



ISSN 1993-3509 online

**ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА**  
**ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**  
**ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY**

2022, ТОМ 18, НОМЕР 4, 249–256

EDN: [UPVSFE](#)

УДК 331:674

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВЫХ РАБОТНИКОВ**

**О. В. Васылева-Керян**

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,  
2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 286123.*

*E-mail: [o.v.vasyleva@donnasa.ru](mailto:o.v.vasyleva@donnasa.ru)*

*Получена 15 ноября 2022; принята 25 ноября 2022.*

**Аннотация.** Экономические преобразования существенно изменили статус организации как основного звена производства материальных благ или оказания различных услуг. Рынок ставит организацию в новые отношения с государственными органами, с производственными и другими партнерами по бизнесу, непосредственно с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы, изменяются отношения между руководителями и подчиненными, между работниками в середине организации. Именно поэтому возрастают требования к управлению человеческими ресурсами, где человеческий фактор становится главным фактором производства. Человеческие ресурсы организации представляют собой часть общих человеческих ресурсов в процессе производства, или, иначе говоря, это та часть капитала организации, которая расходуется на приобретение необходимого количества персонала, его оплату и развитие. Человеческие ресурсы играют огромную роль в жизни организации. Именно благодаря им элементы производства – инвестиционные, материальные, информационные – образуют единство, которое используется для создания продукта или оказания услуги.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, рабочая сила, работники, эффективное управление, кадровые службы, кадровые работники, производительные силы, персонал.

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У БУДІВНИЦТВІ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРОВИХ ПРАЦІВНИКІВ**

**О. В. Василева-Керян**

*ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,  
2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 286123.*

*E-mail: [o.v.vasyleva@donnasa.ru](mailto:o.v.vasyleva@donnasa.ru)*

*Отримана 15 листопада 2022; прийнята 25 листопада 2022.*

**Анотація.** Економічні перетворення істотно змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ чи різних послуг. Ринок ставить організацію у нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими бізнес-партнерами, безпосередньо з працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівниками та підлеглими, між працівниками в середині організації. Саме тому зростають вимоги щодо управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним чинником виробництва. Людські ресурси організації є частиною загальних людських ресурсів, які використовуються даною організацією в процесі виробництва, або, інакше кажучи, це та частина капіталу організації, яка витрачається на придбання необхідної кількості персоналу, його оплату та розвиток. Людські ресурси відіграють величезну роль у житті організації. Саме завдяки їм елементи виробництва – інвестиційні,



матеріальні, інформаційні – утворюють єдність, що використовується для створення продукту або надання послуги.

управління людськими ресурсами, людський капітал, робоча сила, працівники, ефективне управління, кадрові служби, кадрові працівники, продуктивні сили, персонал.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CONSTRUCTION UNDER CONDITIONS OF STAFF WORKER SUFFICIENCY

**Olga Vasyleva-Keryan**

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture*

*2, Derzhavina Str., Makiivka, Donetsk Region, 86123.*

*E-mail: o.v.vasyleva@donnasa.ru*

*Received 15 November 2022; accepted 25 November 2022.*

**Abstract.** Economic transformations have significantly changed the status of the organization as the main link in the production of material goods or the provision of various services. The market puts the organization in a new relationship with government agencies, with production and other business partners, directly with employees. New economic and legal regulators are being established, relations between managers and subordinates, between employees in the middle of the organization are changing. That is why the requirements for human resource management are increasing, where the human factor becomes the main factor of production. The human resources of an organization are part of the total human resources that are used by this organization that are used by this organization in the production process, or, in other words, this is the production process, or, in other words, this is that part of the organization's capital that is spent on acquiring the required number of personnel, its pay and development. Human resources play a huge role in the life of an organization. It is thanks to them that the elements of production – investment, material, information – form a unity, which is informational – form a unity that is used to create a product or provide a service.

**Keywords:** human resource management, human capital, labor force, management, employees, effective management, personnel services, personnel workers, productive forces, personnel.

### Формулировка проблемы

Современное стремительное развитие общества требует более четкого быстрого реагирующего на внешние изменения рынка управления человеческими ресурсами, особенно в сфере строительства, так как данная область производства имеет тенденцию стремительного развития и динамики роста потребности в качественном человеческом ресурсе, кадровом потенциале.

### Анализ последних исследований и публикаций

Существенный вклад в разработку различных аспектов сложной и многоплановой проблемы использования кадрового потенциала, трудовых ресурсов внесли работы таких ученых, как Р. И. Акьюлова, Т. Ю. Базарова, В. И. Богачева, Ю. А. Бодака, Р. Ю. Болдыревой, С. М. Васина,

В. И. Герчиковой, В. Н. Гончарова, В. В. Дорофиенко, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, Н. Д. Лукьянченко, Е. В. Маслова, М. Мескона, Ю. Г. Обегова, Л. В. Пурыжовой, Ф. У. Тейлора, В. Г. Ткаченко, С. А. Шапиро, М. Н. Шевченко и другие.

### Цель исследования

Цель исследования – изучить факторы, влияющие на регулирование использования трудовых ресурсов в условиях дефицита кадровых работников.

### Основной материал

Управление человеческими ресурсами включает в себя все аспекты, связанные с рабочей

силой: управление, работодателей, работников, студентов – будущих профессионалов. Мы все заинтересованы в эффективном управлении человеческими ресурсами. Поскольку рынки труда стали конкурентоспособными, специалисты в сфере человеческих ресурсов на данный момент призваны обеспечивать реализацию методов работы по управлению людьми, которые не только поддерживают приоритеты организации, но и обеспечивают успех в конкурентной борьбе на мировом рынке. В современной экономике, мы полагаемся на людей, чтобы генерировать, развивать и реализовывать идеи. Именно поэтому функция управления человеческими ресурсами играет важную роль в обеспечении организации (фирмы) возможности достичь стратегических целей.

Некоторые руководители организаций рассматривают управление человеческими ресурсами как обязательные затраты, а не как ценный источник для своих организаций, но современный мир рассматривает человеческий ресурс как человеческий капитал наравне с финансовым капиталом организации.

Следовательно, человеческий ресурс имеет решающее значение для успешности организации, ее конкурентоспособности, ведь именно человеческий и интеллектуальный капитал персонала организации дает возможность для развития самой организации и в целом для достижения ее истинной конкурентной победы.

Понятие «управление человеческими ресурсами» определяет, что работники являются ресурсом работодателя. Как вид ресурса человеческий капитал включает работников организации, обозначенных в плане их обучения, опыта, суждения, интеллекта, взаимосвязи и понимания – характеристику работника, который может придать экономической ценности организации.

Управление человеческими ресурсами имеет решающее значение для успеха организации, так как человеческий капитал имеет определенные качества, которые и делают его ценным. С позиции бизнес стратегии организация может добиться успеха, если она имеет стойкое конкурентное преимущество и в состоянии удерживать это преимущество на протяжении длительного времени. Следовательно, можно сказать, что организации необходимы такие ресурсы, которые обеспечат такое преимущество.

Человеческие ресурсы редки в том смысле, что человек с высоким уровнем нужных навыков и знаний не часто встречается. Организация может тратить месяцы на поиски талантливого и опытного менеджера. Человеческие ресурсы невозможно скопировать, имитировать или повторить.

Для имитации человеческих ресурсов у высокопроизводительного конкурента вам придется выяснять, какие сотрудники обеспечивают преимущество и как. Тогда вам придется нанимать людей, которые могут сделать с точностью такую же вещь и настроить системы, которые позволят этим людям подражать вашему конкуренту, но можно с уверенностью утверждать, что человеческие ресурсы не имеют хороших заместителей. Когда люди хорошо обучены и высокомотивированы, они учатся развивать свои способности и заботятся о клиентах.

Трудно представить себе другой ресурс, который может отвечать заинтересованному и талантливому работнику. Из вышеперечисленных качеств следует, что человеческие ресурсы обладают огромным потенциалом. Организация реализует этот потенциал через свой подход к управлению человеческим капиталом, т. е. как она учит управлению человеческими ресурсами.

Эффективное управление человеческими ресурсами может сформировать основу высокопроизводительной рабочей системы – организацию, в которой все: технология, организационная структура, люди и процессы работают вместе для того, чтобы отдать предпочтение организации в конкурентной среде.

Поскольку технология изменяется в ходе производства организации, транспортировки, связи и отслеживания информации, управление человеческими ресурсами должно гарантировать, что организация имеет право на то, что разные люди могли бы справиться с новыми проблемами. Поддержание высокопроизводительной системы работы может включать разработку обучающих программ, наём людей с новыми навыками и создание вознаграждений за такие нормы поведения, как работа в команде, предприимчивость и обучение.

Управление человеческими ресурсами – главная функция любой организации. В рамках

концепции управления человеческими ресурсами персонал сравнен с основным капиталом; расходы на него рассматривают как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, а работники становятся объектом корпоративной стратегии. Активно внедряют групповую организацию труда, благодаря чему делают акцент на создание команды, на развитие способностей людей и формирование корпоративной культуры.

Кадровые службы решают организационные и аналитические вопросы и оказывают поддержку линейным руководителям, чтобы облегчить адаптацию работников в компании. В концепции человеческих отношений утверждается, что человек сегодня стремится, во-первых, к способу существования в социальной связи с другими людьми и, во-вторых, как часть этого – к экономической функции, которая нужна группе и ценится ею.

Следовательно, управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержание ее баланса с внешней средой.

Персонал – самый сложный объект управления в организации, поскольку, в отличие от вещественных факторов производства, он жив, имеет возможность самостоятельно принимать решения, действовать, критически оценивать выдвигаемые к нему требования, имеет субъективные интересы и т. п. Персонал является мотором любой организации. Часто руководители основное внимание уделяют финансовым, производственным вопросам, проблемам материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя при этом достаточного внимания людям, обеспечивающим работу организации по всем направлениям. Эти ошибки слишком дорого обходятся. Без людей нет организации.

Без человеческих ресурсов ни одна организация не сможет добиться своей цели и выжить. Проблемы управления человеческими ресурсами актуальны для всех организаций, однако в больших они оказываются наиболее ощутимыми.

Понятие управления человеческими ресурсами (УЧР) передает более широкое содержа-

ние, чем просто управление кадрами или управление персоналом. Потому что понятие УЧР означает применение целого ряда действий, необходимых для создания продуктивных взаимоотношений между работниками организации.

Специфика человеческих ресурсов заключается в следующем:

- люди наделены интеллектом, поэтому их реакция на внешнее воздействие является эмоционально осмысленной, вследствие чего процесс взаимодействия между работником и организацией является двусторонним ресурсом;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, и именно это является важнейшим источником повышения эффективности функционирования организации;
- трудовая жизнь человека в современном обществе занимает период 30–50 лет, поэтому отношения между работником и организацией носят долгосрочный характер. Человек не только важнейший элемент производственного процесса на предприятии, но и главный стратегический ресурс компании в конкурентной борьбе.

Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокоэффективной работы добиться невозможно. Поэтому управление человеческими ресурсами претерпело радикальные изменения. Формируется новый взгляд на рабочую силу как один из решающих ресурсов экономики, как на «человеческий капитал».

Это форма выражения производительных сил человека, входящая в систему социально ориентированной смешанной экономики как ведущий фактор производства. Этот новый вид капитала формирует потенциал человека, то есть совокупность того, что человек может использовать для достижения целей и удовлетворения потребностей. Сегодня людей трактуют уже не как кадры, а как человеческие ресурсы, их ценность как фактора успеха постоянно растет.

Поэтому постепенно сформировалась система управления человеческими ресурсами, заменяющая старую систему управления кадрами.

Она имеет целью сыграть решающую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации. Эта система основывается на концепции человеческих ресурсов, которая определяет потребность вложений в их формирование и развитие.

В отличие от концепции управления персоналом она оправдывает экономическую целесообразность затрат, связанных с привлечением качественной рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержкой в трудоспособном состоянии и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, для будущего ее развития. Вложения в человеческие ресурсы становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы (организации).

Поэтому расходы, связанные с персоналом, рассматривают не как досадные потери, а как инвестиции в человеческий капитал – основной источник прибыли. Следовательно, управление человеческими ресурсами является важной составляющей управления организацией. Сложность ее заключается в том, что люди по своему характеру отличаются от других ресурсов и требуют особых подходов и методов управления.

Специфика человеческих ресурсов выражается в том, что, во-первых, люди наделены интеллектом, их реакция на управление является эмоциональной, продуманной, а не механической, а это означает, что процесс взаимоотношений двусторонний; во-вторых, люди постоянно совершенствуются и развиваются; в-третьих, относительно сроков основываются на долгосрочной основе; в-четвертых, люди приходят в компанию осознанно, с определенными целями и мотивами.

Под кадровым обеспечением системы управления человеческими ресурсами понимается нужный количественный и качественный состав работников кадровой службы организации. Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

Выполнение в полном объеме функций управления человеческими ресурсами выдвигает высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления человеческими ресурсами, предполагает

личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями.

Работники службы управления человеческими ресурсами должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с человеческими ресурсами, учета личного состава;
- основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;
- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с человеческими ресурсами, регламентации функций структурных подразделений и работников, социальными технологиями управления;
- иметь четкое представление о перспективах развития организации, рынка, конъюнктуры, об основах научной организации труда, производства и управления, о структуре организации и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления человеческими ресурсами в организации в современных условиях обуславливает новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в успешных организациях и фирмах вводятся должности руководителей (директоров, заместителей директоров и т. д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

Сегодня крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, поскольку в стране практически нет учебных заведений, которые готовят специалистов по этому профилю. Процесс обучения кадровиков и освоение новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным. Количественный состав службы управления человеческими ресурсами определяют организационно штатные структуры и устав организации.

При расчете нужной численности штатных работников кадровой службы учитывают следующие факторы:

- общую численность работников организации;

- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т. д.), масштабами, разнообразиями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальную характеристику организации, структурный состав ее работников (наличие разных категорий – рабочих, специалистов, руководителей, служащих), их квалификацию;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению человеческими ресурсами (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т. п.);
- техническое обеспечение управленческого труда.

Поэтому организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение из-за затрат труда (времени) на выполнение управленческих работ, то есть из-за трудоемкости. Основные задачи специалиста по управлению человеческими ресурсами:

1. Формирование высококвалифицированного, ответственного за порученное дело персонала с современным экономическим мышлением и развитым чувством профессиональной гордости.
2. Обеспечение социальной эффективности коллектива.

Специалист по управлению человеческими ресурсами выполняет следующие функции:

- организационную – планирует потребность и источник комплектования персонала;
- социально-экономическую – обеспечивает комплекс условий и факторов, направленных на рациональное закрепление и использование персонала;
- воспроизводительную – обеспечивает развитие персонала.

Управление человеческими ресурсами должно соответствовать концепции развития предприятия,

защищать интересы работников и обеспечивать соблюдение законодательства о труде при формировании, стабилизации и использовании персонала.

Человеческие ресурсы – специфические и важнейшие из всех видов экономических ресурсов предприятия. Специфика человеческих ресурсов, по сравнению с другими факторами экономического развития, заключается в том, что люди не только создают, но и потребляют материальные и духовные ценности, поэтому в процессе использования человеческого ресурса следует учитывать потребности человека как личности.

Научно-технический прогресс способствует росту экономической роли знаний, улучшению интеллектуального потенциала, профессиональных навыков, компетентности, положительных личностных качеств работников. Понятие «управление человеческими ресурсами» сегодня ассоциируется с принятием на работу, заключением контрактов, формированием политики оплаты труда, профессиональной подготовкой и переподготовкой работников, оптимизацией количественного и качественного состава персонала предприятия, ведением коллективных переговоров.

Развитие теории управления персоналом сопровождается возникновением различных необычных трактовок этой категории, появлением таких понятий, как лизинг персонала, амортизация человеческого капитала, инвестиции в человеческий капитал и т. д. Идет процесс переосмысления принципов управления персоналом. Управление человеческими ресурсами является непрерывным процессом и включает проблемы планирования, подбора, профессиональной подготовки, оценки и обучения кадров, осуществляемых с целью рационального их использования, повышения эффективности и улучшения качества жизни.

Управление человеческими ресурсами является также сложным процессом, при осуществлении которого следует учитывать следующие аспекты:

- технико-технологические, отражающие уровень развития конкретного производства;

- организационно-экономические, включающие вопросы планирования, определение численности работников, организацию их стимулирования, использование рабочего времени;
- социально-психологические, обуславливающие потребность введения социально-

психологических процедур в практику кадровой работы;

- педагогические, обеспечивающие организацию профессионального обучения, повышения квалификации и воспитания кадров.

## Литература

1. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А. Р. Алавердов. – 3-е издание, переработано и дополнено. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 680 с. – ISBN 978-5-4257-0269-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93237> (дата обращения: 20.09.2022).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; перевод с английского под редакцией С. М. Мордовина. – 10-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 848 с. – Текст : непосредственный.
3. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз. – Москва : Эксмо, 2006. – 432 с. – Текст непосредственный.
4. Джинчарадзе, Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала / Г. Р. Джинчарадзе. – Текст : электронный // Инженерный вестник Дона. – № 20(2). – С. 340–345. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-organizatsn-protseduryotsenki-personala> (дата обращения: 20.09.2022).
5. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е издание, переработано и дополнено. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-009526-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/445836> (дата обращения: 20.09.2022).
6. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 235 с. – (Учебники для программы MBA). – ISBN 978-5-16-002196-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/648501> (дата обращения: 20.09.2022).
7. Климович, Л. К. Методы оценки персонала / Л. К. Климович. – Текст : электронный // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2003. – № 2(11). – С. 052–060. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenkipersonala> (дата обращения: 20.09.2022).
8. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отечественной экономики : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание

## References

1. Alaverdov, A. R. Human resource management of an organization : textbook. – 3-rd edition, revised and supplemented. – Moscow : Synergy University, 2017. – 680 p. – ISBN 978-5-4257-0269-2. – Text : electronic // Doe : electronic library system. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93237> (date of access: 09.20.2022). in Russian
2. Armstrong, M. The practice of human resource management. – translated from English, edited by S. M. Mordovin. – 10-th edition. – Saint Petersburg : Peter, 2010. – 848 p. – Text : direct. in Russian
3. Joy-Matthews, D. Development of human resources / D. Joy-Matthews. – Moscow : Eksmo, 2006. – 432 p. – Text : direct. in Russian
4. Dzhincharadze, G. R. Methodological aspects of the organization of the assessment procedure staff. – Text : electronic // Engineering Bulletin of the Don. – № 20(2). – P. 340–345. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskieaspekty-organizatsn-protseduryotsenki-personala> (date of access: 09.20.2022). in Russian
5. Egorshin, A. P. Fundamentals of personnel management: study guide. – 4-th edition, revised and supplemented. – Moscow : NITs INFRA-M, 2015. – 352 p. – (Higher education : Bachelor's degree). – ISBN 978-5-16-009526-4. – Text : electronic. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/445836> (date of access: 20.09.2022). in Russian
6. Kartashova, L. V. Human Resource Management : textbook. – Moscow : INFRA-M, 2017. – 235 p. – (Textbooks for the MBA program). – ISBN 978-5-16-002196-6. – Text : electronic. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/648501> (date of access: 09.20.2022). in Russian
7. Klimovich, L. K. Methods of personnel assessment. – Text : electronic // Bulletin of the State Technical University named after P. O. Sukhoi. – 2003. – № 2(11). – P. 052–060. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenkipersonala> (date of access: 09.20.2022). in Russian
8. Shapiro, S. A. Development of mechanisms for managing labor resources in the conditions of modernization of the domestic economy : specialty 08.00.05 : dissertation abstract for the degree of Doctor of Economics / Shapiro Sergey Aleksandrovich ; FSBI «Research Institute of Labor and Social Insurance». – Moscow, 2015. – 50 p. – Text : direct. in Russian

- ученой степени доктора экономических наук / Шапиро Сергей Александрович ; ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования». – Москва, 2015. – 50 с. – Текст : непосредственный.
9. Greenway, D. Trade, investment, migration and labor market regulation / D. Greenway, R. Upward, K. Wakelin. – New York : Palgrave Macmillan, 2002. – 23 p. – Текст : электронный. – URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781403920-188?> (дата обращения: 20.09.2022).
  10. Education Statistics: EdStats // The World Bank Group : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://data.worldbank.org/indica-tor?-tab=all> (дата обращения: 20.09.2022).
  9. Greenway, D.; Upward, R.; Wakelin, K. Trade, investment, migration and labor market regulation. – New York : Palgrave Macmillan, 2002. – 23 p. – Text : electronic. – URL: <https://link.springer.com/book/1057/9781403920-188?> (date of access: 09.20.2022).
  10. Education Statistics : EdStats // The World Bank Group : official site. – Text : electronic. – URL: <https://data.worldbank.org/indica-tor?-tab=all> (date of access: 09.20.2022).

**Васылева-Керян Ольга Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: экономика и управление кадровым потенциалом в национальном хозяйстве.

**Василева-Керян Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: економіка та управління кадровим потенціалом у національному господарстві.

**Vasyleva-Keryan Olga** – Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management of Construction Organizations the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: economics and management of personnel potential in the national economy.