которые готовы бороться за вакантные места. Слабая конкуренция на рынке труда приводит к снижению мотивации работника к саморазвитию, повышению профессионального уровня, производительности и качества труда, что в конечном итоге негативно отражается на качестве человеческих ресурсов.

Анализ динамики коэффициента конкуренции на 1 вакантное место, которое определяется соотношением числа безработных к числу вакантных мест, показывает, что за последние 5 лет степень концентрации соискателей стремительно снижается. Если в 2015 году на каждое вакантное место претендовало около 11 соискателей, то согласно статистическим данным по состоянию на 01 июля 2019 года, на каждое вакантное место претендуют 1,4 соискатель.

Существующая ситуация на рынке труда побуждает работодателей к необходимости в изменении подхода к планированию и подбору трудовых ресурсов, к активному применению стимулирующих факторов: к повышению заработной платы, к созданию благоприятных условий труда, дополнительных социальных гарантий, а также других не менее значимых мероприятий.

Имеющиеся статистические данные за последние 6 лет (2015 – 2020 годы) в части текучести кадров показывают, что количество уволенных лиц имеет тенденцию роста, как в абсолютных, так и в относительных показателях (рис. 2.35). Одновременно можно отметить и положительную тенденцию в количестве трудоустроенных лиц в Республике Молдова. В 2019 году число уволившихся составило 214 641 человек, что на 45 358 человек больше аналогичного показателя 2015 года (169 283 уволившихся). По сравнению с общим количеством рабочих мест, в 2019 году доля уволившихся составила 26,6% и увеличилась по отношению к 2015 году на 3,5 процентных пункта (23,1%).



**Рис. 2.35. Динамика числа трудоустроенных и уволившихся лиц в Молдове за 2015 – 2020 годы**

Источник: разработан автором на основании данных Национального бюро статистики [234].



В 2020 году тенденция приобрела противоположное направление. Количество уволенных лиц, как в относительных, так и в абсолютных показателях снова превысили показатели трудоустроенных лиц. Главной причиной такого изменения является непредвиденная ситуация, связанная с пандемией и, как следствие, замедление и снижение экономического роста.

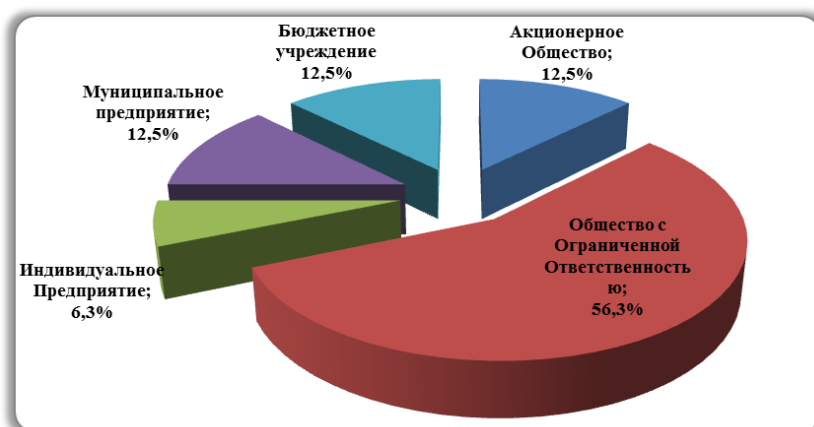
Планирование человеческих ресурсов является одной из главных задач организации, вытекающих из основных её целей. Важным моментом в эффективном планировании деятельности организации является синхронизация общей стратегии с комплементарной стратегией менеджмента человеческими ресурсами, в частности определении потребности человеческих ресурсов для достижения поставленных целей.

Отсутствие гармонизации между общими стратегиями развития организаций с комплементарной им стратегиями менеджмента человеческими ресурсами приводят к дополнительным финансовым расходам предприятия. Неудовлетворительная организация прогнозирования и планирования потребности в рабочей силе затрудняет мобильность, оперативность, своевременное реагирование на потребности рынка, что в современных условиях является первостепенной значимостью.

Для получения мнений относительно уровня развития системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов нами был проведен социологический опрос посредством методов наблюдения, анкетирования и интервьюирования с менеджерами и работниками. Объектами опроса являлись менеджеры и работники 16 предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

С целью получения адекватной информации, выборкой были определены организации для проведения опроса с диверсифицированными видами деятельности (в сфере услуг – 28,2%, промышленность – 14,2%, сельское хозяйство – 14,3%, торговля – 14,2%, общественное питание – 9,5%, строительство 9,5%, другие – 9,5%). В зависимости от размера организации, было обеспечено представительство с разным количеством занятых (организации с численностью сотрудников более 149 человек – 12,5%, с численностью 50 – 149 человек – 43,8%, с численностью 10 – 49 человек – 37,5%, с численностью до 9 человек – 6,3%).

Для сбора данных использовались анкеты, которые представлены в приложениях 11 и 13. Результаты обработанных данных представлены в приложениях 12 и 14. При отборе организаций для опроса применялась систематическая выборка, основным критерием которой являлась организационно – правовая форма (рис. 2.36).

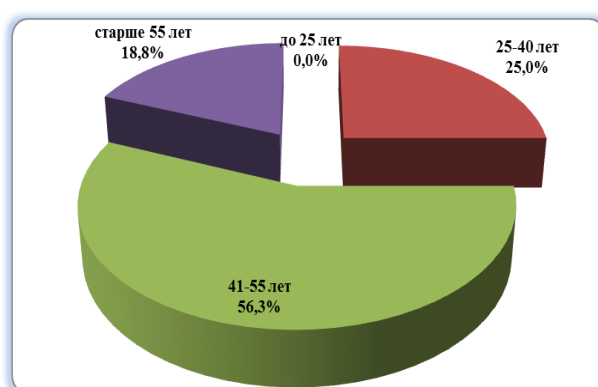


**Рис. 2.36. Организационно – правовая форма исследуемых предприятий**

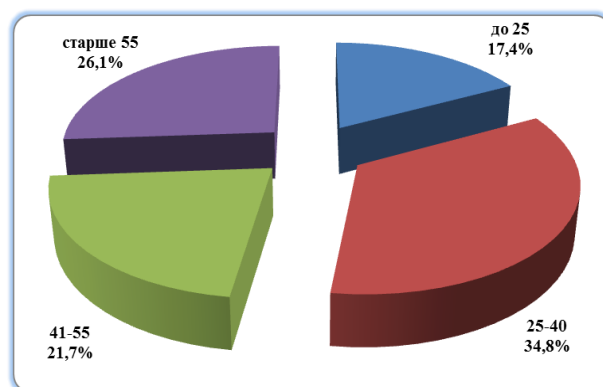
Репрезентативная выборка составила 138 человек, из которых менеджеры – 31 человек или 22,5% от общего числа. По гендерному критерию респонденты распределились следующим образом: женщины – 41,3% и мужчины – 58,7%, соответственно.

Наибольшее количество респондентов составило представителей с высшим образованием – 52,0% от общего количества принявших участие. Доля руководителей с высшим образованием составила 81,1%.

Структура респондентов по возрасту представлена на рис. 2.37 и 2.38.



**Рис. 2.37. Характеристика выборки по возрасту среди менеджеров**  
Источник: составлено автором



**Рис. 2.38. Характеристика выборки по возрасту среди работников**  
Источник: составлено автором

Соблюдение баланса основных характеристик выборки (гендер, образование, возраст, организационно-правовая форма, уровни управления и др.) позволяют получить

относительно достоверное представление и результаты по поставленным задачам. Результаты проведенного опроса отражают ситуацию системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов на уровне организации и региона.

Один из главных факторов, отрицательно влияющий на демографическую ситуацию государства и, как следствие, на национальный рынок труда, является миграция трудоспособного населения.

Согласно результатам анкетирования среди работников, трудоустроенных на предприятиях АТО Гагаузия, главными причинами выезда за границу являются: низкий уровень заработной платы; отсутствие рабочего места на родине; социальные потребности (самовыражение, карьера, неуверенность в завтрашнем дне и др.); воссоединение с семьей; дополнительный заработок для дальнейшего обучения.

Наибольшая доля респондентов, а именно 37,5%, ответили, что причина выезда за пределы Республики Молдова – является именно низкий уровень заработной платы (рис. 2.39).



**Рис. 2.39. Причины выезда за пределы РМ по результатам опроса**

Источник: разработан автором.

Слабая конкуренция на рынке труда является дополнительным мотивом для руководителей, чтобы сфокусироваться на стратегическом менеджменте человеческих ресурсов.

Парадокс в управлении местными организациями заключается в том, что большинство менеджеров (75,1% респондентов) считают важным систему стратегического менеджмента. В то же время лишь у 31,3% организаций разработаны стратегические документы развития (общие корпоративные стратегии, функциональные

стратегии и программы, бизнес-планы и др.). Лишь у 12,5% респондентов имеются стратегии управления человеческими ресурсами.

Для получения наибольшей эффективности комплементарные стратегии должны быть интегрированы с общими стратегическими документами организации. Результаты опроса также указывают на то, что большинство менеджеров (68,8% респондентов) считают, что стратегия управления человеческими ресурсами должна синхронизироваться с общей стратегией развития.

Ещё больший процент респондентов (81,3%) уверены, что при разработке стратегий управления человеческими ресурсами необходимо учитывать макроэкономические и демографические факторы. Данное обстоятельство подчёркивает системность и многоуровневость стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Понимание того, что происходит на макроуровне, позволяет менеджерам скорректировать, скоординировать свои действия на микроуровне, то есть на уровне организации.

Кризисная демографическая ситуация безусловно отражается на необходимости в изменениях подходов менеджмента человеческими ресурсами.

Миграция населения сказывается на дефиците трудовых ресурсов. Из общего количества опрошенных, 62,5% респондентов сообщили, что сталкиваются с трудностями при найме на работу квалифицированных специалистов.

На сегодняшний день и в среднесрочном периоде менеджерам организаций АТО Гагаузия предстоит непростая работа по формированию человеческих ресурсов в условиях их недостатка на макроуровне.

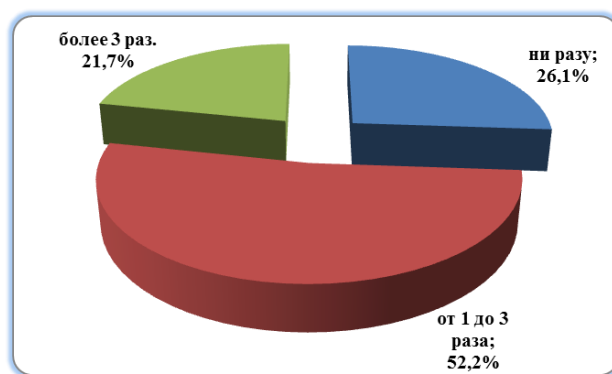
Наиболее сложным этапом при формировании человеческих ресурсов является процесс адаптации. Согласно результатам анкетирования и интервьюирования, наиболее сложно проходят период адаптации и интеграции работники, побывавшие за границей не менее 9 месяцев. Результаты опроса указывают, что в 56,3% анализируемых предприятий трудоустроены работники, побывавшие ранее за границей и находившиеся там не менее 9 месяцев. Одновременно отметим, что 75,0 % из исследуемых организаций не имеют Программу адаптации для новых сотрудников.

Результаты проведенных опросов среди работников, которые проработали не менее 9 месяцев за границей и вернувшихся домой показывают, что период адаптации для данной категории лиц составлял более 9 месяцев у 78,9% опрошенных. Считается, что трех месяцев достаточно для полной адаптации и для комфортной работы.

Следовательно, по возвращению в страну и после прохождения этапа приема на работу, для работника – реиммигранта начинается очень сложный, с социально-психологической точки зрения, этап адаптации. В период адаптации происходит внутреннее конфликтное столкновение между набором ценностей и традиций организации с личными ценностями работника.

Из общего количества опрошенных на вопрос «Сколько раз Вы меняли место работы после возвращения на родину, но не более 3-х лет после возвращения?», лишь 26,1% респондентов не меняли место работы ни разу (рис. 2.40).

Большинство исследователей сходятся во мнении о стрессогенном воздействии новой культуры, о том, что контакт с иной культурой вызывает нарушение психического здоровья, психического потрясения, для обозначения которого в кросскультурной психологии введен термин «культурный шок».



**Рис. 2.40. Количество смены работы после возвращения на родину, но не более 3-х лет после возвращения**

Источник: разработан автором

В научный оборот термин «культурный шок» в 1960 году ввел американский исследователь Калерво Оберг, который определял культурный шок как «шок перехода», «утомляемость от культуры» [134, с. 299].

А. Фурнам и С. Бохнер дают следующее его определение: «культурный шок — это шок от нового; состояние, испытываемое человеком при контакте с чужеродной культурой» [134, с. 300].

Последствия культурного шока могут быть как негативными, в случае, когда новое восприятие чужой культуры будет иметь более высокую оценку, так и положительными (впитывание новых ценностей, знаний, положительных моделей поведения, изменение

положительного мировоззрения и т.д.). В конечном итоге, в совокупности это имеет воздействие на качество человеческого капитала.

Вместе с ростом мобильности человеческих ресурсов, происходит свободное передвижение и слияние культурных ценностей. Жители Молдовы являются свидетелями и участниками интеграции в культуру западного мира. В данном случае, речь идёт о культурной глобализации, в которой страны с более развитой экономикой имеют превосходство и в культурной сфере, оказывая существенное влияние на культуру стран с менее слабой экономикой.

В период нахождения человека за границей, он накапливает значительные знания и опыт, сталкивается с новой культурой и принимает определенные ценности, в том числе когнитивные навыки.

Но что же происходит с гражданами, проработавшими за границей и испытавшими культурный шок, при возвращении в родные края? Учитывая миграционную ситуацию на макроуровне Молдовы последних лет, особенность социально-психологического состояния работника, проработавшего за границей продолжительное время и вернувшегося обратно, проявляется все выразительнее при осуществлении трудовой деятельности в организации.

Граждане Молдовы, проработавшие некоторое время и интегрированные в социум зарубежных стран, формируют социальное поведение общества страны пребывания, организационно – социальную культуру.

Вернувшись на родину, это оказывает прямое воздействие на поведение человека в молдавском обществе, в частности во взаимоотношениях с работодателями и/или сотрудниками, коллегами. Многие из вернувшихся граждан испытывают трудности при трудоустройстве, возникновение дискомфорта и конфликтных ситуаций на работе, ухудшение состояния здоровья, снижение производительности и интенсивности труда, отсутствие условий для максимального развития человеческого потенциала и использования человеческого капитала.

Весь вышеперечисленный симптомокомплекс проявления поведения работника является следствием реиммиграционного синдрома.

В отличие от обратного культурного шока, реиммиграционный синдром ярко выражается при осуществлении трудовой деятельности. Работника не покидает чувство несправедливой оценки, размера заработной платы, отношения к нему, традиционная система мотивации не оказывает ожидаемого результата на реиммигранта. Как результат,

работодатель получает ухудшение социально–психологической обстановки в коллективе, снижение производительности труда, рост текучести кадров и финансовые потери.

*Реиммиграционный синдром* представляет состояние человека, возникающее в результате осуществления трудовой деятельности на рабочем месте после нахождения за пределами родного края.

*Реиммиграционный синдром* – это конфликт культурно – экономического положения на уровне индивидуального сознания.

Менеджерам организаций необходимо разделять адаптацию сотрудников, которые только начинают свой путь, адаптацию тех, кто меняет работу не впервые и адаптацию тех, кто работал за границей и вернулся - так называемый работник–реиммигрант.

Подходы к адаптации в системе менеджмента человеческими ресурсами должны постоянно обновляться с учетом требований рынка, потенциала человеческих ресурсов, развития корпоративной культуры организации.

Учитывая дорогостоящий процесс подбора и приема на работу, очень важно руководителю эффективно управлять процессом адаптации. Темп периода успешной адаптации напрямую зависит от уровня производительности труда работника.

Если работодателю не удастся создать благоприятные условия труда и соответствующий социально – психологический климат, то неизбежны увольнения сотрудников, которые приводят к дополнительным для организаций издержкам. Подходы к адаптации в системе менеджмента человеческими ресурсами должны постоянно обновляться с учетом требований рынка, потенциала человеческих ресурсов, развития корпоративной культуры организации.

Менеджерам организаций необходимо разделять адаптацию сотрудников, которые только начинают свой путь, адаптацию тех, кто меняет работу повторно и адаптацию тех, кто работал за границей и вернулся, так называемый работник - реиммигрант. Подходы для данных трёх категорий будут разными в плане применения методов, инструментов и затраченного времени.

## **Основные выводы по Главе 2**

В главе проведен практический и системный анализ на макроуровнях системы управления: проведен анализ состояния рынка труда Республики Молдова; обозначены вызовы стратегического менеджмента человеческих ресурсов в контексте европейской интеграции; особенности формирования человеческого капитала в настоящих условиях.

1. Одной из главных причин медленного социально-экономического развития Республики Молдова является глубочайший демографический кризис, который в значительной степени отражается на рынке труда и социально-эмоциональное состояние человека.

2. В данной главе было рассмотрено функционирование рынка труда страны, происходящий под влиянием ряда аспектов, которые подразделяются на демографический, экономический и социальный факторы и имеющее воздействие на макро-, мезо- и микроуровнях управления.

3. Слабая конкуренция на рынке труда приводит к снижению мотивации работника к саморазвитию, повышению профессионального уровня, производительности и качества труда, что в конечном итоге негативно отражается на качестве человеческих ресурсов. Существующая ситуация на рынке труда побуждает работодателей к необходимости в изменении подхода к планированию и подбору трудовых ресурсов, к активному применению стимулирующих факторов: к повышению заработной плате, к созданию благоприятных условий труда и дополнительных социальных гарантий.

4. В условиях Республики Молдова при стремительном сокращении численности населения, на макроуровне необходима разработка прогноза трудовых ресурсов на краткосрочный и среднесрочный период, без наличия которого, разработка стратегических документов на всех уровнях является неэффективной и во многих случаях становится нереализуемой задачей.

5. Человеческий капитал является недооценённым важным потенциалом и драйвером в социально-экономическом развитии Молдовы.

6. Были проанализированы основные показатели, отражающие состояние рынка труда. Отсутствие расчета показателя медианной заработной платы и должного его анализа не дает возможности для эффективного управления мотивацией сотрудников и рынком труда, прослеживания динамики уровня жизни населения и масштабов социального неравенства в обществе.

7. В ходе исследования факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, была выявлена зависимость между динамикой переводов денежных средств и уровнем безработицы. Представленная корреляция между уровнем безработицы и объемом переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц достаточно точно демонстрирует зависимость и чувствительность уровня безработицы к объему переводов денежных средств из-за рубежа.



8. Подтверждён факт нерациональных инвестиций в человеческий капитал, в частности, со стороны государства, наблюдается несоответствие квалификации требованиям рабочих мест и другими аспектами, а именно, увеличение числа лиц с избыточной квалификацией среди занятого населения с высшим образованием.

9. Отсутствие гармонизации между общими стратегиями развития организаций с комплементарной ими стратегиями менеджмента человеческих ресурсов приводят к дополнительным финансовым расходам предприятия. Организация прогнозирования и планирования потребности в рабочей силе на недостаточно высоком уровне затрудняет мобильность, оперативность, своевременное реагирование на потребности рынка.

10. Отличительной особенностью подхода в отношении формирования и развития человеческих ресурсов в Республике Молдова от работодателей развитых стран заключается в отсутствии заинтересованности местных работодателей в инвестициях в человеческий капитал и желании нанять компетентного профессионального сотрудника на стадии отбора.

11. На сегодняшний день и в среднесрочном периоде менеджерам организаций АТО Гагаузия предстоит сложная работа по формированию и развитию человеческих ресурсов в условиях их дефицита.

12. В данной главе описывается состояние реиммигранта, то есть человека, который проработал не менее 9 месяцев за границей и вернулся на родину. Реиммиграционный синдром представляет состояние человека, возникающее в результате осуществления трудовой деятельности на работе после нахождения за пределами родного края.

13. Подходы к адаптации в системе менеджмента человеческими ресурсами должны постоянно обновляться с учетом требований рынка, потенциала человеческих ресурсов, развития корпоративной культуры организации.

### **3. СТРАТЕГИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СИСТЕМНО – СИНЕРГИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА**

В данной главе нами предоставлены практические рекомендации по совершенствованию функционирования и взаимодействия стратегий всех уровней с учётом внешних факторов, разработаны модель и методы управления человеческими ресурсами для достижения системно–синергического эффекта на всех уровнях.

#### **3.1 Многоуровневый подход к совершенствованию стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организациях**

В настоящих условиях, когда имеется большая зависимость от внешних факторов быстроменяющегося и мобильного общества, условий и требований рынка, к управлению отечественными организациями предъявляются требования по внедрению новых подходов в менеджменте человеческих ресурсов.

Результаты проводимого исследования указывают на образование определенного разрыва между макроэкономической системой, изменений поведенческой культуры общества, рынка и системой менеджмента организаций. Одной из главных причин данных обстоятельств является отсутствие скоординированных действий в части стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

В рамках исследования были проведены опросы на 16 предприятиях, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия. Репрезентативная выборка составила 138 человек, из которых менеджеры – 31 человек или 22,5% от общего числа.

Согласно результатам опросов среди руководителей предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия, 68,8 % респондентов не знакомы со стратегиями развития государства, а также со стратегиями развития региона. Одновременно, около 81,3% респондентов считают необходимым учитывать макроэкономические и демографические показатели при разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации.

Для достижения системно – синергического эффекта в управлении человеческими ресурсами важно применить каскадную модель при планировании и внедрении стратегических документов на всех уровнях.

Главным стратегическим документом Республики Молдова, определяющим приоритетные направления развития до 2030 года является Национальная стратегия развития «Молдова – 2030». На сегодняшний день, основные направления развития страны и молдавского общества обозначены в Национальной стратегии развития «Молдова - 2030», утверждённой Постановлением Правительства № 377 от 10 июня 2020 года и направленной на утверждение в Парламент Республики Молдова.

Основными задачами данной стратегии, разделёнными на 4 блока приоритетов устойчивого развития, являются:

- «устойчивая и всеохватывающая экономика:
  - 1) увеличение доходов из стабильных источников и снижение экономического неравенства;
  - 2) расширение доступа людей к физической инфраструктуре, услугам в сфере коммунального хозяйства и жилищным условиям;
  - 3) улучшение условий труда и сокращение неформальной занятости;
- надёжный человеческий и социальный капитал:
  - 4) гарантирование качественного образования для всех и продвижение возможностей обучения на протяжении всей жизни;
  - 5) обеспечение основного права на укрепление физического и психического здоровья;
  - 6) надёжная и всеобъемлющая система социальной защиты;
  - 7) обеспечение равновесия между работой и семьей;
- неподкупные и эффективные учреждения:
  - 8) обеспечение эффективного и всеобъемлющего управления и верховенства закона;
  - 9) продвижение мирного, безопасного и инклюзивного общества;
- здоровая окружающая среда:
  - 10) обеспечение основного права на здоровую и безопасную окружающую среду» [6].

Главная цель документа заключается в обозначении необходимых мероприятий, которые способны повысить качество жизни и сократить отток населения, обеспечивая устойчивое развитие.

По мнению автора, три направления являются ключевыми для социально-экономического развития общества: демография, образование и здравоохранение. Предложенные направления являются системообразующими и очень сложными для достижения поставленных целей, требующих время и особого подхода. Данным приоритетным блокам было уделено особое внимание и в Национальной стратегии развития «Молдова - 2020». По результатам пройденного времени, общество сталкивается с теми же проблемами: отток и сокращение численности населения; несоответствие системы образования с требованиями рынка труда; система здравоохранения не обеспечивающая полную доступность услуг и улучшения здоровья населения. Отсутствие решения существующих проблем сказывается негативно на качестве человеческого капитала и человеческих ресурсов.

Обозначенная Национальная стратегия является ориентиром для разработки документов на отраслевом, региональном и местном уровнях. Обеспечение увязки приоритетных ориентиров со стратегическими документами нижестоящих уровней будет являться залогом успешного достижения главной макроуровневой цели.

Применение программно-целевой формы разработки Национальной стратегии является удачным инструментом для мониторинга, контроля и оценки запланированных мероприятий и ожидаемых результатов.

Сложным, но важным элементом в практическом применении программно-целевого метода и, как результат, достижения поставленных результатов, является координация и объединение усилий всех заинтересованных сторон, привлечённых ресурсов, производственных и непроизводственных процессов.

Исчерпывающий и детальный анализ отраслевых политик, в части демографии, образования и здравоохранения, являются основой для разработки документов на мезоуровне (отраслевой и региональный уровень).

Помимо синхронизации стратегических политик всех уровней государственных институтов, важно следовать данным ориентирам и на микроуровне, то есть на уровне организаций. Данное обстоятельство будет проявляться положительными синергическими и взаимовыгодными эффектами. Стратегия развития организации, которая придерживается приоритетных направлений и учитывает внешние факторы главного

стратегического документа республики, имеет больше шансов на успешную имплементацию.

На рисунке 3.1 представлена увязка систем образования и здравоохранения при разработке стратегических документов на всех уровнях.



**Рис. 3.1. Согласованность приоритетных направлений при разработке стратегических документов на всех уровнях (на примере систем образования и здравоохранения)**

Источник: разработан автором

Считаем, что для эффективной имплементации Национальной стратегии необходимо вовлечь и создать благоприятную среду для организаций, которые находятся на базовом уровне производственных сил общества.

Человекоцентричность – как модель, в основе которой во главу угла ставится человек, и применение системных подходов в Национальной стратегии «Молдова – 2030» могут являться точками соприкосновения стратегических документов на микроуровне.

Происходящие изменения на макроуровне не могут не отразиться на уровне организации. Данные обстоятельства требуют разработки новой методологии и методов стратегического управления на микроуровне.

Современные условия диктуют необходимость в использовании более сложного инструмента стратегического менеджмента. Рассматривая организацию как систему, состоящей из взаимосвязанных между собой элементов, потребность в системном подходе стратегического управления является первостепенно важной.

Результативность системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов зависит от функционирования подсистем по формированию, использованию и развитию человеческих ресурсов, соответствующих каждому уровню (таблица 3.1).

Стратегический менеджмент представляет собой подсистему управления организацией, деятельность которой направлена на непрерывный стратегический анализ, своевременное реагирование на внутренние и внешние изменения, на постановку и достижение целей организации.

Согласно определению Р. Дафта «стратегический менеджмент — это комплекс решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей» [91, с.285].

Стратегия организации является инструментом, позволяющим выработать и внедрить набор целей и задач. Насколько данный инструмент будет эффективным, системным и адаптирован под релевантные условия функционирования, будет зависеть и успех деятельности организации.

Процесс стратегического планирования является сложным и комплексным процессом, направленным на разработку и имплементацию программ и планов нацеленных на достижение стратегических задач.

Общепринято выделять три организационных иерархических уровня стратегии: корпоративный, деловой (бизнес–единицы) и функциональный. На предприятиях с диверсифицированными сферами деятельности иерархия может иметь и четвертый уровень (оперативная стратегия). Дизайн стратегического планирования (количество уровней, типы стратегий) зависит от специфики деятельности и размера организации.

Если корпоративная и деловая стратегия определяет общие направления развития организации и подразделений, то функциональные стратегии призваны обеспечить жизненно важные функции: производство, финансы, маркетинг, человеческие ресурсы и др.

**Таблица 3.1. Согласованность приоритетных направлений при разработке стратегических документов на всех уровнях**

| Уровень      | Подсистема формирования человеческих ресурсов                                                                                                                                                                                                                | Подсистема использования человеческих ресурсов                                                                                                                                                                                                                                  | Подсистема развития человеческих ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| макроуровень | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ национальный рынок труда</li> <li>✓ миграция населения</li> <li>✓ система образования</li> <li>✓ система здравоохранения</li> <li>✓ институт анализа и планирования потребностей в человеческих ресурсах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ законодательство в области труда и оплаты труда</li> <li>✓ институт содействия занятости</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ регулирование трудовых отношений</li> <li>✓ целевые программы поддержки релевантных специальностей</li> <li>✓ программы развития человеческого потенциала</li> <li>✓ институт профессиональной ориентации</li> <li>✓ институт анализа потребности в обучении человеческих ресурсов</li> </ul> |
| мезоуровень  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ региональный рынок труда</li> <li>✓ рынок образовательных услуг</li> <li>✓ рынок услуг здравоохранения</li> <li>✓ институт анализа и планирования потребностей в трудовых ресурсах</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ региональное и/или отраслевое законодательство относительно трудового процесса</li> <li>✓ региональная занятость</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ региональные программы поддержки релевантных специальностей, востребованных на рынке труда</li> <li>✓ рынок образовательных услуг</li> <li>✓ рынок услуг здравоохранения</li> <li>✓ институт анализа и планирования потребностей в трудовых ресурсах</li> </ul>                               |
| микроуровень | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ планирование потребностей</li> <li>✓ подбор и наём сотрудников</li> <li>✓ адаптация сотрудников</li> <li>✓ подбор и расстановка</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ формы занятости (стандартная занятость, аутсорсинг, виртуальная (дистанционная) занятость и др.)</li> <li>✓ аттестация рабочих мест</li> <li>✓ мотивация труда</li> <li>✓ реинжиниринг персонала</li> <li>✓ аудит персонала</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ повышение квалификации и переподготовка</li> <li>✓ профессиональное обучение сотрудников</li> <li>✓ управление карьерой и развития личности</li> <li>✓ оценка деятельности сотрудника</li> </ul>                                                                                              |

Источник: разработан автором

На отечественных предприятиях, в частности осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия Республики Молдова, в основном встречается система из двухуровневых стратегий: общая и функциональные. На существующий дизайн системы стратегического планирования прямое влияние возымел размер организации. Для данной

территории характерно абсолютное преобладание микро-, малых и средних предприятий. Согласно официальным статистическим данным их доля составляет 96,3% от общего количества предприятий [234].

Набор функциональных стратегий носит индивидуальный характер для каждой организации. Но стратегия управления человеческими ресурсами является необходимой и имеет первостепенное значение для всех организаций. Не стоит забывать о том, что главным богатством организации является человек и, собственно, люди управляют людьми и делают для людей. Именно человек является системообразующим элементом и фактором в деятельности организаций, а управление человеческими ресурсами играет системообразующую функцию в реализации общей стратегии.

Статистические и эмпирические данные, полученные при исследовании организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия Республики Молдова, указывают на недостаточное внимание управлению возникающим синергизмом.

В рамках данного исследования, был проведен опрос среди 16 организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия Республики Молдова. 88,2% из опрошенных менеджеров предприятий признают, что стратегия управления человеческими ресурсами не синхронизируется с общей стратегией развития, либо вовсе отсутствует.

Разработка функциональных стратегий независимо друг от друга и отсутствие эффективных систем установки целей также являются проблемами молдавских организаций. Для обеспечения синхронизации стратегий и получения системно – синергического эффекта необходимо выработать соответствующую систему взаимосвязей между функциональными и общей стратегиями организации на всех её этапах разработки и внедрения.

Также стоит признать, что стратегические направления управления человеческими ресурсами являются декларативными и не изложены в виде рабочего документа. Даже в тех случаях, где имеется прописанная стратегия, зачастую она не является практическим документом для руководства.

Уокер (Walker, 1992) указывает на то, что стратегии управления человеческими ресурсами нужно классифицировать как функциональные, подобно стратегиям в таких сферах, как финансы, маркетинг, производство и информационные технологии.

Согласно утверждениям М. Армстронг особенностью «стратегий управления человеческими ресурсами заключается в том, что они тесно связаны со всеми остальными



стратегиями в компании. Управление людьми не выделяется в отдельную функцию, а представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые стратегии компании» [35, с. 60].

На наш взгляд, стратегия управления человеческими ресурсами не находится на одном уровне с остальными функциональными стратегиями, а имеет особое место в иерархии стратегий.

Стратегия управления человеческими ресурсами рассматривается в качестве кросс – функциональной стратегии, которая должна быть интегрирована в общую стратегию организации, одновременно обеспечивая человеческими ресурсами выполнение производственной, маркетинговой, финансовой и других функциональных стратегий (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Система стратегического планирования на микроуровне**

Источник: разработан автором

Учитывая, что одним из главных активов предприятия является человек, то и реализация функциональных стратегий зависит от человека – как ресурс. В каждой функциональной стратегии неотъемлемым элементом является человеческий фактор. От качественного формирования трудового коллектива в каждой из функциональных зон организации будет зависеть эффективность исполнения других функциональных

стратегий (как правильно и своевременно был подобран и подготовлен персонал, развитие человеческого капитала и т. д.). К примеру, невозможно достигнуть целей установленных в производственной стратегии (например, увеличение производительности труда) без гармонизации её со стратегией управления человеческими ресурсами. Такой элемент – как человеческий фактор, является пунктом соприкосновения всех функциональных и общей стратегий.

На рисунке 3.2 указаны элементы системы стратегического планирования организации и система взаимосвязей. Разработка общей стратегии организации придерживается принципа «сверху – вниз» и имеет определённый алгоритм взаимодействия элементов.

Первый этап заключается в формировании основных направлений, установок и целей общей стратегии организации.

На базе разработанного проекта общей стратегии начинается процесс фрагментации на необходимое количество функциональных стратегий.

После формирования функциональных стратегий разрабатывается стратегия управления человеческих ресурсов, которая является обязательной комплементарной стратегией и неотъемлемым звеном в деятельности стратегического планирования организаций. Стратегия управления человеческими ресурсами призвана обеспечить необходимое количество и качество человеческих ресурсов, интегрирование многочисленных организационных аспектов, выработку гармонизированной системы связей, целеполагания и комбинаций элементов организации.

На данном этапе имеет место согласование и, по необходимости, корректировка функциональных стратегий, с учетом возможностей человеческих ресурсов предприятия. Одновременно стоит отметить важность стратегического соответствия и интеграции комплементарных стратегий. Успех достижения целей общей стратегии организации во многом зависит от уровня согласованности, координации и взаимодействия функциональных и деловых стратегий.

Завершающий этап обеспечивает координацию и синергию систем сбалансированных показателей между функциональными стратегиями, стратегией управления человеческими ресурсами и общей стратегией.

В свою очередь, на микроуровне также имеет место проявления многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов на микроуровне стоит выстраивать на уровне организации в целом, на уровне подразделения и индивидуального сотрудника. На рис. 3.3 представлены

внутриорганизационные уровни стратегического менеджмента человеческих ресурсов и основные мероприятия, соответствующие каждому уровню.

|                      |                                                                                                                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Организация</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Философия организации</li> <li>•Миссия и цели</li> <li>•Организационная структура</li> <li>•Финансирование мероприятий</li> </ul> |
| <b>Подразделение</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Цели и задачи</li> <li>•Формирование команды</li> <li>•План развития команды</li> <li>•Система командной мотивации</li> </ul>     |
| <b>Сотрудник</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Установка сотрудника</li> <li>•Мотивация</li> <li>•Обучение и развитие</li> <li>•Повышение профессионализма</li> </ul>            |

**Рис. 3.3. Уровни стратегического менеджмента человеческих ресурсов внутри организации**

Источник: разработан автором

Стратегическое планирование является непрерывным процессом. После всех обозначенных этапов происходит постоянная корректировка и координация целей, подцелей, задач, оценка результатов, разработка планов, программ и других мероприятий, необходимых для эффективного стратегического менеджмента.

Таким образом, под влиянием постоянно стремительно меняющейся внешней и внутренней среды, система стратегического менеджмента человеческих ресурсов не может быть статичной и консервативной.

Во-первых, изменения условий внешней среды влияют и на изменения элементов стратегического планирования, иерархического расположения и установку сотрудника. Стратегия управления человеческими ресурсами является функциональной стратегией с особой ролью и особым местом в иерархии стратегий.

Во-вторых, изменение внутренних факторов и неэффективное управление процессом стратегического менеджмента отечественных организаций, приводит к необеспечению координации и синергии функциональных и общей стратегий. Именно стратегия управления человеческими ресурсами обеспечивает необходимую координацию между различными стратегиями и интегрирование в общую стратегию организации.

От эффективного управления человеческими ресурсами зависит успешность в достижении поставленных целей во всех стратегиях, включая общую стратегию развития организации.

Осознанность важность комплексного подхода стратегического менеджмента обеспечит гибкую систему к внешним факторам, воздействующим на деятельность организации.

### **3.2 Совершенствование механизма стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организациях как части системы макроуровня**

Результаты исследования демонстрируют, что организации осуществляют свою деятельность в условиях открытых сверхсложных и взаимодействующих между собой систем.

На функционирование данных систем имеет воздействие среда, которую стоит подразделить на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя среда определяется факторами и условиями, происходящими внутри организации. На процессы, происходящие внутри организации, влияет менеджмент организации.

Внешняя среда определяется факторами и условиями, происходящими за пределами организации. Организация не имеет возможности прямого воздействия и моментального реагирования на внешнюю среду. Одновременно, организацию стоит рассматривать в качестве элемента сложной системы, определяющую внешнюю среду.

Автор отталкивается от парадигмы предполагающим, что человеческие ресурсы играют важнейшую роль в эффективном функционировании организации, являясь носителями и проводниками определённого набора ценностей, потенциала и капитала, которые непосредственно контактируют с внешней средой. В этой связи, выстраивается логическая цепочка влияния внешней среды на изменения количественных и качественных показателей оценки человеческих ресурсов, а, следовательно, и на состояние внутренней среды организации.

Деятельность организации, представляющей собой открытую систему, в условиях глобализации делает крайне необходимым расширение линии горизонта системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов. По нашему мнению, благополучный стратегический менеджмент организации определяется сопоставлением организационных целей с факторами и условиями внешней среды.

В этой части, выдающийся американский экономист Джон Кеннет Гэлбрейт очень точно отметил, что «отношение между обществом в целом и отдельной организацией должно быть совместимо с отношением этой организации к личности. Должна существовать совместимость целей общества, организации и личности. Должна также существовать совместимость мотивов, которые побуждают организации и отдельных лиц добиваться реализации этих целей» [89, с.148].

Происходящие тенденции на мезо- и макроуровне, обусловленные внешними факторами отражаются на подходах стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Слабое понимание и информирование о приоритетных направлениях развития государства (31,3% среди опрошенных менеджеров ответили однозначно «Нет» и 37,5% - «скорее нет, чем да»), а также региона (18,8% среди опрошенных менеджеров ответили однозначно «Нет» и 50,0% - «скорее нет, чем да») определяет в некоторой степени отдалённость и изолированность процесса стратегического планирования деятельности внутри организаций. Отсутствие взаимосвязи между стратегическими направлениями всех уровней не может положительно сказаться на социально-экономическом развитии организации и производительных сил общества.

Слаженный механизм системности, внешней и внутренней многоуровневости в стратегическом управлении человеческими ресурсами сможет обеспечить достижение поставленных целей на всех уровнях.

Нами предлагается интегрированная модель стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организациях в основе которой находится сбалансированная система показателей (Balanced Score Card, BSC). Предложенная модель учитывает многоплановость и сложность многоуровневой системы современной внешней среды.

В 1992 году Р. Капланом и Д. Нортоном была предложена концепция сбалансированной системы показателей. Было замечено, что сокращение инвестиций на развитие персонала, мотивации, маркетинга и работу с клиентами приводит к значительному снижению темпов экономического роста.

Сбалансированная система показателей представляет собой инструмент, с помощью которого формулируется стратегия и иллюстрируется всем сотрудникам наиболее доступным и последовательным способом. ССП представляется в виде визуализированной карты, на которой цели разных уровней и секторов увязаны причинно-следственными связями. Форма для описания и воплощения стратегии, представляющая собой логическую, всеобъемлющую архитектуру построения стратегии, называется стратегической картой. При помощи стратегических карт, построенные на основе

причинно-следственных связей, наглядно демонстрируется, как нематериальные активы трансформируются в итоговые материальные результаты [117, с.14, 15].

Сбалансированная система показателей рассматривается через призму четырёх перспектив: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и развитие». Однако предложенный набор перспектив не является догмой и может быть адаптирован под конкретную организацию и рыночный сектор с учётом соответствующих специфик и особенностей.

Влияние глобализации, цифровизации, быстрых структурных изменений и тенденций экономики диктует необходимость в модернизации подходов стратегического менеджмента человеческих ресурсов, следовательно, и модернизации классической модели сбалансированной системы показателей.

Выделяющимся аспектом предложенной нами интегрированной модели стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организации, в основе которой находится сбалансированная система показателей, является согласованность внешних и внутренних факторов направленных на достижение системно – синергического эффекта.

Факторы внешней среды оказывают прямое влияние на формирование общих целей и задач организации, но актуальным на данном этапе является процесс их влияния на управление человеческими ресурсами. Факторы внешней среды находятся в тесном взаимовлиянии, отражающимся и на внутренних факторах организации. С этой целью предлагается внедрение механизма комплексного стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Последовательность и синхронизация показателей на всех уровнях обеспечит положительный синергический эффект или так называемый эффект « $2 + 2 = 5$ » [32, с.129]. Данный эффект возможен при условии совместной согласованной деятельности, совмещении различных элементов системы, и он будет всегда превышать сумму автономных индивидуальных усилий.

Разработка комплексной системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов позволит получить синергический эффект.

На рис. 3.4 схематично изображено воздействие внешних факторов на внутреннюю жизнедеятельность организации. Отметим, что макросреда имеет прямое воздействие, как на саму организацию, так и на ресурсы, необходимые для деятельности организации. В рамках данного исследования, мы остановимся на человеческих ресурсах, являющихся важным фактором развития организаций.



**Рис. 3.4. Факторы внешней среды, воздействующие на стратегический менеджмент человеческих ресурсов на микроуровне**

Источник: разработан автором

Одновременно, как и подобает сложной системе, организация имеет влияние на изменение факторов внешней среды. Качественные и количественные характеристики человеческих ресурсов подвержены изменениям, как со стороны внутренней среды организации, так и со стороны внешней среды.

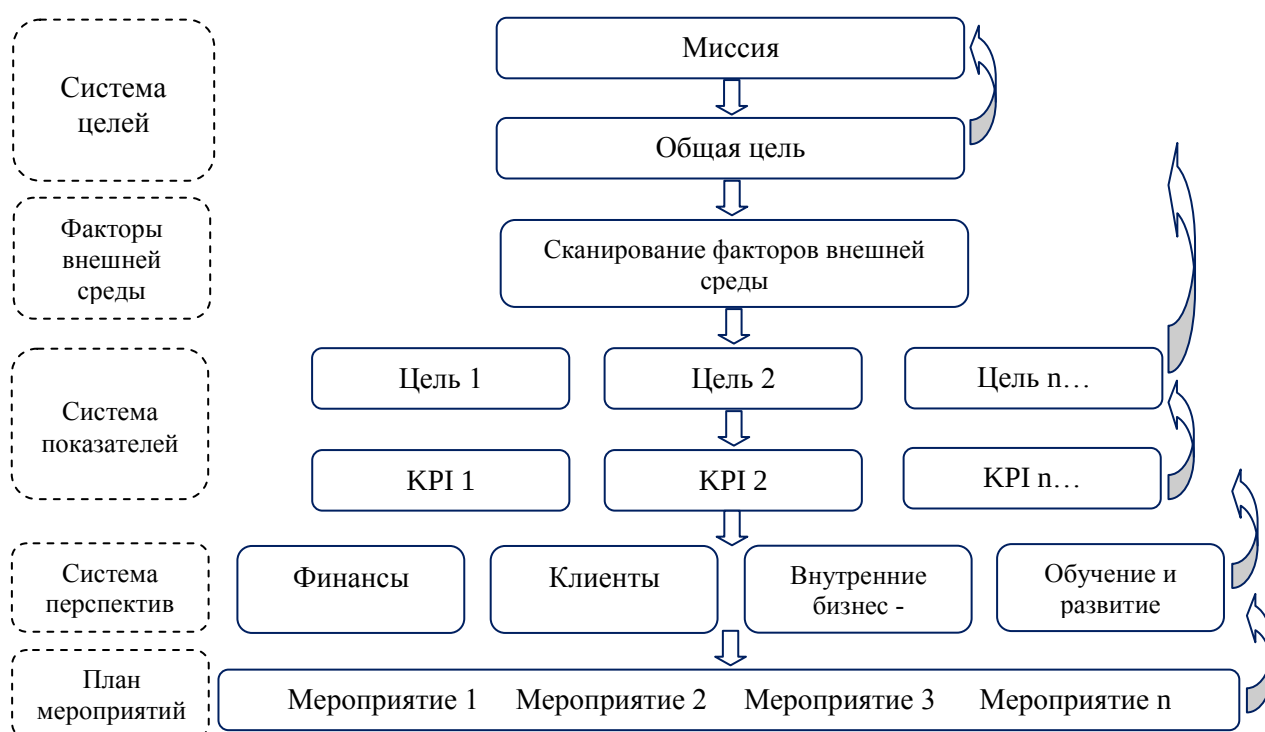
Анализ проведённого исследования указывает на то, что демографические факторы, рынок труда страны и региона, внутренняя и внешняя миграция обладают наибольшим воздействием на подход менеджмента человеческих ресурсов для организаций Республики Молдова на данном этапе развития.

Данные факторы являются основными внешними триггерами в управлении человеческими ресурсами на макроуровне, на которые менеджеры организаций не могут прямо воздействовать и быстро реагировать.

Для нивелирования негативных аспектов, получаемых извне, предлагается использовать сбалансированную систему показателей, применяя многоуровневый подход, состоящую из следующих этапов:

- формулирование миссии организации;
- определение общей цели организации;

- сканирование факторов внешней среды (анализ социально-экономического положения страны и региона, фокусируясь на демографические показатели, на поведение, качество и формирование человеческих ресурсов);
- определение целей бизнес – единиц или подразделений;
- установление ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга и определения достижения;
- распределение ключевых показателей эффективности по проекциям;
- определение мероприятий для достижения установленных целей бизнес – единиц или подразделений.



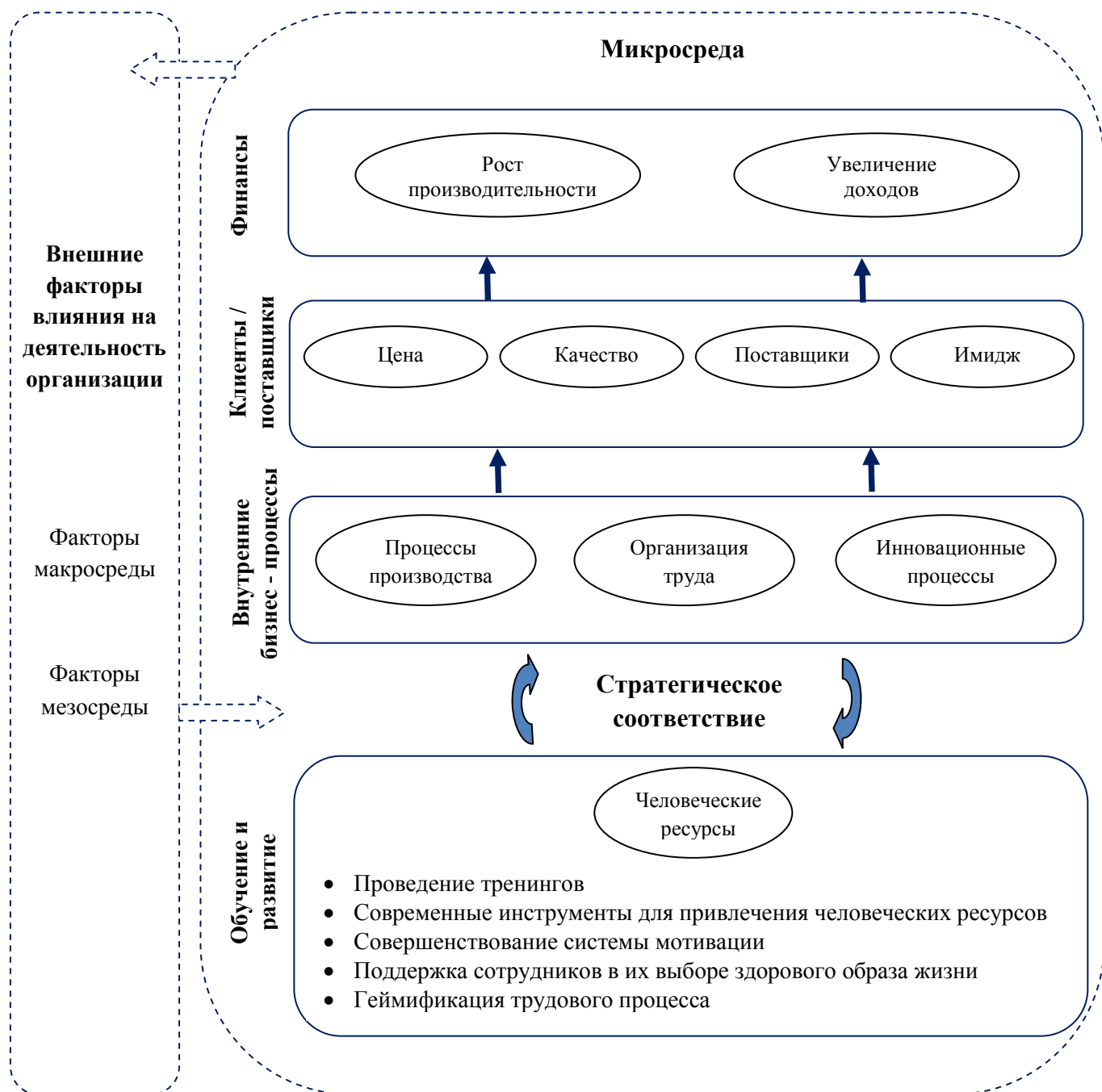
**Рис. 3.5. Алгоритм построения сбалансированной системы показателей, применяя многоуровневый подход**

Источник: разработан автором

Прохождение этапов осуществляется постепенно и поступательно, выстраивая логическую взаимосвязь. Каскадный метод позволяет визуализировать и логически выстраивать маршруты достижения целей (рис. 3.5).

Универсальных стратегических карт не существует, так как на их архитектуру влияют множество факторов и условий, в которых функционирует организация.





**Рис. 3.6. Интегрированная модель сбалансированной системы показателей, основанная на совершенствовании управления человеческими ресурсами**

Источник: разработан автором

По итогам полученных результатов исследования была разработана интегрированная модель сбалансированной системы показателей, основанная на совершенствовании управления человеческими ресурсами (рис. 3.6). Центральной идеей предложенной модели является разработка внутренней сбалансированной системы

показателей с учётом внешних факторов, обеспечивая стратегическое соответствие, как с внутренними целями организации, так и с внешними стратегическими направлениями и условиями.

Считаем, что сбалансированная система показателей позволяет выстроить логическую цепочку в достижении генеральной цели организации. В основе модели указываются цели и мероприятия, которые будут воздействовать на стратегический менеджмент человеческих ресурсов. Сложность установления целей и мероприятий в данной перспективе заключается в комплексности, системности и многогранности модели.

На данном этапе важно обеспечить стратегическое соответствие с целями всех подразделений организации, а также учесть внешние факторы, имеющие прямое воздействие на организацию извне.

Эффективность изменений в перспективе «Обучение и развитие» соответствующим образом отразится на внутренних бизнес – процессах. В данной перспективе мы отразили три направления: процесс производства, организация труда и инновационные процессы, которые являются наиболее важными на сегодняшний день для организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

В свою очередь, положительные изменения во внутренних бизнес – процессах отразятся на ценах, качестве, поставщиках и имидже организации.

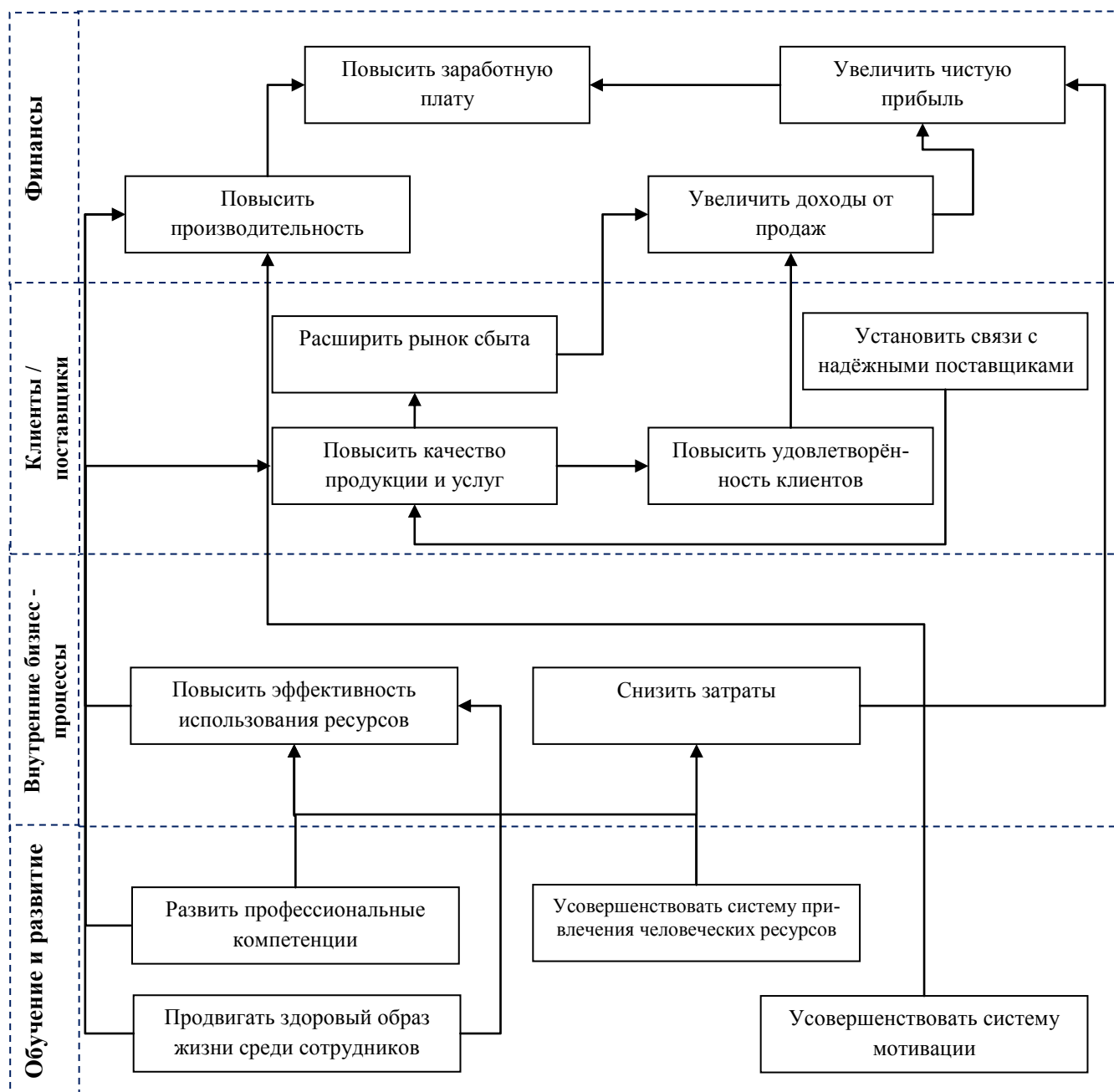
Постепенные положительные изменения на оговоренных трёх перспективах соответствующим образом скажутся на финансовых показателях. По нашему мнению, рост производительности труда и увеличение дохода являются важными и базовыми финансовыми показателями для исследуемых организаций.

Успешная деятельность организаций будет оказывать соответствующее положительное воздействие на изменение состояния внешних факторов. Взаимосвязанность и взаимозависимость факторов внешней и внутренней среды скажутся на социально-экономическом развитии общества.

Построение интегрированной модели позволяет обеспечить целостность системы менеджмента человеческих ресурсов на всех уровнях и наглядно выстроить необходимую цепочку действий, достигая системно – синергический эффект.

Данная модель демонстрирует логические цепочки причинно-следственных отношений между различными факторами и уровнями. Из общего количества респондентов 62,5% руководителей отметили, что сталкиваются с трудностями в найме

квалифицированного специалиста. О факте наличия дефицита человеческих ресурсов свидетельствуют также статистические данные.



**Рис. 3.7. Стратегическая карта целей на основе формирования, развития и использования человеческих ресурсов для SRL «Avdarma – Proect»**

Источник: разработан автором

В условиях дефицита человеческих ресурсов на макроуровне, обеспечение необходимым количеством и качеством человеческих ресурсов для достижения целей

организации представляется затруднительным для менеджеров. В связи с чем, приходится с особой ответственностью подходить к корректировке и синхронизации стратегических целей, учёту условий внешней среды и подходами управления человеческих ресурсов, обеспечивая стратегическое соответствие.

Стратегическое соответствие предполагает гармонизацию управленческих действий со стратегическими целями организации.

Для обеспечения стратегического соответствия крайне важно учитывать внешние факторы. Каждое подразделение организации, обладающее стратегическим соответствием, но не учитывающее современные аспекты состояния человеческих ресурсов, испытывает большие сложности в достижении поставленных целей.

Системно – синергический эффект будет обеспечен при правильном и релевантном управлении функциями менеджмента человеческих ресурсов на макро-, мезо- и микроуровне.

Для практической разработки сбалансированной системы показателей и стратегической карты целей, основанной на развитии человеческих ресурсов, было выбрано предприятие SRL «Avdarma – Proect» (рис. 3.7). Данное предприятие является средним, с численностью 124 сотрудника, осуществляющим свою деятельность в сельской местности в АТО Гагаузия. Основными видами деятельности предприятия являются производство мучных и мясных полуфабрикатов; производство хлеба и хлебобулочных изделий, свежей выпечки; услуги общественного питания, ресторан; розничная торговля и др.

Осуществляя свою предпринимательскую деятельность в сельской местности, дефицит человеческих ресурсов испытывается острее, так как дополнительными негативными факторами для предприятия являются близость к муниципию и внутренняя миграция.

Учитывая сильное влияние внешних факторов, наши рекомендации нацелены на развитие человеческих ресурсов, обеспечивающих внутренний интенсивный рост. Данная модель рассматривает человеческие ресурсы как нематериальные активы, которые генерируют доход предприятия, и как результат – увеличение чистой прибыли.

Внутренний интенсивный рост обеспечивается за счёт имеющихся человеческих ресурсов. Главная задача менеджеров – раскрыть и капитализировать имеющийся человеческий потенциал. В этом контексте цепочка по капитализации человеческого потенциала начинается с перспективы «Обучение и развитие». Данная перспектива станет драйвером развития организации. Создание необходимых условий для улучшения

стратегического менеджмента человеческих ресурсов, повысит эффективность внутренних бизнес-процессов, повлечёт расширение рынков сбыта как внутренних, так и внешних, и, в конечном итоге, положительно скажется на финансовых результатах деятельности.

На основе полученной многоуровневой стратегической карты целей, была разработана сбалансированная система показателей (таблица 3.2).

**Таблица 3.2. Сбалансированная система показателей для SRL «Avdarma – Proect»**

|                            | Цели                                                                                                                                                                                                                                                                        | Индикаторы                                                                                                                                                                                                        | Целевые показатели                                                                                      | Внедряемые мероприятия                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансы                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Увеличить чистую прибыль</li> <li>✓ Увеличить доходы от продаж</li> <li>✓ Повысить заработную плату</li> <li>✓ Повысить производительность</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темп роста чистой прибыли</li> <li>• Темп роста дохода от продаж</li> <li>• Темп роста заработной платы</li> <li>• Выработка продукции на 1 работника</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>+5,0%</li> <li>+4,2%</li> <li>+7,0%</li> <li>+12,0%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обеспечение внутреннего интенсивного роста</li> </ul>                                                                                                      |
| Клиенты / поставщики       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Расширить рынок сбыта</li> <li>✓ Повысить удовлетворённость клиентов</li> <li>✓ Повысить качество продукции и услуг</li> <li>✓ Установить связи с надёжными поставщиками</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых клиентов</li> <li>• Удержание постоянных клиентов</li> <li>• Надёжные поставщики</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>+10,0%</li> <li>IT-программа</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Продвижение в социальных сетях</li> <li>✓ Программное обеспечение для управления поставщиками</li> </ul>                                                   |
| Внутренние бизнес-процессы | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Повысить эффективность использования ресурсов</li> <li>✓ Снизить затраты</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темп производственного цикла</li> <li>• Темп роста затрат</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-7,0%</li> <li>-5,0%</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Совершенствование производственного цикла</li> <li>✓ Внедрение ресурсосберегающих технологических процессов</li> </ul>                                     |
| Обучение и развитие        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Развить профессиональные компетенции</li> <li>✓ Усовершенствовать систему привлечения человеческих ресурсов</li> <li>✓ Продвигать здоровый образ жизни среди сотрудников</li> <li>✓ Усовершенствовать систему мотивации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля обученных сотрудников</li> <li>• Коэффициент текучести кадров</li> <li>• Средний доход на 1 сотрудника</li> <li>• Средняя трудоёмкость единицы продукции</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>85,0%</li> <li>-20,0%</li> <li>+12,0%</li> <li>-15,0%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Тренинг по развитию соответствующих компетенций</li> <li>✓ Программа адаптации</li> <li>✓ Аутсорсинг</li> <li>✓ Геймификация трудового процесса</li> </ul> |

Источник: разработан автором

Успешно складывающаяся внутриорганизационная ситуация будет иметь соответствующий эффект для внешней среды. Классические подходы и методы управления человеческими ресурсами имеют определённые трудности их применения в условиях:

- 1) дефицита рабочей силы;
- 2) высокой миграции;
- 3) смены поколений на рынке труда.

По нашему мнению, сформированные по результатам исследования, именно данные три блока являются на сегодняшний день ключевыми в эффективном стратегическом управлении человеческими ресурсами организации. Предложенные три блока будут определяющими и релевантными для нашего государства в формировании модели стратегического управления человеческими ресурсами.

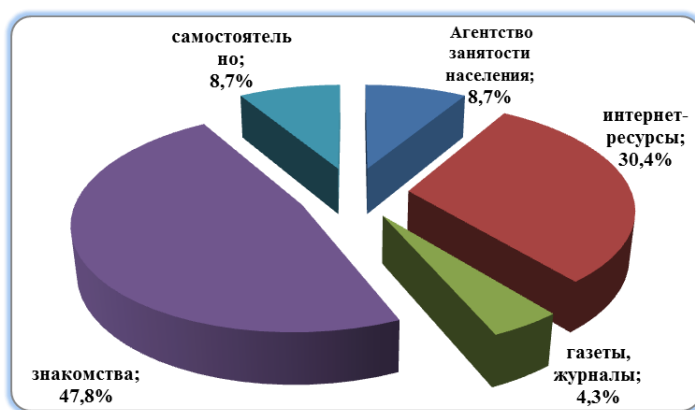
Базой стратегической карты целей является оптимизация менеджмента человеческих ресурсов, определяющаяся четырьмя целями, вытекающими из вышеупомянутых блоков проблем: развить профессиональные компетенции, усовершенствовать систему привлечения человеческих ресурсов, продвигать здоровый образ жизни среди сотрудников и усовершенствовать систему мотивации.

*Система привлечения человеческих ресурсов* является первостепенным и определяющим этапом прихода новых сотрудников в организацию для выполнения определённых задач.

Дефицит рабочей силы на рынке труда приводит к изменению качественных характеристик человеческих ресурсов, чем усугубляется привлечение высококвалифицированных, компетентных работников. Данное обстоятельство приводит к снижению производительности труда, повышению затрат на привлечение и оплату труда персонала, а также к снижению общих финансовых результатов организации.

Особенность трудоустройства «по знакомству» характерна для небольших предприятий и населенных пунктов Республики Молдова, в частности, в сельской местности. Социальная связь является достаточно эффективной в процессе поиска работы и трудоустройства. Согласно опросу относительно каналов трудоустройства 47,8% респондентов предпочитают осуществлять поиск работы через знакомых (рис. 3.8).

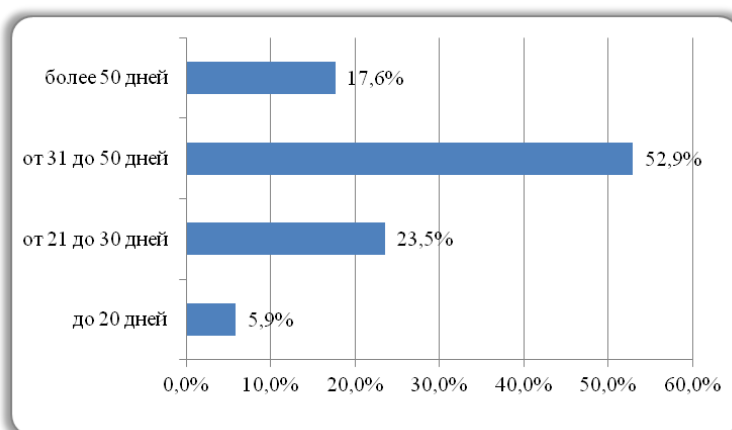
Современному руководству организаций необходимо совершенствовать механизмы подбора и найма персонала на работу.



**Рис. 3.8. Распределение ответов на вопрос: «Каким способом Вы предпочитаете осуществлять поиск работы?»**

Отличительной особенностью подхода в отношении формирования и развития человеческих ресурсов в Республике Молдова от работодателей развитых западных стран заключается в отсутствии заинтересованности местных работодателей в инвестициях в человеческий капитал и желании нанять компетентного профессионального сотрудника на стадии отбора.

Общепринято считать, что нормальная средняя продолжительность на закрытие вакансии колеблется между 20 и 30 днями. Однако данный показатель напрямую зависит от дефицита рабочей силы в регионе и стране. Об этом свидетельствуют и результаты опроса, согласно которым 52,9% высказались, что среднее время для закрытия вакансии составляет от 31 до 50 дней и 17,6% - более 50 дней. Средний понесённый упущенный доход составляет от 150,0 до 500,0 леев на одну вакансию за один день (рис. 3.9).



**Рис. 3.9. Среднее время, необходимое для закрытия вакансии, согласно опросам**

Важно учитывать качество закрытой вакансии, а не скорость её заполнения. Более высокая квалификация требует больше времени для подбора персонала.

В качестве нового инструмента для усовершенствования системы привлечения человеческих ресурсов предлагается использовать аутсорсинг. Цель аутсорсинга заключается в улучшении качества осуществления передаваемой на исполнение функции, снижения расходов или достижения иных положительных эффектов с обеспечением контроля и сохранением юридической ответственности аутсорсера за ненадлежащее исполнение.

Аутсорсинг в деятельности организаций, в том числе сферы публичного управления, является способом оптимизации деятельности субъектов, при которой часть основных либо вспомогательных функций/процессов передаются на исполнение сторонним организациям, включая общественным организациям, на основании договора.

Механизм аутсорсинга активно применяется в зарубежных странах: Великобритании, Германии, Швеции, Словакии, Румынии, Польше, Российской Федерации, США, странах восточной Азии и др.

Предпосылками применения аутсорсинга в организациях являются:

- дефицит человеческих ресурсов;
- необходимость снижения расходов;
- повышение эффективности бизнес процессов;
- стремление к большей гибкости в решении вопросов, реализации поставленных задач;
- ориентация на использование квалифицированных специалистов, имеющих профессиональные навыки и соответствующие компетенции в определенных сферах деятельности;
- внедрение новых управленческих технологий.

Автор считает, что данный инструмент может быть также эффективно использован в органах публичного управления и публичных учреждениях. В процессе проведения исследования нами была подготовлена законодательная инициатива в адрес Народного Собрания Гагаузии «О механизме аутсорсинга в деятельности органов публичного управления и публичных учреждений АТО Гагаузия».

Также, одним из решений для смягчения проблемы дефицита рабочей силы может являться использование метода дистанционной занятости работников. Трудовой Кодекс Республик Молдова дает следующее определение данному методу: «Дистанционная работа представляет собой форму организации работы в трудовой сфере, посредством

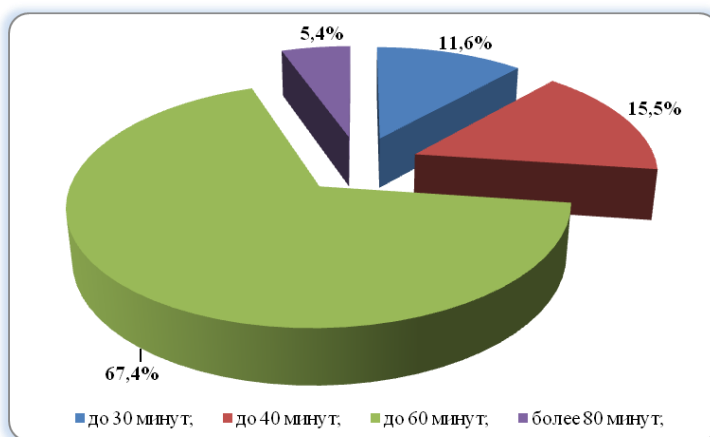


которой работник выполняет присущие его занятию, должности или профессии функции вне рабочего места, организованного работодателем, в том числе с использованием средств информационно-коммуникационных технологий» [1].

Использование дистанционной формы занятости работников стало наиболее актуальным в условиях пандемии, вызванной вирусом COVID-19. На организацию удалённого формата работы не влияет показатель «оседлости». Таким образом, работника можно привлечь и из других населенных пунктов, а, возможно, и государств. Особенность удалённого формата работы заключается в стирании территориальных границ в привлечении рабочей силы и осуществлении трудовой деятельности. Используемый формат трудоустройства вписывается в настоящие условия глобализации, становясь более гибким и оперативным.

Удалённый формат работы позволит работодателю привлечь человеческие ресурсы с более качественными характеристиками, в которых нуждается организация, сэкономить на организации рабочего места, что в итоге положительно отразится на финансовых результатах. В свою очередь, работник становится более гибким при трудоустройстве, экономит время на дорогу к месту работы и обратно, в меру автономным в организации рабочего места и распределении времени на выполнение поставленных задач.

Согласно опросам среднее время, потраченное на дорогу к месту работы и обратно, составляет около 60 минут (рис. 3.10).



**Рис. 3.10. Среднее время, потраченное на дорогу к месту работы и обратно**

Очевидно, что удалённый формат не подходит для выполнения всей работы и для всех специалистов. Проведённый аудит в части организации рабочего места, условий

труда и процесса выполнения установленных задач работником, позволит выявить целесообразность во введении предложенного формата.

После качественного отбора сотрудников важным направлением стратегического менеджмента человеческих ресурсов является адаптация персонала. Учитывая дорогостоящий процесс подбора и приема на работу, очень важно руководителю эффективно управлять процессом адаптации. Период адаптации напрямую влияет на уровень производительности труда работника.

Если работодателю не удастся создать благоприятные условия труда и соответствующий психологический климат, то неизбежен рост показателя текучести персонала, что приведет к дополнительным издержкам, связанными с закрытием вакансии и упущенной производительностью.

Способность адаптивности к структурным изменениям рынка труда будет являться важным фактором не только в успехе организации, но и в положительном тренде роста экономики.

Исходя из результатов, полученных в ходе анкетирования, основной акцент делается на адаптацию сотрудников, побывавших за рубежом. Именно данная категория сложнее всего проходит период адаптации. В предыдущей главе мы более детально останавливались на феномене – реиммиграционный синдром.

Учитывая то, что на предприятии трудоустроены и трудоустраиваются лица, побывавшие ранее за границей и находившиеся там не менее 9 месяцев (не менее 56,3%), внедрение Программы адаптации поспособствует быстрому и эффективному процессу адаптации, преодолению реиммиграционного синдрома, а также сокращению текучести персонала.

В отличие от первичной адаптации, где важным является профессиональный аспект, в адаптационной программе для сотрудников, побывавших за границей, является психологический аспект. Адаптация это процесс транзитного периода, в котором человек, вернувшийся из-за границы и являясь носителем определенных ценностей, по сути, является элементом внешней среды, трудоустраивается и приспосабливается к внутренней среде организации с чётко выработанными правилами и ценностями. По нашим наблюдениям, эффективны методы создания неформальных отношений между вновь принятым на работу руководителем и коллективом. Творческий подход, а зачастую и индивидуальный подход, в разработке Программы адаптации сотрудников, позволит успешно пройти данный период и сократит издержки, связанные с приемом на работу и быстрее получить ожидаемый эффект.

*Развитие профессиональных компетенций* заключается в совершенствовании знаний, профессиональных и личностных качеств сотрудника. Современные условия диктуют необходимость в постоянном личностном развитии, а также в создании и постоянном совершенствовании системы развития профессиональных компетенций. Для эффективной работы сотруднику нужно постоянное профессиональное и личностное развитие. Выстроенная система аттестации и оценки позволяет определить время и направления развития сотрудника. Результаты хорошо организованных тренингов и семинаров положительно отразятся на эффективности деятельности предприятия.

Согласно проведённым опросам среди сотрудников организаций, 70,8% респондентов не участвовали на курсах повышения квалификации. Также стоит отметить и тот факт, что 66,7 % респондентов ответили (37,5% - «нет» и 29,2% - «скорее нет, чем да»), что знания, полученные в учебных заведениях, не пригодились в трудовой деятельности. По нашему мнению, данное обстоятельство обусловлено двумя причинами: во-первых, несбалансированностью между выпускаемыми специальностями и сложившимся спросом на рынке труда, во-вторых, низким уровнем качества программы подготовки специалистов.

Одновременно 56,5% из опрошенных сотрудников желают участвовать на курсах по повышению профессиональных знаний и навыков.

Результаты опроса позволяют нам сделать вывод, что в организациях имеется огромный человеческий потенциал, который можно капитализировать, положительно влияя на улучшение когнитивных качеств сотрудников, социально-психологический комфорт в коллективе, на повышение производительности труда и итоговых финансово – экономических показателей деятельности организации.

*Продвижение здорового образа жизни среди сотрудников* является важным направлением в эффективном стратегическом менеджменте человеческих ресурсов, но и зачастую самым пренебрегающим.

Продвижение здорового образа жизни на рабочем месте предполагает имплементация мероприятий, направленных на укрепление здоровья сотрудников. Эффективная отдача будет обеспечена при совместных усилиях руководителей, сотрудников организаций и общества.

Особое внимание в условиях пандемии уделяется санитарно-гигиеническому состоянию рабочего места. Обеспечение необходимыми гигиеническими средствами, а также пропаганда мероприятий, направленных на безопасность и укрепление здоровья, положительно скажутся на предотвращении заражаемости, на состоянии сотрудников.

Продвижение здорового образа жизни среди работников положительно скажется на снижении и появлении хронических заболеваний, улучшении социально-психологического климата в организации, а также повышении эффективности труда.

Периодическое проведение спортивных мероприятий в неформальных обстановках поспособствует снятию напряжённости, стресса, укреплению межличностных отношений в коллективе. Создание благоприятных условий для здорового питания, обеспеченность чистой питьевой водой, возможность хранения и подогрева еды на рабочем месте повысит уровень здоровья сотрудников.

Реализация мероприятий, направленных на продвижение здорового образа жизни на рабочем месте, уменьшит коэффициент абсентеизма, положительно отразится на внутренних бизнес – процессах, на повышении удовлетворенности клиентов. В конечном итоге, основательно скажется и на финансовых результатах организации (повышении производительности труда, росте доходов от продаж, увеличению чистой прибыли).

Главными причинами смены работы, согласно опросам, являются неудовлетворенность уровнем заработной платы (29,2%) и несоответствующая мотивация (16,7%). В связи с чем, целесообразно и уместно отдельным блоком определить *совершенствование системы мотивации*. Умелое использование современных методов мотивации станет драйвером развития потенциала персонала, стремления повышения результативности и достижения результатов.

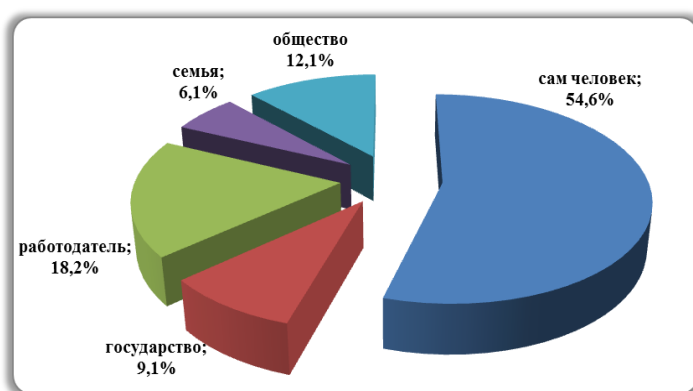
В ходе проведённого опроса, на вопрос довольны ли работники системой мотивации, действующей в организации, более 70,8% респондентов ответили отрицательно (25,0% респондентов ответили – «нет» и 45,8 % респондентов ответили – «скорее нет, чем да»). Лишь 8,3% респондентов были довольны системой мотивации на предприятии, в которой осуществляют трудовую деятельность.

Неудовлетворительный уровень материального поощрения является первостепенной причиной выезда части трудоспособного населения за пределы Республики Молдова. Согласно проведенному опросу в качестве главной причины миграции населения 37,5% от общего числа респондентов указали на низкий уровень заработной платы.

Повышение заработной платы это очень сложная и комплексная задача, для решения которой имеется необходимость в разработке и имплементации согласованных мероприятий не только на микроуровнях, но и мезо- и макроуровнях. По мнению автора, практическое применение анализа показателей медианной заработной платы на всех уровнях (на уровне предприятия, региона и государства) поможет проводить

качественный и объективный анализ. Более детальный анализ, относительно важности медианной заработной платы, мы расписывали во второй главе.

Стоит также отметить и прямую связь между уровнем заработной платы и развитием человеческого капитала. Согласно проведённому опросу в организациях, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия, 54,6 % ответили, что в развитии человеческого капитала в наибольшей степени заинтересован сам сотрудник. В то время как 18,2% респондентов считают, что работодатель является в большей степени заинтересованным в развитии человеческого капитала сотрудников организации (рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Степень заинтересованности в развитии человеческого капитала**

В тех случаях, когда доход позволяет человеку лишь удовлетворить минимальные потребности, развитие человеческого капитала будет находиться на низком уровне.

На уровне предприятий работодателю следует проводить аудит системы организации труда. Выстроенная эффективная система организации труда заключается в рациональном подходе к разделению труда, оптимальном уровне нормировании труда и построении гибкой системы мотивации работников. Эффективная система организации труда приведёт к повышению производительности и, следовательно, к дополнительным источникам материального поощрения работника. Предложенные меры направлены на удержание работника.

Быстротечные изменения половозрастной структуры населения и развитие технологий вынуждают обратить внимание на смену поколений, а точнее, на их ценности и мировоззрение. Согласно теории поколений приблизительно каждые 20 лет сменяются поколения. На сегодняшний день молдавский рынок труда представлен тремя поколениями согласно теории поколений Н. Хоув и В. Штраус [220]: поколение «беби-

бумеров» (1943 – 1963 гг. рождения), поколение «X» (1964–1983 гг. рождения) и поколение «Y» (1984–2000 гг. рождения). На старте трудовой деятельности находятся поколение «Z», родившиеся после 2000 года. Каждое поколение имеет свои особенности в части мировоззренческих ценностей, установок поведения, которые сказываются на подходах в управлении подсистемой мотивации сотрудников.

Очевидные границы разделения поколений и современные тенденции структуры предложения рынка труда обуславливают изменения подходов стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Особенность нового поколения на рынке труда заключается в широком использовании различных гаджетов и социальных сетей, что предопределяет стёртость границы между онлайн (виртуальным) и реальным миром.

В условиях киберсоциализации нового поколения, которое появляется на рынке труда, положительного тренда перехода на дистанционную работу (в частности и в условиях пандемии), внедрение в трудовые процессы элементов геймификации является одним из эффективных инструментов в системе мотивации.

Для исследуемых организаций предлагается внедрение онлайн курсов с тестированием полученных знаний в индивидуальной или командной игровой форме, проведение квестов, использование современных инструментов для общения и обмена информацией (каналы, группы, онлайн опросники и др.), а также геймификация определённых бизнес – процессов.

Использование элементов геймификации в стратегическом менеджменте станет инструментом вовлечения, создания конкурентной среды среди работников, которое приведёт к повышению эффективности бизнес процессов, к появлению чувства прямого участия в деятельности организации, а также росту производительности труда.

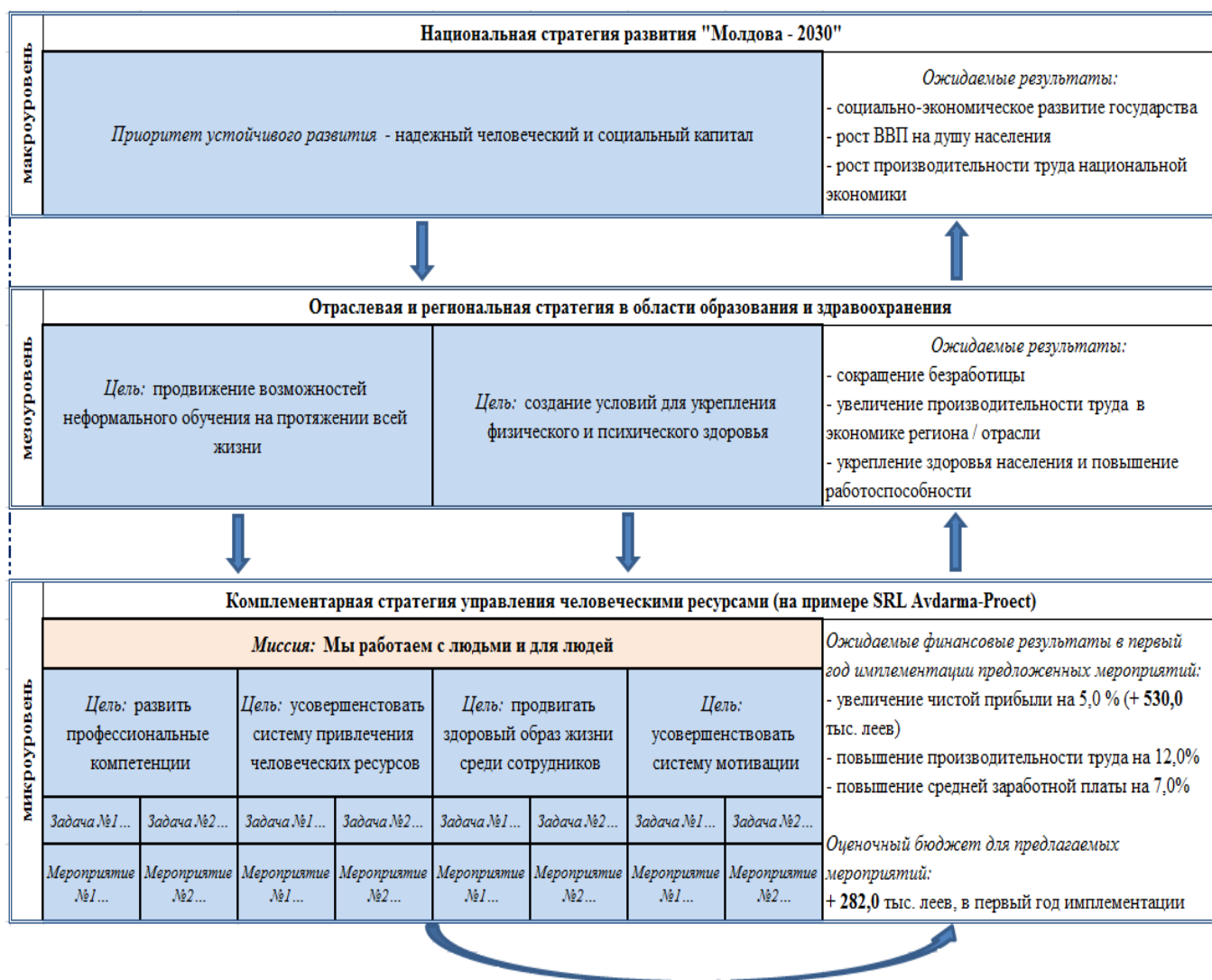
Для реализации предложенных мер необходимы финансовые инвестиции, направленные на оптимизацию стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Результаты опроса, данные статистических и бухгалтерских отчётов исследуемых организаций указывают на низкий уровень внимания и инвестирования в формирование, развитие и использования человеческих ресурсов.

Опираясь на результаты исследования (опросов, интервьюирования, наблюдений, анализа фактологических материалов), а также предложенной модели и разработанных методов, предлагается конкретная модель разработки стратегии управления человеческими ресурсами для SRL «Avdarma-Proect» (рис. 3.12).

Сформулированная миссия организации имеет точки соприкосновения с приоритетными направлениями региональных и национальных стратегических документов, подчёркивая человекоцентричность.

Для достижения поставленных целей организация реализует ряд мероприятий, вытекающих из задач.



**Рис. 3.12. Модель разработки стратегии управления человеческими ресурсами на SRL «Avdarma-Proect»**

Источник: разработан автором

Реализация необходимых мероприятий требует финансового покрытия. Необходимые финансовые средства рассматриваются как инвестиции, а не как расходы. И как от любых инвестиций, инвестор ожидает положительную отдачу. На исследуемом предприятии SRL «Avdarma-Proect» экспертным методом были оценен бюджет,

необходимый для мероприятий первого года внедрения в сумме 282,0 тыс. леев. Оценённый бюджет предполагает финансовые расходы, направленные на повышение компетенций, разработки Программ адаптации, имплементация компонентов геймификации в трудовой процесс. В совокупности, обозначенные мероприятия повлияют на рост человеческого капитала.

Положительные изменения отразятся на совершенствовании производственного цикла и внедрении ресурсосберегающих технологических процессов, что приведёт к повышению эффективности использования ресурсов (-7,0%) и снижению затрат (-5,0%).

В свою очередь, внедряемые мероприятия приведут к повышению производительности труда (+12,0%) и, как результат, к улучшению финансовых результатов организации: увеличению доходов от продаж (+7,0%), увеличению чистой прибыли (+5,0%).

Эффект от инвестиций в первый год имплементации предусматривает увеличение чистой прибыли на 5,0%, что в абсолютном выражении составляет 530,0 тыс. леев.

Предложенные мероприятия обеспечат внутренний интенсивный рост на основе развития и использования имеющихся внутренних ресурсов.

В ближайшее время, из-за неблагоприятной демографической ситуации в стране, менеджеры вынуждены будут смещать свой акцент своей деятельности на стратегический менеджмент человеческих ресурсов, как базовую модель интенсивного роста организации.

По результатам исследования считаем, что имеется большой потенциал капитализации человеческих ресурсов и достижения системно-синергического эффекта на всех уровнях экономической системы.

### **Основные выводы по Главе 3**

В третьей главе проведен практический анализ и предоставлены рекомендации по функционированию и взаимодействию стратегий всех уровней, технологий и методов управления человеческими ресурсами для достижения системно-синергического эффекта на всех уровнях экономической системы.

1. Под влиянием постоянно стремительно меняющейся внешней и внутренней среды, система стратегического планирования не является статичной и консервативной. Изменения условий внешней среды влияют как на очерёдность элементов стратегического планирования, так и на иерархичность их расположения. Стратегия управления



человеческими ресурсами является функциональной стратегией с особой ролью и особым местом в иерархии стратегий.

2. Изменения внутренних факторов и неэффективное управление процессом стратегического менеджмента организаций, приводит к отсутствию координации и синергии функциональных и общей стратегий. Стратегии управления человеческими ресурсами отведено особое место обеспечения необходимой координации между различными стратегиями и интегрирования в общую стратегию организации.

3. Разработка функциональных стратегий независимо друг от друга и отсутствие эффективных систем постановки целей также являются проблемными зонами в деятельности молдавских организаций.

4. Стратегия управления человеческими ресурсами призвана обеспечить релевантное количество и качество человеческих ресурсов, интегрирование многочисленных организационных аспектов, выработку гармонизированной системы связей, целеполагания и комбинаций элементов организации.

5. Слаженный механизм системности, внешней и внутренней многуровневости в стратегическом управлении человеческими ресурсами сможет обеспечить достижение поставленных целей на всех уровнях.

6. Влияние глобализации, цифровизации, быстрых структурных изменений и тенденций экономики диктует необходимость в модернизации и подходах стратегического менеджмента человеческих ресурсов, следовательно, и модернизацию классической модели сбалансированной системы показателей.

7. Выделяющимся аспектом предложенной нами интегрированной модели стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организации, в основе которой находится сбалансированная система показателей, является согласованность внешних и внутренних факторов направленных на достижение системно – синергического эффекта.

8. Анализ проведённого исследования указывает на то, что демографические факторы, рынок труда страны и региона, внутренняя и внешняя миграция являются взаимосвязанными процессами, влияющими на подход менеджмента человеческих ресурсов для организаций Республика Молдова на данном этапе развития.

9. В рамках данной главы была представлена интегрированная модель стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организациях, основу которой составляет сбалансированная система показателей, а также стратегическая карта целей, предложенные методы и мероприятия для практического применения на базе конкретного предприятия SRL «Avdarma-Proect».

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Изучение научной литературы в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов, а также проведенное исследование стратегического менеджмента человеческих ресурсов в Республике Молдова, АТО Гагаузия и организациях, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия, позволило на основе многоуровневого подхода сформулировать основные выводы и рекомендации, которые могут быть полезны как с научной, так и с практической точки зрения.

### Основные выводы:

1. Роль человека в развитии организаций и государства является значимой и недооценённой. Из-за неблагоприятной демографической ситуации в стране, менеджеры вынуждены смещать свой акцент на стратегический менеджмент человеческих ресурсов как базовую модель интенсивного роста организации. В ходе работы, было уточнено определение «человеческие ресурсы»: *человеческие ресурсы – это трудоспособное население, представляющее совокупность личностей с определённым набором личностно – психологических, социокультурных характеристик и являющееся носителем человеческого потенциала и способностью его капитализировать* (параграф 1.1).

2. В условиях глобализации, высокой мобильности людей, трансфера технологий и стремительных изменений, организацию необходимо рассматривать как открытую систему, на которую оказывают влияние внешние компоненты более крупной и сложной системы. Внешние факторы, влияющие на деятельность организации, обуславливают необходимость в использовании многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов. Структурированная иерархическая система стратегического менеджмента человеческих ресурсов позволяет рассматривать человеческие ресурсы как объект управления на уровне организации, региона и государства.

Стратегический менеджмент человеческих ресурсов необходимо рассматривать как комплексную и агрегированную систему, в которой множество элементов взаимодействуют между подсистемами на разных уровнях. Влияние многоуровневых факторов макросреды определяет поведение самого человека. Изменение поведения человека напрямую сказывается на его производительности, формировании социально-психологического климата внутри организации. Применение многоуровневого триального подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов, состоящего из макро-, мезо- и микроуровней, позволяет добиться максимальных результатов и синергического

эффекта в достижении целей. В работе обоснована необходимость применения в исследовании системы менеджмента человеческих ресурсов системного многоуровневого подхода. Согласно предложенному подходу, стратегический менеджмент человеческих ресурсов рассматривается как подсистема стратегического менеджмента организации (в которой организация, в свою очередь, рассматривается как система), а организация рассматривается как подсистема более крупной системы на мезо- и макроуровнях (параграф 1.2 и 1.3).

3. Проведённое исследование указывает на то, что демографические факторы, рынок труда страны и региона, процессы внутренней и внешней миграции влияют на применяемый подход стратегического менеджмента человеческих ресурсов организаций Республика Молдова на данном этапе развития. Так же, как и подобает сложной системе, организация имеет влияние на изменение факторов внешней среды. Качественные и количественные характеристики человеческих ресурсов подвержены изменениям, как со стороны внутренней среды организации, так и со стороны внешней среды.

4. Функционирование рынка труда страны происходит под влиянием ряда аспектов, которые подразделяются на демографический, экономический и социальный факторы и имеют то или иное воздействие на макро-, мезо- и микроуровни управления. Слабая конкуренция на рынке труда приводит к снижению мотивации работника к саморазвитию, повышению профессионального уровня, производительности труда, что в конечном итоге негативно отражается на качестве человеческих ресурсов (параграф 2.1).

5. Человеческий капитал как составная часть национального богатства, представляет собой трёхуровневую подсистему и является главным фактором формирования и развития инновационной экономики и экономики знаний. Человеческий капитал является важным драйвером в социально-экономическом развитии Молдовы. В ходе исследования факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, была выявлена зависимость между динамикой переводов денежных средств и уровнем безработицы. Представленная динамика уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц достаточно точно демонстрируют зависимость и чувствительность уровня безработицы к объёму переводов денежных средств из-за рубежа (параграф 2.2).

6. Путём сопоставления результатов анкетирования, интервьюирования, экспертных мнений был проведен анализ состояния стратегического менеджмента человеческих ресурсов на уровне организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

7. Жители Молдовы являются свидетелями и участниками интеграции культуры зарубежных стран. Речь идет о культурной глобализации, в которой страны с более развитой экономикой, имея превосходство в культурной сфере, оказывают существенное влияние на страны с менее слабой экономикой. В работе описывается состояние реиммигранта, то есть сотрудника, который проработал не менее 9 месяцев за границей и вернулся на родину. Дано определение феномену *«реиммиграционный синдром»*, представляющий состояние человека, возникающее в результате осуществления трудовой деятельности на работе после нахождения за пределами родного края (параграф 2.3).

8. Разработка функциональных стратегий независимо друг от друга отсутствие эффективных систем постановки целей также являются проблемами в деятельности молдавских организаций. Отсутствие гармонизации между общими стратегиями развития организаций с комплементарным им стратегиями менеджмента человеческих ресурсов приводят к дополнительным финансовым расходам предприятия. Плохая организация прогнозирования и планирования потребности в рабочей силе затрудняет мобильность, оперативность, своевременное реагирование на потребности рынка, что в настоящих условиях является первостепенным (параграф 2.3).

Учитывая многоуровневый подход стратегического менеджмента человеческих ресурсов, **основные рекомендации** предложены с учётом соответствующих уровней.

*Основные рекомендации для имплементации на макроуровне:*

1. В условиях Республики Молдова при стремительном сокращении численности населения, в особенности трудоспособного населения, на макроуровне необходима разработка прогноза трудовых ресурсов на краткосрочный и среднесрочный период, без наличия которой, разработка стратегических документов на всех уровнях является малоэффективной и во многих случаях становится миражом.

2. В рамках анализа основных показателей, отражающих состояние рынка труда, было предложено ввести индикатор «медианной заработной платы». Отсутствие расчета показателя медианной заработной платы и должного его анализа не дает возможности для эффективного управления мотивацией сотрудников и рынком труда, прослеживания динамики уровня жизни населения и масштабов социального неравенства в обществе (параграф 2.2).

*Основные рекомендации для имплементации на мезоуровне:*

3. Разработать программу и систему льготного поощрения для организаций, с целью повышения привлекательности инвестирования в сотрудников для развития человеческого капитала.

4. Обеспечить прозрачность разработки и реализации региональных стратегических политик, а также свободный доступ к региональным статистическим данным и соответствующей аналитической документации, отчётности.

*Основные рекомендации для имплементации на микроуровне:*

5. Современному руководству организаций необходимо совершенствовать механизмы подбора и найма сотрудников на работу. Отличительной особенностью подхода в отношении формирования и развития человеческих ресурсов в Республике Молдова от работодателей развитых западных стран заключается в отсутствии заинтересованности местных работодателей в инвестициях в человеческий капитал и желании нанять компетентного профессионального сотрудника на стадии отбора.

6. Разработка Программа адаптации работников является важным инструментом при формировании и развитии человеческих ресурсов. Менеджерам организаций необходимо разделять адаптацию сотрудников, которые начинают трудовую карьеру, меняют место работы и тех, кто работал за границей – так называемый работник – реиммигрант. Подходы к адаптации в системе менеджмента человеческими ресурсами должны постоянно обновляться с учетом требований рынка, потенциала человеческих ресурсов, развития корпоративной культуры организации.

7. Создание слаженного механизма кросс-функционального стратегического планирования и системности многоуровневости в стратегическом управлении человеческими ресурсами сможет обеспечить достижения поставленных целей на всех уровнях. Изменения внутренних факторов и неэффективное управление процессом стратегического менеджмента организаций, приводит к отсутствию координации и синергии функциональных и общей стратегий.

8. Выделяющимся аспектом предложенной интегрированной модели стратегического менеджмента человеческих ресурсов в организации, в основе которой находится сбалансированная система показателей, является согласованность внешних и внутренних факторов, направленных на достижение системно – синергического эффекта. Сбалансированная система показателей позволяет выстроить логическую цепочку в достижении генеральной цели организации. В основе модели указываются цели и мероприятия, которые будут воздействовать на стратегический менеджмент человеческих

ресурсов. Сложность установления целей и мероприятий в данной перспективе заключается в её комплексности, системности и многогранности.

9. Основой стратегической карты целей является оптимизация менеджмента человеческих ресурсов, определяющаяся четырьмя целями: развить профессиональные компетенции, усовершенствовать систему привлечения человеческих ресурсов, продвигать здоровый образ жизни среди сотрудников и усовершенствовать систему мотивации.

10. Разработаны рекомендации по применяемым методам (тренинг по развитию соответствующих компетенций, Программа адаптации, аутсорсинг, геймификация трудового процесса и др.) и подходам управления человеческими ресурсами для достижения системно – синергического эффекта.

## БИБЛИОГРАФИЯ

### *Законы и нормативные акты:*

1. Трудовой Кодекс Республики Молдова № 154 от 28.03.2003 года. В: *Monitorul Oficial*, 2003, № 159-162, см. № 648.
2. Закон РМ «Об утверждении Национальной Стратегии развития «Молдова – 2020»» №166 от 11.07.2012 года. В: *Monitorul Oficial*, 2012, № 245-247, см. №791.
3. Закон РМ «О содействии занятости населения и страховании по безработице» №105 от 14.06.2018 года. В: *Monitorul Oficial* № 295-308, 2018, см. № 448.
4. Закон РМ «О государственной должности и статусе государственного служащего» №158-XVI от 04.07.2008 года. В: *Monitorul Oficial*, 2008, № 230-232, см. № 840.
5. Закон АТО Гагаузия «О стратегическом планировании социально-экономического развития АТО Гагаузия» №20-XII/IV от 18.05.2009.
6. Постановление Правительства РМ «О проекте закона об утверждении Национальной стратегии развития ”Молдова – 2030”» №377 от 10.06.2020 года. В: *Monitorul Oficial*, 2020, № 153-158, см. № 508.
7. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Стратегии развития образования на 2014 – 2020 годы ”Образование – 2020”» №944 от 14.11.2014 года. В: *Monitorul Oficial*, 2014, № 345-351, см. № 1014.
8. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Национальной Стратегии о политиках занятости рабочей силы на 2007 – 2015 годы» №605 от 31.05.2007 года. В: *Monitorul Oficial*, 2007, № 82-85, см. № 660.
9. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Национальной Стратегии занятости населения на 2017 – 2021 годы» №1473 от 30.12.2016 года. В: *Monitorul Oficial*, 2017, № 109-118, см. № 272.
10. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Плана действий на 2017-2020 годы по (ре)интеграции граждан Республики Молдова, возвратившихся из-за рубежа», № 724 от 08.09.2017 года. В: *Monitorul Oficial*, 2017, № 335-339, см. № 828.
11. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Национальной стратегической программы в области демографической безопасности Республики Молдова (2011-2025 гг.)», № 768 от 12.10.2011 года. В: *Monitorul Oficial*, 2011, № 182-186, см. № 851.

12. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Национальной Стратегии в области общественного здоровья на 2014 – 2020 годы» №1032 от 20.12.2013 года. В: *Monitorul Oficial*, 2013, № 304-310, см. № 1139.

13. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Стратегии развития сектора малых и средних предприятий на 2012 – 2020 годы» №685 от 13.09.2012 года. В: *Monitorul Oficial*, 2012, № 198-204, см. № 740.

14. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Стратегии привлечения инвестиций и продвижения экспорта на 2006 – 2015 годы» №1288 от 09.11.2006 года. В: *Monitorul Oficial*, 2006, № 181-183, см. № 1391.

15. Постановление Правительства РМ «Об утверждении Национальной Программы “Satul moldovenesc”(2005-2015)» №242 от 01.03.2005 года. В: *Monitorul Oficial*, 2005, № ed.spec. см. № 242.

16. Стратегия социально-экономического развития АТО Гагаузия на 2009-2015 годы, утвержденная Постановлением Народного Собрания АТО Гагаузия №146-XIV/IV от 19.06.2009 г.

17. Стратегия социально-экономического развития АТО Гагаузия на 2017-2022 годы, утвержденная Постановлением Народного Собрания АТО Гагаузия от 15.05.2018 г.

*Библиографические источники на румынском языке:*

18. BELOSTECINIC G., CISTRUGA B., ILIADI G., GUȚU C., MOVILĂ I., BALTAG G. *Competitivitatea și creșterea economică în contextul economiei bazate pe cunoaștere, integrării regionale și europene*. Revista de Știință, Inovare, Cultură și Artă «Akademos», №1 (32) / 2014, ISSN 1857-0461, eISSN 2587-3687.

19. BILAȘ L., DOROGAIA I. *Cultura organizațională ca factor al competitivității întreprinderii*. Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. ed. a 11-a, nr.1, 2013, ISSN 1857-1433, 50-56 p.

20. BÎRCĂ A. *Managementul resurselor umane în context internațional*. ASEM, Chișinău, 2013, ISBN 978-9975-75-632-7, 330 p.

21. COTELNIC A. *Motivarea nonfinanciară a angajaților – factor importnt în asigurarea performanței organizației*. Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. ed. a 11-a, nr.1, 2013, ISBN 978-9975-75-631-0, 7-14 p.

22. COVAȘ L. *Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale*. Teză de doctor habilitat în economie. Chișinău, 2020.



23. DOROGAIA I. *Impactul managementului schimbărilor organizaționale asupra strategiei de dezvoltare a potențialului uman*. In: Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și integrării europene: conf. intern. 22-23 mai 2013, ISBN: 978-9975-50-119-4.

24. MOȘNEAGA V. *Migrația de muncă din Republica Moldova: factorii de propensiune ai procesului*. Chișinău, USM, 2015.

25. *Migrația de muncă din Republica Moldova: factorii de propensiune ai procesului*. Chișinău, 2015.

*Библиографические источники на русском языке:*

26. ААКЕР Д. *Стратегическое рыночное управление*. – СПб.: Питер, 2007, ISBN 978-5-469-01301-3 (рус.), ISBN 0-471-48426-1 (англ.).

27. АГАРКОВ А. П., ГОЛОВ Р. С., ГОЛИКОВ А. М. и др. *Теория организации: организация производства*. – М.: Дашков и К, 2012, ISBN 978-5-394-01583-0.

28. АКОФФ Р., ЭМЕРИ Ф. *О целеустремленных системах*. пер. с английского. – М: Советское радио, 1974, УДК 65.01-005, А- 30501-062-62-74.

29. АЛЕКСЕЕВ С. И. *Исследование систем управления*. – М.: центр ЕАОИ, 2008, ISBN 978-5-374-00033-7.

30. АЛИЕВ И. М., ГОРЕЛОВ Н. А., ИЛЬИНА Л. О. *Экономика труда*. Часть 1. – М.: Юрайт, 2016, ISBN 978-5-9916-7585-7 (ч.1), ISBN 978-5-9916-7586-4.

31. АНАЛОУИ Ф., КАРАМИ А. *Стратегический менеджмент малых и средних предприятий*. пер. с английского — М.: Юнити-Дана, 2005, ISBN 1-86152-962-7 (англ.), ISBN 5-238-008651 (русс.).

32. АНСОФФ И. *Новая корпоративная стратегия*. – СПб: Питер Ком, 1999, ISBN 0-471-62950-2 (англ.), ISBN 5-314-00105-5 (русс.).

33. АНТОНОВА Н. Л. *Демография*. – Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2014, ISBN 978-5-7996-1299-3.

34. АНЦУПОВ А. Я., ШИПИЛОВ А. И. *Словарь конфликтолога*. – СПб.: Питер, 2006, ISBN 5-469-01216-6.

35. АРМСТРОНГ М. *Стратегия управления человеческими ресурсами*, – М: Инфра-М, 2002, ISBN 5-16-001192-7 (рус.), ISBN 0-7494-3331 (англ.).

36. АРМСТРОНГ М. *Практика управления человеческими ресурсами*, – СПб: Питер, 2009, ISBN 978-5-91180771-9 (рус.), ISBN 0-7494-4631-5 (англ.).

37. АРУТЮНОВА Л. М., ПИРОГОВА Е. В. *Теория организации*. – Ульяновск: УлГТУ, 2007, ISBN 978-5-9795.
38. АРХАНГЕЛЬСКИЙ Г., СТРЕЛКОВА О. *Удалёнка. Экспресс курс по работе из дома*. – М.: ЭКСМО, ISBN 978-5-04-113042-8.
39. АСЕМОГЛУ Д. *Введение в теорию современного экономического роста*. Книга I – М. Дело РАНХиГС, 2018, ISBN: 978-5-7749-1262-9.
40. АСЕМОГЛУ Д. *Введение в теорию современного экономического роста*. Книга II – М. Дело РАНХиГС, 2018, ISBN 978-5-7749-1263-6.
41. БАЗАРОВ Т. Ю., ЕРЕМИН Б.Л. *Управление персоналом*. – М: Юнити, 2002, ISBN 5-238-00290-4.
42. БАЛАШОВ А. И., КОТЛЯРОВ И. Д., САНИНА А. Г. *Управление человеческими ресурсами*. – СПб.: Питер, 2012, ISBN 978-5-459-00330-7.
43. БАЛДИН К. В., РУКОСУЕВ А. В. *Общая теория статистики*. – М.: Дашков и К, 2009, ISBN 978-5-91131-877-2.
44. БАРИНОВ В. А., ВОЛКОВА В. Н., ЕМЕЛЬЯНОВ А. А. *Теория систем и системный анализ в управлении организациями*. - М.: Финансы и статистика, 2006, ISBN 5-279-02933-5,
45. БАРКОВ С. А., ЗУБКОВ В. И. *Управление человеческими ресурсами*. Часть I. – М.: Юрайт, 2016, ISBN 978-5-9916-7303-7.
46. БАРКОВ С. А., ЗУБКОВ В. И. *Управление человеческими ресурсами*. Часть II. – М.: Юрайт, 2016, ISBN 978-5-9916-8752-2.
47. БЕККЕР ГЭРИ С. *Человеческое поведение: экономический подход* // перев. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003, ISBN 5-7598-0173-2.
48. БЕРТАЛАНФИ Л. фон. *Общая теория систем*. – М.: Прогресс, 520 с., 1969.
49. БИЛАШ Л. Л. *Личностный потенциал сотрудников бизнес – организаций как фактор конкурентоспособности человеческих ресурсов*. În: Conferința Științifică Internațională „60 de ani de învățământ economic în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, Vol. I, ASEM, Chișinău, 2013, ISBN 978-9975-75-668-6.
50. БИР С. *Наука управления*. перев. с английского, – М.: Энергия, 1971, УДК 658-5.
51. БИРМАН Л. А. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Дело, РАНХиГС, 2017, ISBN 978-5-7749-1345-9.

52. БОГОЛЮБОВА Н. М., НИКОЛАЕВА Ю. В., *Межкультурная коммуникация и международный культурный обмен*. Изд. „СПб КО“, 2017, ISBN 978-5-903983-10-0.
53. БОЛЬШАКОВ А. *Менеджмент*. – СПб: Питер, 2000, ISBN 5-272-00051-X.
54. БОУМЭН К. *Основы стратегического менеджмента*. ЮНИТИ, 1997, ISBN 0-13-284738-8 (англ.), ISBN 5-85173-103-6 (русск.).
55. ВАЧУГОВ Д. Д., БЕРЕЗКИНА Т. Е., КИСЛЯКОВА Н. А. и др. *Основы менеджмента*. – М: Высшая школа, 2005, ISBN 5-06-003,62-2.
56. ВЕСНИН В. Р. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Проспект, 2014, ISBN 978-5-392-11505-1.
57. ВЕТЛУЖСКИХ Е. Н. *Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI*. – М.: Альпина, 2016, ISBN 978-5-961-45571-7.
58. ВИГМАН С. Л. *Стратегическое управление в вопросах и ответах*. – М: Проспект, 2004, ISBN 5-98032-707-X.
59. ВИЛИСОВ В. Я. *Инфраструктура инноваций и малые предприятия: состояние, оценки, моделирование*. – М.: ИНФРА-М, 2015, ISBN 978-5-369-01395-3, ISBN – онлайн: 978-5-16-102309-9.
60. ВИНЕР Н. *Кибернетика, или управление и связь в животном и машине*. – Москва, 1958, Г-42646.
61. ВИНЕР Н. *Кибернетика и общество*. – Москва, 1958.
62. ВИХАНСКИЙ О. С., НАУМОВ А. И. *Менеджмент: учебник*. – 5-е изд. – М.: Магистр: Инфра-М, 2014, ISBN 978-5-9776-164-1, ISBN 978-5-16-004527-6.
63. ГАПОНЕНКО А. Л., ПАНКРУХИНА А. П. *Общий и специальный менеджмент*. – М.: РАГС, 2001, ISBN 5-7729-0057-9.
64. ГЕЙТС Б. *Бизнес со скоростью мысли*. Эксмо, 2007, ISBN 5-04-006117-X.
65. ГЕНКИН Б. М. *Экономика и социология труда*. – М.: Норма, 2007, ISBN 978-5-468-00061-8.
66. ГЛУХЕНЬКАЯ Н. М. *Исследование систем управления персоналом организации*. – Прага: Sociosféra-CZ, 2014, ISBN 978-80-87966-44-0.
67. ГНЕВАШЕВА В. Г. *Управление занятостью*, – М: Кнорус, 2015, ISBN 978-5-406-00759-4.
68. ГОЛУБКОВА О. А., САТИКОВА С. В. *Организационное повеление: теория и практика*. Санкт-Петербург, 2013, ISBN 978-5-00000-000-0.
69. ГОРЕЛОВ Н. А. *Антикризисное управление человеческими ресурсами*. – СПб.: Питер, 2010, ISBN 978-5-49807-663-8.

70. ГОРЕЛОВ Н. А., КРУГЛОВ Д. В., МЕЛЬНИКОВ О. Н. *Управление человеческими ресурсами: современный подход*. – М.: Юрайт, 2016, ISBN 978-5-534-00650-6.
71. ГОРЕЛОВ Н. А. *Экономика труда*. – СПб, Питер, 2007, ISBN 978-5-91180-123-6.
72. ГОРЕЛОВ Н. А., КРУГЛОВ Д. В., КОРАБЛЕВА О. Н. *Методология научных исследований*. Москва, Юрайт, 2020, ISBN 978-5-534-03635-0.
73. ГОРФИНКЕЛЬ В.Я., ПОПАДЬЮК Т. Г. *Бизнес – Планирование*. – М: ИНФРА, 2015, ISBN 978-5-16-006054-5.
74. ГРАНТ Р. *Современный стратегический анализ*. Питер, 2008, ISBN 978-5-469-01303-7.
75. ГРЭХЕМ Х. Т., БЕННЕТТ Р. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Юнити, 2003, ISBN 5-238-00518-0.
76. ГУРКОВ И. Б. *Стратегия и структура корпорации*. – М.: Дело, 2006, ISBN 5-7749-0416-4.
77. ГУСЕЙНОВ И. С. *Влияние денежных переводов из-за границы на уровень безработицы и формирование человеческого капитала в Республике Молдова*. Scientific Collection «InterConf», Vol. 3 (36): with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Challenges in Science of Nowadays», Washington, United States, 2020, ISBN 979-1-293-10109-3.
78. ГУСЕЙНОВ И. С. *Реадаптация человеческих ресурсов Молдовы в условиях глобализации*. Международная научно-практическая конференция «Наука, образование, культура», 15 февраля 2020, Комрат, ISBN 978-9975-83-090-4, ISBN 978-9975-83-091-1, с.117.
79. ГУСЕЙНОВ И. С. *Стратегия управления человеческими ресурсами в контексте общей стратегии организации*. Revistă științifico-practică «Vector European». Nr.2, 2020, ISSN 2345-1106, E-ISSN 2587-358X.
80. ГУСЕЙНОВ И. С. *Человеческий капитал: вызовы для Молдовы*. Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”. CEP USM, Chișinău, 2019, ISBN 978-9975-149-46-4.
81. ГУСЕЙНОВ И. С. *Формирование человеческих ресурсов Республик Молдова в контексте европейской интеграции* / Сборник научных работ с участием междун. научной конференции «Competitivitate și Inovare în economia cunoașterii», XXI выпуск, 27-28 сентября 2019, Кишинэу, ISBN 978-9975-75-968-7.

82. ГУСЕЙНОВ И. С. *Механизмы привлечения человеческих ресурсов в организациях Республики Молдова. («Mechanisms for attracting human resources in organizations of the Republic of Moldova»).* Revistă științifico-practică «Relații Internaționale Plus». Nr.2, 2021, ISSN 1857-4440, E-ISSN 2587-3933.
83. ГУСЕЙНОВ И. С. *Формирование человеческого капитала в Республике Молдова: роль заработной платы.* Международная научно-практическая конференция «Наука, образование, культура», 11 февраля 2021, Комрат, ISBN 978-9975-3496-1-1, ISBN 978-9975-3496-2-8.
84. ГУСЕЙНОВ И. С. *Формирование человеческих ресурсов: вызовы для АТО Гагаузия.* Научно-практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», Комрат, 2019, ISBN 978-9975-3312-5-8, ISBN 978-9975-3312-6-5.
85. ГУСЕЙНОВ И. С. *Многоуровневая система в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов.* Сборник научных трудов учёных и аспирантов «Экономический вестник университета» №52, 2022, г. Переяслав, Украина, ISSN 2306-546X, ISSN 2414-3774.
86. ГУСЕЙНОВ И. С. *Реадаптация человеческих ресурсов Молдовы в условиях глобализации.* Научный журнал «Молодой учёный» №4 (294), 2020, ISSN 2072-0297, ISSN 2077-8295.
87. ГУСЬКОВА Н. Д., КРАКОВСКАЯ И. Н., ЕРАСТОВА А. В., РОДИН Д. В. *Управление человеческими ресурсами.* – М.: Юрайт, 2017, ISBN 978-5-534-04759-2.
88. ГЭЛБРЕЙТ Дж. К. *Экономические теории и цели общества.* Перевод с английского, – М.: Прогресс, 1979, Г – 11105-327-Б3-78.
89. ГЭЛБРЕЙТ Дж. К. *Новое индустриальное общество (Антология экономической мысли).* – М.: издательство Эксмо, 2008, ISBN 978-5-699-23657-2.
90. ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН В. И., ПИСКУЛОВА Н. А. *Устойчивое развитие: новые вызовы.* Аспект-Пресс, Москва, 2015, ISBN 978-5-7567-0788-5.
91. ДАФТ РИЧАРД Л. *Менеджмент.* - СПб.: Питер, 2006, ISBN 5-94723-014-3.
92. ДЕ СОТО УЭРТА Х. *Социально – экономическая теория динамической эффективности.* Социум, 2011, ISBN 978-5-91603-031-0.
93. ДЕЙНЕКА А. В., БЕСПАЛЬКО В. А. *Управление человеческими ресурсами.* – М.: Дашков и Ко, 2013, ISBN 978-5-394-02048-3.
94. ДЕМИНГ У. ЭДВАРД. *Новая Экономика.* Москва, Эксмо, 2008, ISBN 5-699-17480-X.

95. ДЖЕНСТЕР, ДЭВИД ХАССИ. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей*. – М.: 2004, ISBN 5-8459-0481-1.
96. ДЖЕКсон Т. *Хосин канри: как заставить стратегию работать*. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008, ISBN 978-5-903148-27-1.
97. ДЖЕФФРИ М. *Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации*. «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ Бизнес), 2015, ISBN 978-5-00146-746-5.
98. ДМИТРЕНКО Г. А. *Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций*. – К.: МАУП, 2002, ISBN 966-608-136-9.
99. ДОЛГОВ А. И., ПРОКОПЕНК Е. А. *Стратегический менеджмент*. – М. : Флинта, 2011, ISBN 978-5-9765-0146-1.
100. ДОРОФЕЕВА Л. И. *Организационное поведение*. Саратов, 2014, ISBN 978-5-91272-365-0.
101. ДОРОФЕЕВА Л. И. *Основы теории управления*. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2015, ISBN 5-292-03525-4.
102. ДРУКЕР П. Ф. *Практика менеджмента*. – М: Вильямс, 2015, ISBN 978-5-00057-373-0.
103. ДУДИН М. Н. ЛЯСНИКОВ В. Н., СЕНИН А. С., СЕПИАШВИЛИ Е. Н., СИДОРЕНКО В. Н., ТОЛМАЧЕВ О. М. *Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие*. — М.: «Элит», 2016, ISBN 978-5-902406-93-8.
104. ДУРАКОВА И. Б., ВОЛКОВА Л. П., КОБЦЕВА Е. Н., ПОЛЯКОВА О. Н., СТАДНИЧЕНКО Л. И., ТАЛТЫНОВ С. М. *Управление персоналом*. – М: Инфра-М, 2019, ISBN 978-5-16-003563-5.
105. ЕВТИХОВ О. В. *Стратегии и приемы лидерства: теория и практика*. – СПб.: Речь, 2007, ISBN 5-9268-0585-6.
106. ЖУРАВЛЁВ П. В. *Менеджмент персонала*. – М.: Экзамен, 2004, ISBN 5-94692-501-6.
107. ЖУРАВЛЁВ П. В., КУПАЛОВ М. Н., СУХАРЕВ С. А. *Мировой опыт в управлении персоналом*. Екатеринбург: Деловая книга, 1998, ISBN 5 -88687-009-1.
108. ЗАВЬЯЛОВА Е. К., ЛАТУХА М. О. *Управление развитием человеческих ресурсов*. – СПб, 2017, ISBN 978-5-288-05737-3.
109. ЗАЙЦЕВА Т.В. *Система управления человеческими ресурсами*. – М., 2012, ISBN 978-5-211-06303-7.
110. ЗЕЛЕНОВА О. И., ЗИНЬКОВСКИЙ К. В. *Стратегический международный менеджмент человеческих ресурсов*. Москва, 2008.

111. ЗИКЕРМАНН Г., ЛИНДЕР Дж. *Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов.* – Манн, Иванов и Фербер, 2014 г., ISBN 978-5-00057-093-7.
112. ИВАНОВА С., БОЛДОГОВ Д., БОРЧАНИНОВА Э., ГЛОТОВА А., ЖИГИЛИЙ О. *Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации.* – М.: Альпина Паблишер, 2012, ISBN 978-5-9614-2623-6.
113. ИГНАТЕВА А. В., МАКСИМЦОВ М. М. *Исследование систем управления.* – М.: Юнити-Дана, 2000, ISBN 5-238-00213-0.
114. ИСАЧЕНКО И. И., ЕЛИЗАРОВА О. И., КОНДРУСТЬ Е. А., МАШИНСКАЯ И. С. *Управление человеческими ресурсами.* – М.: МГУ, 2012, ISBN 978-5-8122-1171-4.
115. КАПИТОНОВ Э. А., ЗИНЧЕНКО Н. П., КАПИТОНОВ А. Э. *Корпоративная культура: теория и практика.* – М.: Альфа - Пресс, 2005, ISBN 5-94280-113-4.
116. КАПЛАН РОБЕРТ С., НОРТОН ДЕЙВИД П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* – М.: Олимп-Бизнес, 2006, ISBN 5-901028-55-4, ISBN 978-5-9693-0139-9.
117. КАПЛАН РОБЕРТ С., НОРТОН ДЕЙВИД П. *Организация, ориентированная на стратегию.* – М.: Олимп-Бизнес, 2004, ISBN: 5-901028-68-6 (рус.), ISBN 1-57851-250-6 (англ.).
118. КАПЛАН РОБЕРТ С., НОРТОН ДЕЙВИД П. *Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты.* – М.: Олимп-Бизнес, 2005, ISBN 5-901028-96-1 (рус.), ISBN 1-59139-134-2 (англ.).
119. КАРЛОФ Б. *Деловая стратегия.* – М.: Экономика, 1991, ISBN 5-282-01222-7.
120. КАРПЕЙ Т. В. *Экономика, организация и планирование промышленного производства.* – Мн.: Дизайн ПРО, 2004, ISBN 985-452-097-8.
121. КАФИДОВ В. В. *Стимулирование потребности предпринимателей в развитии человеческого капитала.* – М.: Дело, 2013, - 8, 12, 13 с.; ISBN 978-5-7749-0730-4.
122. КЕЙНС Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег.* – М.: Эксмо, 2007, ISBN 978-5-699-20989-7.
123. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом организации.* – М.: Инфра-М, 2013, ISBN 978-5-16-001973-4.
124. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом.* – М.: Кнорус, 2016, ISBN 978-5-406-05384-3.

125. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь*. – М.: Инфра-М, 1998, ISBN 5-86225-904-X.
126. КИБАНОВ А. Я., МИТРОФАНОВА Е. А., ЭСАУЛОВА И. А. *Управление трудовыми ресурсами*. ИНФРА-М, 2013, ISBN 978-5-16-003651-9.
127. КИСЕЛЕВА М. *Оценка персонала*. – СПб: Питер, 2015, ISBN 978-5-496-01713-8.
128. КЛЕЙНЕР Г. Б. *Стратегия предприятия*. – М.: «Дело» АНХ, 2008, ISBN 978-5-7749-0487-7.
129. КОЛЕСОВА В. П. и др. *Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса*. – М.: Права человека, 2008, ISBN 978-5—7712-0394-5.
130. КОНОНЮК А. *Системология. Общая теория систем*. Киев: Освита України, 2014, ISBN 978-966-373-693-8.
131. КОРНЕЙЧУК В. Б. *Рынок труда*. – М: Юрайт, 2018; ISBN 978-5-534-00579-0.
132. КОРОТКОВ Э. М. *Исследование систем управления*. – М.: Дека, 2000, ISBN 5-89645-014-1.
133. КОСТРОМИНА Е. А. *Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами*. Москва-Берлин, 2014, ISBN 978-5-4475-3087-7.
134. КОЧЕТКОВ В. В. *Психология межкультурных различий*. 2001, ISBN 5-9292-0032-7.
135. КУЛИКОВА Т. И. *Современные персонал – технологии*. Тула: Имидж Принт, 2014, ISBN 978-5942-80-294-5.
136. КЭМПБЕЛЛ Д., СТОУНХАУС Д., ХЬЮСТОН Б. *Стратегический менеджмент*. – М.: Проспект, 2003, ISBN 5-7986-0080-7.
137. КЭМПБЕЛЛ Э., САММЕРС ЛАЧС К. *Стратегический синергизм*. – СПб.: Питер, 2004, ISBN 5-94723-127-1, 1-86152-222-3.
138. КЯЗИМОВ К. Г. *Рынок труда и содействие занятости населения: учебное пособие*. – М: ИД «АТиСО», 2013, ISBN 978-5-93441-387-4.
139. КЯЗИМОВ Г. К. *Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие*. – М: Юрайт, 2017; ISBN 978-5-534-10623-7.
140. ЛАПШОВА О. А. *Управление человеческими ресурсами*. – М: Юрайт, 2017, ISBN: 978-5-9916-8761-4.
141. ЛЕВИТСКАЯ А. П., КУРАКСИНА С. С. *Исследование мотивации и удовлетворённости персонала в деятельности предприятий аграрного сектора*. Научно-



практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», Комрат, 2015, ISBN 978-9975-3306-1-1.

142. ЛЕВИТСКАЯ А. П., БАБЕНКО Е. И. *К вопросу о роли регионального университета в воспроизводстве человеческого потенциала*. Научный журнал «Intellectus», Кишинэу, №2, 2014, ISSN 1810-7079, ISSN 1857-0496.

143. ЛЕНСКАЯ И. Ю., ШИНДРЯЕВА И. В., ШИРЯЕВА В. А. *Управление персоналом организации*. – М: Мир науки, 2017, ISBN 978-5-9908913-6-4.

144. ЛИПСИЦ В. И. *Экономика*. – М: Омега-Л, 2006, – 101 с.; ISBN 5-98119-407-3.

145. ЛИХАЦКИЙ В.И. *Управление человеческими ресурсами*. Гатчина, 2014, ISBN 978-5-94895-081-5.

146. ЛОГИНОВСКИЙ О., БУРАКОВА И., МАКСИМОВ А. и др. *Управление промышленными предприятиями: стратегии, механизмы, системы*. – М.: Инфра-М, 2018, ISBN 978-5-16-013606-6.

147. МАКАРОВА И. К. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Дело РАНХиГС, 2015, ISBN 978-5-7749-1058-8.

148. МАКСИМЦЕВ И. А., ГОРЕЛОВ Н. А. *Управление человеческими ресурсами*. – Москва, Юрайт, 2019, ISBN 5-534-99951-8.

149. МАРКОВА В. Д., КУЗНЕЦОВА С. А. *Стратегический менеджмент*. – М.: Инфра-М, 1999, ISBN 5-16-000027-5.

150. МАРКС К. Г. *Капитал* (1867). Эксмо, ISBN 978-5-699-23766-1.

151. МАРШАЛЛ А. *Принципы политической экономики*. – М.: Директ-Медиа, 2012, ISBN 978-5-4458-0020-0.

152. МАСЛОВА В. М. *Управление персоналом*. – М: Юрайт, 2019; ISBN 978-5-9916-3930-9.

153. МАСЛОУ А. *Маслоу о менеджменте*. – СПб: Питер, 2003, ISBN 5-318-00597-7.

154. МЕСАРОВИЧ М., МАКО Д., ТАКАХАРА И. *Теория иерархических многоуровневых систем*. Перевод с английского, – М.: Мир, 1973.

155. МЕЩЕРЯКОВА Е. В., ЛУКАШУК Н. А. *Управление персоналом*. – М.: БГТУ, 2014, УДК 005.95(075.8).

156. МИНЦБЕРГ Г. *Менеджмент: природа и структура организации*. Эксмо, 2018, ISBN 978-5-699-77333-6.

157. МИНЦБЕРГ Г. *Структура в кулаке: создание эффективной организации*. – СПб.: Питер, 2004, ISBN 5-469-00256-X, 0-13-855479-X (англ.).
158. МИШИН В. М. *Исследование систем управления*. – М.: Юнити-Дана, 2003, ISBN 5-238-00566-0.
159. МОВИЛЭ И. В. *Формирование человеческого потенциала: стратегический подход*. LAP Lambert, Academic Publishing, 2015, ISBN 978-3-659-76345-8.
160. МОВИЛЭ И. В. *Стратегический менеджмент конкурентоспособности человеческого капитала на рынке труда в условиях регионального развития (диссертация)*. Кишинэу, 2018, CZU 65.012.4:330.3.
161. МУХИН В. И. *Исследование систем управления*. – М: «Экзамен», 2003, ISBN 5-8212-0298-1, ISBN 5-94692-448-6.
162. НИВЕН ПОЛ Р. *Сбалансированная система показателей: шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов*. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2004, ISBN 0-471-07872-7, 966-8644-03-4.
163. ОДЕГОВ Ю. Г. ЛУКАШЕВИЧ В. В. *Управление человеческими ресурсами*. Москва, Кнорус, 2020, ISBN 978-5-406-05551-9.
164. ОНОФРЕЙ А. З. *Предпосылки интеграции рынка труда в европейский союз*. Комрат, 2004.
165. ОСТАПЕНКО Ю. М. *Экономика труда*. – М: ИНФРА-М, 2007, ISBN 978-5-16-003-063-0.
166. ОУЭН РОБЕРТ. *Избранные сочинения*. Том I. Перев. с англ. Издательство Академии Наук, 1950. Т – 06458, №2281.
167. ПАРМАКЛИ Д. М., СТАЙКОВ Д. С. *Трудовые ресурсы предприятий*. - Кахул, 2009, ISBN 978-9975-4051-3-3.
168. ПАРФЕНОВ В. А. *Люди и цены в зеркале справедливости*. – М.: Мысль, 1990, ISBN 5-244-00425-5.
169. ПЕТРОВ Л. Ф. *Методы динамического анализа экономики*. – М: ИНФРА-М, 2010, ISBN 978-5-16-004136-0.
170. ПЛОТНИЦКИЙ М. И., КОРОЛЬЧУК А. К., ЛЕМЕШЕВСКАЯ Л.В., РАДЬКО М. К. *Микроэкономика*. – М.: Новое знание, 2003, ISBN 985-475-046-9.
171. ПОРТЕР М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. Альпина Паблишер, 2016, ISBN 978-5-9614-4336-3.

172. ПОРТЕР М. *Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран*. Альпина Паблишер, 2016, ISBN 978-5-9614-7084-0, 978-5-9614-6474-0, 978-5-9614-4835-1.
173. ПРАНГИШВИЛИ И. В. *Энтропийные и другие системные закономерности: вопросы управления сложными системами*. – М.: Наука, 2003, ISBN 5-02-006524-2.
174. ПРОКОПЧУК Л. О. *Стратегическое планирование*. – СПб: Михайлова В., 2000, ISBN: 5-8016-0172-4.
175. ПФЕФФЕР Дж. *Власть и влияние: политика и управление в организациях*. Пер. с англ. – М.: Вильямс. 2007, ISBN 978-5-8459-0933-6 (рус.), ISBN 0-8758-4440-5 (англ.).
176. РАДКЕВИЧ А. П., САМАТОВА Т. Б. *Управление человеческими ресурсами*, Ухта, УГТУ, 2014, ISBN 978-5-88179-795-9.
177. РОФЕ А. И. *Экономика труда*. – М: Кнорус, 2010, ISBN 978-5-406-00164-6.
178. РУЖАНСКАЯ Л. С., КОТЛЯРЕВСКАЯ И. В. *Общий менеджмент*. – Екатеринбург: Урал, 2017, ISBN 978-5-7996-2255-8.
179. РЯЗАНЦЕВ С. В., ТКАЧЕНКО М. Ф. *Мировой рынок труда и международная миграция*. – М.: Экономика, 2010, ISBN 978-5-282-03035-8.
180. САДОХИН А. П. *Культурология*. – М.: Эксмо, 2007, ISBN 978-5-699-21102-9.
181. САЛИКОВ Ю. А. *Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента* // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление, 2004.
182. САМЫГИН С. И., СТОЛЯРЕНКО М. Д. *Менеджмент персонала*. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997, ISBN 5-85880-451-9.
183. СЕМЕНОВ А. К., НАБОКОВ В. И. *Основы менеджмента*. – М: Дашков и К, 2008, ISBN 978-5-91131-422-4.
184. СМИРНОВ В. Т., СОШНИКОВ И. В., РОМАНЧИН В. И., СКОБЛЯКОВА И. В. *Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование*. – М.: ОрелГТУ, 2005, ISBN 5-94275-226-5.
185. СМИТ А. *Исследование о природе и причинах богатства народов* (1776). Эксмо, 2007, ISBN 978-5-699-84994-9.
186. СОКОЛОВА М. И., ДЕМЕНТЬЕВА А. Г. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Проспект, 2006, ISBN 5-98032-755-X.
187. СТАУТ У. ЛАРРИ. *Управление персоналом*. Москва, 2009, ISBN 5-98124-045-8.

188. СЫРБУ И. М. *Системы планирования в бизнесе*. Кишинэу, МЭА, 2008, ISBN 978-9975-75-397-5.
189. ТЕОСА В. *Республика Молдова: Практические социальные политики в контексте глобализации труда*. Кишинэу, МГУ, 2006.
190. ТОМПСОН А. А., СТРИКЛЕНД А. Дж. *Стратегический менеджмент*. Пер. с английского, – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2006, ISBN 5-8459-0407-2.
191. ТРАВИН В. В., ДЯТЛОВ В. А. *Менеджмент персонала предприятия*. – М.: Дело, 2005, ISBN 5-7749-0062-2.
192. ТРАВИН В. В., МАГУРА М. И., КУРБАТОВА М. Г. *Мотивационный менеджмент*. – М.: Дело, 2005, ISBN 5-7749-0360-5.
193. ТУРЧИН В. Ф. *Феномен науки: кибернетический подход к эволюции*. – М.: ЭТС, 2000, ISBN 5-93386-019-0.
194. УЛЬРИХ Д. *Эффективное управление персоналом*. Москва, 2007, ISBN 5-8459-1045-5, 0-8758-4719-6.
195. УСТИНОВА К. А., ГУБАНОВА Е. С., ЛЕОНИДОВА Г. В. *Человеческий капитал в инновационной экономике*. ИСЭРТ РАН, Вологда, 2015, ISBN: 978-5-93299-287-6.
196. ФАЭЙ Л., РЭНДЕЛЛ Р. *Курс MBA по стратегическому менеджменту*. – М.: Альпина, 2002, ISBN 5-94599-034-5, 0-47119-708-4.
197. ФИШЕР С., ДОРНБУШ Р., ШМАЛЕНЗИ Р. *Экономика*. – М.: Дело, 1993, ISBN 5-86461-129-8.
198. ФЛЯЙШЕР К. *Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе*. – М.: БИНОМ, 2005, ISBN 0-13-088852-4 (англ.) ISBN 5-94774-220-9 (рус.).
199. ФРЕЙДИНА Е. В. *Исследование систем управления*. – М.: Омега-Л, 2008, ISBN 978-5-370-00907-5.
200. ХЕРЦБЕРГ Ф., МОСНЕР Б., БЛОХ СНИДЕРМАН Б. *Мотивация к труду*. перевод с английского, – М.: Вершина, 2007, ISBN 5-9626-0259-5.
201. ХОЛЛ РИЧАРД Х. *Организации. Структуры, процессы, результаты*. – Питер: 2001, ISBN 5-272-00234-2.
202. ХРИЩЕВ Е. *Организация и нормирование труда на современной фирме*. – АСЕМ, Кишинёв, 2003, ISBN 9975-75-191-1.
203. ШАХОВСКАЯ Л. С., МОРОЗОВА И. А., ГУЩИНА Е. Г., ПЕСКОВА О. С. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Кнорус, 2017, ISBN 978-5-406-04199-4.

204. ШВАБ К. *Четвертая промышленная революция*. Эксмо, 2016, ISBN 978-5-699-90556-0.
205. ШИХВЕРДИЕВ А. П. *Корпоративное управление*. Сыктывкар: СГУ им. Питирима Сорокина, 2015, ISBN 978-5-9905748-9-2.
206. ШИФРИН М. Б. *Стратегический менеджмент*. – СПб.: Питер, 2009, ISBN 978-5-388-00583-0.
207. ЩЕРБИНА В. В. *Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование*. – М: Независимый Институт гражданского общества, 2004, ISBN 5-901493-06-0.
208. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» №70/1 от 21.10.2015.
209. *Республика Молдова: Экономические политики для роста, занятости и сокращения бедности*. Дж. Уикс, И. Гузун и др., Кишинэу, 2005.

*Библиографические источники на английском языке:*

210. AMSTRONG Michael. *Strategic human resource management - a guide to action*. London, Philadelphia, 2006.
211. BERTANFFY Ludwig. *General System theory*. New-York, 1968, cn: 68-25176.
212. CATHY TSANG – FEIGN. *Keep your life, family and career intact while living abroad*. Third revised edition, 2013, ISBN: 978-962-7866-18-3.
213. CHARLES J. FOMBRUN, NOEL M. TICHY, MARY ANNE DEVANNA. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, 1984, ISBN 10: 0471810797, ISBN 13: 9780471810797.
214. DERMOL V., RAKOWSKA A. *Strategic approaches to human resources management practice*. Lublin, 2014.
215. Global Innovation Index 2018: Energizing the world with innovation. 11th ed. INSEAD, WIPO, 2018.
216. GUSEINOV I. *Conceptual and practical aspects of human capital formation in the new reality*. Journal “CSEI Working Paper Series”, special issue 16, December 2020, eISSN: 2537-6187.
217. GUSEINOV I. *Challenges of strategic management of human resources in the context of european integration*. Conferința "Simpozion Științific Internațional al Tinerilor Cercetători" Ediția a XVII-a, Chișinău, 24-25 aprilie 2019, ISBN: 978-9975-75-962-5.

218. GUSEINOV I. *Strategic management of human resources in the Republic of Moldova*. Conferința "Simpozion Științific Internațional al Tinerilor Cercetători" Ediția a XVI-a, Chișinău, 27-28 aprilie 2018, ISBN: 978-9975-75-926-7.
219. Harvard Business Review. March – April, 2019.
220. Howe Neil, Strauss William. *Generations: The History of America's Future*, 1584 to 2069. HarperCollins, 1992, ISBN: 0688119123, 9780688119126.
221. Howe Neil, Strauss William. *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. Crown, 2009, ISBN: 0307485056, 9780307485052.
222. Human Capital Index and Components, The World Bank, 2018.
223. Human Development Report 2019. United Nations Development Programme (UNDP), ISBN: 978-92-1-126439-5.
224. MÜNSTERBERG Hugo. *Psychology and industrial efficiency*. From a 1913 edition. The floating press, 2009, ISBN: 978-1-775414-12-4.

*Интернет – источники:*

225. <https://999.md/ru/category/work>
226. [www.anofm.md](http://www.anofm.md)
227. [www.bnm.md](http://www.bnm.md)
228. <https://data.worldbank.org/>
229. <https://ec.europa.eu/eurostat>
230. <http://hdr.undp.org/en/2018-update>
231. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:27501:ed-1:v1:en>
232. <https://joblist.md/ru/>
233. <https://makler.md/ru/job/job-offers?list&list=detail>
234. [www.statistica.gov.md](http://www.statistica.gov.md)
235. <https://countrymeters.info/ru/World>
236. <https://www.worldbank.org/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение 1. Список предприятий для исследования

### Список предприятий для исследования

| №   | Наименование                                   | Адрес                    | САЕМ   | Вид деятельности                     |
|-----|------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------------------------------------|
| 1.  | SRL «Avdarma - Proect»                         | с. Авдарма, АТО Гагаузия | H 5530 | Промышленность, общественное питание |
| 2.  | МП ЖКХ мун. Комрат                             | м. Комрат, АТО Гагаузия  | O 9000 | Коммунальные услуги                  |
| 3.  | ИП «Ghiumiusliu Vladimir»                      | с. Авдарма, АТО Гагаузия | A 0111 | Сельское хозяйство                   |
| 4.  | SRL «Stana-Mobil»                              | с. Конгаз, АТО Гагаузия  | D 3610 | Изготовление мебели                  |
| 5.  | SRL «Prima-Fichir»                             | м. Комрат, АТО Гагаузия  | F 4520 | Сфера строительства                  |
| 6.  | SRL «Tresor-Com»                               | с. Конгаз, АТО Гагаузия  | A 0111 | Сельское хозяйство                   |
| 7.  | SRL «VVN Dmtr-Grup»                            | м. Комрат, АТО Гагаузия  | H 5530 | Общественное питание                 |
| 8.  | SRL «Avtomirat»                                | м. Комрат, АТО Гагаузия  | G 5020 | СТО                                  |
| 9.  | SRL «Metalex-kin»                              | м. Комрат, АТО Гагаузия  | G 5143 | Промышленность                       |
| 10. | SRL «SDS-Ekip»                                 | с. Авдарма, АТО Гагаузия | F 4520 | Строительство                        |
| 11. | ÎS «Întreprinderea pentru Silvicultură Comrat» | м. Комрат, АТО Гагаузия  | A 0200 | Лесное хозяйство                     |
| 12. | Народное Собрание Гагаузии                     | м. Комрат, АТО Гагаузия  | L 7511 | Государственное управление           |
| 13. | Примэрия м. Комрат                             | м. Комрат, АТО Гагаузия  | L 7511 | Государственное управление           |
| 14. | SRL «Cafadar»                                  | с. Конгаз, АТО Гагаузия  | A 0111 | Сельское хозяйство                   |
| 15. | SA «Betacon»                                   | м. Комрат, АТО Гагаузия  | D 2695 | Промышленность                       |
| 16. | SA «Drumuri-Comrat»                            | м. Комрат, АТО Гагаузия  | F 4520 | Дорожное хозяйство                   |



## Приложение 2. Структура занятого населения

### Структура занятого населения по возрасту и уровню образования за 2010-2020 годы

тыс. чел

| Grupe de virsta | Nivel de instruire     | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019  | 2020  |
|-----------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|
| Total           | Total                  | 1 143,4 | 1 173,5 | 1 146,8 | 1 172,8 | 1 184,9 | 1 203,6 | 1 219,5 | 1 207,5 | 1 252,2 | 872,4 | 834,2 |
|                 | Superior               | 262,8   | 278,3   | 295,6   | 297,9   | 288,7   | 294     | 297,4   | 297,7   | 303,1   | 243,2 | 236,1 |
|                 | Mediu de specialitate  | 180,2   | 193,6   | 185,5   | 172,1   | 163,8   | 170,6   | 163,8   | 159,8   | 161,3   | 127,6 | 119,1 |
|                 | Secundar profesional   | 277,2   | 270,5   | 258,9   | 260,4   | 279,3   | 268,1   | 268,5   | 276,1   | 287,2   | 198,2 | 188,5 |
|                 | Liceal, mediu general  | 236,8   | 233,2   | 216,9   | 225,5   | 227,4   | 239,1   | 241     | 234,5   | 234,5   | 154,8 | 146,5 |
|                 | Gimnazial              | 178,1   | 189     | 182,1   | 209     | 217,5   | 224,8   | 242,1   | 234,1   | 258,8   | 145,4 | 142,0 |
|                 | Primar sau fara scoala | 8,3     | 8,9     | 7,8     | 7,9     | 8,2     | 7       | 6,8     | 5,2     | 7,3     | 3,3   | 2,0   |
| 15-24 ani       | Total                  | 117,8   | 120     | 106,6   | 104,3   | 94,5    | 93,6    | 84,9    | 79,8    | 85,1    | 56,2  | 45,6  |
|                 | Superior               | 19,7    | 22,9    | 21,5    | 19,9    | 16,2    | 14,5    | 12,1    | 15,4    | 9,4     | 8,5   | 5,3   |
|                 | Mediu de specialitate  | 10,6    | 12,7    | 9,4     | 10,1    | 9,2     | 9,8     | 9,9     | 8,9     | 11,4    | 8,7   | 7,6   |
|                 | Secundar profesional   | 22,9    | 22,5    | 21,7    | 20,4    | 20      | 18,7    | 19,6    | 19,4    | 18,5    | 11,9  | 11,5  |
|                 | Liceal, mediu general  | 26,5    | 24,9    | 22,3    | 20,8    | 18,5    | 18      | 17,8    | 11,9    | 14,9    | 12,8  | 9,3   |
|                 | Gimnazial              | 35,6    | 34,5    | 29,6    | 31,3    | 28,2    | 30,9    | 24,4    | 23,6    | 29,7    | 14,1  | 11,9  |
|                 | Primar sau fara scoala | 2,5     | 2,5     | 2,1     | 1,7     | 2,4     | 1,8     | 1,2     | 0,6     | 1,2     | 0,2   | 0,1   |
| 25-34 ani       | Total                  | 275,8   | 281,7   | 285,4   | 298,7   | 302     | 300     | 312,6   | 302,1   | 305,7   | 217,5 | 202,1 |
|                 | Superior               | 90,2    | 93,8    | 108,1   | 114,9   | 111,5   | 109     | 114,6   | 113,2   | 111,5   | 85,3  | 82,3  |
|                 | Mediu de specialitate  | 24,7    | 27      | 24,3    | 22,3    | 22,8    | 24,4    | 25,5    | 24,6    | 24,5    | 22,3  | 20,0  |
|                 | Secundar profesional   | 50,4    | 49      | 47      | 45,4    | 52,5    | 48,7    | 48,6    | 48,8    | 52,1    | 40,2  | 37,2  |
|                 | Liceal, mediu general  | 51,8    | 50,2    | 51,5    | 49,5    | 45,8    | 47,6    | 46,7    | 45,1    | 42,2    | 28,0  | 24,6  |
|                 | Gimnazial              | 56,9    | 59,8    | 52,6    | 64      | 67,3    | 69      | 74,9    | 69,2    | 74,4    | 40,4  | 37,3  |
|                 | Primar sau fara scoala | 1,7     | 2       | 1,9     | 2,7     | 2,1     | 1,4     | 2,4     | 1,2     | 1       | 1,3   | 0,7   |
| 35-44 ani       | Total                  | 262,8   | 274,1   | 268,4   | 277,8   | 282,6   | 293,3   | 297,1   | 301,9   | 306,2   | 213,2 | 213,7 |
|                 | Superior               | 55,9    | 59,1    | 65,8    | 67,5    | 61,7    | 65      | 68,8    | 73,4    | 89,1    | 70,0  | 65,8  |
|                 | Mediu de specialitate  | 49,8    | 51      | 48,8    | 45,2    | 39,8    | 41,2    | 36,8    | 34      | 31,2    | 20,8  | 18,9  |
|                 | Secundar profesional   | 73,5    | 74,8    | 69,1    | 67,3    | 70,9    | 69,4    | 66      | 65,5    | 62,8    | 42,1  | 41,9  |
|                 | Liceal, mediu general  | 55,1    | 53,9    | 48,7    | 50      | 52,1    | 57,9    | 59,1    | 58,2    | 51,4    | 36,0  | 37,6  |
|                 | Gimnazial              | 28,3    | 34,5    | 35,5    | 47,6    | 57,4    | 58,9    | 65,4    | 69,1    | 70      | 43,9  | 49,0  |
|                 | Primar sau fara scoala | 0,2     | 0,9     | 0,5     | 0,2     | 0,7     | 0,9     | 1,1     | 1,8     | 1,7     | 0,6   | 0,5   |
| 45-54 ani       | Total                  | 311,1   | 311,8   | 298,1   | 298,8   | 292,6   | 290,1   | 280,8   | 267,9   | 267,7   | 199,0 | 191,6 |
|                 | Superior               | 58,5    | 62,3    | 57,7    | 55,6    | 56,9    | 60,3    | 57,5    | 48,8    | 48,7    | 40,0  | 43,8  |
|                 | Mediu de specialitate  | 65,6    | 68,2    | 67      | 58,2    | 53,7    | 55,6    | 48,2    | 47,4    | 46,2    | 35,8  | 35,4  |
|                 | Secundar profesional   | 87,6    | 79      | 77,4    | 83,7    | 82,6    | 78,8    | 76,7    | 80,8    | 77,5    | 58,4  | 51,2  |
|                 | Liceal, mediu general  | 70,7    | 72,2    | 62,6    | 67,7    | 68,1    | 66,2    | 65,2    | 61,3    | 61,3    | 38,4  | 36,2  |
|                 | Gimnazial              | 27,9    | 29,7    | 33,3    | 33,1    | 31      | 29      | 32,8    | 29,6    | 33,7    | 26,2  | 24,9  |
|                 | Primar sau fara scoala | 0,6     | 0,4     | 0,2     | 0,5     | 0,3     | 0,2     | 0,3     | 0,1     | 0,3     | 0,2   | 0,1   |
| 55-64 ani       | Total                  | 153,4   | 158,9   | 164,3   | 168,8   | 181,5   | 189,8   | 200,8   | 209,7   | 221,3   | 158,6 | 156,2 |
|                 | Superior               | 33      | 33,1    | 35,9    | 34,7    | 35      | 36,9    | 37,1    | 39,4    | 35,2    | 32,8  | 31,5  |
|                 | Mediu de specialitate  | 27      | 31,1    | 33,2    | 33      | 34      | 34,3    | 36,8    | 36,7    | 37,9    | 33,6  | 32,1  |
|                 | Secundar profesional   | 40      | 41,8    | 40,8    | 40,8    | 49      | 48,9    | 51,9    | 55,7    | 64,8    | 41,3  | 43,2  |
|                 | Liceal, mediu general  | 30,1    | 29      | 29,2    | 34      | 38,3    | 44,3    | 46      | 51,1    | 54,7    | 35,5  | 35,2  |
|                 | Gimnazial              | 22,5    | 22,9    | 24,2    | 25,7    | 24,8    | 25,1    | 28,6    | 26,6    | 28,4    | 15,0  | 14,1  |
|                 | Primar sau fara scoala | 0,9     | 1       | 0,9     | 0,6     | 0,3     | 0,3     | 0,4     | 0,3     | 0,2     | 0,4   | 0,1   |
| 65 ani si peste | Total                  | 22,5    | 27,1    | 23,9    | 24,4    | 31,6    | 36,7    | 43,3    | 46,1    | 66,3    | 27,9  | 24,9  |
|                 | Superior               | 5,5     | 7,1     | 6,6     | 5,3     | 7,4     | 8,3     | 7,4     | 7,6     | 9,3     | 6,6   | 7,4   |
|                 | Mediu de specialitate  | 2,6     | 3,7     | 2,8     | 3,3     | 4,3     | 5,3     | 6,7     | 8,2     | 10,1    | 6,4   | 5,2   |
|                 | Secundar profesional   | 2,7     | 3,3     | 3       | 2,8     | 4,3     | 3,7     | 5,6     | 6,1     | 11,5    | 4,4   | 3,5   |
|                 | Liceal, mediu general  | 2,6     | 3,2     | 2,4     | 3,4     | 4,7     | 5       | 6,2     | 7,1     | 9,9     | 4,1   | 3,6   |
|                 | Gimnazial              | 6,9     | 7,7     | 7       | 7,4     | 8,6     | 11,9    | 15,9    | 16      | 22,6    | 5,8   | 4,7   |
|                 | Primar sau fara scoala | 2,3     | 2,2     | 2,1     | 2,3     | 2,3     | 2,5     | 1,5     | 1,1     | 2,9     | 0,6   | 0,5   |

Источник: составлен автором на основании данных Национального бюро

статистики [234]

### Приложение 3. Основные определения

#### Дефиниции, используемые в работе

| №  | Наименование                                           | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <i>Персонал</i>                                        | <p>– «это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками» [93, с.37].</p> <p>– «это личный состав организации, включающий всех наёмных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [152, с. 19]</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. | <i>Трудовые ресурсы</i>                                | – «трудоспособная часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг» [152, с.12]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3. | <i>Человеческие ресурсы</i>                            | <p>– «более емкое чем «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы», поскольку содержит в себе совокупность личностно – психологических свойств людей и их социокультурных характеристик» [125, с.433].</p> <p>– «это понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учётом интересов каждого человека» [125].</p> <p>– «представляют собой численность населения страны или региона и его демографические характеристики» [184, с.127].</p> <p>– «это трудоспособное население, являющееся материальным носителем человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей индивида» [30, с. 11; 153, с. 16].</p> |
| 4. | <i>Человеческий капитал</i>                            | – «это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка» [184, с. 99].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5. | <i>Человеческий потенциал</i>                          | – «выражает максимально возможную реализацию способностей человека» [184, с.127].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6. | <i>Управление человеческими ресурсами</i>              | – «это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [35, с.6].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7. | <i>Стратегический менеджмент человеческих ресурсов</i> | – «это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений» [35, с.53].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## Приложение 4. Подходы исследования систем управления

### Подходы исследования систем управления

| №   | Подходы исследования систем управления | Сущность подходов исследования систем управления                                                                                                                                                                                                              |
|-----|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Системный подход                       | Методологический, фундаментальный подход, изучающий объект (систему) как единое целое                                                                                                                                                                         |
| 2.  | Ситуационный подход                    | Подход срочного принятия решений при быстротечном изменении окружающей среды                                                                                                                                                                                  |
| 3.  | Эмпирический подход                    | Подход, при котором объект исследуется на основе уже имеющегося опыта                                                                                                                                                                                         |
| 4.  | Диалектический подход                  | «Подход представляет собой учение о всеобщих связях явлений и наиболее общих закономерностях развития бытия и мышления» [158, с.95]                                                                                                                           |
| 5.  | Социотехнический подход                | «Подход, который создаёт условия для приспособления человека к технике с целью увеличения эффективности производства»                                                                                                                                         |
| 6.  | Операционный подход                    | «Подход, в котором выделяются функции работы для анализа процесса управления»                                                                                                                                                                                 |
| 7.  | Процессный подход                      | «Подход рассматривает управленческую деятельность как непрерывное выполнение комплекса определенных взаимосвязанных между собой видов деятельности и общих функций управления» [158, с.96]                                                                    |
| 8.  | Функциональный подход                  | «Рассмотрение исследуемой системы или её составляющих элементов только с позиций внешней среды» [158, с.100]                                                                                                                                                  |
| 9.  | Параметрический подход                 | Исследование и классифицирование определённых параметров элементов и подсистем                                                                                                                                                                                |
| 10. | Целевой подход                         | «Подход, ориентированный на поставленные перед исследователем цели на основе глубокого анализа всех потенциальных возможностей (кадровых, временных, финансовых, организационных)».                                                                           |
| 11. | Информационный подход                  | Подход, исследующий информационное обеспечение системы и документооборот в ней                                                                                                                                                                                |
| 12. | Рефлексивный подход                    | «Систематизированная и доступная объективная информация о внутренней среде на основе рефлексии предприятия, системы (самоанализ, саморазвитие, осмысление и осознание, критический анализ содержания и методов, раскрывающих внутреннее содержание системы)». |
| 13. | Системно – структурный подход          | Подход, при котором, с одной стороны, рассматривается система в целом, с другой – составляющие её элементы                                                                                                                                                    |
| 14. | Поведенческий подход                   | «Анализ поведения людей, участников системы, прогнозирование их дальнейших действий, предложение новых отношений и др.».                                                                                                                                      |
| 15. | Математический подход                  | Количественная оценка явлений и процессов                                                                                                                                                                                                                     |

|     |                                                               |                                                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16. | Комплексный подход                                            | Изучение и разработка мер по совершенствованию всей системы управления или её части с использованием нескольких подходов                                                                |
| 17. | Компетентный подход                                           | Исследование субъектно – деятельностного потенциала личности                                                                                                                            |
| 18. | Анализ межличностных отношений и группового поведения (поход) | Изучение формальных и неформальных групп, лидеров в организации, горизонтальных, вертикальных связей, систем мотивации и стимулирования, видов власти.                                  |
| 19. | Формирование корпоративной культуры                           | Изучение или внедрение традиций, ценностей, символов, убеждений, формального и неформального поведения членов организации                                                               |
| 20. | Нормативный подход                                            | «Анализ системы управления с целью ее совершенствования связан с учетом совокупности важнейших нормативов, которыми руководствуется в своей деятельности аппарат компании» [112, с. 32] |
| 21. | Моделирование (подход и метод)                                | «Подход построения модели организации, в которой отражаются все элементы, взаимосвязи, закономерности. Может осуществляться в виде формул, рисунков, схем, графиков и др.».             |
| 22. | Маркетинговый подход                                          | «Подход предполагает проведение анализа организаций на основе результатов маркетинговых исследований» [112, с.32]                                                                       |
| 23. | Стратегический подход                                         | Сущность подхода состоит в научном прогнозировании будущего состояния системы управления                                                                                                |
| 24. | Экзистенциональный подход                                     | Опирается на психологию личности, когда духовные ценности играют определяющую роль                                                                                                      |
| 25. | Деятельностно-специфический подход                            | Учитывает специфику организации и её составляющих, а также направление деятельности системы                                                                                             |
| 26. | Интегративный подход                                          | «Исследует развитие организации в целом, удовлетворённость работников системой управления организации»                                                                                  |

Источник: разработано автором на основе [66, с. 15-16].

## Приложение 5. Динамика населения РМ за 1990 – 2018 гг.

### Populatia stabila, la inceputul anului

|      | Total pe tara |           |           | Urban       |         |           | Rural       |           |           |
|------|---------------|-----------|-----------|-------------|---------|-----------|-------------|-----------|-----------|
|      | Ambele sexe   | Barbati   | Femei     | Ambele sexe | Barbati | Femei     | Ambele sexe | Barbati   | Femei     |
| 1990 | 4 359 377     | 2 076 743 | 2 282 634 | 2 053 062   | 985 246 | 1 067 816 | 2 306 315   | 1 091 497 | 1 214 818 |
| 1991 | 4 364 077     | 2 080 909 | 2 283 168 | 2 057 362   | 988 142 | 1 069 220 | 2 306 715   | 1 092 767 | 1 213 948 |
| 1992 | 4 356 877     | 2 079 173 | 2 277 704 | 2 035 962   | 978 667 | 1 057 295 | 2 320 915   | 1 100 506 | 1 220 409 |
| 1993 | 4 345 577     | 2 073 838 | 2 271 739 | 2 022 962   | 971 987 | 1 050 975 | 2 322 615   | 1 101 851 | 1 220 764 |
| 1994 | 4 350 485     | 2 077 273 | 2 273 212 | 2 020 398   | 970 904 | 1 049 494 | 2 330 087   | 1 106 369 | 1 223 718 |
| 1995 | 4 345 685     | 2 075 675 | 2 270 010 | 2 016 798   | 968 977 | 1 047 821 | 2 328 887   | 1 106 698 | 1 222 189 |
| 1996 | 4 331 870     | 2 069 827 | 2 262 043 | 1 987 576   | 955 415 | 1 032 161 | 2 344 294   | 1 114 412 | 1 229 882 |
| 1997 | 4 317 513     | 2 063 362 | 2 254 151 | 1 978 364   | 950 790 | 1 027 574 | 2 339 149   | 1 112 572 | 1 226 577 |
| 1998 | 3 655 614     | 1 750 205 | 1 905 409 | 1 522 912   | 732 403 | 790 509   | 2 132 702   | 1 017 802 | 1 114 900 |
| 1999 | 3 649 930     | 1 747 192 | 1 902 738 | 1 516 790   | 732 277 | 784 513   | 2 133 140   | 1 014 915 | 1 118 225 |
| 2000 | 3 644 070     | 1 744 458 | 1 899 612 | 1 514 155   | 730 784 | 783 371   | 2 129 915   | 1 013 674 | 1 116 241 |
| 2001 | 3 635 112     | 1 740 612 | 1 894 500 | 1 486 410   | 718 110 | 768 300   | 2 148 702   | 1 022 502 | 1 126 200 |
| 2002 | 3 627 812     | 1 737 551 | 1 890 261 | 1 485 210   | 717 212 | 767 998   | 2 142 602   | 1 020 339 | 1 122 263 |
| 2003 | 3 618 312     | 1 733 308 | 1 885 004 | 1 484 142   | 716 431 | 767 711   | 2 134 170   | 1 016 877 | 1 117 293 |
| 2004 | 3 607 435     | 1 728 414 | 1 879 021 | 1 477 927   | 713 509 | 764 418   | 2 129 508   | 1 014 905 | 1 114 603 |
| 2005 | 3 600 436     | 1 724 841 | 1 875 595 | 1 476 028   | 712 431 | 763 597   | 2 124 408   | 1 012 410 | 1 111 998 |
| 2006 | 3 589 936     | 1 719 368 | 1 870 568 | 1 469 828   | 709 160 | 760 668   | 2 120 108   | 1 010 208 | 1 109 900 |
| 2007 | 3 581 110     | 1 721 030 | 1 860 080 | 1 478 011   | 694 839 | 783 172   | 2 103 099   | 1 026 191 | 1 076 908 |
| 2008 | 3 572 703     | 1 717 459 | 1 855 244 | 1 476 110   | 693 776 | 782 334   | 2 096 593   | 1 023 683 | 1 072 910 |
| 2009 | 3 567 512     | 1 714 931 | 1 852 581 | 1 476 099   | 693 798 | 782 301   | 2 091 413   | 1 021 133 | 1 070 280 |
| 2010 | 3 563 695     | 1 713 487 | 1 850 208 | 1 476 681   | 694 469 | 782 212   | 2 087 014   | 1 019 018 | 1 067 996 |
| 2011 | 3 560 430     | 1 712 106 | 1 848 324 | 1 481 696   | 696 731 | 784 965   | 2 078 734   | 1 015 375 | 1 063 359 |
| 2012 | 3 559 541     | 1 711 725 | 1 847 816 | 1 485 766   | 698 252 | 787 514   | 2 073 775   | 1 013 473 | 1 060 302 |
| 2013 | 3 559 497     | 1 712 346 | 1 847 151 | 1 492 165   | 701 507 | 790 658   | 2 067 332   | 1 010 839 | 1 056 493 |
| 2014 | 3 557 634     | 1 711 506 | 1 846 128 | 1 502 996   | 706 524 | 796 472   | 2 054 638   | 1 004 982 | 1 049 656 |
| 2015 | 3 555 159     | 1 710 244 | 1 844 915 | 1 507 265   | 708 035 | 799 230   | 2 047 894   | 1 002 209 | 1 045 685 |
| 2016 | 3 553 056     | 1 709 085 | 1 843 971 | 1 511 051   | 709 179 | 801 872   | 2 042 005   | 999 906   | 1 042 099 |
| 2017 | 3 550 852     | 1 707 363 | 1 843 489 | 1 516 813   | 711 179 | 805 634   | 2 034 039   | 996 184   | 1 037 855 |
| 2018 | 3 547 539     | 1 705 351 | 1 842 188 | 1 521 894   | 712 729 | 809 165   | 2 025 645   | 992 622   | 1 033 023 |
|      |               |           |           |             |         |           |             |           |           |

*Incepind cu anul 1998 - fara populatia din partea stinga a Nistrului si municipiul Bender*

Sursa: Biroul National de Statistica

**Приложение 6. Структура и динамика миграции населения РМ**

**Emigranti si imigranti in baza traversarii frontierei de stat pe Grupe de virsta, Ani, Indicatori si Sex**

|                         | 2014        |         |        |             |         |        | 2015        |         |        |             |         |        | 2016        |         |        |             |         |        | 2017        |         |        |             |         |        |
|-------------------------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|-------------|---------|--------|
|                         | Imigranti   |         |        | Emigranti   |         |        | Imigranti   |         |        | Emigranti   |         |        | Imigranti   |         |        | Emigranti   |         |        | Imigranti   |         |        | Emigranti   |         |        |
|                         | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  | Ambele sexe | Barbati | Femei  |
| Grupe de virsta - total | 98 709      | 57 577  | 41 132 | 123 379     | 65 727  | 57 652 | 105 600     | 60 469  | 45 131 | 126 893     | 68 768  | 58 125 | 107 242     | 61 230  | 46 012 | 153 184     | 86 737  | 66 447 | 109 710     | 62 503  | 47 207 | 159 118     | 90 718  | 68 400 |
| 0-4                     | 4 693       | 2 515   | 2 178  | 7 652       | 4 038   | 3 614  | 5 458       | 2 833   | 2 625  | 7 847       | 4 162   | 3 685  | 5 297       | 2 797   | 2 500  | 8 543       | 4 435   | 4 108  | 4 987       | 2 690   | 2 297  | 8 518       | 4 498   | 4 020  |
| 5-9                     | 4 034       | 2 093   | 1 941  | 7 383       | 3 792   | 3 591  | 4 581       | 2 373   | 2 208  | 7 829       | 4 167   | 3 662  | 4 998       | 2 595   | 2 403  | 8 143       | 4 234   | 3 909  | 4 598       | 2 398   | 2 200  | 7 970       | 4 174   | 3 796  |
| 10-14                   | 3 740       | 1 868   | 1 872  | 6 551       | 3 288   | 3 263  | 3 796       | 1 933   | 1 863  | 6 390       | 3 202   | 3 188  | 4 361       | 2 208   | 2 153  | 6 586       | 3 376   | 3 210  | 3 954       | 1 999   | 1 955  | 6 410       | 3 319   | 3 091  |
| 15-19                   | 4 539       | 2 516   | 2 023  | 9 467       | 4 946   | 4 521  | 4 461       | 2 440   | 2 021  | 8 886       | 4 490   | 4 396  | 4 748       | 2 555   | 2 193  | 9 825       | 5 102   | 4 723  | 4 418       | 2 327   | 2 091  | 9 722       | 5 211   | 4 511  |
| 20-24                   | 10 465      | 6 391   | 4 074  | 16 603      | 8 825   | 7 778  | 10 222      | 5 994   | 4 228  | 15 262      | 8 246   | 7 016  | 9 428       | 5 512   | 3 916  | 18 477      | 10 388  | 8 089  | 9 117       | 5 209   | 3 908  | 18 757      | 10 723  | 8 034  |
| 25-29                   | 14 035      | 8 613   | 5 422  | 18 198      | 9 908   | 8 290  | 14 214      | 8 427   | 5 787  | 18 539      | 10 310  | 8 229  | 13 680      | 8 085   | 5 595  | 22 360      | 13 114  | 9 246  | 13 209      | 7 762   | 5 447  | 22 287      | 13 202  | 9 085  |
| 30-34                   | 11 655      | 7 334   | 4 321  | 13 514      | 7 649   | 5 865  | 12 604      | 7 759   | 4 845  | 14 933      | 8 609   | 6 324  | 13 262      | 8 054   | 5 208  | 19 287      | 11 952  | 7 335  | 14 613      | 9 080   | 5 533  | 20 479      | 12 487  | 7 992  |
| 35-39                   | 9 679       | 6 131   | 3 548  | 10 647      | 6 086   | 4 561  | 10 440      | 6 415   | 4 025  | 11 103      | 6 581   | 4 522  | 10 852      | 6 787   | 4 065  | 14 372      | 8 958   | 5 414  | 11 215      | 7 030   | 4 185  | 15 665      | 9 679   | 5 986  |
| 40-44                   | 8 405       | 5 350   | 3 055  | 8 630       | 4 870   | 3 760  | 9 273       | 5 731   | 3 542  | 9 230       | 5 390   | 3 840  | 9 532       | 5 819   | 3 713  | 12 402      | 7 567   | 4 835  | 10 386      | 6 359   | 4 027  | 13 247      | 8 124   | 5 123  |
| 45-49                   | 7 643       | 4 601   | 3 042  | 6 928       | 3 884   | 3 044  | 8 388       | 5 034   | 3 354  | 7 471       | 4 219   | 3 252  | 8 527       | 5 141   | 3 386  | 9 894       | 5 912   | 3 982  | 8 933       | 5 242   | 3 691  | 10 754      | 6 404   | 4 350  |
| 50-54                   | 7 320       | 4 176   | 3 144  | 6 445       | 3 329   | 3 116  | 7 759       | 4 380   | 3 379  | 6 430       | 3 440   | 2 990  | 7 355       | 4 201   | 3 154  | 7 561       | 4 156   | 3 405  | 7 639       | 4 222   | 3 417  | 8 163       | 4 625   | 3 538  |
| 55-59                   | 5 817       | 2 998   | 2 819  | 4 882       | 2 330   | 2 552  | 6 504       | 3 412   | 3 092  | 5 391       | 2 672   | 2 719  | 6 715       | 3 503   | 3 212  | 6 543       | 3 361   | 3 182  | 7 175       | 3 680   | 3 495  | 6 986       | 3 606   | 3 380  |
| 60-64                   | 3 533       | 1 688   | 1 845  | 3 048       | 1 378   | 1 670  | 4 081       | 1 981   | 2 100  | 3 482       | 1 548   | 1 934  | 4 199       | 2 053   | 2 146  | 4 196       | 2 031   | 2 165  | 4 607       | 2 252   | 2 355  | 4 728       | 2 261   | 2 467  |
| 65-69                   | 1 523       | 666     | 857    | 1 506       | 656     | 850    | 2 043       | 969     | 1 074  | 1 996       | 873     | 1 123  | 2 415       | 1 108   | 1 307  | 2 654       | 1 220   | 1 434  | 2 801       | 1 312   | 1 489  | 2 974       | 1 357   | 1 617  |
| 70-74                   | 688         | 294     | 394    | 860         | 347     | 513    | 775         | 358     | 417    | 838         | 363     | 475    | 839         | 396     | 443    | 986         | 440     | 546    | 967         | 460     | 507    | 1 151       | 524     | 627    |
| 75-79                   | 542         | 192     | 350    | 664         | 242     | 422    | 615         | 256     | 359    | 741         | 278     | 463    | 653         | 264     | 389    | 853         | 308     | 545    | 644         | 290     | 354    | 768         | 313     | 455    |
| 80-84                   | 194         | 58      | 136    | 235         | 90      | 145    | 221         | 95      | 126    | 277         | 102     | 175    | 231         | 93      | 138    | 324         | 127     | 197    | 292         | 114     | 178    | 343         | 130     | 213    |
| 85+                     | 204         | 93      | 111    | 166         | 69      | 97     | 165         | 79      | 86     | 248         | 116     | 132    | 150         | 59      | 91     | 178         | 56      | 122    | 155         | 77      | 78     | 196         | 81      | 115    |

**Приложение 7. Основные показатели относительно непрерывного профессионального обучения**

*Numarul salariatilor care au beneficiat de formare profesionala continua*

|                                                                                                            | Persoane |        |        |         |         |         | In % fata de numarul total de |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|---------|---------|---------|-------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                                                                                            | 2014     | 2015   | 2016   | 2017    | 2018    | 2019    | 2014                          | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| <b>0 Activitati economice - total</b>                                                                      | 92 008   | 92 236 | 93 659 | 101 183 | 113 856 | 121 359 | 14,5                          | 14,7 | 15,0 | 16,1 | 17,5 | 18,9 |
| <b>A Agricultura, silvicultura si pescuit</b>                                                              | 895      | 1 480  | 1 741  | 1 431   | 1 547   | 1 430   | 2,0                           | 3,3  | 4,0  | 3,4  | 3,7  | 3,7  |
| <b>B+C+D+E Industrie</b>                                                                                   | 15 514   | 17 771 | 14 798 | 18 840  | 21 263  | 23 666  | 13,5                          | 15,4 | 12,6 | 15,1 | 16,2 | 18,3 |
| <b>B Industria extractiva</b>                                                                              | 99       | 107    | 91     | 75      | 157     | 265     | 4,1                           | 4,6  | 3,9  | 3,4  | 7,0  | 12,1 |
| <b>C Industria prelucratoare</b>                                                                           | 7 193    | 9 342  | 7 304  | 11 629  | 12 368  | 14 437  | 7,8                           | 10,0 | 7,7  | 11,3 | 11,3 | 13,3 |
| <b>D Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat</b>       | 6 102    | 5 841  | 5 313  | 6 130   | 7 678   | 7 705   | 48,0                          | 48,9 | 44,6 | 52,9 | 67,1 | 67,9 |
| <b>E Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare</b>                | 2 120    | 2 481  | 2 090  | 1 006   | 1 060   | 1 259   | 28,4                          | 32,1 | 28,1 | 13,5 | 13,9 | 16,2 |
| <b>F Constructii</b>                                                                                       | 1 605    | 1 456  | 1 373  | 1 701   | 1 593   | 2 289   | 6,9                           | 6,6  | 6,5  | 8,3  | 7,2  | 10,2 |
| <b>G Comerț cu ridicata și cu amănuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor</b> | 5 576    | 5 817  | 7 690  | 8 660   | 11 051  | 11 634  | 7,5                           | 7,7  | 10,4 | 11,0 | 12,9 | 13,7 |
| <b>H Transport si depozitare</b>                                                                           | 6 160    | 7 054  | 5 495  | 5 802   | 5 923   | 5 865   | 15,0                          | 17,5 | 13,9 | 14,9 | 15,1 | 15,6 |
| <b>I Activitati de cazare si alimentatie publica</b>                                                       | 739      | 604    | 796    | 574     | 767     | 818     | 6,6                           | 5,4  | 7,0  | 5,1  | 6,2  | 6,6  |
| <b>J Informatii si comunicatii</b>                                                                         | 9 020    | 6 422  | 6 728  | 5 155   | 9 215   | 8 181   | 48,1                          | 36,1 | 36,6 | 27,4 | 43,9 | 36,2 |
| <b>K Activitati financiare si de asigurari</b>                                                             | 5 477    | 6 292  | 6 643  | 7 126   | 7 194   | 8 854   | 35,6                          | 42,8 | 50,0 | 51,6 | 49,9 | 61,2 |
| <b>L Tranzactii imobiliare</b>                                                                             | 237      | 368    | 352    | 404     | 485     | 680     | 2,9                           | 4,6  | 4,2  | 5,2  | 6,0  | 8,3  |
| <b>M Activitati profesionale, stiintifice si tehnice</b>                                                   | 2 376    | 1 430  | 1 635  | 1 673   | 1 760   | 1 619   | 15,3                          | 9,7  | 12,6 | 13,2 | 13,9 | 14,5 |
| <b>N Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport</b>                            | 2 098    | 1 756  | 2 138  | 2 052   | 2 270   | 2 343   | 19,2                          | 16,4 | 17,0 | 16,8 | 15,7 | 16,2 |
| <b>O Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii</b>                                   | 17 161   | 15 719 | 17 769 | 18 162  | 18 576  | 20 326  | 30,5                          | 28,3 | 31,9 | 33,9 | 33,9 | 37,7 |
| <b>P Invatamant</b>                                                                                        | 12 805   | 12 370 | 14 047 | 13 818  | 15 204  | 15 701  | 11,1                          | 10,8 | 12,5 | 12,6 | 13,9 | 14,6 |
| <b>Q Sanatate si asistenta sociala</b>                                                                     | 11 258   | 12 181 | 10 800 | 14 365  | 15 450  | 15 989  | 17,5                          | 19,4 | 16,8 | 22,1 | 23,6 | 24,1 |
| <b>R Arta, activitati de recreere si de agrement</b>                                                       | 350      | 441    | 461    | 656     | 828     | 1 121   | 2,5                           | 3,1  | 3,5  | 4,9  | 6,2  | 8,1  |
| <b>S Alte activitati de servicii</b>                                                                       | 735      | 1 074  | 1 192  | 761     | 728     | 843     | 14,1                          | 22,2 | 23,1 | 18,7 | 17,3 | 18,5 |

Datele includ unitatile economice si sociale si institutiile bugetare cu 10 si mai multi salariatii.  
 Informatia este prezentata fara datele raioanelor din partea stinga a Nistrului si mun. Bender.

Formarea profesionala continua reprezinta ansamblul de masuri sau activitati de pregatire (cursuri sau alte forme de formare profesionala) pe care intreprinderile le organizeaza si finanteaza, total sau partial, pentru angajatii lor. Pentru ca o activitate sa fie inclusa in categoria celor de formare profesionala, aceasta trebuie sa fie planificata in avans; sa fie finantata cel putin partial de catre unitate sau din contul asistentei externe acordate unitatii (granturi, sponsorizari etc.) si sa aiba ca obiectiv imbunatatirea/insusirea de cunostinte.

*Sursa:* Biroul National de Statistica, Cercetarea statistica 'Formarea profesionala a salariatilor'



## Приложение 8. Динамика числа выпускников учреждений высшего образования

Динамика числа выпускников учреждений высшего образования в разрезе специальностей в период 2011 – 2019 годов.

| Наименование                                  | 2011 г. |       | 2012 г. |       | 2013 г. |       | 2014 г. |       | 2015 г. |       | 2016 г. |       | 2017 г. |       | 2018 г. |       | 2019 г. |       |
|-----------------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                                               | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     | чел     | %     |
| <b>Всего</b>                                  | 27 788  | 100,0 | 26 730  | 100,0 | 24 848  | 100,0 | 24 274  | 100,0 | 23 630  | 100,0 | 21 886  | 100,0 | 19 943  | 100,0 | 18 142  | 100,0 | 16 266  | 100,0 |
| Педагогические науки                          | 4 570   | 16,4  | 4 350   | 16,3  | 3 944   | 15,9  | 3 989   | 16,4  | 4 348   | 18,4  | 4 081   | 18,6  | 4 210   | 21,1  | 3 642   | 20,1  | 3 298   | 20,3  |
| Гуманитарные и социальные науки, журналистика | 2 322   | 8,4   | 2 314   | 8,7   | 2 010   | 8,1   | 2 079   | 8,6   | 1 846   | 7,8   | 1 615   | 7,4   | 1 588   | 8,0   | 1 521   | 8,4   | 1 284   | 7,9   |
| Экономика и управление                        | 8 348   | 30,0  | 7 913   | 29,6  | 7 527   | 30,3  | 7 343   | 30,3  | 6 929   | 29,3  | 6 280   | 28,7  | 5 141   | 25,8  | 4 668   | 25,7  | 3 874   | 23,8  |
| Право                                         | 3 835   | 13,8  | 3 307   | 12,4  | 3 325   | 13,4  | 3 466   | 14,3  | 3 686   | 15,6  | 3 412   | 15,6  | 3 369   | 16,9  | 2 820   | 15,5  | 2 717   | 16,7  |
| Точные науки                                  | 822     | 3,0   | 701     | 2,6   | 512     | 2,1   | 472     | 1,9   | 447     | 1,9   | 451     | 2,1   | 401     | 2,0   | 388     | 2,1   | 370     | 2,3   |
| Информационные технологии                     | 417     | 1,5   | 364     | 1,4   | 344     | 1,4   | 383     | 1,6   | 366     | 1,5   | 348     | 1,6   | 723     | 3,6   | 728     | 4,0   | 772     | 4,7   |
| Инженерия и инженерная деятельность           | 2 387   | 8,6   | 2 450   | 9,2   | 2 273   | 9,1   | 1 903   | 7,8   | 1 742   | 7,4   | 1 749   | 8,0   | 1 401   | 7,0   | 1 357   | 7,5   | 1 170   | 7,2   |
| Технологии производства и переработки         | 733     | 2,6   | 676     | 2,5   | 623     | 2,5   | 494     | 2,0   | 505     | 2,1   | 423     | 1,9   | 427     | 2,1   | 403     | 2,2   | 347     | 2,1   |
| Архитектура и строительство                   | 1 057   | 3,8   | 1 167   | 4,4   | 1 019   | 4,1   | 854     | 3,5   | 782     | 3,3   | 639     | 2,9   | 528     | 2,6   | 479     | 2,6   | 410     | 2,5   |
| Сельское хозяйство                            | 379     | 1,4   | 420     | 1,6   | 432     | 1,7   | 384     | 1,6   | 418     | 1,8   | 410     | 1,9   | 322     | 1,6   | 301     | 1,7   | 296     | 1,8   |
| Здравоохранение                               | 686     | 2,5   | 746     | 2,8   | 826     | 3,3   | 840     | 3,5   | 680     | 2,9   | 689     | 3,1   | 680     | 3,4   | 700     | 3,9   | 632     | 3,9   |
| Прочие специальности                          | 2 232   | 8,0   | 2 322   | 8,7   | 2 013   | 8,1   | 2 067   | 8,5   | 1 881   | 8,0   | 1 789   | 8,2   | 1 153   | 5,8   | 1 135   | 6,3   | 1 096   | 6,7   |

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального Бюро статистики, (дата обращения 14.06.2020) [234].



**Приложение 9. Общая социально-экономическая информация в разрезе  
регионов развития Молдовы**

**Общая социально-экономическая информация в разрезе регионов развития  
Молдовы в 2019 года.**

| Показатели                                                                                | Муниципий<br>Кишинэу | Регион<br>развития<br>Север | Регион<br>развития<br>Центр | Регион<br>развития<br>Юг | Регион<br>развития<br>АТО<br>Гагаузия | Всего   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------|
| Среднегодовая<br>численность<br>населения, тыс.<br>человек                                | 825,9                | 979,7                       | 1 051,7                     | 528,4                    | 161,8                                 | 3 547,5 |
| <i>в % к общей<br/>численности<br/>населения</i>                                          | 23,3%                | 27,6%                       | 29,6%                       | 14,9%                    | 4,6%                                  | 100,0%  |
| Городское<br>население                                                                    | 750,5                | 356,9                       | 207,5                       | 141,1                    | 65,9                                  | 1 521,9 |
| Сельское<br>население                                                                     | 75,4                 | 622,8                       | 844,2                       | 387,3                    | 95,9                                  | 2 025,6 |
| <i>Доля сельского<br/>населения %</i>                                                     | 9,1%                 | 63,6%                       | 80,3%                       | 73,3%                    | 59,3%                                 | 57,1%   |
| <i>Доля городского<br/>населения, %</i>                                                   | 90,9%                | 36,4%                       | 19,7%                       | 26,7%                    | 40,7%                                 | 42,9%   |
| Валовой<br>внутренний<br>региональный<br>продукт на одного<br>жителя, тыс. леев<br>(2014) | 113,4                | 27,7                        | 23,2                        | 23,4                     | 24,1                                  | 45,3    |
| <i>в % к среднему по<br/>стране</i>                                                       | 250,3%               | 61,1%                       | 51,2%                       | 51,7%                    | 53,2%                                 | 100,0%  |
| Среднемесячная<br>зарплата одного<br>работающего, леев                                    | 6 716,4              | 4 665,2                     | 4 522,3                     | 4 257,0                  | 4 268,2                               | 5 587,4 |
| <i>в % к среднему по<br/>стране</i>                                                       | 120,2%               | 83,5%                       | 80,9%                       | 76,2%                    | 76,4%                                 | 100,0%  |
| Внутренняя<br>миграция                                                                    | 13 477               | 6 284                       | 6 357                       | 2 916                    | 580                                   |         |

## Приложение 10. Показатели состояния рынка труда РМ

### Показатели состояния рынка труда в Республики Молдова

за период 2010 – 2019 годы

| Показатель                                               | 2010    | 2011    | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| число вакантных мест на конец отчетного периода, чел.    | 3 135   | 2 727   | 3 485  | 5 205  | 5 358  | 4 866  | 6 734  | 7 937  | 11 563 | 8 979  |
| число безработных на конец отчетного периода, чел.       | 40 719  | 38 752  | 26 297 | 20 873 | 20 726 | 26 908 | 26 889 | 22 385 | 18 696 | 16 599 |
| коэффициент конкуренции на 1 вакантное место             | 13,0    | 14,2    | 7,5    | 4,0    | 3,9    | 5,5    | 4,0    | 2,8    | 1,6    | 1,8    |
| численность безработных зарегистрированных с начала года | 120 199 | 107 973 | 90 129 | 69 760 | 63 039 | 71 338 | 76 969 | 69 008 | 57 930 | 50 180 |

## Приложение 11. Анкета для исследования организации системы стратегического менеджмента (для менеджеров)

### АНКЕТА

Уважаемый / ая \_\_\_\_\_

Анкета разработана с целью выяснения мнения менеджеров предприятий, осуществляющие свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

Вопросы были составлены исходя из наиболее важных, по мнению автора, моментов, касающихся организации системы стратегического менеджмента, в частности стратегического менеджмента человеческими ресурсами.

Анкетирование является анонимным, поэтому указывать ФИО не нужно.

Заранее благодарны Вам за содействие, уделенное время и Ваши ответы.

Общая информация о руководителе предприятия, заполняющего анкету:

1) Пол: ☐ Муж ☐ Жен

2) Образование:

☐ Среднее ☐ Среднее специальное ☐ Среднее профессиональное ☐ Высшее

3) Возраст: ☐ до 25 ☐ 25-40 ☐ 41-55 ☐ старше 55

4) Сколько времени существует Ваше предприятие?

- 1 ☐ менее 1 года;
- 2 ☐ от 1 года до 5 лет;
- 3 ☐ от 6 до 10 лет;
- 4 ☐ от 11 до 20 лет;
- 5 ☐ более 20 лет.

5) В какой организационно-правовой форме зарегистрировано Ваше предприятие?

- 1 ☐ акционерное общество;
- 2 ☐ общество с ограниченной ответственностью;
- 3 ☐ индивидуальное предприятие;
- 4 ☐ кооператив;
- 5 ☐ крестьянское хозяйство
- 6 ☐ бюджетное учреждение
- 7 ☐ другая (укажите)

6) В какой сфере экономики Вы работаете?

- 1 ☐ торговля;
- 2 ☐ промышленность;
- 3 ☐ оказание общественных и социально-бытовых услуг населению;
- 4 ☐ сельское хозяйство;
- 5 ☐ строительство
- 6 ☐ общественное питание
- 7 ☐ другая (укажите) .

7) Какова средняя численность занятых на Вашем предприятии в последние три года?

- 1 ☐ свыше 149 человек
- 2 ☐ 50-149 человек
- 3 ☐ 10-49 человек
- 4 ☐ до 9 человек

8) По Вашему мнению, важна ли для предприятия организация системы стратегического менеджмента?

- 1 ☐ нет;
- 2 ☐ скорее нет, чем да;
- 3 ☐ скорее да, чем нет;
- 4 ☐ да;
- 5 ☐ затрудняюсь ответить.

9) На возглавляемом Вами предприятии разработаны ли стратегические документы развития (общая стратегия, функциональные стратегии, бизнес-план и/или др.)?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ нет;
- 3 ☐ в процессе разработки.

10) На возглавляемом Вами предприятии разработана ли стратегия управления человеческими ресурсами?

- 1 ☐ да;  
 2 ☐ нет;  
 3 ☐ в процессе разработки.

11) Если в вопросе № 8 Ваш ответ 1, то укажите, кем разработана функциональная стратегия предприятия?

- 1 ☐ сотрудниками предприятия;  
 2 ☐ руководством предприятия;  
 3 ☐ совместно сотрудниками предприятия и внешними консультантами;  
 4 ☐ внешними консультантами;  
 5 ☐ совместно сотрудниками и руководством предприятия;  
 6 ☐ затрудняюсь ответить.

12) Знакомы ли Вы со стратегиями / приоритетными направлениями развития на уровне государства?

- 1 ☐ да;  
 2 ☐ скорее да, чем нет;  
 3 ☐ скорее нет, чем да;  
 4 ☐ нет;  
 5 ☐ затрудняюсь ответить.

13) Знакомы ли Вы со стратегиями развития на уровне региона?

- 1 ☐ да;  
 2 ☐ скорее да, чем нет;  
 3 ☐ скорее нет, чем да;  
 4 ☐ нет;  
 5 ☐ затрудняюсь ответить.

14) Должна ли синхронизироваться стратегия управления человеческими ресурсами с остальными стратегическими документами предприятия?

- 1 ☐ да;  
 2 ☐ скорее да, чем нет;  
 3 ☐ скорее нет, чем да;  
 4 ☐ нет;  
 5 ☐ затрудняюсь ответить.

15) Должны ли учитываться макроэкономические и демографические показатели при разработке стратегии управления человеческими ресурсами?

- 1 ☐ да;  
 2 ☐ скорее да, чем нет;  
 3 ☐ скорее нет, чем да;  
 4 ☐ нет;  
 5 ☐ затрудняюсь ответить.

16) Сталкиваетесь ли Вы с трудностями в найме квалифицированного специалиста?

- 1 ☐ да;  
 2 ☐ нет;  
 3 ☐ затрудняюсь ответить.

17) Укажите, пожалуйста, среднее количество дней для закрытия вакансии

- 1 ☐ до 20 дней;  
 2 ☐ от 21 до 30 дней;  
 3 ☐ от 31 до 50 дней;  
 4 ☐ более 50 дней.

18) Оцените, пожалуйста, критерии при отборе работника на Вашем предприятии по степени важности

| №  | Критерий                                             | Абсолютно<br>незначимый | Незначим<br>ый | Относительно<br>незначимый | Значимый | Очень<br>значимый |
|----|------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------------------|----------|-------------------|
| 1. | Возраст сотрудника                                   | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 2. | Пол сотрудника                                       | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 3. | Уровень образования сотрудника                       | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 4. | Трудовой стаж сотрудника                             | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 5. | Период работы по профессии                           | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 6. | Количество отпусков по болезни за последние три года | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 7. | Размер заработной платы на предыдущем месте работы   | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |
| 8. | Опыт работы за пределами Республики                  | 1                       | 2              | 3                          | 4        | 5                 |

|     |                                                   |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|     | Молдова                                           |   |   |   |   |   |
| 9.  | Период пребывания за пределами Республики Молдова | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Политические убеждения                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19) Трудоустроены ли на предприятии, работники, побывавшие ранее за границей и находившиеся там не менее 9 месяцев?

- 1 ☐ да;  
2 ☐ нет;  
3 ☐ затрудняюсь ответить.

20) Имеется ли Программа адаптации для новых сотрудников?

- 1 ☐ да;  
2 ☐ нет;  
3 ☐ затрудняюсь ответить.

21) Оцените, пожалуйста, сложность адаптации для следующих категорий:

1. лицо, впервые трудоустраивающееся 1 2 3 4 5  
2. лицо, побывавшее за рубежом 1 2 3 4 5  
3. лицо, трудоустраивающееся не впервые 1 2 3 4 5  
4. молодёжь (до 35 лет) 1 2 3 4 5  
5. средний возраст (35 – 55 лет) 1 2 3 4 5  
6. пожилой возраст (старше 56 лет) 1 2 3 4 5

22) Довольны ли Вы компетенциями и знаниями сотрудниками?

- 1 ☐ да;  
2 ☐ скорее да, чем нет;  
3 ☐ скорее нет, чем да;  
4 ☐ нет;  
5 ☐ затрудняюсь ответить.

23) Кто, по Вашему мнению, в наибольшей степени заинтересован в развитии человеческого капитала?

- 1 ☐ сам человек;  
2 ☐ государство;  
3 ☐ работодатель;  
4 ☐ семья;  
5 ☐ общество.

24) Готово ли Ваше предприятие оплатить курсы по повышению профессиональных знаний и навыков для сотрудников вашего предприятия?

- 1 ☐ да;  
2 ☐ скорее да, чем нет;  
3 ☐ скорее нет, чем да;  
4 ☐ нет;  
5 ☐ затрудняюсь ответить.

ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

## Приложение 12. Результаты обработки анкет менеджеров

### Результаты анкетирования (менеджеры)

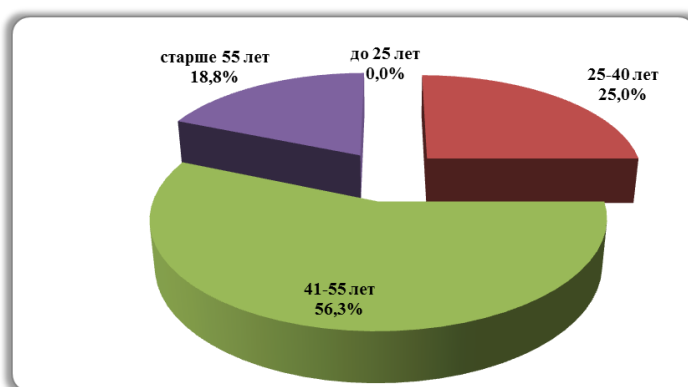
Общая информация о руководителе предприятия, заполняющего анкету:

1) Пол: ☐ Муж – 81,2% ☐ Жен – 18,8%

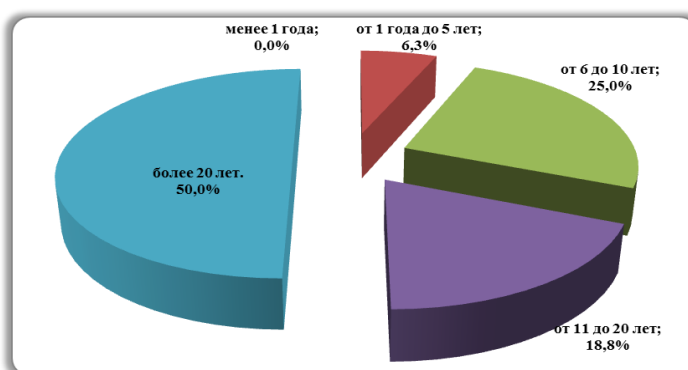
2) Образование:

☐ Среднее – 6,3% ☐ Среднее специальное – 6,3% ☐ Среднее профессиональное – 6,3%  
☐ Высшее 81,1%

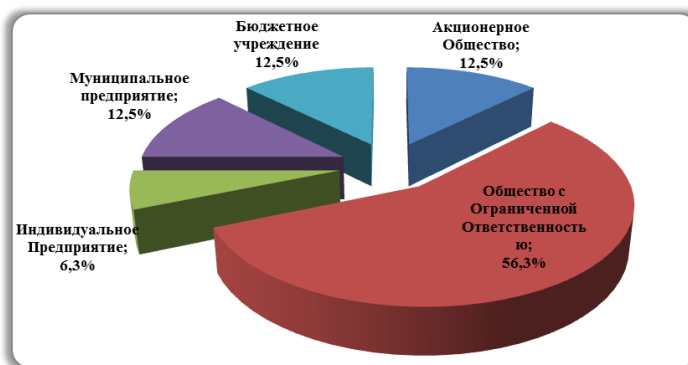
3) Возраст: ☐ до 25 – 0% ☐ 25-40 – 18,8% ☐ 41-55 – 62,5% ☐ старше 55 – 18,8%



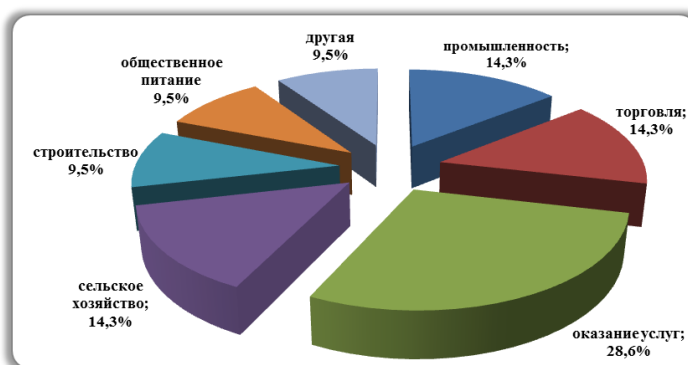
4) Сколько времени существует Ваше предприятие?



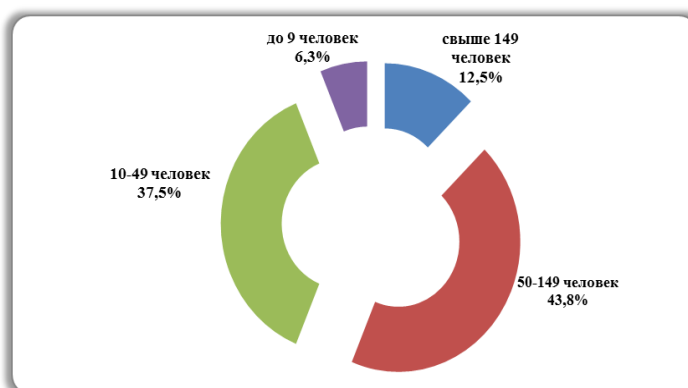
5) В какой организационно-правовой форме зарегистрировано Ваше предприятие?



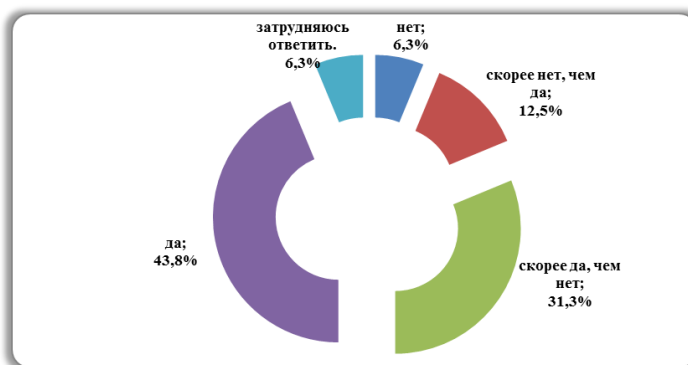
6) В какой сфере экономики Вы работаете?



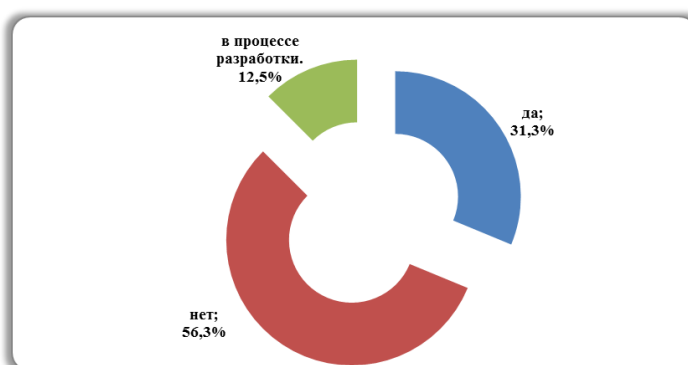
7) Какова средняя численность занятых на Вашем предприятии в последние три года?



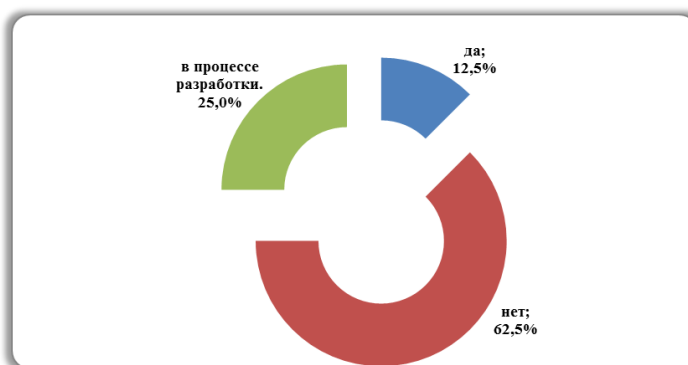
8) По Вашему мнению, важна ли для предприятия организация системы стратегического менеджмента?



9) На возглавляемом Вами предприятии разработаны ли стратегические документы развития (общая стратегия, функциональные стратегии, бизнес-план и/или др.)?



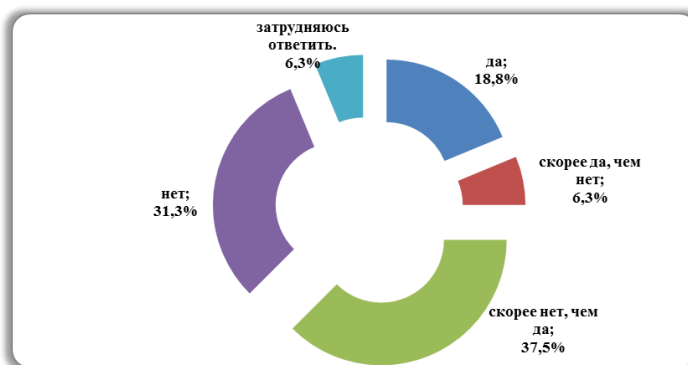
10) На возглавляемом Вами предприятии разработана ли стратегия управления человеческими ресурсами?



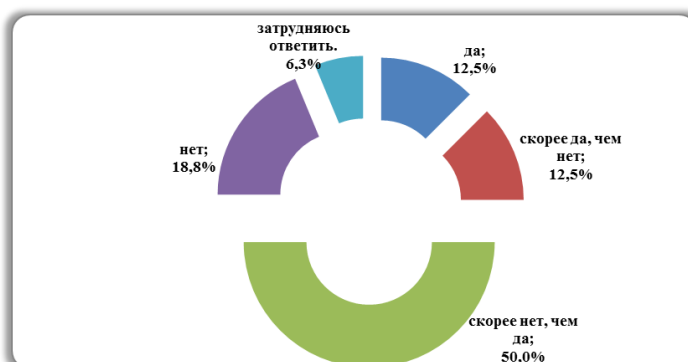
11) Если в вопросе № 8 Ваш ответ 1, то укажите, кем разработана функциональная стратегия предприятия?

12) Знакомы ли Вы со стратегиями / приоритетными направлениями развития на уровне государства?

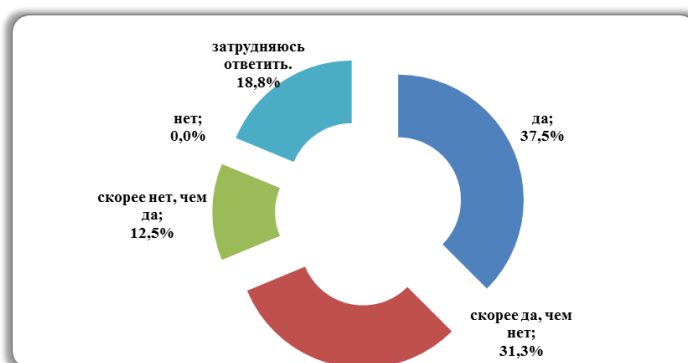




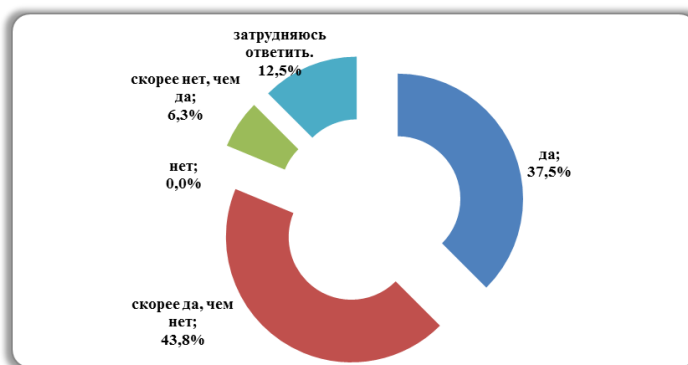
13) Знакомы ли Вы со стратегиями развития на уровне региона?



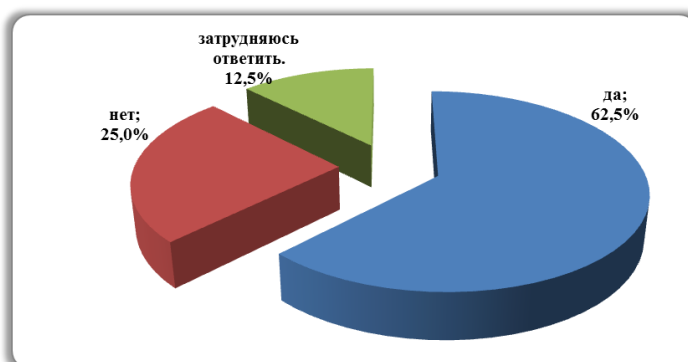
14) Должна ли синхронизироваться стратегия управления человеческими ресурсами с остальными стратегическими документами предприятия?



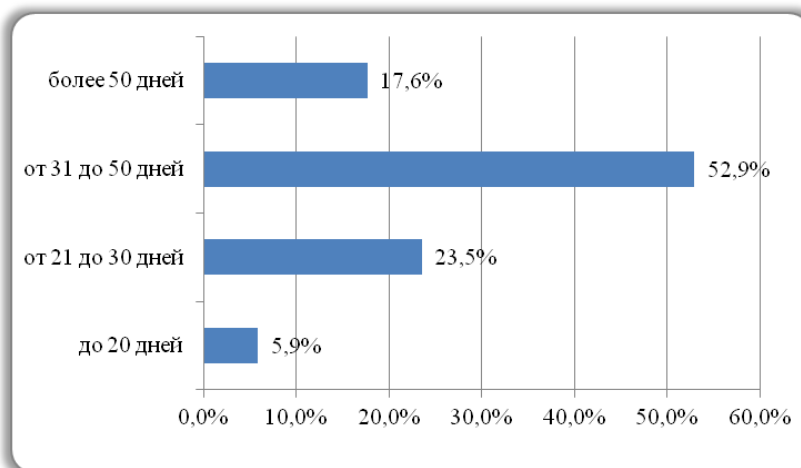
15) Должны ли учитываться макроэкономические и демографические показатели при разработке стратегии управления человеческими ресурсами?



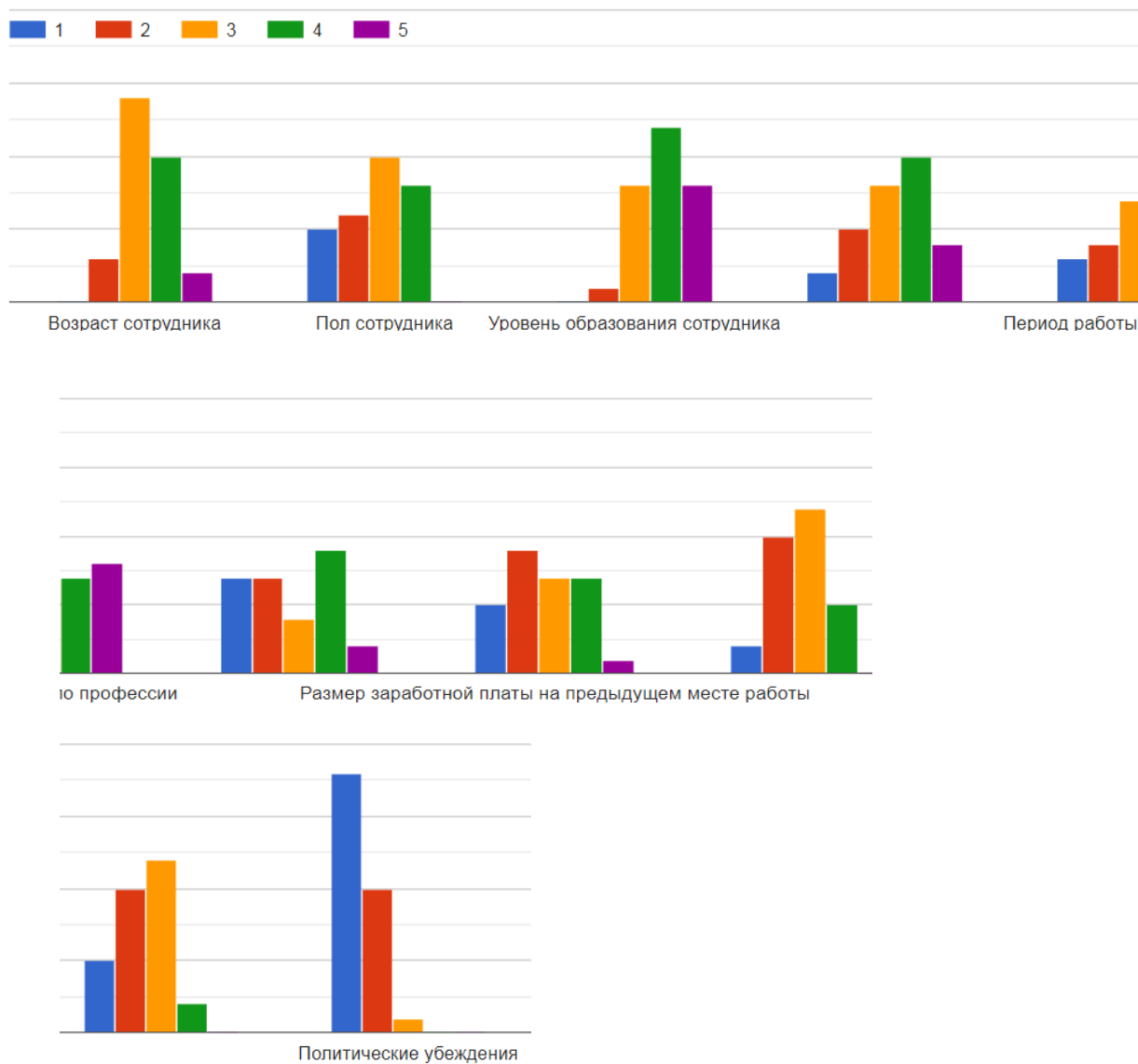
16) Сталкиваетесь ли Вы с трудностями в найме квалифицированного специалиста?



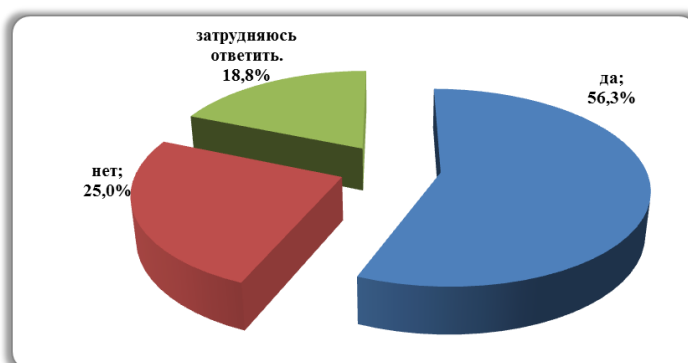
17) Укажите, пожалуйста, среднее количество дней для закрытия вакансии



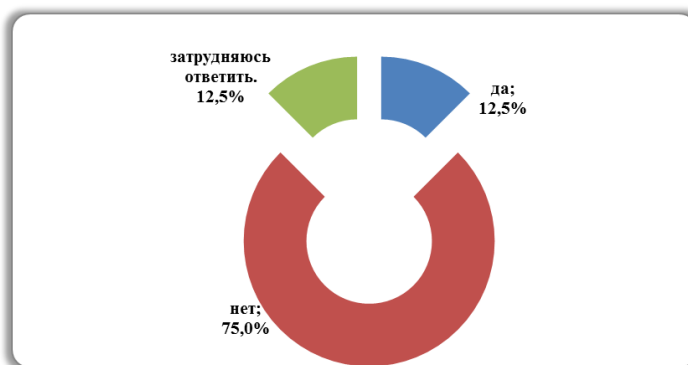
17) Оцените, пожалуйста, критерии при отборе работника на Вашем предприятии по степени важности



18) Трудоустроены ли на предприятии, работники, побывавшие ранее за границей и находившиеся там не менее 9 месяцев?



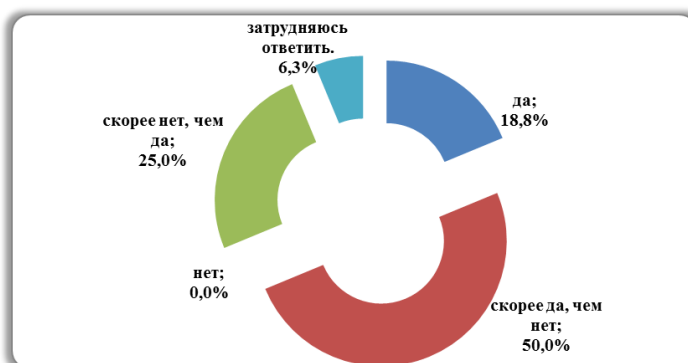
19) Имеется ли Программа адаптации для новых сотрудников?



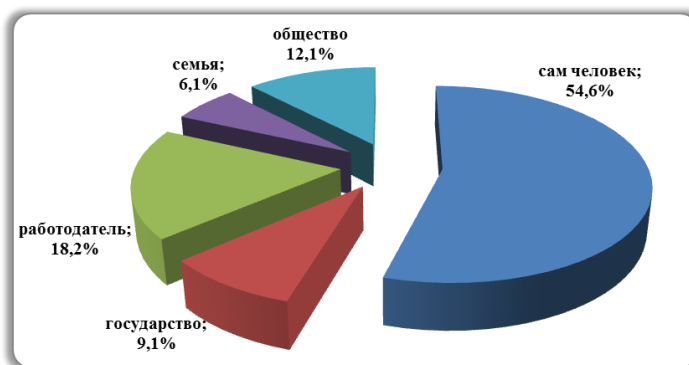
20) Оцените, пожалуйста, сложность адаптации для следующих категорий:

- |                                         |                       |
|-----------------------------------------|-----------------------|
| 1. лицо, впервые трудоустраивающееся    | 1 2 3 4 5 - <u>64</u> |
| 2. лицо, побывавшее за рубежом          | 1 2 3 4 5 - <u>57</u> |
| 3. лицо, трудоустраивающееся не впервые | 1 2 3 4 5 - <u>65</u> |
| 4. молодёжь (до 35 лет)                 | 1 2 3 4 5 - <u>62</u> |
| 5. средний возраст (35 – 55 лет)        | 1 2 3 4 5 - <u>66</u> |
| 6. пожилой возраст (старше 56 лет)      | 1 2 3 4 5 - <u>64</u> |

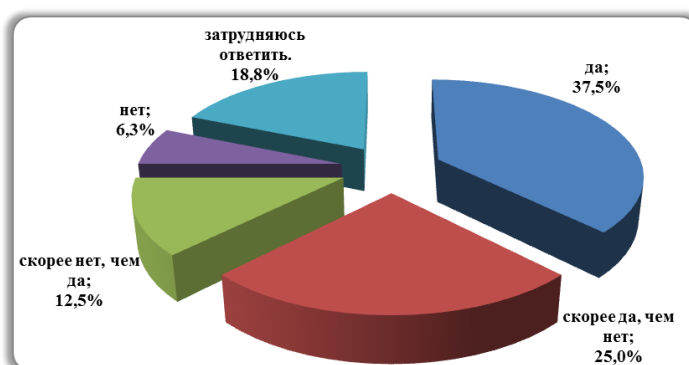
21) Довольны ли Вы компетенциями и знаниями сотрудниками?



22) Кто, по Вашему мнению, в наибольшей степени заинтересован в развитии человеческого капитала?



23) Готово ли Ваше предприятие оплатить курсы по повышению профессиональных знаний и навыков для сотрудников вашего предприятия?



### Приложение 13. Анкета для исследования организации системы стратегического менеджмента (для сотрудников)

#### АНКЕТА

Уважаемый / ая \_\_\_\_\_

Анкета разработана с целью выяснения мнения работников организаций, осуществляющие свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

Вопросы были составлены исходя из наиболее важных, по мнению автора, моментов, касающихся организации системы стратегического менеджмента, в частности стратегического менеджмента человеческими ресурсами.

Анкетирование является анонимным, поэтому указывать ФИО не нужно.

Заранее благодарны Вам за содействие, уделенное время и Ваши ответы.

Общая информация о лице, заполняющего анкету:

- 1) Пол: ☐ Муж ☐ Жен
- 2) Образование: ☐ Среднее ☐ Среднее специальное ☐ Среднее профессиональное ☐ Высшее
- 3) Возраст: ☐ до 25 ☐ 25-40 ☐ 41-55 ☐ старше 55

4) Сколько времени Вы работаете на данном предприятии?

- 1 ☐ менее 1 года;  
2 ☐ от 1 года до 5 лет;  
3 ☐ от 6 до 10 лет;  
4 ☐ от 11 до 20 лет;  
5 ☐ более 20 лет.

5) Укажите, пожалуйста, среднее время на работу туда и обратно?

- 1 ☐ до 30 минут;  
2 ☐ до 40 минут;  
3 ☐ до 60 минут;  
4 ☐ более 80 минут;

6) Каким способом Вы предпочитаете осуществлять поиск работы?

- 1 ☐ Агентство занятости населения;  
2 ☐ интернет-ресурсы;  
3 ☐ газеты, журналы;  
4 ☐ знакомства;  
5 ☐ самостоятельно;  
6 ☐ другое (укажите) \_\_\_\_\_.

7) Работали ли Вы ранее за пределами Республики Молдова?

- 1 ☐ да;  
2 ☐ нет.

8) Если в вопросе №4 Ваш ответ 1, то обозначьте, пожалуйста, причины выезда за пределы Республики Молдова?

- 1 ☐ отсутствие места работы на родине;  
2 ☐ низкий уровень заработной платы;  
3 ☐ социальные потребности (самовыражение, карьера, неуверенность в завтрашнем дне и др.);  
4 ☐ воссоединение с семьей;  
5 ☐ изменение образа жизни;  
6 ☐ дополнительный заработок для дальнейшего обучения;  
7 ☐ другое \_\_\_\_\_.

9) Если в вопросе №6 Ваш ответ 1, то сколько времени Вы работали в совокупности за пределами Республики Молдова?

- 1 ☐ до 6-ти месяцев;  
2 ☐ от 6-ти до 9-ти месяцев;  
3 ☐ более 9-ти месяцев.

10) Сколько раз Вы меняли место работы после возвращения на родину (но не более 3-х лет после возвращения)?

- 1 ☐ ни разу;  
2 ☐ от 1 до 3 раз;  
3 ☐ более 3 раз.

11) Причина смены работы?

- 1 ☐ неудовлетворенность уровнем заработной платы;
- 2 ☐ несоответствующая мотивация
- 3 ☐ отсутствие перспектив карьерного роста
- 4 ☐ невозможность саморазвития
- 5 ☐ отсутствие интереса к работе
- 6 ☐ атмосфера в коллективе (несовместимость с другими людьми)
- 7 ☐ конфликт с работодателем, отсутствие свободы действий в принятии решений
- 8 ☐ другое (укажите) \_\_\_\_\_.

12) Взаимоотношения с коллегами по работе?

- 1 ☐ отличные;
- 2 ☐ хорошие;
- 3 ☐ удовлетворительные;
- 4 ☐ неудовлетворительные.

13) Взаимоотношения с руководством организации?

- 1 ☐ отличные;
- 2 ☐ хорошие;
- 3 ☐ удовлетворительные;
- 4 ☐ неудовлетворительные.

14) Знаете ли Вы о стратегических документах развития организации?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ нет;
- 3 ☐ затрудняюсь ответить;

15) Если в вопросе № 13 Ваш ответ 1, то укажите, участвовали ли Вы в их разработке?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ нет;
- 3 ☐ частично.

16) Знаете ли Вы приоритетных направлениях изменений стандартов в контексте Европейской интеграции?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ нет;
- 3 ☐ затрудняюсь ответить.

17) Есть ли у сотрудников Вашего предприятия необходимость повысить свои профессиональные знания и навыки в области планирования и проведения анализа?

- 1 ☐ нет;
- 2 ☐ не задумывался об этом;
- 3 ☐ да, есть (напишите в чем именно)

18) Можете ли Вы отметить какие-либо положительные моменты в деятельности вашего предприятия в условиях рыночных отношений в Республике Молдова?

- 1 ☐ нет;
- 2 ☐ да (напишите, что именно)

19) Участвовали ли Вы на курсах по повышению профессиональных знаний и навыков?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ нет;
- 3 ☐ затрудняюсь ответить.

20) Желаете ли Вы участвовать на курсах по повышению профессиональных знаний и навыков?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ нет;
- 3 ☐ затрудняюсь ответить.

21) Довольны ли Вы системой мотивации, действующей в организации?

- 1 ☐ да;
- 2 ☐ скорее да, чем нет;
- 3 ☐ скорее нет, чем да;
- 4 ☐ нет;
- 5 ☐ затрудняюсь ответить.

БОЛЬШОЕ ВАМ СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

## Приложение 14. Результаты обработки анкет сотрудников

### Результаты анкетирования (сотрудники)

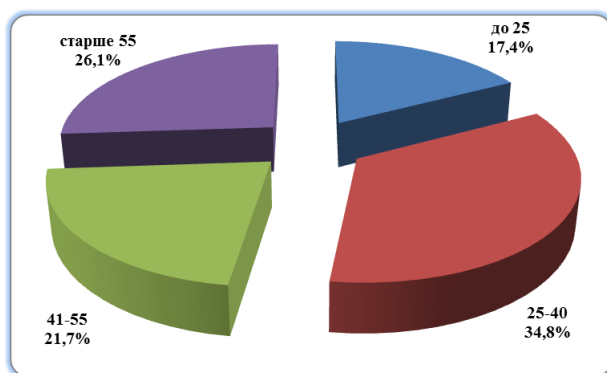
Общая информация о лице, заполняющего анкету:

1) Пол: ☐ Муж - 52,2% ☐ Жен – 47,8%

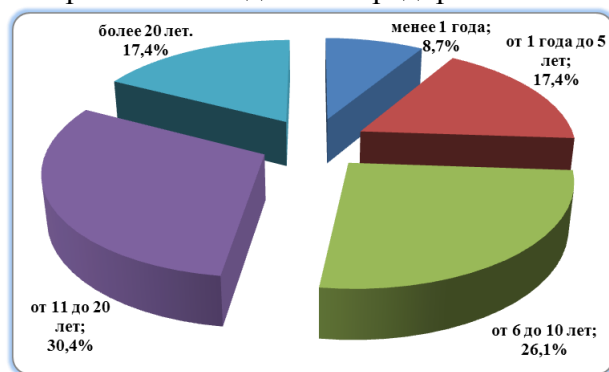
2) Образование:

☐ Среднее – 17,4% ☐ Среднее специальное – 13,0% ☐ Среднее профессиональное -26,1% ☐ Высшее - 43,5%

3) Возраст: ☐ до 25 ☐ 25-40 ☐ 41-55 ☐ старше 55

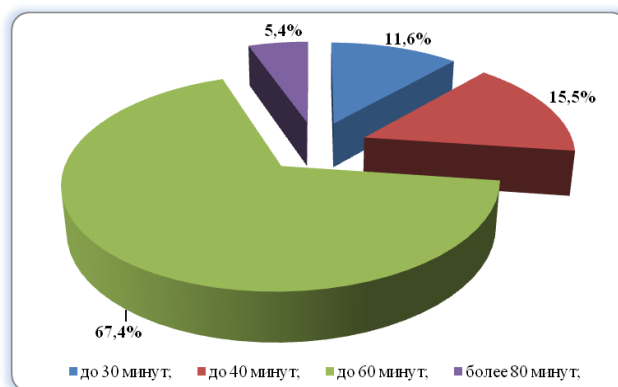


4) Сколько времени Вы работаете на данном предприятии?

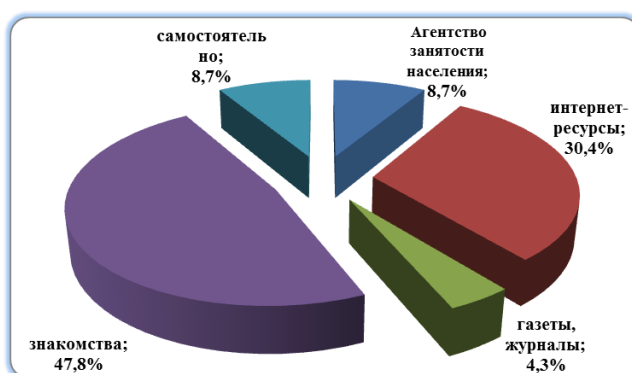


5) Укажите, пожалуйста, среднее время на работу туда и обратно?

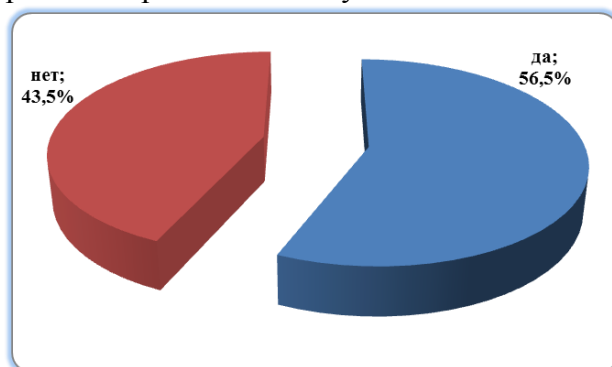




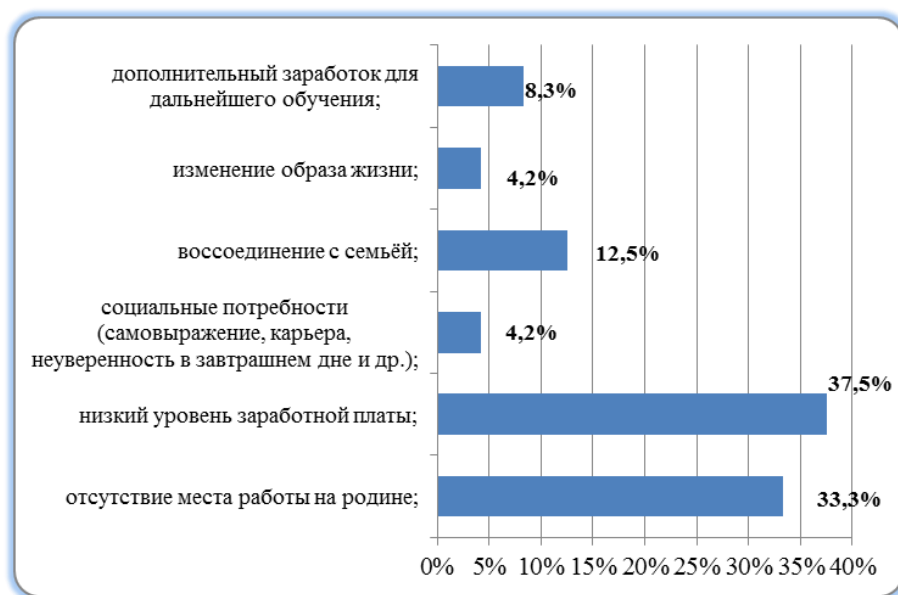
6) Каким способом Вы предпочитаете осуществлять поиск работы?



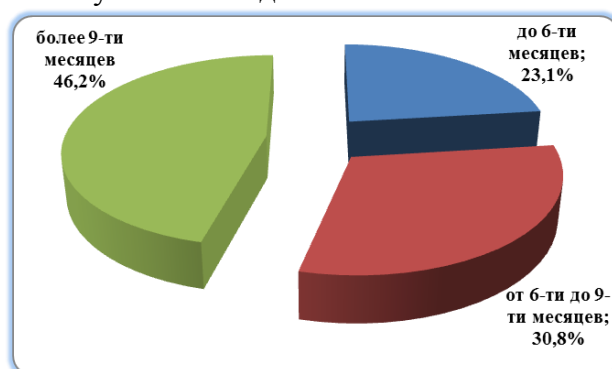
7) Работали ли Вы ранее за пределами Республики Молдова?



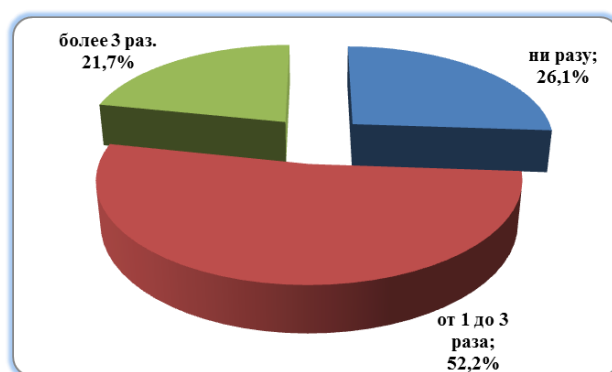
8) Если в вопросе №4 Ваш ответ 1, то обозначьте, пожалуйста, причины выезда за пределы Республики Молдова?



9) Если в вопросе №6 Ваш ответ 1, то сколько времени Вы работали в совокупности за пределами Республики Молдова?



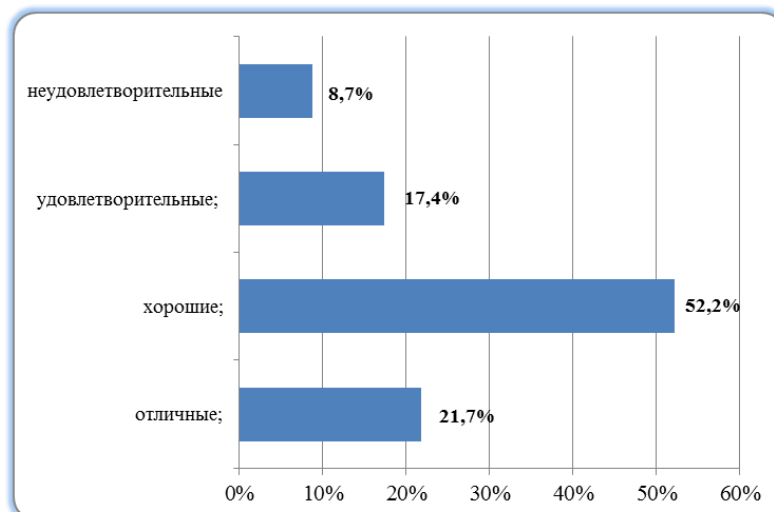
10) Сколько раз Вы меняли место работы после возвращения на родину (но не более 3-х лет после возвращения)?



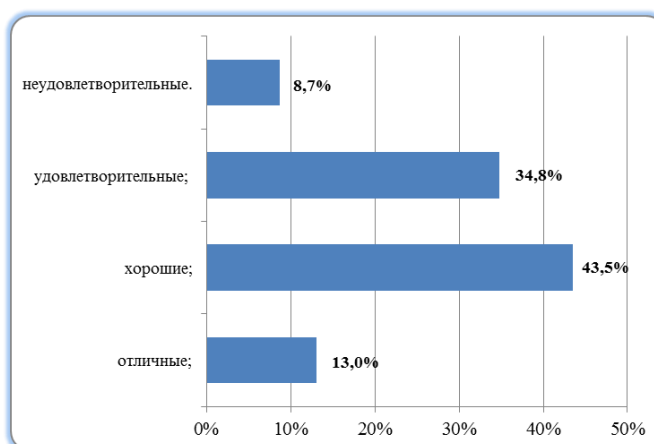
11) Причина смены работы?



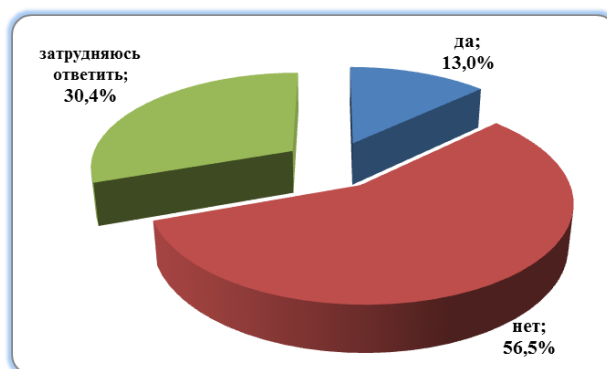
12) Оцените, пожалуйста, Ваши взаимоотношения с коллегами по работе?



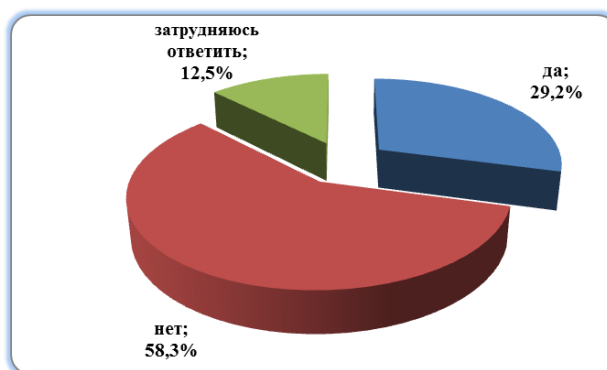
13) Оцените, пожалуйста, Ваши взаимоотношения с руководством организации?



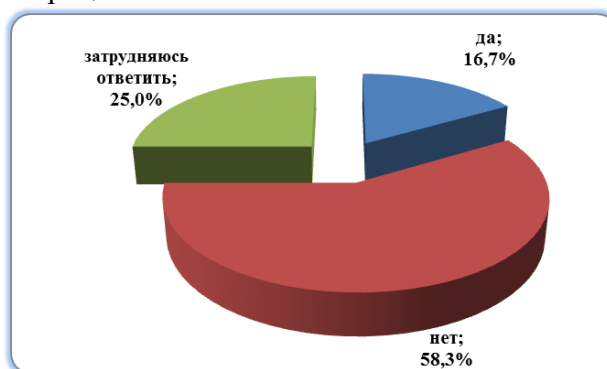
14) Знаете ли Вы о стратегических документах / изменениях развития организации?



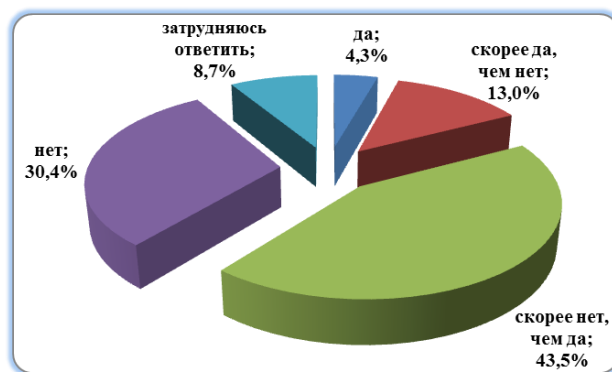
15) Если в вопросе № 13 Ваш ответ 1, то укажите, участвовали ли Вы в их разработке?



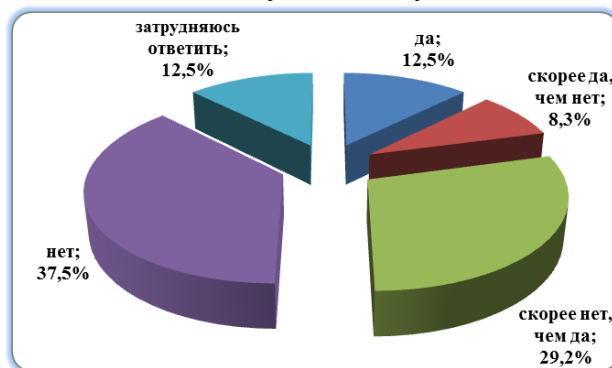
16) Знаете ли Вы о приоритетных направлениях изменений стандартов в контексте Европейской интеграции?



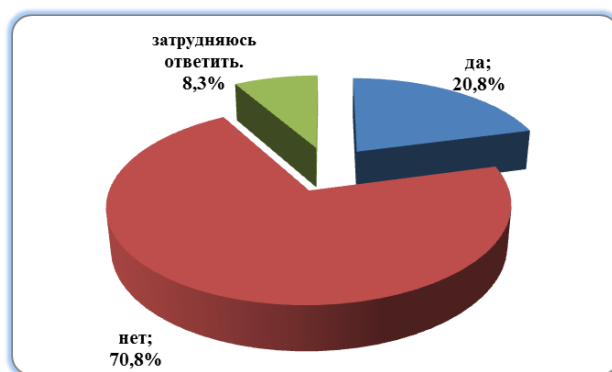
17) Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?



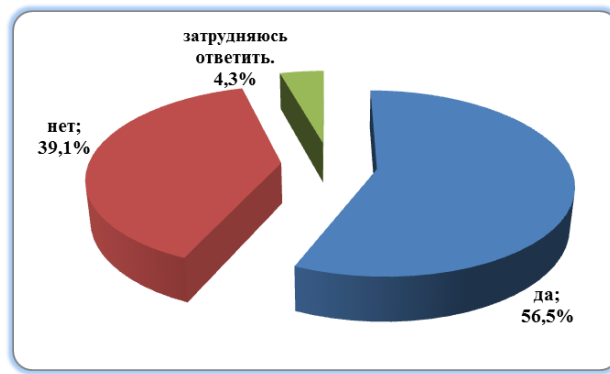
18) Пригодились ли Вам знания, полученные в учебных заведениях?



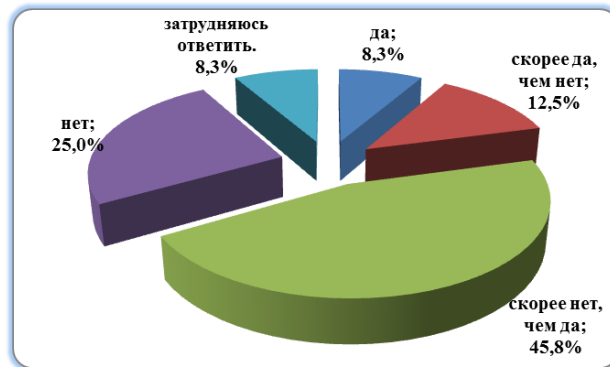
19) Участвовали ли Вы на курсах по повышению профессиональных знаний и навыков?



20) Желаете ли Вы участвовать на курсах по повышению профессиональных знаний и навыков?



21) Довольны ли Вы системой мотивации, действующей в организации?



Приложение 15. Сертификат выданный AGEPI



REPUBLICA MOLDOVA

Agenția de Stat pentru  
Proprietatea Intelectuală

**CERTIFICAT**  
DE ÎNREGISTRARE A OBIECTELOR  
DREPTULUI DE AUTOR ȘI DREPTURILOR CONEXE

SERIA O Nr. 6585  
DIN 18.05.2020

Eliberat în temeiul Legii nr.139/2010 privind dreptul de autor  
și drepturile conexe, obiectul de pe verso a fost înregistrat în Registrul  
de Stat al obiectelor protejate de dreptul de autor și drepturile conexe



**Director General**  


CHIȘINĂU



**Seria:** O

**Numărul de înregistrare:** 6585

**Data înregistrării:** 06.05.2020

**Numărul cererii:** 1353

**Denumirea obiectului:** „Реадаптация человеческих ресурсов Молдовы в условиях глобализации”

**Autor:** Guseinov Igor **IDNP:**

**Titularul drepturilor patrimoniale:**

Guseinov Igor **IDNP:**

**EXTRAS**

*din Legea nr. 139/2010 privind dreptul de autor și drepturile conexe:*

*Art. 5 alin. (6): Protecția dreptului de autor se extinde asupra formei de exprimare, dar nu se extinde asupra ideilor, teoriilor, descoperirilor științifice, procedeeelor, metodelor de funcționare sau asupra conceptelor matematice ca atare și nici asupra invențiilor cuprinse într-o operă, oricare ar fi modul de preluare, explicare sau de exprimare.*

**L.S.**

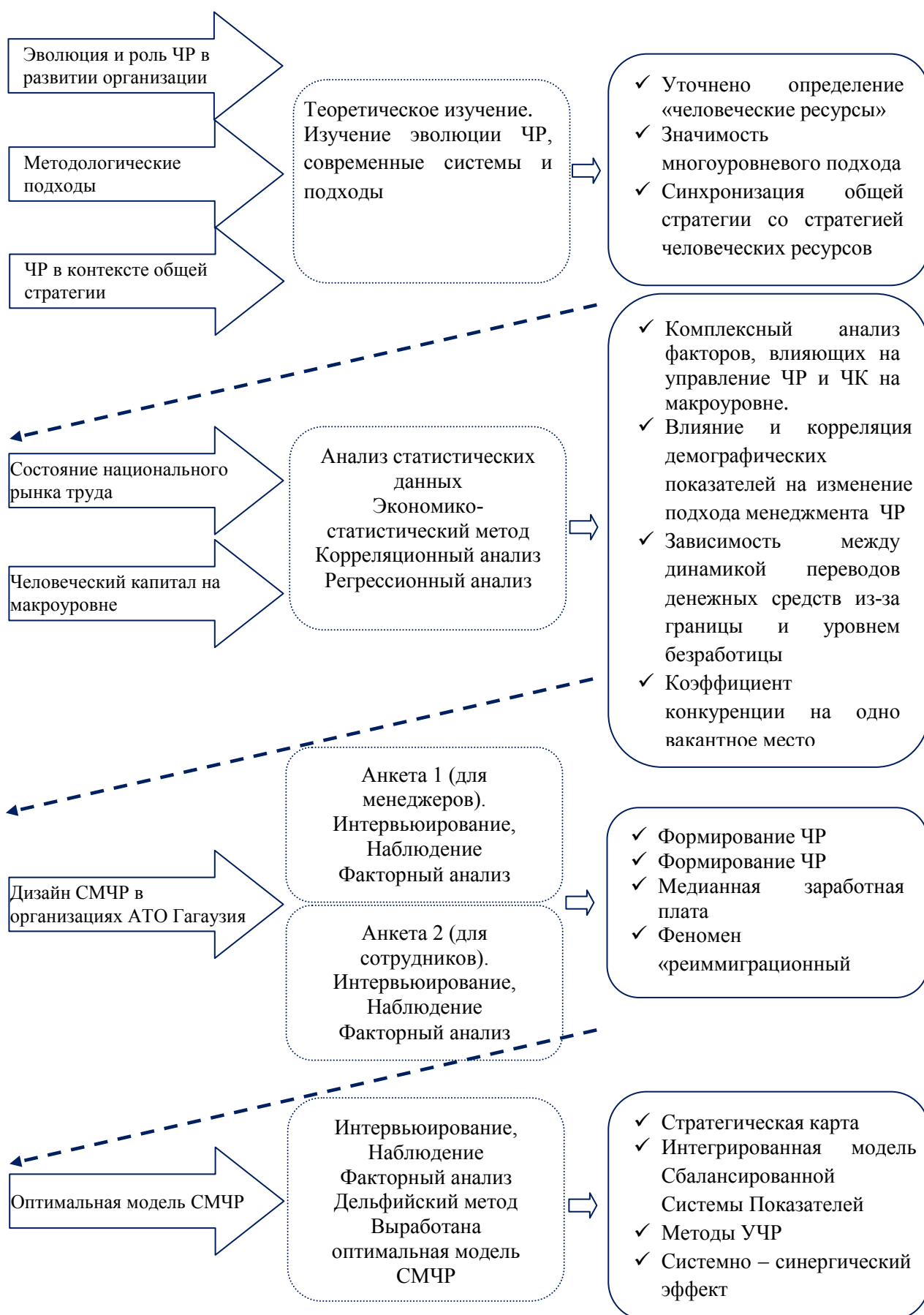
*R. Dobrescu*

**Șef Direcție Drept de Autor**





## Приложение 16. Логическая цепочка проведения исследования



**Приложение 17. Акт о внедрении результатов диссертационного исследования  
в деятельность Народного Собрания АТО Гагаузия**



Adunarea Populară  
a Găgăuziei  
Comrat  
str. Lenin, 194

**REPUBLICA MOLDOVA  
GAGAUZIYANIN HALK TOPLUŞU**

Народное Собрание  
Гагаузии  
Комрат  
ул.Ленина, 194

Gagauz Yerin  
Halk Topluşu  
Komrat  
Lenin sokaa, 194



TEL.: 0 (298) 2-30-69 | FAX: 0 (298) 2-39-71 | E-MAIL: NARODNOESOBRAНИЕ@MAIL.RU | WEB: HALKTOPLUSHU.MD

№ 56-03/P-13

«22» марта 2021 г.

**АКТ**

о внедрении диссертационной работы

Гусейнова Игоря Славиковича

**«Стратегический менеджмент человеческих ресурсов:  
многоуровневый подход»,**

представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук

Результаты диссертационного исследования «Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: многоуровневый подход» являются актуальными для управления человеческими ресурсами на всех уровнях, в частности публичного сектора. В условиях демографического кризиса РМ руководители публичных учреждений вынуждены применять инновационные инструменты для достижения поставленных целей организации.

Настоящим актом подтверждаем, что основные рекомендации исследования нашли практические применения в деятельности Народного Собрания Гагаузии. Также стоит отметить разработанный законопроект «О механизме аутсорсинга в деятельности органов публичного управления и публичных учреждений АТО Гагаузия». В настоящее время местный законопроект зарегистрирован в качестве законодательной инициативы и проходит законодательную процедуру согласно Регламенту Народного Собрания Гагаузии.

Считаем, что предложенные рекомендации позволят органам публичного управления и публичным учреждениям АТО Гагаузия эффективно реализовывать свои полномочия, оптимизировать бюджетные расходы, обеспечить внедрение новых технологий и повысить качество и доступность общественных услуг.

И.о. Председателя Народного  
Собрания Гагаузии

А.Г. Тарнавский

**Приложение 18. Акт о внедрении результатов диссертационного исследования  
в деятельности Главного управления экономического развития и туризма АТО  
Гагаузия**

|                                                                                     |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REPUBLICA MOLDOVA</b>                                                            |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
|    | <b>DIRECȚIA GENERALĂ<br/>DE DEZVOLTARE ECONOMICĂ<br/>ȘI TURISM A UTA GĂGĂUZIA</b><br>MD-3805, RM, UTA Găgăuzia,<br>mun. Comrat, str. Lenin, 196 | <b>ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ<br/>ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ<br/>И ТУРИЗМА АТО ГАГАУЗИЯ (ГАГАУЗ ЕРИ)</b><br>MD-3805, RM, АТО Гагаузия,<br>мун. Комрат, ул. Ленина, 196 |
|                                                                                     |                                                                                                                                                 | <b>GAGAUZIA EKONOMIKA<br/>ILERLEVESININ HEM TURIZMA<br/>GENELBAKANI</b><br>MD-3805, MR, Gagauz Yeri<br>Komrat mun., Lenin sok., 196                         |
|  |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
| <hr/>                                                                               |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
| Tel./ fax: +373/ 298 2-22-53                                                        | e-mail: <a href="mailto:economica.utag@mail.ru">economica.utag@mail.ru</a>                                                                      | web: <a href="http://www.econutag.md">www.econutag.md</a>                                                                                                   |
| <hr/>                                                                               |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |

**АКТ  
о внедрении диссертационной работы  
Гусейнова Игоря Славиковича  
«Стратегический менеджмент человеческих ресурсов:  
многоуровневый подход»,**

представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук

Результаты диссертационного исследования Гусейнова И. С. на тему «Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: многоуровневый подход» являются релевантными для практического применения при проведении аналитической работы, а также разработке стратегических документов.

Рекомендуемые индикаторы (показатель медианной заработной платы, коэффициент конкуренции на одно вакантное место, коэффициент корреляции зависимости уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц и др.), предложенные в научной работе, в действительности способствуют проведению более качественного и всеобъемлющего анализа.

Реальное понимание состояния рыночной системы способствует использованию своевременных возможностей и преодолению вызовов для достижения устойчивого развития экономических показателей.

**Начальник Главного  
управления экономического  
развития и туризма АТО Гагаузия**



**Наталья ЧУВАЛЬСКАЯ**

**Приложение 19. Акт о внедрении результатов диссертационного исследования  
в деятельность SRL «Avdarma – Proect»**



**«Avdarma Proect» S.R.L.**

юридический адрес: MD-3817, Республика Молдова, АТО  
Гагаузия, с. Авдарма, ул. Советская 14,6; фискальный  
код 1013611002294; код НДС 4600890; код банка  
(SWIFT): FTMDMD2X 411; КБ «FinComBank» АО  
филиал Комрат; IBAN MD78FT222411200126623498  
тел./факс: (+373298) 61-058, GSM (+373) 60009440

**АКТ**

о внедрении диссертационной работы  
Гусейнова Игоря Славиковича  
**«Стратегический менеджмент человеческих ресурсов:  
многоуровневый подход»,**

представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук

Результаты диссертационного исследования «Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: многоуровневый подход», проведенного Гусейновым И. С., представляют практический интерес и являются актуальными в управления человеческими ресурсами на предприятии.

Возникшая демографическая ситуация на уровне страны, а также пандемия и её последствия, безусловно отражаются и на деятельности предприятий. Данные внешние факторы не могут не сказаться на стратегическом управлении человеческими ресурсами на всех уровнях управления.

Выводы и рекомендации отраженные в работе, являются полезными и способствуют внедрению эффективному стратегическому менеджменту человеческих ресурсов на предприятиях, что, в свою очередь, положительно отразится на итоговых экономических и финансовых результатах предприятия.

директор  
«Avdarma Proect» SRL



Евгений Жеков



### **Декларация об ответственности**

Нижеподписавшийся, заявляю под личную ответственность, что материалы, представленные в докторской диссертации, являются результатом личных научных исследований и разработок. Осознаю, что в противном случае, буду нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Гусейнов Игорь



## CV автора

### ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Гусейнов Игорь



мун. Комрат, MD-3800, Республика Молдова

068 333 646

[guseinov.igor@gmail.com](mailto:guseinov.igor@gmail.com)

Пол М | Дата рождения 15.08.1983 | Национальность азербайджанец

### ОБРАЗОВАНИЕ

01.11.2017 – по настоящее время

Академия Экономических Знаний Молдовы (ASEM)  
докторант, специальность: экономика и менеджмент в отраслях

01.09.2012 – 25.02.2015

Академия Публичного Управления Республики Молдова  
магистр, публичное управление

01.09.2002 – 31.05.2008

Комратский Государственный Университет  
лицензиат, менеджмент, экономический факультет

### ЛИЧНЫЕ НАВЫКИ

Родной язык

Другие иностранные языки

Русский

| ПОНИМАНИЕ     |              | РАЗГОВОР     |              | НАПИСАНИЕ    |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Прослушивание | Чтение       | Общение      | Устная речь  |              |
| Румынский     | очень хорошо | очень хорошо | очень хорошо | очень хорошо |
| Французский   | хорошо       | очень хорошо | основной     | очень хорошо |
| Английский    | хорошо       | очень хорошо | основной     | очень хорошо |

Организационные /менеджерские навыки

- Руководство (опыт в управлении трудовыми коллективами).
- Организация работы (планирование, организация, мониторинг, контроль).
- Разработка стратегических документов местного и регионального уровня

Публикации

Автор 17 научных произведений, опубликованных в национальных и международных изданиях.

Награждения

Почётный гражданин села Авдарма, АТО Гагаузия  
Грамота Башкана и Народного Собрания АТО Гагаузия  
Почетный диплом Министра финансов РМ  
Почетные дипломы Финансовой Инспекции при Министерстве Финансов РМ

Стажировки/Сертификаты

Certificate of completion of course «EU funding for cross-border cooperation», «Research methods in social sciences». Center for European Studies, Alexandru Ioan Cuza University, Iasi, Romania, 2019 – 2020.

Certificate of participation in Special American Business Internship Training Program (SABIT) in USA (Washington DC, Virginia, Maryland, Nevada (Las-Vegas), organized by US Department of Commerce, 2019).

#### Стажировки/Сертификаты

Сертификат тренера (cursul de formare a formatorilor «Managementul activităților de instruire», Academia de Administrare Publică RM), 2019.

Certificate of completion of practical courses «Local Economic Development Planning», Tbilisi, Georgia (Initiative of the European Union «Mayors for Economic Growth»), 2017 - 2018.

Certificate of participation in Open World Program – «Economic development and effective economic analysis» in Washington DC and California (San Diego), USA, organized by American Councils, 2015.

Certificate of participation in the training of trainers course in the program «Public finance for development: strengthening public finance capacities», organized by Ministry of Finance of the Republic of Moldova, SlovakAid, Ministry of Finance of the Republic of Slovak, 2014.