



КОНЦЕПЦИЯ, ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

А. С. Волочко

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,
2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.
E-mail: volochko.a@mail.ru*

Получена 03 ноября 2020; принята 27 ноября 2020.

Аннотация. Необходимость разработки концепции и механизма кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда является актуальным в вопросе сохранения кадрового потенциала страны. При этом возникают угрозы сокращения персонала в различных отраслях экономики как следствие реструктуризации промышленности. Растут возможности трудоустройства персонала в других странах. Такую ситуацию целесообразно рассматривать как угрозу массовой миграции высококвалифицированных кадров отечественного рынка труда. Создание барьеров для нелегальной миграции в зарубежные страны не позволит решить проблемы кадрового управления, поэтому важным является поиск новых подходов к его регулированию. В данной работе автором рассмотрены возможные различные факторы регулирования кадрового управления, имеющие значительное влияние на формирование механизма кадрового управления с учетом сформированных направлений эффективного кадрового управления, которые дают возможность выбора соответствующих инструментов, перечисленных в системе классификационных признаков.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, кадровое управление, теоретические подходы к формированию кадрового управления, концепции кадрового управления, направления и инструменты кадрового управления.

КОНЦЕПЦІЯ, ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ

А. С. Волочко

*ДОНУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,
2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.
E-mail: volochko.a@mail.ru*

Отримана 03 листопада 2020; прийнята 27 листопада 2020.

Анотація. Необхідність розробки концепції та механізму кадрового управління як основного елемента регулювання ринку праці є актуальним в питанні збереження кадрового потенціалу країни. При цьому виникають загрози скорочення персоналу в різних галузях економіки як наслідок реструктуризації промисловості. Зростають можливості працевлаштування персоналу в інших країнах. Таку ситуацію доцільно розглядати як загрозу масової міграції висококваліфікованих кадрів вітчизняного ринку праці. Створення бар'єрів для нелегальної міграції в зарубіжні країни не дозволить вирішити проблеми кадрового управління, тому важливим є пошук нових підходів до його регулювання. У даній роботі автором розглянуто можливі різні чинники регулювання кадрового управління, що мають значний вплив на формування механізму кадрового управління з урахуванням сформованих напрямків ефективного кадрового управління, які дають можливість вибору відповідних інструментів, перерахованих в системі класифікаційних ознак.

Ключові слова: кадровий менеджмент, кадрове управління, теоретичні підходи до формування кадрового управління, концепції кадрового управління, напрямки та інструменти кадрового управління.

CONCEPT, FORMATION AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT

Anna Volochko

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.
E-mail: volochko.a@mail.ru*

Received 03 November 2020; accepted 27 November 2020.

Abstract. The need to develop the concept and mechanism of personnel management as the main element of labor market regulation is relevant in the issue of preserving the country's human resources potential. At the same time, there are threats to reduce personnel in various sectors of the economy as a result of industrial restructuring. Employment opportunities for staff in other countries are growing. It is advisable to consider such a situation as a threat of mass migration of highly qualified personnel in the domestic labor market. The creation of barriers to illegal migration to foreign countries will not allow solving the problems of personnel management; therefore, it is important to search for new approaches to its regulation. In this paper, the author considers possible various factors for regulating personnel management, which have a significant impact on the formation of the personnel management mechanism, taking into account the formed directions of effective personnel management, which make it possible to select the appropriate tools listed in the system of classification signs.

Keywords: personnel management, personnel management, theoretical approaches to the formation of personnel management, concepts of personnel management, directions and tools of personnel management.

Введение

На отечественном рынке труда преимущественно регулируется предложение рабочей силы, в свою очередь зарубежными странами регулируется спрос на рабочую силу. Применение чисто административных и жестких подходов к регулированию кадрового управления не обеспечит желаемого результата. Перспективным является применение экономических инструментов стимулирующего характера для обеспечения возможностей сочетания интересов государства, работодателей и работников. Такой подход может вводиться в условиях высокого уровня социальной ответственности в стране. Выбор моделей социального развития и регулирования кадрового управления должен осуществляться с учетом показателей рынка труда и уровня социального развития экономики. Ведущий зарубежный опыт свидетельствует о преимуществах гибких и дифференцированных инструментов регулирования системы кадрового управления.

Изучение практик в области кадрового управления предполагает выявление особенностей финансовых и экономических рычагов регулирования рынка труда. Именно поэтому важна заинтересованность государства, работодателей и работников в решении проблем кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда.

Анализ последних исследований и публикаций

Вопросам анализа и развития возможностей кадров посвящено множество исследований, в том числе таких авторов, как А. Я. Кибанов, Е. В. Маслов, Ю. Г. Одегов, С. В. Мищеряков, С. Г. Радько, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, Б. М. Генкин, Г. А. Хмелева, Л. В. Трункина, Л. Н. Юдина, В. Р. Веснин, О. С. Виханский, А. П. Егоршин, П. В. Журавлев, Е. Б. Моргунов и многих других. Несмотря на широкий интерес к теме исследования, необходимо

отметить, что процессы преобразования в области кадрового управления недостаточно изучены.

Цель исследования

Целью исследования является обобщение и совершенствование существующих теоретических положений системы кадрового управления как одного из основных элементов регулирования рынка труда.

Основной материал

В зарубежной теории выделяется четыре типа социальной ответственности: социальная ответственность между бизнесом и обществом, социальная ответственность в бизнесе, социальная ответственность между государством и бизнесом, социальная ответственность между политикой занятости и бизнесом [1–6]. Перспективным является применение опыта Дании по регулированию кадрового управления, который относится к четвертому типу социальной ответственности. Согласно этому подходу кадровое управление регулирует не предложение, а исключительно спрос на рабочую силу. Исследование эволюции социальной ответственности в этой стране указывает на постепенный переход от регулирования предложения рабочей силы к регулированию спроса. Объясняется это постепенным повышением уровня социальной ответственности, рассматривается как продолжение активной политики занятости государства. На этапе перехода исключительно к регулированию спроса на рынке труда в Дании происходило формирование инклюзивной системы кадрового управления. Ее основными чертами было: минимизация государственных расходов и повышение эффективного предложения рабочей силы, регулирование предложения рабочей силы и спроса на нее. Основной акцент делался на предупреждение, содержание и интеграцию (рассматривалась внутренняя и внешняя социальная ответственность).

Именно это было причиной создания более инклюзивной системы кадрового управления. Данный тип социальной ответственности рассматривался между политикой занятости и бизнесом. В отличие от других типов социальной

ответственности ведущую роль играют государственные и социальные партнеры, но акценты переносятся на рынок труда по регулированию спроса и предложения рабочей силы. Такой тип социальной ответственности является продолжением политики занятости и предусматривает побуждение, мотивацию и принуждение работодателей сокращать масштабы исключения из рабочей силы, усиливать интеграцию на рынке труда безработных и инвалидов.

На сегодняшний день уровень социальной ответственности является низким, а потому переход исключительно к регулированию спроса не может осуществляться революционными методами. Необходим постепенный переход к этой политике. С учетом институциональных условий отечественной экономики, перспективным является регулирование спроса и предложения, но акценты должны переноситься на усиление значения регулирования спроса.

Активно проводится обучение и переподготовка безработного населения государственными центрами занятости. При этом расходуются значительные дополнительные средства на реализацию всего набора мер по регулированию качественных характеристик безработных с целью дальнейшего трудоустройства. Предупреждение исключения из рабочей силы позволило бы значительно сократить расходы и время, а также повысить эффективность кадрового управления за счет обеспечения высокого уровня занятости.

В качестве основы концепции кадрового управления как основного элемента регулирования отечественного рынка труда целесообразно воспринимать идеи зарубежного ученого Т. Бредгарда [1]. Ученый рассматривает социальную ответственность между государством и бизнесом, основательно исследует социальную ответственность бизнеса между государственной политикой и политикой предприятий. Т. Бредгардом социальная ответственность раскрывается как политика занятости, направленная на мотивацию, побуждение работодателей к созданию и сохранению рабочих мест. Гармонизация между инструментами социальной политики и поведением, и установками предприятий требует учета и других

субъектов в системе регулирования рынка труда. Развитие идей Т. Бредгарда обеспечивается на основе расширения субъектов регулирования рынка труда. Т. Бредгард и Ф. Лерсен в теории переходного рынка труда рассматривали такие его составляющие элементы: занятые, безработные, образование, частные предприятия и пенсионеры [6].

С целью обеспечения внутренней и внешней социальной ответственности необходимо учитывать функции начальных учебных заведений как субъектов регулирования рынка труда. Переходный рынок труда характеризуется такими принципами: объединение оплачиваемых видов работ и других социально полезных видов деятельности, которые не оцениваются на рынке труда (такие как обучение, содержание иждивенцев, обучение детей дома, добровольная работа, общественная деятельность и т. д.); одним из объектов регулирования выступает заработная плата и обеспечивается перемещение доходов (например, уменьшение заработной платы в результате сокращения рабочего времени, частичная компенсация за счет дополнительной помощи по безработице); предоставление прав по выбору переходной занятости в условиях, подлежащих регулированию (или на основе законодательства, или коллективных договоров, или договоров предприятий); обеспечение финансирования работ и различных общественно полезных мероприятий из средств, которые могли бы быть потрачены на выплату помощи по безработице).

Соблюдение именно этих принципов позволило обеспечить высокий уровень занятости в Дании и постепенно перейти к регулированию спроса на рабочую силу. Эти идеи должны учитываться в имеющейся практике регулирования кадрового управления как основного элемента регулирования отечественного рынка труда, когда предоставление значительных финансовых средств на повышение конкурентоспособности безработного населения не оправдывает себя, поскольку существует тенденция к сокращению спроса на рабочую силу во всех отраслях экономики.

Обоснованием выбора теоретико-методологических подходов регулирования кадрового управления являются выявленные преимущества и ограничения различных направлений и теорий.

Неоклассики уделяют внимание инвестициям в человеческий капитал, а рынок труда рассматривают как рынок одного фактора производства, где цена труда определяется на основе взаимодействия спроса и предложения.

Монетаристская модель рынка труда предполагает наличие жесткой структуры цен на услуги труда и тенденции роста ставок заработной платы в одном направлении. Они считали, что в рыночной экономике ценовой механизм сам определяет рациональный уровень занятости, а безработица является объективным явлением в условиях мобильного рынка труда. Для уравнивания рынка монетаристы предлагают использовать инструменты денежно-кредитной политики, стимулирующие инвестиционную деятельность и обеспечивающие занятость.

Кейнсианской теорией рассматривалась занятость как функция эффективного спроса, а предложение труда считалось неизменным. Стоит отметить, что кадровое управление как основной элемент регулирования рынка труда рассматривалось как явление постоянного равновесия, где цена труда не меняется и не является регулятором рынка труда. Инвестиционная деятельность государства при этом считается эффективным средством повышения занятости. Преимущество имеет фискальная политика государства.

Неоклассический синтез предполагает сочетание фискальной и кредитно-денежной политики, что позволяет экономике восстановить равновесие на уровне высокой занятости даже в условиях снижения потребности в рабочей силе. Они рассматривают преимущества смешанного рыночного и государственного регулирования.

Институциональная теория рассматривает в основе регулирования кадрового управления ведение переговоров между предпринимателями и рабочими и описывает правила их поведения [7]. Важное значение в исследованиях институционалистов занимают проблемы взаимного принуждения рабочих и работодателей, в том числе с помощью коллективных договоров с участием профсоюзов. Институционалисты пытаются объяснить несоответствие параметров развития кадрового управления как основного элемента регулирования рынка

труда особенностями динамики развития отдельных отраслей, а также социальных, профессиональных и демографических групп.

Главная идея этой теории заключается в усилении общественного контроля над экономикой. В рамках этого направления разработаны различные теории регулирования рынка труда: теория сегментации рынков труда (исследуется структура спроса на рабочую силу, выделяется первичный и вторичный рынок труда), теория человеческого капитала (дифференциацию заработной платы рассматривают из-за неоднородности инвестиций в человеческий капитал), контрактная теория занятости (предоставление гарантии фиксированной заработной платы даже в условиях снижения производства), концепция гибкого рынка труда (переход к индивидуализированным нестандартным формам занятости).

В системе классификационных признаков инструментов регулирования кадрового управления целесообразно учесть: характер инструментов – экономический, административный и смешанный; содержание инструментов – стимулирующие и ограничительные; объекты влияния в структуре групп населения – общие и специализированные; источники финансирования – средства государственного бюджета, фонда занятости, предприятий, смешанное финансирование. Выбор инструментов должен осуществляться с учетом выявленных проблем в системе кадрового регулирования, результатов мониторинга регионального человеческого развития и сложившихся направлений регулирования рынка труда.

Особым инструментом является корректировка программ социально-экономического развития городов, регионов, стран. Социальные программы рассматриваются как инструмент реализации государственной социальной политики. Отечественными учеными значительное внимание уделяется исследованиям подходов к оценке государственных программ социальной направленности, их результатов и воздействия на отдельные аспекты качества жизни населения [8].

Прогнозное, предварительное, сопутствующее и формирующее оценивание рассматриваются как возможность прогнозирования основных «узких мест», конечных результатов,

социальных эффектов, побочных действий и рисков, а также изучения механизма обратной связи для возможности корректировки мероприятий в ходе их реализации.

Для обеспечения эффективного регулирования кадрового управления важное значение имеет возможность оценки и корректировки программ социально-экономического развития на региональном и местном уровнях. Обусловлено это сложным механизмом развития кадрового управления, который включает в себя набор субъектов, объектов, подсистем и т. д.

Программы социально-экономического развития намного шире социальных программ, потому что могут сочетать в себе интересы всех субъектов регулирования отечественного рынка труда: государства, работодателей, профсоюзов и учебных заведений. Действенность данного инструмента зависит от адекватности и своевременности выбора инструментов регулирования кадрового управления в соответствии с их особенностями.

Направления и инструменты эффективного кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда должны предусматривать соблюдение внутренней и внешней социальной ответственности.

Внутренняя социальная ответственность направлена на:

- 1) предупреждение исключения из состава рабочей силы:
 - направления и инструменты регулирования:
 - безопасность и режим труда;
 - возможность трудоустройства для каждого;
 - обучение в течение жизни;
 - гибкие программы выхода на пенсию;
- 2) содержание рабочих, находящихся под риском исключения из рабочей силы:
 - направления и инструменты регулирования:
 - активная помощь лицам с ограниченной трудоспособностью и склонным к заболеваниям;
 - создание неформальных гибких рабочих мест;
 - внесение социальных пунктов в коллективные договоры.

Внешняя социальная ответственность направлена на:

- 1) интегрированность безработных и исключение из рабочей силы:

- направления и инструменты регулирования:
 - создание рабочих мест или специализированных рабочих мест (формальные схемы субсидирования заработной платы, гибкие рабочие места);
 - обучение на рабочих местах в частном или государственном секторе;
 - образование и профессиональная подготовка (ротация рабочих мест или схемы реабилитации).

К субъектам регулирования отнесены государство, профсоюзы, учебные заведения и работодатели. Сегодня основные функции регулирования рынка труда государства как субъекта регулирования рынка труда выполняет Министерство социальной политики, а также областные и местные центры занятости. При этом преимущественно регулируется предложение рабочей силы, что проявляется в обучении и переподготовке центрами занятости безработных работников.

Реализация принципов социальной ответственности требует перераспределения функций между другими субъектами регулирования рынка труда. С целью обеспечения постепенного перехода к политике регулирования спроса на рынке труда необходимо формирование экспертной группы как независимого органа, в состав которого должны быть введены ведущие специалисты-представители государства, профсоюзов, учебных заведений и работодателей. Это позволит объединить усилия в направлении предупреждения исключения из состава рабочей силы.

Изменение подхода к регулированию кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда рассматривается как целенаправленный и постепенный процесс. Его эффективность в значительной степени обусловлена качеством и комплексным построением обеспечивающих подсистем. Работа экспертной группы требует соответствующего информационного, институционального, научно-го и нормативно-правового обеспечения.

В основе регулирования кадрового управления должна быть разработка политики социально-экономического развития государства, регионов и отдельных городов. Именно поэтому обеспечивающие подсистемы целесообразно рассматривать и учитывать в рамках формирования

программ и политики социально-экономического развития государства, регионов и городов.

От качества функционирования подсистем, обеспечивающих развитие кадрового управления, будет зависеть эффективность реализации направлений его регулирования.

Следовательно, кадровое управление как основной элемент регулирования рынка труда можно разделить на два блока: регулирование спроса и регулирование предложения (рис. 1). Представленные направления эффективного кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда соответствуют таким потребностям:

1. Усиление мотивационных основ развития эффективного кадрового управления с целью сохранения кадрового потенциала страны (стимулирование работников к переподготовке и обучению в соответствии со спросом по профессиональным группам, обеспечение мобильности рабочей силы на внутреннем рынке труда в пределах региона и между регионами, повышение роли и значения профсоюзов в аспектах повышения качественных характеристик рабочей силы (участие в системе обучения работников на производстве и в вопросах регулирования заработной платы).
2. Развитие маркетинга рабочей силы как инструмента обеспечения профессиональной сбалансированности кадрового управления (выработка мер по развитию научной базы регулирования спроса на рабочую силу путем создания новых рабочих мест на основе маркетинга рабочей силы).
3. Внедрение стратегий активной государственной политики (стимулирование развития как основы создания новых рабочих мест).
4. Повышение уровня социальной защищенности работников и формирование социально ответственного бизнеса (изменение установок и поведения работодателей по трудоустройству инвалидов; дифференциация мероприятий по трудоустройству пенсионеров и молодежи, стимулирование работодателей к трудоустройству безработных по профессиональным группам и создание новых рабочих мест).

Для реализации представленных направлений эффективного развития кадрового управления



Рисунок 1 – Направления эффективного кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда (источник: разработано автором).

должны применяться в комплексе такие инструменты экономической подсистемы ее регулирования, как:

- денежно-кредитная политика; малого и среднего бизнеса;
- фискально-бюджетные регуляторы рынка труда;
- инвестиционная политика.

Государством должна избираться стратегия развития предпринимательства в контексте активной политики занятости, а также должны формироваться основы институционального регулирования кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда. Прежде всего это предусматривает гармонизацию отечественного законодательства в соответствии с мировыми стандартами.

Следовательно, сформированные направления эффективного кадрового управления как

основного элемента регулирования рынка труда (рис. 2) предоставляют возможность выбора соответствующих инструментов, перечисленных в системе классификационных признаков. Преимущества должны иметь специализированные экономические инструменты регулирования кадрового управления (их действие направлено на определенные группы населения и на создание условий для активизации и стимулирования субъектов регулирования кадрового управления). Применение экономических инструментов нацелено на смягчение возможных негативных реакций работников и работодателей.

Внедрение принципов социальной ответственности требует от государства выбора стимулирующих инструментов регулирования кадрового управления с целью улучшения ситуации в сфере занятости. Выбор инструментов

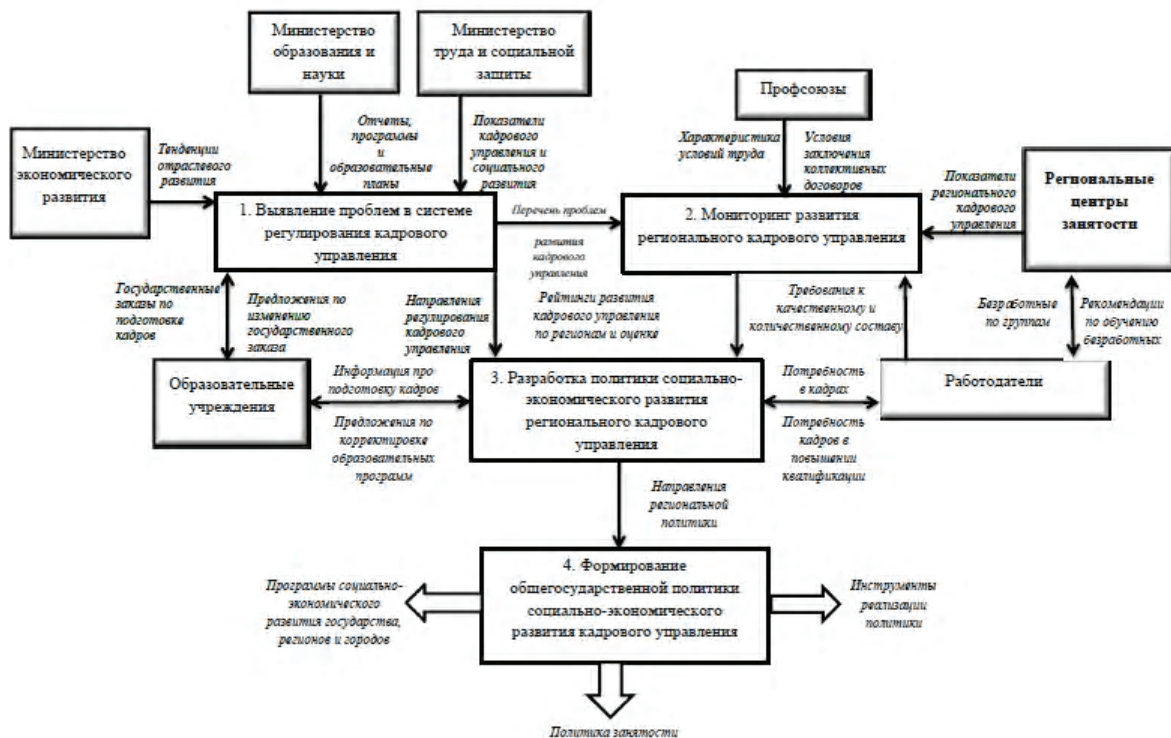


Рисунок 2 – Направления эффективного кадрового управления (источник: разработано автором).

по критерию источника финансирования имеет свои особенности.

Важным является перераспределение средств на финансирование процессов обучения работников между центрами занятости и предприятиями. Именно в этом заключаются особенности предлагаемого подхода к регулированию кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда.

На современном этапе процессы регулирования спроса на рабочую силу ограничиваются низким уровнем социальной ответственности, а также несовершенством их методического, информационного и научно-правового обеспечения. Целью разработки механизма кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда является установление последовательности этапов формирования политики социально-экономического развития (рис. 2).

Согласно положениям экономической теории, субъекты регулирования кадрового управления могут оказывать влияние на спрос и предложение труда на основе изменения уровня реальной заработной платы [9].

Доказано, что чем выше уровень реальной заработной платы, тем больше предложение труда, а спрос на труд является убывающей функцией заработной платы (это характерно для чисто конкурентного рынка труда), но на практике экономические законы не всегда действуют в соответствии с теорией. И не только заработная плата должна быть регулятором кадрового управления как основного элемента регулирования рынка труда, но и продолжительность рабочего времени, структура и количество рабочих мест, качественные и количественные характеристики рабочей силы (рис. 2).

Выводы

Таким образом, предложенный механизм позволит согласовывать общегосударственную и региональную политику кадрового управления, а также расширяет полномочия городских центров занятости по проведению мониторинга регионального кадрового управления на основе эффективного взаимодействия со всеми другими субъектами.

Особенностью механизма является выделение роли государства, работодателей и профсоюзов как представителей интересов рабочих в реализации процессов формирования общегосударственной политики социально-экономического развития кадрового управления.

Внедрение представленных в статье научно-практических результатов по регулированию кадрового управления позволит в комплексе решить выявленные проблемы, угрозы, а также исключить возможные негативные последствия.

Литература

1. Bredgaard, T. Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy [Электронный ресурс] / T. Bredgaard // Research Gate. 2004. № 3(10). PP. 372–392. Режим доступа : https://www.researchgate.net/publication/258196711_Corporate_social_responsibility_between_public_policy_and_enterprise_policy.
2. Сигал, Ж. П. Корпоративная социальная ответственность и условия труда [Текст] / Ж. П. Сигал, А. Собчак, Ч. Э. Триумф // Заключительный отчет Европейского фонда улучшения условий жизни и труда. Париж : Université Européenne du Travail. 2003. 107 с.
3. Торфинг, Дж. Социальное обеспечение с помощью работы: недавние реформы датского государства всеобщего благосостояния [Текст] / Дж. Торфинг // Журнал европейской социальной политики. 1999. № 1. С. 5–28.
4. Tros, F. Towards «flexicurity» in policies for the older workers in EU-countries? [Электронный ресурс] / F. Tros // Paper prepared for the IREC Conference (August, 2004, Utrecht), Utrecht, 2004. PP. 2–15. Режим доступа : https://www.researchgate.net/publication/251208558_Towards_%27flexicurity_in_policies_for_the_older_workers_in_EU-countries.
5. Гибкость и нетипичная занятость в Дании [Текст] / Т. Бредгард, Ф. Ларсен, Пер К. Мадсен, Санкт-Расмуссен // Исследовательская статья CARMA № 1. Ольборг : Центр поиска рынка труда (CARMA). 2009. С. 1–9.
6. Бредгард, Т. Переходный датский рынок труда: понимание наилучшего случая и политические предложения для решения некоторых парадоксов [Текст] / Т. Бредгард, Ф. Ларсен // Исследовательский доклад CARMA № 5. Ольборг : Центр поиска рынка труда (CARMA). 2006.
7. Анпилов, С. М. Основные подходы к анализу функционирования рынка труда [Текст] / С. М. Анпилов, А. Н. Сорочайкин, Е. С. Шашкина // Основы экономики, управления и права. 2013. № 2(8). С. 103–110.
8. Епинина, В. С. Трехуровневая система повышения результативности использования партисипативного механизма публичного управления субъектом РФ [Текст] / В. С. Епинина, Я. Я. Койль // Вестник Волгоградского государственного университета. 2013. № 1(22). С. 56–64.

References

1. Bredgaard, T. Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy [Electronic resource]. In: *Research Gate*. 2004. № 3(10). PP. 372–392. Access mode : https://www.researchgate.net/publication/258196711_Corporate_social_responsibility_between_public_policy_and_enterprise_policy.
2. Sigal, J. P.; Sobchak, A.; Triumph C. E. Corporate social responsibility and working conditions [Text]. In: *Final report of the European Fund for the Improvement of Living and Working Conditions*. Paris : Université Européenne du Travail. 2003. 107 p. (in English)
3. Torfing, J. Social Security through Work: Recent Reforms of the Danish Welfare State [Text]. In: *Journal of European Social Policy*. 1999. № 1. PP. 5–28. (in English)
4. Tros, F. Towards «flexicurity» in policies for the older workers in EU-countries? [Electronic resource]. In: *Paper prepared for the IREC Conference* (August, 2004, Utrecht), Utrecht, 2004. PP. 2–15. Access mode : https://www.researchgate.net/publication/251208558_Towards_%27flexicurity_in_policies_for_the_older_workers_in_EU-countries.
5. Bredgaard, T.; Larsen, F.; Per K. Madsen; St. Rasmussen. Flexicurity and atypical employment in Denmark [Text]. In: *Aalborg: Centre for Labour market search (CARMA)*. 2009. CARMA Research paper № 1. PP. 1–9. (in English)
6. Bredgard, T.; Larsen, F. Transitional Danish Labor Market: Understanding the Best Case and Policy Suggestions for Solving Some Paradoxes [Text]. In: *CARMA Research Paper № 5*. Aalborg: Center for Labor Market Search (CARMA). 2006. Access mode : www.resqresearch.org/uploaded_files/publications/bredgaard6.pdf. (in English)
7. Anpilov, S. M.; Sorochaykin, A. N.; Shashkina, Ye. S. Basic approaches to the analysis of the functioning of the labor market [Text]. In: *Fundamentals of Economics, Management and Law*. 2013. № 2(8). PP. 103–110. (in Russian)
8. Epinine, V. S.; Koyl', Ya. Ya. Three-level system for increasing the efficiency of using the participatory mechanism of public administration of the constituent entity of the Russian Federation [Text]. In: *Bulletin of Volgograd State University*. 2013. № 1(22). PP. 56–64. (in Russian)
9. Rudakov, M. N. Demand and supply in the regional labor market [Text]. In: *Demand and supply in the*

9. Рудаков, М. Н. Спрос и предложение на региональном рынке труда [Текст] / М. Н. Рудаков // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России : сборник докладов по материалам Всероссийской научно-практической Интернет-конференции с международным участием (2004, Петрозаводск). Петрозаводск: Типография Издательства Петрозаводского Университета, 2004. № 1. С. 181–190.
10. Ясонова, Т. П. Повышение результативности деятельности государственной службы занятости [Текст] / Т. П. Ясонова // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России : сборник докладов материалов Всероссийской научно-практической конференции (2004, Петрозаводск). 2004. № 1. С. 227–236.
11. Каргалова, М. В. Социальное измерение Европейской интеграции [Текст] : монография / М. В. Каргалова, Е. Н. Егорова. Москва : Издательство «Аксиом», 2010. 288 с.
12. Романюк, Е. В. Влияние миграционных и демографических процессов на формирование предложения рабочей силы [Текст] / Е. В. Романюк // Теорія та практика розвитку інноваційної економіки : міжнародна науково-практична конференція (29–30 вересня 2011 р., Одеса). Одеса : ГО «Центр економічних досліджень і розвитку», 2011. С. 126–128.
13. Анпилов, С. М. Основные подходы к анализу функционирования рынка труда [Текст] / С. М. Анпилов, А. Н. Сорочайкин, Е. С. Шашкина // Основы экономики, управления и права. 2013. № 2(8). С. 103–110.
14. Третьякова, Л. А. Совершенствование системы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы [Текст] / Л. А. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 5. С. 87–91.
15. Трещевский, Ю. И. Кадровое обеспечение Воронежской области как показатель состояния инвестиционного климата [Текст] / Ю. И. Трещевский, М. Г. Мовсесова // Трудовой потенциал как важнейший фактор социально-экономического развития территории (06 июня 2008 г., Воронеж). Воронеж. 2008. С. 168–172.
- labor market and the market of educational services in the regions of Russia: a collection of reports based on the materials of the All-Russian scientific and practical Internet conference with international participation. Petrozavodsk. 2004. PP. 181–190. (in Russian)
10. Yasonova, T. P. Improving the performance of the state employment service [Text]. In: *Demand and supply in the labor market and the market of educational services in the regions of Russia*: collection of reports of materials of the All-Russian scientific and practical conference. PP. 227–236. (in Russian)
11. Kargalova, M. V.; Egorova E. N. Social dimension of European integration [Text]. Moscow : Publishing House of the «Axioms», 2010. 288 p. (in Russian)
12. Romanyuk, E. V. Influence of migration and demographic processes on the formation of the labor force offers [Text]. In: *Theory and practice of innovative Economy Development*: International Scientific and Practical Conference (September 29–30, 2011, Odessa). Odessa : SO «Center for Economic Research and Development», 2011. PP. 126–128. (in Russian)
13. Anpilov, S. M.; Sorochaykin, A. N.; Shashkina, Ye. S. Basic approaches to the analysis of the functioning of the labor market [Text]. In: *Fundamentals of Economics, Management and Law*. 2013. № 2(8). PP. 103–110. (in Russian)
14. Tretyakova, L. A. Improvement of the system of formation of the personnel reserve of the state civil service [Text]. In: *Management in Russia and abroad*. № 5. 2017. PP. 87–91. (in Russian)
15. Treshchevsky, Y. I.; Movsesova, M. G. Staffing of the Voronezh region as an indicator of the state of the investment climate [Text]. In: *Labor potential as the most important factor in the socio-economic development of the territory*: materials of the International Scientific-Practical Conference (June 06, 2008, Voronezh). 2008. PP. 168–172. (in Russian)

Волочко Анна Сергеевна – соискатель кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: формирование методологических подходов и развитие кадрового управления.

Волочко Анна Сергіївна – здобувач кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ДОУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: формування методологічних підходів та розвиток кадрового управління.

Volochko Anna – external Ph.D. student, Economics, Expert Determination and Real Estate Management Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: formation of methodological approaches and development of personnel management.