

МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

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

ГУСЕЙНОВ ИГОРЬ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ: МНОГОУРОВНЕВЫЙ
ПОДХОД**

521.03 Экономика и менеджмент по отраслям

Автореферат
диссертации на соискание учёной степени доктора
экономических наук

Кишинэу, 2022

Диссертация была выполнена в рамках Докторальной школы Молдавской Экономической Академии (ASEM).

Научный руководитель:

Билаш Людмила, доктор экономических наук, конференциар – университетар.

Комиссия по публичной защите диссертации:

1. **Котелник Ала**, доктор хабилитат экономических наук, профессор – университетар, Молдавская Экономическая Академия, председатель комиссии;
2. **Билаш Людмила**, доктор экономических наук, конференциар – университетар, Молдавская Экономическая Академия, член комиссии;
3. **Левитская Алла**, доктор хабилитат экономических наук, профессор – университетар, Комратский Государственный Университет, член комиссии;
4. **Быркэ Алик**, доктор хабилитат экономических наук, профессор – университетар, Молдавская Экономическая Академия, член комиссии;
5. **Георгица Мария**, доктор экономических наук, конференциар – университетар, Технический Университет Молдовы, член комиссии;
6. **Жаленку Мариан**, доктор экономических наук, конференциар – университетар, Молдавский Государственный Университет, член комиссии.

Защита диссертации состоится 02 сентября 2022 года, в 15-00 часов, на заседании Комиссии по публичной защите диссертации Молдавской Экономической Академии, по адресу: MD-2005, мун. Кишинэу, ул. Митрополита Гавриила Бэнулеску – Бодони, 61, блок А, 3-й этаж, Зал Сената.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научной библиотеке Молдавской Экономической Академии и на сайте Национального Совета по Аккредитации и Аттестации ANACEC (www.cnaa.md).

**Председатель комиссии
по публичной защите диссертации:**

доктор хаб. эк.наук,
профессор – университетар

Котелник Ала

Научный руководитель:
доктор эк.наук, конференциар – университетар

Билаш Людмила

Автор

Гусейнов Игорь

СОДЕРЖАНИЕ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	4
СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ	8
ОБОБЩАЮЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	24
БИБЛИОГРАФИЯ	27
ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ	28
АННОТАЦИЯ	31

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность и важность исследуемой темы. Для Республики Молдова, которая является государством с ограниченными природными ресурсами, человеческие ресурсы являются определяющими в социально-экономическом развитии страны. Катастрофическая демографическая ситуация нашего государства определяет важность и актуальность 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.

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.

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.

Степень научной разработанности проблемы. Базой для методологических исследований послужили труды Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, П. Друкер, Г. Саймон, А. Маршалл, Г. Беккер, Т. Шульц, А. Маслоу, В. Врума, К. Альдерфер, Р. Лайкерт и др.

Непосредственно вопросы стратегического управления человеческими ресурсами рассмотрены в работах: М. Армстронг, Р. Дафт, К. Фишер, А. Коул, Дж. Смит, Т. Джексон, Д. Нортон, Р. Каплан, В. Герчиков, А. Кибановым, А. Манолеску 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. Билаш, А. Левитская, А. Онофрей, 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, а также официальные статистические данные Республики Молдова и других европейских государств.

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.

Задачи исследования. Для реализации поставленной цели предполагается решение следующих задач:

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 уровне и региональном уровне.
4. Исследовать особенности формирования человеческого капитала на национальном уровне.
5. Исследовать корреляцию государственных стратегий развития и общих стратегий организаций с комплементарной им стратегиям менеджмента человеческих ресурсов.
6. Разработать оптимальную многоуровневую модель и рекомендации по совершенствованию стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Научная гипотеза диссертационного исследования заключается в предположении возможности применения многоуровневого подхода стратегического менеджмента человеческих ресурсов, что сможет повысить их эффективность. Предпосылки, лежащие в основе исследования, базируются на предположении прямой зависимости между демографическими изменениями и применяемым, подходом стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

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, используя знания из общественных и естественных наук.

Для установки корреляционных связей между количественными и качественными характеристиками исследуемых процессов и явлений были применены теоретические и эмпирические методы. К числу теоретических методов можно отнести: изучение научной литературы, нормативно-законодательной базы Молдовы, различные интернет источники, логико-дедуктивный метод, гипотетико–индуктивный метод, анализ, сравнение, синтез.

К числу эмпирических методов можно отнести анкетирование (проводилось в 16 организациях, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия, в котором приняло участие 138 респондентов, 31 менеджер), наблюдение, интервьюирование, дельфийский метод и др.

Научная новизна работы заключается в методологическом обосновании и разработке научно-практических рекомендаций в применении современных подходов менеджмента человеческих ресурсов на основе многоуровневого подхода.

Основные **научные результаты** 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 современных условиях.

3. Проведен комплексный анализ факторов, влияющих на эффективность 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 для методологии анализа и учёта социально – экономических показателей и сбора статистических данных.

6. Обоснована необходимость в синхронизации общих стратегий развития организаций со стратегиями развития человеческих ресурсов.

7. Сформирована интегрированная модель сбалансированной системы показателей для организаций.

8. Разработаны рекомендации по применяемым методам и подходам стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Решение важной научной проблемы заключается в обосновании применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов для достижения системно – синергического эффекта.

Теоретическая значимость диссертации состоит в возможности использования результатов, полученных в рамках исследования, могут быть использованы для разработки методологических 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; исследователями в области менеджмента, экономики, демографии, социологии и др.; руководителями государственных институтов, ответственных за разработку политик в соответствующих областях; инвесторами и др.

На защиту выносятся следующие **положения**:

- ✓ 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;
- ✓ макроэкономические, демографические показатели и миграционные процессы влияют на изменение подхода управления стратегического менеджмента человеческих ресурсов;
- ✓ внедрение многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов способствует формированию успешной деятельности организации;
- ✓ стратегии развития человеческих ресурсов должны быть синхронизированы и интегрированы в общие стратегии развития.

Апробация исследования. Основные положения диссертационного исследования были опубликованы в научных статьях, журналах и сборниках, а также доложены и обсуждены на национальных и международных конференциях. Основные тезисы и концепты были представлены на выступлениях проведённых круглых столах, форумах в рамках зарубежных стажировок. 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 источниках Республики Молдова и 2 за рубежом.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа включает: аннотацию, 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 рисунка, 21 приложение.

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

СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе «Теоретические и методологические аспекты исследования человеческих ресурсов: значение многоуровневого подхода» 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.

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

Если на начальном этапе развития для воздействия на людей применялось убеждение на метафизическом уровне, то в период рабовладельческого строя основными методами являлись страх к наказанию, унижения, которые принуждали к труду. В буржуазную эпоху уже наблюдается использование совершенно иных подходов и методов принуждения к труду. Появились элементы новой системы мотивации для трудящихся.

Одним из первых, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Р. Оуэн, заявивший, что «его рабочие – “живые машины” – столь же важны для фабрики, как и “неживые машины”, и так же нуждаются в уходе» [22, с. 42]. Он отмечал, что для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию.

Одним из главных утверждений представителей **классического направления** управления человеческими ресурсами на стыке XIX и XX веков (Ф. Тейлор, А. Файоль и др.) заключалось в том, что заработок является основным стимулом при осуществлении трудовой деятельности, а не труд. Прослеживался постулат о том, что редко встречаются работники, желающие проявить инициативу, и, следовательно, для них требуется постоянный и строгий мониторинг и контроль со стороны руководства. Расходы, связанные с трудовыми ресурсами, рассматривались как издержки и придерживались политики их сокращения и минимизации. К персоналу предъявлялись минимальные квалификационные требования, что позволяло использовать дешёвую рабочую силу низкой квалификации [19, с.30 – 31].

С появлением **гуманистического направления** (с 20 – 30-х гг. XX в.) в управлении человеческими ресурсами уделяется внимание нематериальным аспектам

труда, социальному взаимодействию в коллективе, причинам конфликтного поведения работников, обустройству рабочего места.

Г. Мюнстерберг (основатель *Школы человеческих отношений*) первым осознал важность гуманизации процесса управления и утверждал, что менеджер обязан управлять, прежде всего, людьми, а не машинами [11, с.28].

Другие представители данной школы (М. Фоллет, Э. Мэйо) полагали, что если руководство повышает уровень заботы о своих работниках, то уровень их удовлетворенности от труда также должен возрасти и приводить к увеличению производительности.

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* (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.).

В конце XX века, сторонники **Школы управления человеческими ресурсами** (М. Армстронг, Дж. Пфеффер и др.) рассматривали человеческие ресурсы с точки зрения экономической ценности и целесообразности. Расходы, связанные с развитием персонала, начинают оцениваться как инвестиции. Данные утверждения представляют основные отличия от других направлений и научных школ [20, с. 17].

Эволюция концепции менеджмента человеческих ресурсов отражает путь от рабовладельческого строя, основанного на эксплуатации человека человеком до признания работника как личность на современном этапе экономического развития.

Имеется достаточно большое количество дефиниций «человеческие ресурсы». Кибановым А. Я. предлагается следующее определение: «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» [16, 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 важную характеристику – это способность и возможность капитализировать имеющийся человеческий потенциал.

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

Организации представляют собой открытые системы, функционирование, которых имеет место в комплексных и трудных условиях. На деятельность организаций постоянно воздействуют различные внутренние и внешние факторы. Важными элементами в данной сложной системе являются человеческие ресурсы. Систему стратегического менеджмента человеческих ресурсов стоит рассматривать как открытую подсистему и составную часть очень сложной системы управления организации, а также составным и неотъемлемым компонентом глобальной системы.

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 конфигурация и структуризация подчёркивает иерархичность системы и важность применения многоуровневого подхода.

Стратификация 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.

Каскадирование 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 происходят изменения и в обратном направлении: изменения социально-поведенческого состояния сотрудника, внутриорганизационных факторов способствуют изменению внешних факторов мезо- и макроокружения.

Во второй главе «Вызовы стратегического менеджмента человеческих ресурсов на современном этапе развития» проведён системный анализ внешних факторов на мезо- и макроуровнях системы управления: проанализировано состояние рынка труда Республики Молдова и АТО Гагаузия; обозначены вызовы стратегического

менеджмента человеческих ресурсов в контексте европейской интеграции; особенности формирования человеческого капитала в настоящих условиях; также проведён опрос и анализ на уровне организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

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 формирование рынка труда, который представляет собой сложную систему взаимодействия множества элементов социально-экономического и политического характера, имеющих воздействие на макро-, мезо- и микроуровни управления.

Демографические процессы играют важную роль в формировании предложения рабочей силы в Республике Молдова, при этом не представляется возможным каким-либо сиюминутным образом повлиять на сложившуюся ситуацию.

На протяжении последних 10 лет на рынке труда Республики Молдова наблюдается общая отрицательная тенденция уровня 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 [30].

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. На сегодняшний день на молдавском рынке труда ослабевают 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 1 отражена динамика коэффициента конкуренции на 1 вакантное место, которое определяется соотношением числа безработных к числу вакантных мест. 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.

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 активному применению стимулирующих факторов, а также к развитию человеческого капитала.

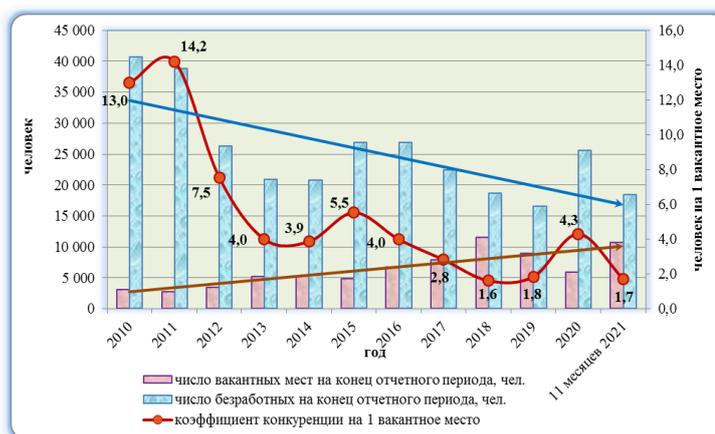


Рис. 1. Динамика коэффициента конкуренции на 1 вакантное место в Молдове за 2010 – 11 месяцев 2021 годы

Источник: составлен автором на основании данных статистических отчетов Национального Агентства занятости населения РМ [30].

Для развития человеческого капитала необходимы финансовые источники, которые могут быть как личными, так и сторонними (государственными, работодателей и др.).

Согласно данным Национального бюро статистики, заработная плата, социальные пособия и денежные переводы из-за рубежа являются основными источниками доходов среднестатистического жителя Молдовы.

Самым важным источником дохода составляет заработная плата (в 2019 году её доля составляла 50,2%). Республика Молдова является страной с самым низким прожиточным уровнем жизни среди европейских государств. В условиях недостаточности денежных средств обладателю человеческого капитала не достаточно средств для удовлетворения не только его элементарных физиологических потребностей, но и восстановления трудового потенциала.

С нашей точки зрения, показатель средней заработной платы 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.

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

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).

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) [31, 34]. 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.

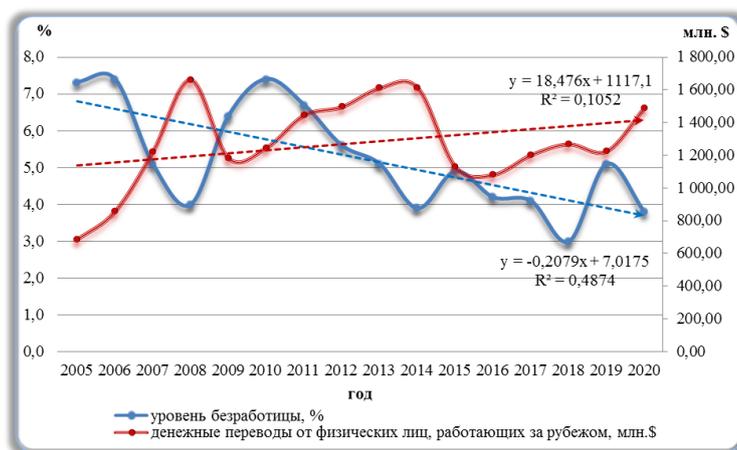


Рис. 2. Корреляционная зависимость уровня безработицы и объема переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц в период 2005 – 2020 годов

Источник: разработан автором на основании статистических данных Национального бюро статистики и Национального Банка Молдовы [34, 31].

Представленная корреляционная динамика достаточно точно отражает зависимость и чувствительность уровня безработицы к объему переводов денежных средств из-за рубежа.

Проанализировав источники инвестирования в человеческий капитал, отметим качественную составляющую его наполнения. К примеру, инвестировав в человеческий капитал со стороны государства, приводят к несоответствию квалификации рабочей силы

с требованиями рынка труда, а также увеличению числа лиц с избыточной квалификацией среди занятого населения с высшим образованием.

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

Для получения мнений относительно уровня развития системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов нами был проведён опрос посредством методов анкетирования, наблюдения и интервьюирования персонала 16 предприятий в количестве 138 человек, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

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 и 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. Понимание того, что происходит на мезо- и макроуровне, позволяет менеджерам скорректировать, скоординировать свои действия на уровне организации.

Наиболее сложным этапом при формировании человеческих ресурсов является процесс адаптации. Согласно результатам опроса, в 56,3% анализируемых предприятий трудоустроены сотрудники, трудоустроенные ранее в зарубежных странах на период более 9 месяцев. Именно данная категория работников наиболее сложно проходит период адаптации и интеграции.

Имеющиеся статистические данные за последние 6 лет (2015 – 2020 годы) в части текучести кадров показывают, что количество уволенных имеет отчётливую тенденцию роста, как в абсолютных, так и в относительных показателях. В 2019 году число уволившихся составило 214 641 человек, что на 45 358 человек больше аналогичного

показателя 2015 года. 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%). В 2020 году тенденция приобрела противоположное направление.

Результаты проведенных опросов среди сотрудников, 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.

По возвращению в страну и после трудоустройства, для работника – реиммигранта начинается очень сложный, с социально-психологической точки зрения, этап адаптации. Многие из вернувшихся граждан испытывают трудности при реинтеграции в сообщество, 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.

Реиммиграционный синдром представляет состояние человека, возникающее на рабочем месте в результате осуществления трудовой деятельности, после нахождения за пределами родного края. *Реиммиграционный синдром* – это конфликт культурно – экономического положения на уровне индивидуального сознания.

Если работодателю не удастся создать благоприятные условия труда и соответствующий социально – психологический климат, то неизбежны увольнения сотрудников, которые приводят к дополнительным для организаций издержкам.

В третьей главе «Стратегия и методы управления человеческими ресурсами для достижения системно-синергического эффекта» предоставлены практические рекомендации по совершенствованию функционирования и взаимодействия стратегий всех уровней с учётом внешних факторов; разработаны модель и методы управления человеческими ресурсами.

В условиях имеющейся зависимости от внешних факторов, быстроменяющегося и мобильного общества, условий и требований рынка, к управлению организациями требуется внедрение новых подходов в менеджменте человеческих ресурсов.

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

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.

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.

На рисунке 3 представлена увязка систем образования и здравоохранения при разработке стратегических документов на всех уровнях.



Рис. 3. 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 производительных сил общества.

Человекоцентричность – как модель, в основе которой во главу угла ставится человек, и применение системных подходов в национальных стратегиях могут являться точками соприкосновения стратегических документов на микроуровне.

Происходящие изменения на макроуровне не могут не отразиться на уровне организации. 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.

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

Согласно результатам опроса, проведённого в рамках данного исследования, 88,2% из опрошенных менеджеров предприятий признают, что стратегия управления человеческими ресурсами не синхронизируется с общей стратегией развития, либо вовсе отсутствует.

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.

На наш взгляд, стратегия управления человеческими ресурсами не должна находиться на одном уровне с остальными функциональными стратегиями, а имеет особое место в иерархии стратегий (рис. 4).

Стратегия управления человеческими ресурсами рассматривается в качестве кросс-функциональной стратегии, которая должна быть интегрирована в общую стратегию

организации, одновременно обеспечивая человеческими ресурсами выполнение остальных функциональных стратегий.



Рис. 4. Система стратегического планирования на микроуровне

Источник: разработан автором

В каждой функциональной стратегии неотъемлемым элементом является человеческий фактор. От качественного формирования трудового коллектива в каждой из функциональных зон будет зависеть эффективность исполнения других функциональных стратегий. К примеру, невозможно достигнуть целей установленных в производственной стратегии без гармонизации её со стратегией управления человеческими ресурсами.

По нашему мнению, успешный стратегический менеджмент организации определяется сопоставлением организационных целей с факторами и условиями внешней среды. 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.

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 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.

По итогам полученных результатов исследования была разработана интегрированная модель сбалансированной системы показателей, основанная на совершенствовании менеджмента человеческих ресурсов (рис. 5).



Рис. 5. Интегрированная модель сбалансированной системы показателей, основанная на совершенствовании управления человеческими ресурсами

Источник: разработан автором

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.

Прохождение этапов осуществляется постепенно и поступательно, выстраивая логическую взаимосвязь, что позволяет визуализировать и логически выстраивать маршруты достижения целей.

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 перспективе, направленной на развитие человеческого капитала, заключается в её комплексности и многогранности.

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 развития человеческого капитала соответствующим образом отразится на внутренних бизнес–процессах. За основу предложены 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 и 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.

В условиях дефицита человеческих ресурсов на макроуровне, обеспечение необходимым количеством и качеством человеческих ресурсов для достижения целей организации представляется затруднительным. В связи с чем, необходимо с особой ответственностью подходить к корректировке и синхронизации стратегических целей, учёту условий внешней среды и подходов управления человеческими ресурсами, обеспечивая межуровневое стратегическое соответствие.

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

Для практической разработки сбалансированной системы показателей и стратегической карты целей, основанной на развитии человеческих ресурсов, было выбрано предприятие SRL «Avdarma – Proect». 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; услуги общественного питания; розничная торговля и др.

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. Создание необходимых условий для улучшения стратегического менеджмента человеческих ресурсов, повысит эффективность внутренних бизнес-процессов, повлечёт расширение рынков сбыта и, в конечном итоге, положительно скажется на финансовых результатах деятельности.

На основе полученной многоуровневой стратегической карты целей, была разработана сбалансированная система показателей (таблица 1).

Классические подходы и методы управления человеческими ресурсами имеют определённые трудности их применения в условиях: 1) дефицита рабочей силы, 2) высокой миграции и 3) смены поколений на рынке труда.

По нашему мнению, сформированные по результатам исследования и предложенные блоки будут определяющими в формировании релевантной для нашего государства модели стратегического управления человеческими ресурсами.

**Таблица 1. Сбалансированная система показателей
для SRL «Avdarma – Проект»**

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

Источник: разработан автором

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.

Для решения проблемы отсутствия человеческих ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, имеется необходимость в применении новых подходов и

методов. В деятельности управления современной организацией, в том числе и в учреждениях публичного сектора, предлагается использовать инновационные инструменты, такие как аутсорсинг, дистанционная работа и геймификация производственных процессов.

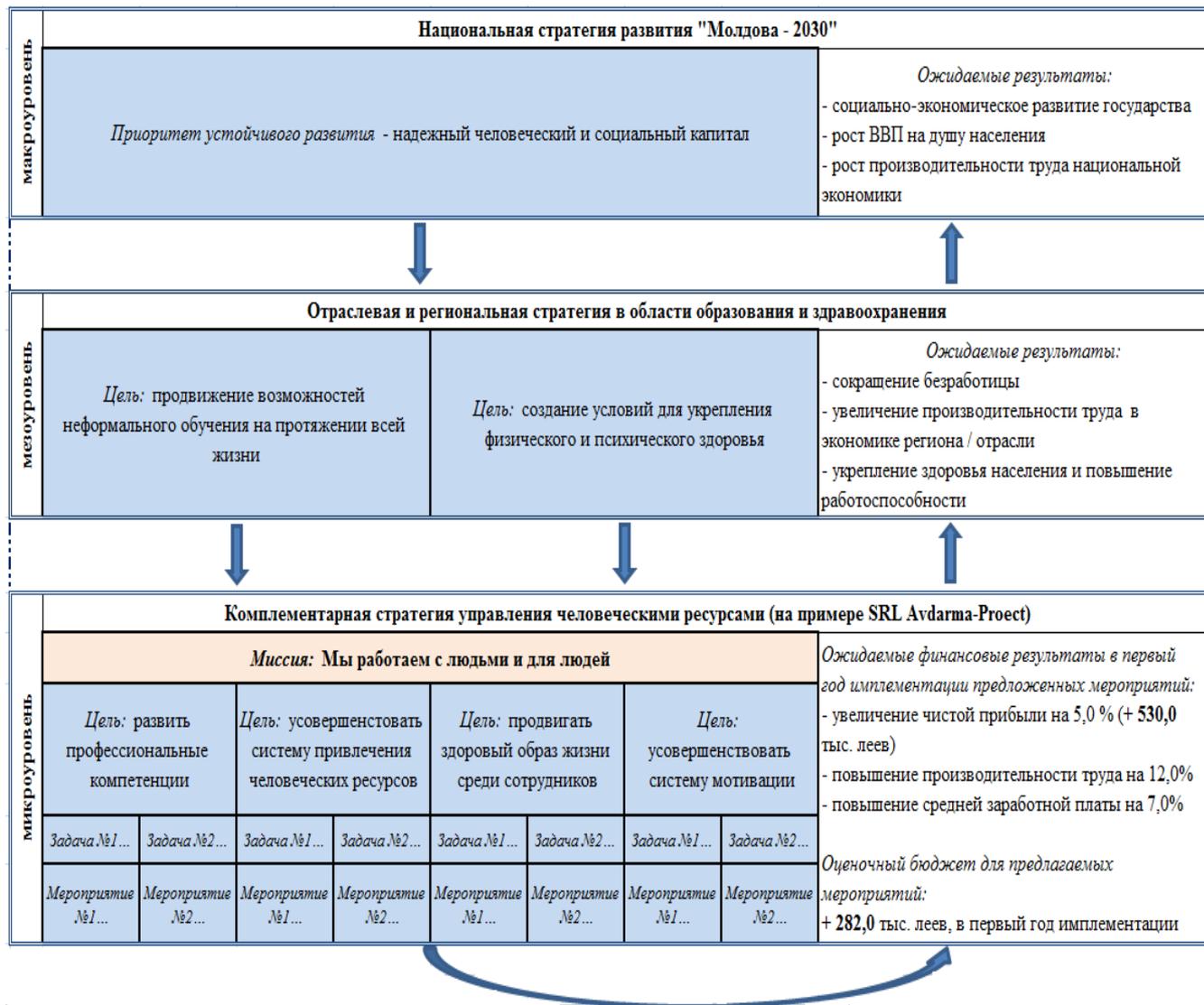


Рис. 6. Модель разработки стратегии управления человеческими ресурсами на SRL «Avdarma-Proect»

Источник: разработан автором

В завершении, опираясь на результаты исследования (статистических данных, опросов, интервьюирования, наблюдений, аналитической работы с данными и фактологическими материалами), а также разработанных моделей и методов, предлагается модель разработки стратегии управления человеческими ресурсами для SRL «Avdarma-Proect» (рис. 6).

В ближайшее время, из-за неблагоприятной демографической ситуации в стране, менеджеры вынуждены будут смещать свой акцент на стратегический менеджмент человеческих ресурсов как базовую модель интенсивного роста организации.

По результатам исследования считаем, что имеется определённый потенциал человеческих ресурсов для его капитализации и достижения системно–синергического эффекта на всех уровнях экономической системы.

ОБОБЩАЮЩИЕ 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, предпочитая модель интенсивного роста организации. В ходе работы, было уточнено определение «человеческие ресурсы» (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. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов необходимо рассматривать как комплексную и агрегированную систему, в которой множество элементов взаимодействуют между подсистемами на разных уровнях. Согласно предложенному подходу стратегического менеджмента человеческих ресурсов рассматривается как подсистема стратегического менеджмента организации (где организация, в свою очередь, рассматривается как система), а организация рассматривается как подсистема более крупной системы на мезо- и макроуровнях. Применение системного многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов позволяет добиться максимальных результатов и синергического эффекта в достижении целей (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 для организаций. Также, организация имеет влияние на изменение факторов внешней среды.

4. 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 является важным драйвером в социально-экономическом развитии Республики Молдова. В ходе исследования факторов, влияющих на формирование человеческого капитала, также была выявлена зависимость между динамикой переводов денежных средств из-за границы в пользу физических лиц и уровнем безработицы (параграф 2.2).

6. Путём сопоставления результатов опроса, экспертных мнений был проведён анализ состояния стратегического менеджмента человеческих ресурсов на уровне организаций, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия.

7. В работе описывается состояние реиммигранта, то есть работника, 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 после нахождения за пределами родного края (параграф 2.3).

8. Разработка функциональных стратегий независимо друг от друга, отсутствие эффективных систем постановки целей и гармонизации между общими стратегиями развития организаций с комплементарными им стратегиями также являются проблемами в деятельности молдавских организаций (параграф 2.3).

Учитывая многоуровневый подход стратегического менеджмента человеческих ресурсов, **основные рекомендации** предложены с учётом соответствующих уровней.

Основные рекомендации для имплементации на макроуровне:

1. На макроуровне необходимо разработать прогноз развития трудовых ресурсов на краткосрочный и среднесрочный период, без которого невозможна разработка стратегических документов на всех уровнях.

2. В рамках анализа основных показателей, отражающих состояние рынка труда, было предложено ввести индикатор «медианной заработной платы» (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 свободный доступ к региональным стратегическим политикам, региональным статистическим данным и соответствующей аналитической документации и отчётности.

Основные рекомендации для имплементации на микроуровне:

5. Руководству организаций необходимо совершенствовать механизмы подбора и найма сотрудников на работу. Отличительной особенностью подхода в приеме и развитии человеческих ресурсов от работодателей развитых западных стран заключается в том, что местные работодатели не заинтересованы инвестировать в развитие работника, а предпочитают получить компетентного профессионального работника на стадии отбора.

6. Менеджерам организаций необходимо разделять адаптацию сотрудников, которые начинают трудовую карьеру, меняют место работы и тех, кто работал за границей – так называемый работник – реиммигрант.

7. Создание слаженного механизма кросс-функционального стратегического планирования и системности многоуровневости в стратегическом управлении человеческими ресурсами сможет обеспечить достижения поставленных целей на всех уровнях.

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.

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

1. АРМСТРОНГ М. *Стратегия управления человеческими ресурсами*, – М: Инфра-М, 2002, ISBN 5-16-001192-7 (рус.), ISBN 0-7494-3331 (англ.).
2. АРМСТРОНГ М. *Практика управления человеческими ресурсами*, – СПб: Питер, 2009, ISBN 978-5-91180771-9 (рус.), ISBN 0-7494-4631-5 (англ.).
3. АРУТЮНОВА Л. М., ПИРОГОВА Е. В. *Теория организации*. – Ульяновск: УлГТУ, 2007, ISBN 978-5-9795.
4. БЕРТАЛАНФИ Л. фон. *Общая теория систем*. – М.: Прогресс, 520 с., 1969.
5. ВЕСНИН В. Р. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Проспект, 2014, ISBN 978-5-392-11505-1.
6. ГОРЕЛОВ Н.А., КРУГЛОВ Д.В., МЕЛЬНИКОВ О.Н. *Управление человеческими ресурсами: современный подход*. – М.: Юрайт, 2016, ISBN 978-5-534-00650-6.
7. ГРЭХЕМ Х. Т., БЕННЕТТ Р. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Юнити, 2003, ISBN 5-238-00518-0.
8. ГЭЛБРЕЙТ Дж. К. *Новое индустриальное общество (Антология экономической мысли)*. – М.: издательство Эксмо, 2008, ISBN 978-5-699-23657-2.
9. ДЖЕФФРИ М. *Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации*. «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ Бизнес), 2015, ISBN 978-5-00146-746-5.
10. ДРУКЕР П. Ф. *Практика менеджмента*. – М: Вильямс, 2015, ISBN 978-5-00057-373-0.
11. ЖУРАВЛЕВ П. В. *Менеджмент персонала*. – М.: Экзамен, 2004, ISBN 5-94692-501-6.
12. ЗАЙЦЕВА Т.В. «Система управления человеческими ресурсами». – М., 2012, ISBN 978-5-211-06303-7.
13. КАПЛАН РОБЕРТ С., НОРТОН ДЕЙВИД П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. – М.: Олимп-Бизнес, 2006, ISBN 5-901028-55-4 978-5-9693-0139-9.
14. 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.).
15. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом*. – М: Кнорус, 2016, ISBN 978-5-406-05384-3.
16. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь*. – М.: Инфра-М, 1998, ISBN 5-86225-904-X.
17. КЭМПБЕЛЛ Э., САММЕРС ЛАЧС К. *Стратегический синергизм*. – СПб.: Питер, 2004, ISBN 5-94723-127-1, 1-86152-222-3.
18. КЯЗИМОВ К. Г. *Рынок труда и содействие занятости населения: учебное пособие*. – М: ИД «АТиСО», 2013, ISBN 978-5-93441-387-4.
19. ЛАПШОВА О. А. *Управление человеческими ресурсами*. – М: Юрайт, 2017, ISBN: 978-5-9916-8761-4.
20. ЛЕНСКАЯ И. Ю., ШИНДРЯЕВА И. В., ШИРЯЕВА В. А. *Управление персоналом организации*. – М: Мир науки, 2017, ISBN 978-5-9908913-6-4.
21. ЛИХАЦКИЙ В.И. *Управление человеческими ресурсами*. Гатчина, 2014, ISBN 978-5-94895-081-5.
22. МАКСИМЦЕВ И. А., ГОРЕЛОВ Н. А. *Управление человеческими ресурсами*. – Москва, Юрайт, 2019, ISBN 5-534-99951-8.
23. МЕСАРОВИЧ М., МАКО Д., ТАКАХАРА И. *Теория иерархических многоуровневых систем*. Перевод с английского, – М.: Мир, 1973.

24. МИНЦБЕРГ Г. *Менеджмент: природа и структура организации*. Эксмо, 2018, ISBN 978-5-699-77333-6.
25. 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.
26. ОУЭН РОБЕРТ. *Избранные сочинения*. Том I. Перев. с англ. Издательство Академии Наук, 1950. Т – 06458, №2281.
27. СОКОЛОВА М. И., ДЕМЕНТЬЕВА А. Г. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Проспект, 2006, ISBN 5-98032-755-X.
28. ХЕРЦБЕРГ Ф., МОСНЕР Б., БЛОХ СНИДЕРМАН Б. *Мотивация к труду*. перевод с английского, -М: Вершина, 2007, ISBN 5-9626-0259-5.
29. ХОЛЛ РИЧАРД Х. *Организации. Структуры, процессы, результаты*. – Питер: 2001, ISBN 5-272-00234-2.
- Интернет – источники:*
30. www.anofm.md
31. www.bnm.md
32. <https://data.worldbank.org/>
33. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:27501:ed-1:v1:en>
34. <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=407&nod=1&>
35. <https://www.worldbank.org/>

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Articole în reviste științifice

1.1. În reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC

- GUSEINOV Igor. «*Conceptual and practical aspects of human capital formation in the new reality*», Working Papers Series, Selected Articles from The International scientific conference “Development through research and innovation - 2020”, Center for Studies in European Integration, Special Issue 16, December 2020, p. 69-77, 0,51 с.а., ISSN 2537-6187, Directory of Open Acces Journals (DOAJ) <https://doaj.org/>, Central and Eastern European Online Library (CEEOL) <https://ceeol.com/>, Research Papers in Economics (REPEC) <https://ideas.repec.org/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>, Disponibil: https://csei.ase.md/wp/issue_16.php.
- GUSEINOV Igor. «*Многоуровневая система в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов*». In: Сборник научных статей учёных и аспирантов “Экономический вестник университета”, Pereiaslav, Ucraina, №52/2022, p. 29-34, 0,45 с.а. ISSN 2306-546X, ISSN 2414-3774, Directory of Open Acces Journals (DOAJ) <https://doaj.org/>, Central and Eastern European Online Library (CEEOL) <https://ceeol.com/>, Ulrich’s Periodicals Directory, Disponibil: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/842>.

1.2. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

- GUSEINOV Igor. «*Глобализация и стратегический менеджмент человеческих ресурсов в организациях Республики Молдова*». În: Revista științifico-didactică «Economica», №4 (118) 2021, p.55-64, 0,76 с.а., ISSN 1810-9136, categoria B, DOAJ: <https://doaj.org/>, <https://journals.indexcopernicus.com/> Electronic Journals Library <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>, Open Academic Journals Index (OAJI) <http://oaji.net/>, General Impact Factor <http://generalif.com/>, Global Impact Factor <http://globalimpactfactor.com/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN)

- <https://ibn.idsi.md/>, Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2021_4_r2.pdf, <https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/1851>
2. GUSEINOV Igor. «Механизмы привлечения человеческих ресурсов в организациях Республики Молдова» («Mechanisms for attracting human resources in organizations of the Republic of Moldova»), CZU: 331.5:331.101.262(478), Revista științifico-practică «Relații Internaționale Plus», №2 (20) 2021, p.85-89, p.206-210, 0,54 c.a., ISSN 1857-4440, E-ISSN 2587-3393, categoria B, Directory of Open Access Journals (DOAJ) <https://doaj.org/>, Directory of Research Journals Indexing (DRJI) <http://www.olddrji.lbp.world/>, CiteFactor <https://www.citefactor.org/>, WorldCat <https://www.worldcat.org/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>, Disponibil: <http://aap.gov.md/files/publicatii/ri+/arhiva/20.pdf>
 3. GUSEINOV Igor. «Стратегия управления человеческими ресурсами в контексте общей стратегии организации», CZU: 005.95/96:334.7, Revista științifico-practică «Vector European», №2/2020, p.136-139, 0,31 c.a., ISSN 2345-1106, E-ISSN 2587-358X, categoria C, Directory of open access scholarly resources <http://road.issn.org/en>, eLIBRARY.RU (RINTs) <http://elibrary.ru/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>. Disponibil: [https://usem.md/uploads/files/Activitate_%C8%98tiin%C8%9Bific%C4%83_USEM/Vector/Vector European 2020 2.pdf](https://usem.md/uploads/files/Activitate_%C8%98tiin%C8%9Bific%C4%83_USEM/Vector/Vector%20European%202020%202.pdf)

2. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

2.1. în lucrările manifestărilor științifice incluse în alte baze de date acceptate de către ANACEC

1. CHIURCCIU Vitalie, GUSEINOV Igor. «Инвестиционный процесс на предприятиях Гагаузии: Результаты исследования». VII Национальная научно-практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», mun. Comrat, decembrie 2021, p. 95-101, 0,44 c.a., ISBN 978-9975-83-168-0. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/sbornik-statej-vii-nacionalnoj-nauchno-prakticheskoy-konferencii-problemy-i-vyzovy-ehkonomiki-regiona-v-usloviyah-globalizacii-2021g.pdf>
2. GUSEINOV Igor. «Формирование человеческого капитала в Республике Молдова: роль заработной платы». Conferința științifico-practică internațională «Știință, educație, cultură», mun. Comrat, februarie 2021, p. 89-93, 0,26 c.a., ISBN 978-9975-3496-1-1. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferenciya-nauka-obrazovanie-kultura-posvyashchennaya-30-0j-godovshchine-kgu-tom--1.pdf> https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/122084
3. GUSEINOV Igor. «Влияние денежных переводов из-за границы на уровень безработицы и формирование человеческого капитала в Республике Молдова» («Impact of remittances from abroad on the unemployment rate and the formation of human capital in the Republic of Moldova»). VI International Scientific and Practical Conference «Challenges in science of nowadays», Washington, USA, November 2020, p. 178-185, 0,29 c.a., ISBN 979-1-293-10109-3. Disponibil: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/26-28.11.2020/396>, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/121310
4. GUSEINOV Igor. «Реадаптация человеческих ресурсов Молдовы в условиях глобализации». Conferința științifico-practică internațională «Știință, educație, cultură», mun. Comrat, februarie 2020, p.117-121, 0,29 c.a., ISBN 978-9975-83-090-4. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/sbornik-statey-29-2020-1.pdf>, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/108561

5. GUSEINOV Igor. «*Формирование человеческих ресурсов: вызовы для АТО Гагаузия*». V Национальная научно–практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», mun. Comrat, decembrie 2019, p.139-145, 0,32 c.a., ISBN 978-9975-3312-6-5. Disponibil: https://ibn.idsi.md/ro/collection_view/581, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/106696
6. GUSEINOV Igor. «*Человеческий капитал: вызовы для Молдовы*», Conferința științifică Națională cu participare internațională "Integrare prin cercetare și inovare", Universitatea de Stat din Moldova, m.Chișinău, noiembrie 2019, p. 403-407, 0,20 c.a., ISBN 978-9975-149-46-4. Disponibil: https://usm.md/wp-content/uploads/Rezumate-St_JuridiceEconomice.pdf , https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/88727
7. GUSEINOV Igor. «*Formation of human resources of the Republic of Moldova in the context of European integration / Формирование человеческих ресурсов в контексте европейской интеграции*» – Conferință Științifică Internațională ”Competivitate și inovare în economia cunoașterii” (ediția a XXI-a), Chișinău, septembrie 2019, p. 396 - 404, 0,63 c.a., ISBN 978-9975-75-968-7. Disponibil: https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/239/Guseinov-I_conf_09.19_teze.pdf?sequence=1&isAllowed=y, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/93237
8. GUSEINOV Igor. «*Challenges of strategic management of human resources in the context of European integration*» – Simpozion Științific al Tinerilor Cercetători (ediția a XVII-a), Chișinău, aprilie 2019, p. 85-93, 0,61 c.a., ISBN 978-9975-75-962-5. Disponibil: https://old.ase.md/files/publicatii/electronice/simp_04.19_articole.pdf, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/89156
9. GUSEINOV Igor. «*Основные аспекты стратегического менеджмента человеческих ресурсов*». IV Национальная научно–практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», mun. Comrat, decembrie 2018, p.141-145, 0,33 c.a., ISBN 978-9975-83-082-9. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/sbornik-19-12-2018.pdf>
10. GUSEINOV Igor. «*Strategic management of human resources in the Republic of Moldova*». Simpozion Științific al Tinerilor Cercetători (ediția a XVI-a). Chișinău, aprilie 2018, p.127-132, 0,48 c.a., e-ISBN 978-9975-75-926-7. Disponibil: https://old.ase.md/files/publicatii/electronice/simp_04.18_articole.pdf, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/89863

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 приложений, 142 страницы основного текста, 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 с целью 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 комплементарной 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 в настоящих реалиях 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 domeniul 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 cu scopul atingerii 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 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 la etapa actuală pentru atingerea unui efect sistemico-sinergic.

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

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 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 in the present realities 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.

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

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

GUSEINOV IGOR

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

521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

**Rezumatul
tezei de doctor în științe economice**

CHIȘINĂU, 2022

ГУСЕЙНОВ ИГОРЬ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ:
МНОГОУРОВНЕВЫЙ ПОДХОД**

521.03 Экономика и менеджмент по отраслям

Автореферат

диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук

© Igor Guseinov, 2022

Aprobat spre tipar: 31 mai 2022

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 50 ex.

Coli de tipar: 2,15

Comanda nr. 1415

Tipografia "A&V Poligraf" SRL

avpoligraf@gmail.com

tel. 079033961