

*А. І. Гальків,*  
*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет "Львівська політехніка"*  
*ORCID ID: 0000-0001-5166-8674*

*Т. В. Кулініч,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет "Львівська політехніка"*  
*ORCID ID: 0000-0003-0110-7080*

*К. В. Сінкевич,*  
*студентка магістратури кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет "Львівська політехніка"*  
*ORCID ID: 0000-0002-7918-3713*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.20

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*L. Halkiv,*  
*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department*  
*of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University*

*T. Kulinich,*  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department*  
*of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University*

*K. Sinkevych,*  
*Master's student of the Department of Management of Organizations,*  
*Lviv Polytechnic National University*

### COMPETENCE APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

*Метою дослідження є аналіз застосування компетентісного підходу в проєктному управлінні середнім бізнесом у промисловості та визначення критеріїв оцінки такого управління. У статті досліджується застосування сучасних технологій у пошуку персоналу для підприємства з метою підвищення мотиваційного чинника до продуктивної праці та забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства, що в свою чергу гарантує ріст ринкової конкурентоздатності та виводить підприємство у статус прихованого лідера галузі.*

*Особлива увага дослідження сконцентрована на проєктуванні моделі компетенцій персоналу підприємства та механізму її реалізації. Проаналізовано етапи побудови компетентісної моделі та оцінено її діяльність через систему планового навчання та на основні показники господарської діяльності середнього вітчизняного промислового підприємства. Проведено порівняльну характеристику реалізації компетентісної моделі управління персоналом на вітчизняному підприємстві. Висвітлено методику визначення ефективності впровадження компетентісної моделі на вітчизняних системах управління через загальнодоступні статистичні дані. Доведено, що модель визначає загальні корпоративні компетенції, які дозволяють підприємству досягти конкурентних переваг та налагодити ефективну роботу служби персоналу. Зазначено, що реалізація компетентісного підходу в проєктному управлінні середніх промислових підприємств у вітчизняній економіці стикається з системними перешкодами, котрі є наслідком перехідної економіки.*

*The aim of the study is to analyze the application of the competency approach in project management of medium-sized businesses in industry and to determine the criteria for evaluating such management. It is noted that the enterprise management system requires well-thought-out and sound approaches in the application of innovative models and schemes to improve management and system automation of all management and production processes. Today, the role of project management in the management system is growing. These trends are exacerbated by the need to digitize the economy. Therefore, such a series of challenges requires a review of project management and the acquisition of new system knowledge, which is dominated by a competency-based approach.*

*The article examines the application of modern technologies in finding personnel for the company in order to increase the motivational factor for productive work and increase the efficiency of the enterprise, which, in turn, guarantees market competitiveness and puts the company in the status of a hidden industry leader. The special attention of the research is focused on designing the model of competencies of the enterprise personnel and the mechanism of its realization. The stages of construction of the competence model are analyzed and its activity is estimated through the system of planned training and on the basic indicators of economic activity of the average domestic industrial enterprise. The comparative characteristic of realization of the competence model of personnel management at the domestic enterprise is carried out. The method of determining the effectiveness of the implementation of the competency model on domestic management systems through publicly available statistical data is presented. It is proved that the model defines the general corporate competencies that allow the company to achieve competitive advantages and establish effective work of the personnel department. It is noted that the implementation of the competency approach in the project management of medium-sized industrial enterprises in the domestic economy faces systemic obstacles that are a consequence of the transition economy.*

*Ключові слова: середні промислові підприємства, проектне управління, компетентність, компетенції підбору персоналу, модель професійно-кваліфікаційних компетенцій проекту.*

*Key words: medium industrial enterprises, project management, competence, personnel selection competencies, model of professional and qualification competencies of the project.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система управління підприємством вимагає продуманих та обґрунтованих підходів у застосуванні інноваційних моделей та схем удосконалення менеджменту та проведення системної автоматизації всіх управлінсько-виробничих процесів. Крім того, динамічно-змінне середовище висуває необхідність переорієнтації промислового виробництва — із постійно-сталого серійного у розряд проектного, котре орієнтоване на відносно короткий проміжок часу з маркетинговою концепцією окремих сегментних груп споживачів. Відтак зростає роль проектного менеджменту в системі управлінського менеджменту. Ці тенденції посилюються необхідністю проведення цифровізації економіки. Тому така низка викликів вимагає перегляду проектного управління та оволодіння новими системними знаннями, в яких домінує компетентнісний підхід.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження моделювання команд проекту досить детально проаналізовано в закордонних публікаціях таких авторів: Фрая, Д. Катценбаха, Д. Сміта, Т.М. Ломбардо, Р. Ейчінгера, Ф. ЛаФасто, К. Ларсона, Дж.Р. Хекмана, П. Ленціоні, Р. МакКлеланда, Р.М. Паркінсона, Мілса, К. Прахалада. Сьогодні на науковому просторі цей напрям дослідження досить активно обговорюється різними науковцями, зокрема: С. Уїддетом, О.А. Чулановою, Н.І. Ситником, О.М. Араповою.

Проектне управління стало популярним напрямом у практичній діяльності підприємств, проте дослідження впливу компетентнісного підходу на ефективність проектного управління та його результативність у вітчизняні економіці недостатньо проаналізовано.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є аналіз застосування компетентнісного підходу в проектному управлінні середнім бізнесом у промисловості та визначення критеріїв оцінки такого управління. Завдання дослідження такі:

— визначити основні етапи впровадження компетентнісного підходу в проектному управлінні середніми промисловими підприємствами;

— оцінити ефективність менеджменту середнього промислового підприємства при впровадженні компетентнісного підходу через економічні показники його виробничо-інноваційної діяльності;

— виявити основні чинники, які гальмують процес широкого впровадження компетентнісного підходу в проектному управлінні середнім інноваційним бізнесом з претензіями виходу на міжнародні ринки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Впровадження цифрових технологій та орієнтація виробництва на концепцію знань вимагає у керівників підприємств здійснювати зміну підходів у системі управління та вдосконалювати самі технології управління. Серед таких технологій виділяються інноваційні впровадження в галузі управління людськими ресурсами, реінжиніринг бізнес-процесів, автоматизація і безперервне навчання персоналу. Використання інструментів цих технологій призводить до покращення навичок і вмінь співробітників та дозволяє стимулювати зростання ефективності та ринкової капіталізації підприємств.

Реалізація проектів завжди здійснюється людьми, тобто трудовим персоналом підприємства. Сама ж ідея проекту є мотиваційним чинником у професійному та кар'єрному рості персоналу. Тому добір кандидатів для

**Таблиця 1. Компетентності, які отримують роботодавці у пошуку претендентів на посади у реалізації проєктного управління**

Технологічні підходи у пошуку кандидатів на посаду	Характер компетенцій
Ассесмент (assessment) – відбір, навчання та розвиток персоналу	- Професійні та особисті. - Модель поведінки та спосіб взаємодії в колективі. - Мотиваційні чинники, цінності та погляди
Аутплейсмент (outplacement) – звільнені співробітники у разі скорочення штатів або ліквідації підприємства (консультування)	- Ділові та професійні (резюме, рекомендації)
Графологічний аналіз (експертиза почерку і аналіз стилю викладу)	- Індивідуальні
Поліграф – перевірка правдивості відповідей працівника за фізіологічними параметрами	- Лояльності
Аутсорсинг – передача організацією непрофільних функцій сторонньому виконавцю, спеціалісту у даній сфері (організація підбору та навчання кадрів)	- Вкажуть на вимогу роботодавця
Соціоніка – вивчає процес переробки психікою людини інформації з навколишнього світу через 16 можливих варіантів сприйняття інформації і її обробки	- Мотиваційні чинники. - Поведінка в колективі
Компетентнісний підхід – перехід від кваліфікації до компетенцій працівників	- Широкий спектр

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2].

формування команди може реалізовуватись за двома напрямками. По-перше, це формування кадрового потенціалу, коли відбувається активний пошук претендентів на уже визначені посади майбутнього проєкту. Цю функцію може здійснювати самостійно відділ кадрів середнього підприємства, але тоді кадровикам необхідно розробити та опрацювати власну систему компетенції як до працівників кадрової служби (методики пошуку та відбору претендентів), так і до майбутніх працівників на реалізацію проєктів (відповідність набору критеріїв працівника згідно посади в проєкті). По-друге, це залучення кадрової агенції, коли підбір кадрів вимагає у керівництва підприємства значних зусиль в організації відбору претендентів.

У переважній більшості випадків керівництво підприємств звертається до профільних кадрових агентств. Такий підхід є виправданим, адже дозволяє керівнику сформувати лише загальні вимоги до претендентів та окреслити сферу обов'язків, а ці структури уже здійснюють детальний спектр роботи згідно власних спеціалізованих компетенцій. Специфіка цих підходів та відповідних компетенцій підбору персоналу для майбутнього проєкту представлено у таблиці 1.

Таким чином, підбір працівників буде здійснюватись за моделлю компетенцій і забезпечує узгодження всіх елементів системи управління персоналом, одночасно може формувати внутрішню розробку комплексної системи перекваліфікації та вдосконалення персоналу організації через систему мотивації і стимулювання праці, що виводить працівників на новий рівень бачення розвитку підприємства та нових вимог до власної або суміжної компетенції у кваліфікації.

Для успішної реалізації проєктів необхідно створювати модель професійно-кваліфікаційних компетенцій проєкту, що повинна включати повний набір ключових професійних, психологічних характеристик майбутнього працівника для якісного виконання функцій на конкретній посаді проєкту. Вимоги до компетентнісної моделі персоналу повинні містити: просту структуру; бути конкретною та легкою для розуміння; містити від п'яти до дев'яти конкретних компетентностей для співробітника.

Досвід зарубіжних компаній у реалізації проєктів середніми промисловими підприємствами представлена типовими моделями компетенцій, зокрема: стандартизовані моделі компетенцій найбільш успішних компаній в тій чи іншій сфері діяльності; побудова моделі з нуля на основі базових чинників підприємства (місії менеджменту, стратегічного розвитку, організаційної структури; характеру підприємницької культури та специфіки самого проєкту); повна передача цієї роботи спеціалізованим агентствам чи структурам при загальному контролі керівництва підприємства [3].

Виокремимо основні етапи розробки моделі компетенцій проєкту для середнього інноваційного промислового підприємства: 1) формування ідеї проєкту та розуміння застосованих для реалізації інновацій чи авторських розробок; 2) етап планування проєкту, основним елементом якого є формування проєктної групи, тобто створення команди, яка буде безпосередньо реалізовувати проєкт, цей етап передбачає залучення співробітників та нових учасників; 3) проєктування моделі компетенції, тобто обробка інформації щодо тих завдань, які повинні виконувати співробітники, виділення стандартів поведінки, формування системи контролю; 4) етап доопрацювання моделі на різних рівнях, що передбачає визначення кількості рівнів, які включатиме кожна з компетенцій, практика реалізації проєктів дозволяє виділити 3–5 рівнів; 5) здійснення формування профілів компетенцій під конкретні посади та робочі місця.

Таким чином, розробка моделі компетенцій проєкту — це складна та специфічна робота, яка вимагає знання теорії та практики впровадження проєктів.

Розглянемо практичну реалізацію такого підходу на прикладі одного з відомих представників вітчизняної взуттєвої галузі — ТОВ "Белста" [4]. Проведений процес оцінки робочої компетенції на підприємстві включив шість основних етапів:

1 етап — визначення критеріїв ефективності виконання (встановлення чітких показників — обсягів продажів, прибутку, продуктивності; рейтинги колег, підлеглих та клієнтів);

**Таблиця 2. Оцінка ефективності впровадження компетентнісної моделі в управлінні проектами середніх підприємств легкої промисловості в Україні**

Роки	Витрати на персонал млн грн	Кількість найманих працівників на підприємствах, осіб	Обсяг реалізації продукції, млн грн	Сер. річні витрати на одну особу персоналу, тис. грн	Сер. річний обсяг реалізації продукції на одну особу персоналу, тис. грн	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації продукції, %
2013	2890,975	70240	7789,912	41,159	110,904	37,11
2014	2385,553	62677	10010,657	38,061	159,718	23,83
2015	3071,741	61434	14843,370	50,001	241,615	20,69
2016	3919,628	65710	17699,687	59,650	269,361	22,15
2017	5473,484	67880	20960,219	80,635	308,783	26,11
2018	7082,801	71088	26454,881	99,634	372,143	26,77

Джерело: розраховано авторами на основі [6; 7].

2 етап — формування відповідної вибірки для визначення "середніх", найкращих виконавців та мінімально допустимого рівня виконання;

3 етап — збір даних (спостережень за робочими діями, інтерв'ю щодо професійних навиків, створення бази даних експертної системи, застосування методу 360 градусів);

4 етап — визначення завдань та вимог до компетенцій працівників (елементи та етапи виробничих операцій; характеристики кращих виконавців виробничих операцій) і як результат — розробка "моделі компетенцій";

5 етап — уточнення моделі компетенцій (виведення іншої критеріальної вибірки);

6 етап — розробка процедурних додатків (схема відбору, обов'язкові тренінги, план професійного розвитку, логарифм атестації ефективності працівника, система програм навчання й професійного розвитку тощо).

Варто зазначити, що основними компетентнісними цінностями ТОВ "Белста", на нашу думку, мають стати: здатність використовувати можливості ринку та ініціативність команди для синергії рішень розвитку, інновації для збільшення капіталізації бізнесу; заохочення до професійного та персонального розвитку співробітників, зацікавленість у самонавчанні та здобутті управлінського досвіду в реальних умовах виробництва; операційна ефективність: застосування підходів (Lean, Kaizen, TQC) та їх інструментів для зменшення витрат у виробничих та управлінських процесах, підвищення маржинальності продукту; якість, що розглядається як ознака професійного управління та конкурентної переваги; прозорість, тобто формування прозорості процесів управління на всіх рівнях компанії з метою підвищення ефективності управління та інвестиційної привабливості компанії.

Крім того, виявлено процеси, які не підвищують ключові компетентності ТОВ "Белста": атестація розглядається керівниками як формальність та відволікання від основних робочих обов'язків; для представників менеджменту їх призначення членами атестаційної комісії сприймається як покарання.

У системі підбору персоналу на підприємстві виділено таку схему:

1. Етап — підготовки. Керівники підрозділів надають службі управління людськими ресурсами заявку на підбір кандидата. Заявка містить: назву посади і структурного підрозділу; рівень підлеглості посади; вимоги до претендента; загальну характеристику умов праці та робочого місця. Уточнюються посадові інструкції майбутнього співробітника та визначається перелік компетенцій.

2. Етап — пошуку, залучення і первинного відбору кандидатів. Відбувається складання і розміщення оголошення про відкриття вакансії; прийняття та розгляд резюме кандидатів; первинний відбір кандидатів через

попередню телефонну бесіду. Виставляється оцінка відповідності кандидатів; формується група кандидатів.

3. Етап — інтерв'ю за компетенціями. Це проведення співбесіди та тестування свого професійного рівня. Після цього відбувається проходження інтерв'ю за компетенціями. Після завершення інтерв'ю здійснюється оцінка рівня набутих компетенцій.

4. Етап — прийняття рішення про претендента. Відбувається аналіз результатів інтерв'ю усіх кандидатів, оцінка сильних і слабких сторін та їх потенціалу.

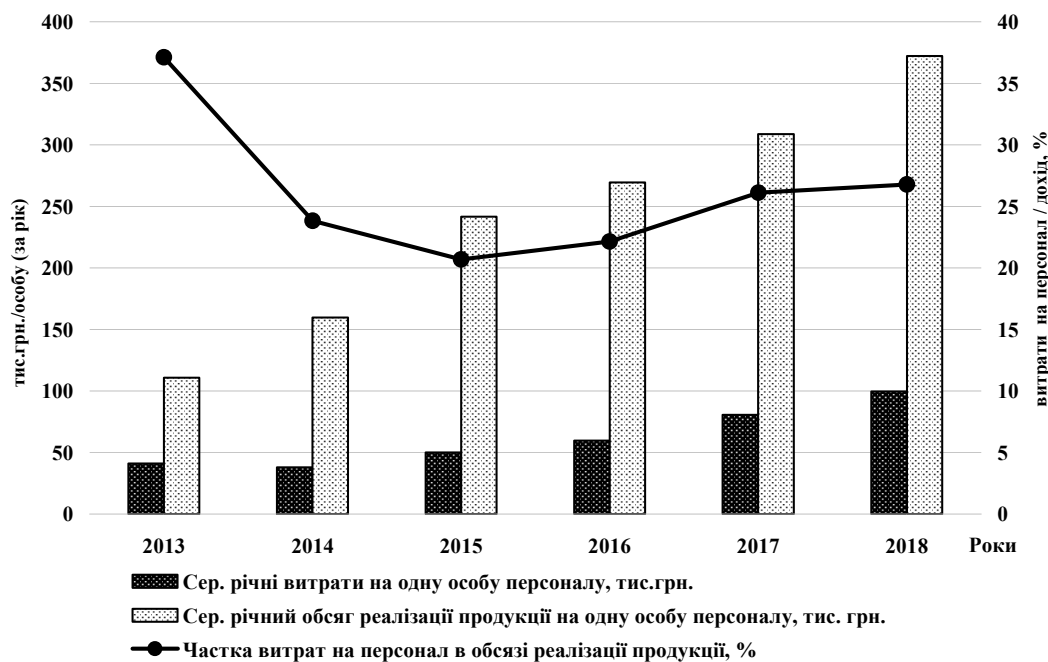
5. Етап — проходження випробувального терміну. Успішне проходження новачком випробувального є умовою зарахування на посаду.

Для оцінки менеджерів всіх рівнів ТОВ "Белста" застосована методика "Центру оцінки і розвитку" ЦОіР (Assessment and Development Center) [5], яка дозволяє оцінити не лише рівень ключових компетенцій працівника, але й визначити його потенціал, а в подальшому виокремити шляхи майбутнього навчання. Крім того, на підприємстві постійно проходить навчання працівників (менеджерів, дизайнерів, майстрів, висококваліфікованих робітників та швачок). Загальні видатки на такі навчання у 2020 році склали 129200 грн, у тому числі: на обов'язкове навчання — 67200 грн; на внутрішнє — 12000 грн; та навчальні курси для фахівців — 50000 грн [4].

Впродовж двох останніх років спостерігається постійне підвищення кваліфікації у ТОВ "Белста", загалом 157 осіб, при чому у 2019 році — 120 осіб, а у 2020 році — 127, які торкнулись всіх професійних груп. Це дозволило стабілізувати діяльність підприємства та вивести його в провідні українські підприємства з виробництва взуття. У виробничій програмі такі зміни дозволили збільшити річні потужності і випустити 3,5 млн пар взуття на рік, а продукція пройшла сертифікацію та відповідає усім вимогам й стандартам України та інших країн, де підприємство має фірмові магазини і представництва.

Спробуємо оцінити компетентнісний підхід в проектному управлінні на середніх підприємствах легкої промисловості України. Для розрахунку взято дані ВЕД 13, 14 і 15, тобто текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (у т.ч. виробництва взуття). Серед них взято до розгляду лише суб'єкти середнього підприємництва.

Проведемо обрахунок даних, які стосуються витрат на оплату персоналу, кількості персоналу та обсягів виручки за реалізовану продукцію. Вирахуємо обсяг випуску продукції на одного працівника, тобто розрахуємо продуктивність праці у грошовому вимірі. Встановимо середньорічні витрати на оплату праці в розрахунок на одного працівника та знайдемо частку витрат на персонал підприємств в обсязі виручки, тобто оцінимо зарплатомісткість підприємств легкої промисловості (табл. 2).



**Рис. 1. Продуктивність праці і зарплатомісткість вітчизняної легкої промисловості у розрахунку на одну особу персоналу**

Джерело: побудовано на основі [6; 7].

**Таблиця 3. Динаміка інноваційної активності на промислових підприємствах в Україні у 2016—2020 рр.**

Сфери діяльності	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць		Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств, %	
	2016-2018	2018-2020	2016-2018	2018-2020
Промисловість	4060	1550	29,5	12,9
Надання інформаційних послуг	83	13	30,2	4,8
Усього	8173	2281	28,1	8,5

Джерело: розраховано авторами на основі [6].

Розрахунок вказав на стійку тенденцію підвищення продуктивності праці впродовж 2013—2018 рр. з середнім темпом приросту 27,4%. Водночас фонд оплати праці за аналогічний період збільшився лише на 19,3%. Зарплатомісткість знижувалась в 2014—2015 рр., коли середнє падіння складало 1,34 рази. Різке зростання показника спостерігається у 2017 р. у 1,18 рази порівняно з 2016 р., що вказує на приділення уваги системі компетенції працівників підприємств (рис. 1).

Водночас щодо кількості підприємств, у тому числі і середніх, в Україні спостерігається загальна тенденція — скорочення з 2014 року. Серед цього тренду 2019 рік охарактеризувався частковим їх зростанням, а у 2020 році знову падінням. Такі зміни останніх двох років є реакцією підприємців на введенні урядом обмеження, а відтак і падінням купівельної спроможності населення [7].

На національному рівні при впровадженні компетентнісного підходу в проектному управлінні середні промислові підприємства стикаються з низкою труднощів:

1. Інституційний чинник. Фактично, в Україні не створено повноцінний інститут власності, а інститут інтелектуальної власності не відповідає вимогам європейської правової системи.

2. Структурні зміни економіки. Сформувався економіка, в якій переважно домінуючі позиції займають низькотехнологічні галузі промисловості, сільського господарства та сфери обслуговування. Це в свою чергу призводить до формування попиту на малокваліфіковану та подекуди ручну працю, що в апriorі передба-

чає низький рівень продуктивності і оплати праці найманим працівникам.

3. Державна економічна політика впродовж останніх 5 років спричинила уповільнення розвитку підприємництва. Відтак більшість населення зазнали прояву бідності та зростання тарифів на базові комунальні послуги електрики та газу.

Попри реалізацію Концепції стратегії МСП впродовж 2017—2020 рр., що передбачала поліпшення позиції України у рейтингу Світового банку "Doing Business" (до рівня першої двадцятки); збільшення частки інноваційних підприємств з 14,6% (2014 р.) до 20%; збільшення частки ринків з конкурентною структурою з 42,7% (2015 р.) до 49,5%, активний розвиток середнього підприємництва у виробництві не відбувся [8].

Статистичні дані фіксують навіть зворотну тенденцію — спостерігається скорочення інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств (табл. 3).

Таким чином, загальний інноваційний процес в Україні в промисловій сфері має тенденцію до зменшення активності. Це засвідчує, що середні промислові підприємства України знаходяться в складному економічному середовищі, яке визначається державною економічною політикою та відсутністю реальної розбудови інституту інтелектуального права.

## ВИСНОВКИ

У проведеному дослідженні вперше виявлено особливості застосування компетентнісного підходу в проектному управлінні середнім інноваційним промис-

ловим підприємством. Відзначено, що проєктний метод є мотиваційним чинником у професійному та кар'єрному рості персоналу. Однак таке мотиваційне впровадження вимагає широкої організаційної підготовки та значних зусиль служби кадрового забезпечення підприємства.

Сучасні технології у системі підбору персоналу у розвинених країнах перейшли на підбір персоналу за принципом професійної компетентності, що дозволяє формувати моделі компетенцій. На основі такої тенденції охарактеризовано структуру розробки моделі компетенцій проєкту для середнього промислового підприємства. Проведено порівняльну характеристику реалізації компетентнісної моделі управління персоналом на вітчизняному підприємстві. Така модель визначила загальні корпоративні компетенції, що дозволило досягти конкурентних переваг підприємству та налагодити службу персоналу.

Подано методику визначення ефективності впровадження компетентнісної моделі на вітчизняних системах управління через загальнодоступні статистичні дані. При цьому відзначено, що такі системи почали впроваджуватись з 2017 року, що забезпечило зростання продуктивності праці приблизно в 1,5 рази (для легкої промисловості).

Реалізація компетентнісного підходу в проєктному управлінні середніх промислових підприємств у вітчизняній економіці стикається з системною перепорою, яка є наслідком перехідної економіки. В основі такої перепони є інституційний чинник. Фактично, в Україні не створено повноцінний інститут власності, а інститут інтелектуальної власності не відповідає вимогам європейської правової системи. Крім того, структурні зміни економіки та урядова економічна політика не дозволяє активно розвивати інноваційному підприємству.

Напрями наступних досліджень будуть зорієнтовані на оцінку наявних і потенційних результатів застосування компетентнісного підходу у впровадженні окремих інноваційних проєктів на середніх промислових підприємствах, зважаючи на специфіку розробки і реалізації таких проєктів, з особливою увагою до обраного орієнтуру на підвищення якості продукції для виходу на нові міжнародні ринки.

## Література:

1. Лобза А.В., Бикова А.П., Пильгун А.Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. Економіка та управління підприємствами, 2020. Вип. 3 (77)-1. С. 123—130.
2. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадровика, 2017. № 23 (155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-tyповi-pomylky> (Дата звернення 9.11.2021).
3. Як малим та середнім підприємствам України стати національними та глобальними чемпіонами? Аналітична записка Центру економічної стратегії / Вишинський Г. та ін. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/ЦЕС-final-UA.pdf> (Дата звернення 9.11.2021).
4. Офіційний сайт ТОВ "Белста". URL: <https://belsta.shoes.ua/> (Дата звернення 9.11.2021).
5. Assessment and Development Centers (ADCs). Talent Management and Organization Development (TVRLS). URL: <https://tvrls.com/our-areas-of-expertise/assessment-and-development-centers/> (Дата звернення 9.11.2021).
6. Діяльність підприємств. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України. URL: [https://ukrstat.org/operativ/menu/menu\\_u/sze.htm](https://ukrstat.org/operativ/menu/menu_u/sze.htm) (Дата звернення 9.11.2021).
7. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/osp/osp\\_u/osp\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm) (Дата звернення 9.11.2021).

8. Doing Business (2020). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf> (Дата звернення 9.11.2021).

## References:

1. Lobza, A.V., Bykova, A.P. and Pylhun, A.R. (2020), "Peculiarities of activity of recruiting agencies on the Ukrainian labor market", Economics and management of enterprises, vol. 3 (77)-1, pp. 123—130.
2. Butusevych, A. (2017), "We select staff: methods and common mistakes", Konsul'tant kadrovyyka, vol. 23 (155), available at: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-tyповi-pomylky> (Accessed 9 November 2021).
3. Vyshlyns'kyi, H. (2019), "How can small and medium enterprises of Ukraine become national and global champions?", Analytical note of Center for Economic Strategy, available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/ЦЕС-final-UA.pdf> (Accessed 9 November 2021).
4. "BELSTA" LLC official site (2021), available at: <https://belsta.shoes.ua/> (Accessed 9 November 2021).
5. Assessment and Development Centers (ADCs) (2021), "Talent Management and Organization Development (TVRLS)", available at: <https://tvrls.com/our-areas-of-expertise/assessment-and-development-centers/> (Accessed 9 November 2021).
6. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Activities of enterprises", available at: [https://ukrstat.org/operativ/menu/menu\\_u/sze.htm](https://ukrstat.org/operativ/menu/menu_u/sze.htm) (Accessed 9 November 2021).
7. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Indicators of structural statistics by economic entities with a distribution by their size", available at: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/osp/osp\\_u/osp\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm) (Accessed 9 November 2021).
8. World Bank (2020), "Doing Business", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf> (Accessed 9 November 2021).

Стаття надійшла до редакції 09.11.2021 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73