

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 331.108.2

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.22>

І. М. ГЕРАЩЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту логістики та інновацій
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: 0009-0002-3166-1277

ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ГАРМОНІЗАЦІЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ ЯК РОБОТОДАВЦІВ НА РИНКУ ПРАЦІ

У даній роботі на основі виявлених тенденцій ринку праці в частині конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на державному, регіональному та внутрішньокорпоративному рівнях автором сформульовано причини розбалансованості між конкурентоспроможністю підприємств та людських ресурсів на ринку праці. Представлено дані попиту та пропозиції за робітничими спеціальностями на ринку праці України в 2012–2021 рр. Положення означеної взаємодії автором запропоновано реалізовувати використовуючи модель комплексної гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці (рис. 2). Модель базується на двох рівнях – теоретичному та практичному на основі використання адміністративно-розпорядчих, соціально-психологічних та економічних методів в таких напрямках, як: організаційно-економічний, кадровий, науково-методичний, нормативно-правовий програмно-технологічний, фінансово-економічний та етико-моральний на мікро-, мезо- та мікрорівні, що дозволяє узгодити конкурентоспроможність людських ресурсів та підприємств на ринку праці. Згідно існуючих та виявлених недоліків автором запропоновано відокремлювати напрями співпраці в площині забезпечення гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці: організаційно-інформаційний, кадровий, науково-методичний, нормативно-правовий, програмно-технологічний, фінансово-економічний, етико-моральний. Слід зазначити, що тільки комплексне застосування напрямів співпраці дозволяє вирішити виявлені проблеми розбалансованості конкурентоспроможності. Розроблена модель комплексна гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці, що базується на теоретичному й практичному рівні на основі відокремлення суб'єктів, методів та рівнів забезпечення, а також напрямів співпраці, що дозволить узгодити діяльність: закладів освіти у частині випуску фахівців та робітників із необхідним набором компетентностей; підприємств – при плануванні й покритті потреб у працівниках; людських ресурсів – при усвідомленні того, яка професія користується попитом на ринку праці; служб зайнятості – координації роботи зацікавлених суб'єктів.

Ключові слова: планування, ефективність стратегій, гармонізація, конкурентоспроможність людських ресурсів, конкурентоспроможність підприємств, роботодавці, ринок праці, підприємства.

І. М. HERASHCHENKO

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Logistics Management
and Innovation
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0002-3166-1277

PLANNING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE STRATEGIES THROUGH HARMONIZATION OF COMPETITIVENESS OF HUMAN RESOURCES AND ENTERPRISES AS EMPLOYERS IN THE LABOR MARKET

In this paper, based on the identified trends in the labor market in terms of competitiveness of business entities at the state, regional and intra-corporate levels, the author formulates the reasons for the imbalance between the competitiveness of enterprises and human resources in the labor market. The author presents data on supply and demand for working specialties in the labor market of Ukraine in 2012–2021. The author proposes to implement the provisions of this interaction using a model of integrated harmonization of competitiveness. The model is based on two levels – theoretical and practical, based on the use of administrative, social, psychological and economic methods in the following areas: organizational and economic, personnel, scientific and methodological, regulatory, software and technological, financial, economic and ethical and moral at the micro, meso and micro levels, which allows to harmonize the competitiveness of human resources and

enterprises in the labor market. According to the existing and identified shortcomings, the author proposes to distinguish the following areas of cooperation in terms of ensuring harmonization of competitiveness of human resources and enterprises in the labor market: organizational and information, personnel, scientific and methodological, regulatory, software and technological, financial and economic, ethical and moral. It should be noted that only a comprehensive application of the areas of cooperation can solve the identified problems of imbalanced competitiveness. The article develops a model of comprehensive harmonization of competitiveness of human resources and enterprises in the labor market, based on theoretical and practical levels, on the basis of separation of subjects, methods and levels of provision, as well as areas of cooperation, which will allow to coordinate the activities of: educational institutions in terms of graduating specialists and workers with the set of competencies required by the market; enterprises – in planning and covering the needs for employees; human resources – in realizing which profession is in demand in the labor market.

Key words: *planning, efficiency of strategies, harmonization, competitiveness of human resources, competitiveness of enterprises, employers, labor market, enterprises.*

Постановка проблеми

Ринок праці виступає складним механізмом, що об'єднує різноманітних суб'єктів, які переслідують власні цілі: роботодавці – формування штату персоналу у відповідності з кількісними та якісними параметрами діяльності; наймані працівники – знаходження роботи, яка відповідає запитам згідно домінуючих мотивів особистості; держава – досягнення ефективної зайнятості у країні; державна служба зайнятості – здійснення соціального захисту безробітних та сприяння пошуку роботи; посередники – отримання винагороди за пошук та залучення працівників на запит підприємств, на яких з'являються вакантні посади / робочі місця; освітні установи – проведення підготовки робітників й фахівців для забезпечення їх ринковоорієнтованими компетентностями. Саме перетин інтересів вказаних суб'єктів і спричиняє проблемне коло питань, що лежать у неспівпадінні запитів роботодавців та сформованих компетентностей випускників навчальних закладів й частини економічно активного населення. Як свідчать дані останніх років, незатребуваними на ринку праці виступають економісти, менеджери, юристи. На противагу цьому, на представників робітничих професій спостерігається небувалий ажіотаж. З іншого боку, якщо кандидат перевищує вимоги до посади / робочого місця, не кожне підприємство може оплатити використання його компетентностей. У цьому випадку постає протиріччя між рівнем конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці. Тож виникає проблемне коло питань з досягнення гармонізації рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вирішенню проблем планування ефективності стратегій підприємств, конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств присвячені наукові дослідження таких вчених, як: Геращенко І. М., Кармазіна О. О., Отенко І. П., Е. Лібанова, О. Цимбал, Л. Лісогор, І. Марченко, О. Ярош, В. С. Пономаренко, Романюк М. Д., Савченко В. А. Дослідження зазначених науковців стали науковим підґрунтям роботи.

Формулювання мети дослідження

Мета статті планування ефективності стратегій підприємств через гармонізацію конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств як роботодавців на ринку праці.

Викладення основного матеріалу дослідження

На основі виявлених тенденцій ринку праці в частині конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на державному, регіональному та внутрішньокорпоративному рівнях автором сформульовано причини розбалансованості між конкурентоспроможністю підприємств та людських ресурсів на ринку праці:

1. Високий рівень еміграції освіченої та інтелектуальної частини працездатного населення, особливо за часи незалежності України, що підірвало міць трудового потенціалу країни і, як наслідок, спустошило заділ в освітній, науково-дослідній, виробничій сферах. Біля 1,5–2 млн. громадян виїжджають за кордон для працевлаштування, причому 30% з них – жінки [4]. Як слушно зазначає Романюк М. Д., для талановитого працівника мотивацією еміграції є не лише вищий рівень зарплат та соціальних стандартів [7].

2. Непрестижність робітничих професій у суспільстві та особливо серед молоді, що пов'язано з безлічу чинників, серед яких: неефективність профорієнтаційної роботи щодо вибору майбутньої професії; зміна акцентів у вихованні молоді з перевагою на отримання вищої освіти, навіть без перспектив подальшого працевлаштування за отриманою престижною спеціальністю; матеріально-технічні проблеми професійно-технічних училищ забезпечувати якість підготовки робітників, особливо для сфери матеріального виробництва, що пояснюється незабезпеченістю наочними матеріалами, макетами обладнання, виробничих установок освітнього процесу; збільшення підготовки робітників для сфери послуг з нівелюванням уваги до підготовки робітників для потреб промисловості; небезпечні й шкідливі умови праці, що супроводжують зміст більшості робітничих професій

3. Орієнтація більшості навчальних закладів на теоретичне навчання, що виявляється у розбалансованості тих компетентностей, які роботодавці висувають до найманих працівників, й тих, які вони набувають в закладах освіти. На основі результатів анкетування роботодавців [6] виявлено, що найбільший пріоритет вони віддали трьом компетентностям практичної спрямованості: здатності до самостійного, якісного і вчасного виконання

завдань (56,2% респондентів); здатності до співпраці у процесі вирішення проблем (46,22%); здатності до пошуку й аналізу необхідної інформації (45,73%). Роботодавці в більшому ступені віддають перевагу кандидатам з досвідом практичної роботи, що відбивається на збільшенні кількості безробітних випускників навчальних закладів. Так, за офіційними даними Державного комітету статистики частка непрацевлаштованих після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації в 2021 р. складає 17,3% від загальної кількості безробітних у віці 15–70 років, що на 0,3% більше значень 2019–2020 рр. Ця причина незайнятості посідає третє місце, поступаючись звільненням за власним бажанням та вивільненням з економічних причин (36,4 та 31,6% відповідно у 2021 р.) [4].

Таблиця 1

**Дані попиту та пропозиції за робітничими спеціальностями на ринку праці України
в 2012–2021 рр.**

| Роки | Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства | | Кваліфіковані робітники з інструментом | | Робітники з обслуговування, експлуатації, складання та контролювання за роботою устаткування та машин | | Найпростіші професії | |
|------|--|---|--|---|---|---|--|---|
| | потреба промислових підприємств у кадрах | чисельність незайнятого населення, що перебуває на обліку в службі зайнятості | потреба промислових підприємств у кадрах | чисельність незайнятого населення, що перебуває на обліку в службі зайнятості | потреба промислових підприємств у кадрах | чисельність незайнятого населення, що перебуває на обліку в службі зайнятості | потреба промислових підприємств у кадрах | чисельність незайнятого населення, що перебуває на обліку в службі зайнятості |
| 2012 | 2,3 | 41,5 | 56,0 | 95,4 | 39,6 | 153,5 | 22,5 | 263,3 |
| 2013 | 1,9 | 37,9 | 50,7 | 79,5 | 33,4 | 138,5 | 24,2 | 215,3 |
| 2014 | 1,4 | 35,9 | 48,8 | 68,8 | 31,7 | 120,4 | 23,1 | 171,3 |
| 2015 | 0,8 | 42,0 | 20,1 | 116,3 | 14,4 | 176,8 | 13,6 | 194,8 |
| 2016 | 0,7 | 19,5 | 11,4 | 77,6 | 7,7 | 106,8 | 10,0 | 93,2 |
| 2017 | 0,7 | 22,8 | 13,2 | 69,9 | 7,9 | 107,2 | 9,9 | 103,2 |
| 2018 | 0,6 | 20,5 | 13,0 | 57,0 | 7,9 | 93,9 | 8,5 | 88,3 |
| 2019 | 0,6 | 20,3 | 9,7 | 60,5 | 6,7 | 101,3 | 6,8 | 89,3 |
| 2020 | 0,7 | 23,3 | 9,0 | 56,5 | 6,0 | 94,4 | 6,2 | 73,6 |
| 2021 | 0,4 | 24,4 | 6,4 | 58,9 | 5,2 | 94,3 | 5,0 | 73,4 |

Джерело: складено за [3]

Проте, визначальним чинником досягнення балансу між запитами роботодавців та «виходом» системи освіти виступає тісна співпраця цих суб'єктів між собою.

4. Формальне функціонування механізму співпраці між роботодавцями та освітніми установами, що обумовлений дією ряду чинників, а саме: автономією навчальних закладів у вирішенні обсягу контингенту учнів/студентів, величина якого коригується в залежності від кон'юнктури ринку освітніх послуг; незацікавленістю господарюючих суб'єктів приймати на практику студентів через відсутність мотиваційних механізмів щодо роботи керівників практики від підприємства (час роботи керівників з практикантами не оплачується ні підприємством, ні навчальним закладом, що знижує їх зацікавленість у передачі досвіду, проведенні занять, ознайомленні зі специфікою виробництва та управління тощо), що переводить цю роботу у формальну площину.

5. Низький рівень впровадження результатів наукових досліджень в діяльність підприємств, що підтверджується наступними фактами: неналагодженими зв'язками підприємств з науковими та освітніми установами в частині як прийому студентів на практику та працевлаштування випускників, прийняттям участі у наукових дослідженнях (опитуванні, анкетуванні, проведенні експериментів), так і виконанні госпдоговірних робіт на користь вирішення науково-прикладних проблем, що виникають на підприємствах [4]. Поряд з цим слід зазначити про низьку активність підприємств у створенні передових технологій порівняно з їх використанням: так, для підприємств промисловості це співвідношення складає 1:57, а в освіті – 1:4,9 (розраховано за даними [1]). Аналізуючи ці дані, вбачаємо ситуацію не продукування нового знання, а використання запозичених досягнень науки та техніки, що спричиняє знівечення наукового потенціалу нації та плату за користування продуктами більш високої інтелектуаломісткої доданої праці, ніж ту, яку, продукують вітчизняні підприємства. Взаємозв'язок інституційних учасників ринку праці для забезпечення гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств наведено на рис. 1.

В межах представленої взаємодії служби зайнятості населення з іншими суб'єктами ринку праці та з урахуванням виявлених проблем, сформульовано умови гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства, сутність яких лежить в площині не тільки особливостей функціонування ринку праці, але й ринків освітніх послуг, товарів, робіт, послуг, фінансових ринків на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Діяльність державного Центру зайнятості з:

- складання планів та прогнозів у потребі працівників за відповідними професійно-кваліфікаційними групами в регіональному та загальнодержавному зрізі;
- організації співпраці роботодавців, їх об'єднань з навчальними закладами на державному рівні;
- складання аналітичних звітів та їх оприлюднення щодо ключових компетентностей, необхідних роботодавцю в регіональному та галузевому зрізах;
- узгодження попиту та пропозиції на працівників відповідних професійно-кваліфікаційних груп на державному рівні;
- розробки рекомендацій та пропозицій, їх практичне впровадження з узгодження запитів роботодавців в частині вимог до компетентнісного рівня працівників та можливостей робочої сили на ринку праці;
- активної участі служби зайнятості у розробці програм розвитку ринків праці та освітніх послуг

Діяльність МОП³:

- розбудова спроможності щодо аналізу дефіциту та надлишкової пропозиції кваліфікованих кадрів у результаті міграції;
- розбудова спроможності країн виїзду мігрантів щодо балансування міграційного потоку та повернення з національними потребами та потребами у кваліфікованих кадрах держав-членів ЄС;
- розбудова спроможності щодо обговорення схем трудової міграції, основаних на дотриманні прав людини, включаючи двосторонні угоди про соціальний захист, та управління цими схемами;
- розбудова спроможності щодо управління трудовою міграцією шляхом прийняття відповідного законодавства і залучення соціальних партнерів

¹ – конкурентоспроможність людських ресурсів і підприємства

² – ринок праці

³ – [Офіційний сайт Міжнародної організації праці]

Рис. 1. Взаємозв'язок інституційних учасників ринку праці для забезпечення гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств

Положення означеної взаємодії автором запропоновано реалізовувати використовуючи модель комплексної гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці (рис. 2). Модель базується на двох рівнях – теоретичному та практичному на основі використання адміністративно-розпорядчих, соціально-психологічних та економічних методів в таких напрямках, як: організаційно-економічний, кадровий, науково-методичний, нормативно-правовий програмно-технологічний, фінансово-економічний та етико-моральний на мікро-, мезо- та мікрорівні, що дозволяє узгодити конкурентоспроможність людських ресурсів та підприємств на ринку праці.

Запропонована модель має два аспекти: теоретичний, що описує мету, функції, принципи, умови гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів й підприємства на ринку праці та практичний, який визначає суб'єктів, методи та рівні забезпечення, проблеми та напрями співпраці. При цьому теоретичний аспект визначає підґрунтя гармонізації рівнів з тим, щоб вивчити означені в моделі функції, принципи, умови, за допомогою яких суб'єкти отримують нові знання про реальну дійсність конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств.

З їх використанням суб'єкт виконує певні дії (прописані в межах практичного рівня) в інтересах досягнення задалегідь поставленої цілі – забезпечення гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці. Теоретичний аспект концентрує увагу та зусилля на дослідженні засобів та методів пізнання означеного питання, що дозволяє більш докладно розглянути ті елементи, які відокремлено в моделі.

Функції у загальному вигляді означають роль та значення чого-небудь [2]. Відповідно до тлумачення, поданого у Великому тлумачному словнику, це «обов'язки, робота, зовнішній прояв властивостей якого-небудь об'єкту у даній системі відношень» [4]. Відповідно до функцій побудованої моделі, то їх склад включає: інтеграцію суб'єктів конкурентоспроможності, регулювання, врахування правових норм, професійну підготовку та навчання протягом життя, стимулювання зацікавленості у взаємодії суб'єктів забезпечення. Умовами моделі комплексної гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці виступають: функціонування внутрішньокорпоративного ринку праці; діяльність регіональних та державного центру зайнятості; додержання норм Міжнародної організації праці.

Визначені умови стають базисом для функціонування теоретичного рівня моделі, а нівелювання їх значущості призведе до руйнування цілісності та стрункості визначеної мети, функцій та принципів, що зведе нанівець реалізацію положень в межах практичного рівня. Зазначені умови безпосереднім чином визначають рівні забезпечення моделі. Причому виконання окремої умови відповідає забезпеченню гармонізації конкурентоспроможності на відповідних рівнях: мікро-, мезо-, макрорівні із обов'язковим дотриманням норм Міжнародної організації праці [7].

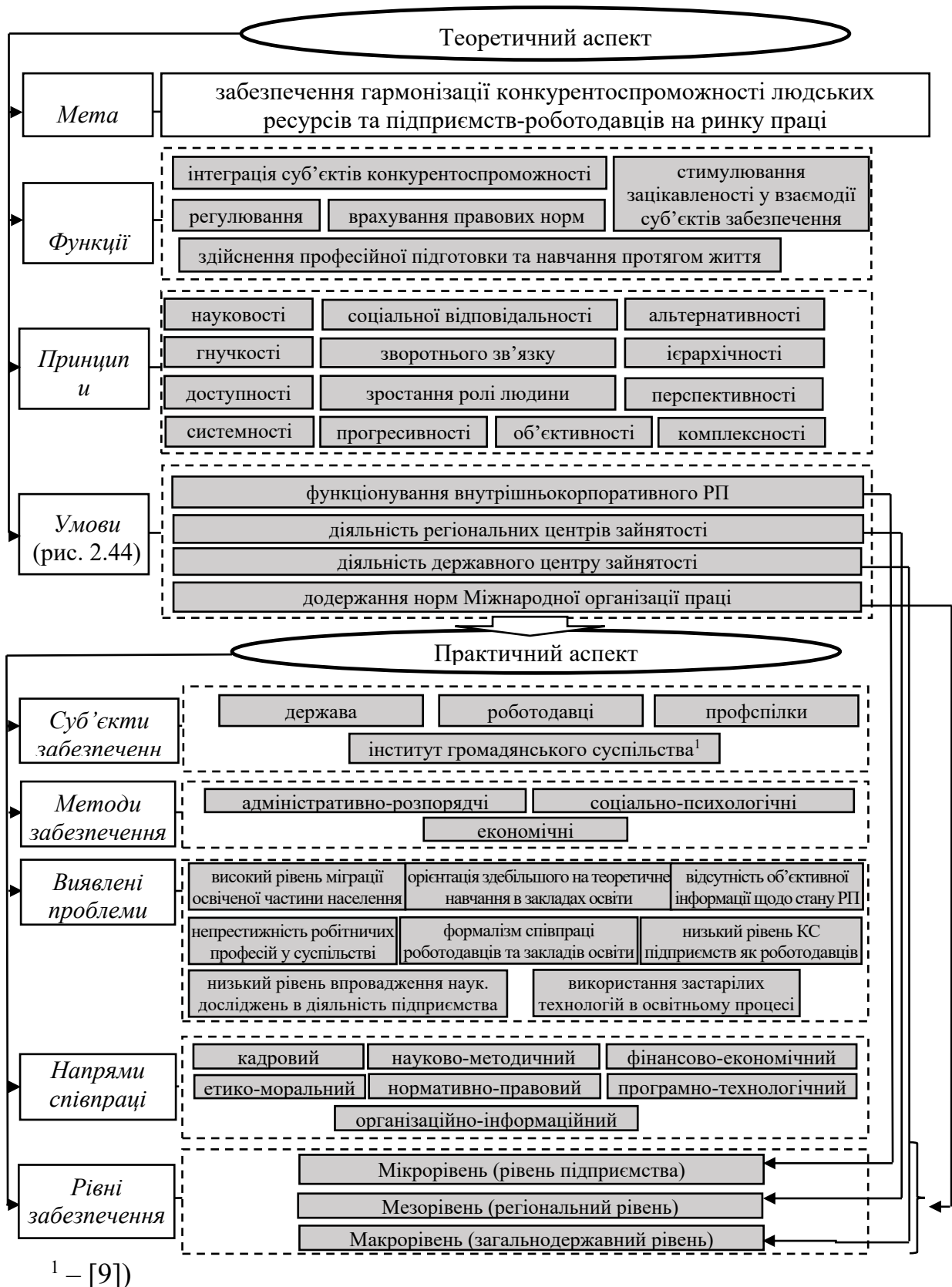


Рис. 2. Модель комплексної гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств як роботодавців на ринку праці

Переходячи до практичного рівня слід визначити, що він покликаний, на тому теоретичному базису, який вибудувався й обґрунтований в межах моделі, реалізувати практичні кроки із запровадження гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці. Так, він складається з наступних складових: суб'єктів, методів та рівнів забезпечення, проблем та напрямів співпраці [8].

Методи забезпечення визначають способи впливу суб'єктів на процес гармонізації із застосуванням комплексу інструментів задля досягнення поставленої мети моделі. Адміністративно-розпорядчі методи базуються на використанні комплексу нормативно-правового забезпечення, які регулюють забезпечення конкурентоспроможності і людських ресурсів, і підприємств, і ринку праці як майданчику перетину їх інтересів.

Згідно існуючих та виявлених недоліків автором запропоновано відокремлювати напрями співпраці в площині забезпечення гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці: організаційно-інформаційний, кадровий, науково-методичний, нормативно-правовий, програмно-технологічний, фінансово-економічний, етико-моральний. Слід зазначити, що тільки комплексне застосування напрямів співпраці дозволяє вирішити виявлені проблеми розбалансованості конкурентоспроможності.

Враховуючи змістовне наповнення та сутність напрямів співпраці за результатами застосування методу аналізу ієрархій, думку експертів – ведучих фахівців Харківського регіонального центру зайнятості, доведено, що існують проблеми у взаємодії учасників ринку праці – підприємств, як роботодавців, та людських ресурсів, як потенційних найманих працівників, в частині узгодження їх конкурентоспроможності. Базуючись на узагальненні літературних дерел та статистичній інформації щодо функціонування ринку праці визначено комплекс основних заходів, що реалізуються в межах напрямів співпраці.

Висновки

Розроблена модель комплексна гармонізації конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці, що базується на теоретичному й практичному рівні на основі відокремлення суб'єктів, методів та рівнів забезпечення, а також напрямів співпраці, що дозволить узгодити діяльність: закладів освіти у частині випуску фахівців та робітників із необхідним ринку набором компетентностей; підприємств – при плануванні й покритті потреб у працівниках; людських ресурсів – при усвідомленні того, яка професія користується попитом на ринку праці; служб зайнятості – координації роботи зацікавлених суб'єктів.

Список використаної літератури

1. Геращенко І. М. Оцінка рівня конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці на основі компетентнісного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» : зб. наук. ст. Ужгород : ВД «Гельветика», 2015. № 3. С. 71–76.*
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб. / Відп. за випуск Кармазіна О. О. К. : Державна служба статистики, 2014. 314 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Лібанова Е., Цимбал О., Лісогор Л., Марченко І., Ярош О. Перехід на ринок праці молоді України/ Женева : МОП, 2014. 93 с. URL: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_302648.pdf.
4. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2005. 220 с.
5. Офіційний сайт Держкомстату України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Пономаренко В. С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні : монографія [Електронний ресурс]. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. 327 с. URL : <http://competence.in.ua/2-7-job-placement-of-graduates/7#post-title>.
7. Романюк М. Д. Міграційні загрози національній безпеці України: сучасні виклики, проблеми подолання. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3 (25). С. 99–111.
8. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2015. 505 с.
9. Служба зайнятості виходить з-під трипартійної системи управління // Офіційний сайт «Голос столиці» URL: http://newsradio.com.ua/2015_10_02/Sluzhba-zajnjatost-vihodit-z-p-d-tripart-jno-sistemi-upravl-nnja-ekspert-6813/.

References

1. Herashchenko I. M. (2015) Otsinka rivnia konkurentospromozhnosti liudskykh resursiv na rynku pratsi na osnovi kompetentnisonoho pidkhdou. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» : zb. nauk. st. Uzhhorod : VD «Helvetyka», № 3. pp. 71–76.*
2. Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini. Stat. zb. / Vidp. za vypusk Karmazina O. O. K. : Derzhavna sluzhba statystyky, 2014. 314 p. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Libanova E., Tsybal O., Lisohor L., Marchenko I., Yarosh O. (2014) *Perekhid na rynek pratsi molodi Ukrainy*. Zheneva : MOP, 93 p. URL: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_302648.pdf.
4. Otenko I. P., Poltavska Ye. O. (2005) *Upravlinnia konkurentnyimi perevahamy pidpriyemstva : monohrafiia*. Kh. : KhNEU, 220 p

5. Ofitsiyni sait Derzhkomstatu Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Ponomarenko V. S. (2012) *Problemy pidhotovky kompetentnykh ekonomistiv ta menedzheriv v Ukraini* : monohrafiia. Kh. : VD «INZhEK», 327 p. URL: <http://competence.in.ua/2-7-job-placement-of-graduates/7#post-title>.
7. Romaniuk M. D. (2015) Mhratsiini zahrozy natsionalnii bezpetsi Ukrainy: suchasni vyklyky, problemy podolannia. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. № 3 (25). pp. 99–111.
8. Savchenko V. A. (2015) *Rozvytok personalu* : pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop.K. : KNEU, 505 p.
9. Sluzhba zainiatosti vykhodyt z-pid trypartiinoi systemy upravlinnia // Ofitsiyni sait «Holos stolytsi» URL: http://newsradio.com.ua/2015_10_02/Sluzhba-zajnjatost-vihodit-z-p-d-tripart-jno-sistemi-upravl-nnja-ekspert-6813/.