

Наукова робота
на тему: **«Організація та управління процесом працевлаштування осіб з інвалідністю»**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....	5
1.1. Історичний розвиток теорій працевлаштування.....	5
1.2. Управління персоналом: ключові фактори у процесі працевлаштування	7
1.3. Висновки до РОЗДІЛУ 1.	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ І КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ЕРАМ UKRAINE	10
2.1. Огляд діяльності та корпоративної культури ЕРАМ Ukraine	10
2.2. Фінансовий та ринковий огляд діяльності ЕРАМ Ukraine	12
2.3. Організація та управління процесом працевлаштування людей з інвалідністю (на прикладі ЕРАМ Ukraine)	14
2.4. Соціальні аспекти та кадрова політика Компанії.....	15
2.5. Ризики та система управління ними	17
2.6. Висновки до РОЗДІЛУ 2.	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОЛІТИКИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ЕРАМ UKRAINE	20
3.1. Працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні: переваги та практика для бізнесу	20
3.2. Стратегії добору та розвитку персоналу.....	23
3.3. Оптимізація процесу відбору та найму.....	26
Висновки до Розділу 3.....	28
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена швидким розвитком інформаційних технологій та змінами в глобальному економічному контексті, що створюють нові виклики для управління працевлаштуванням. В Україні IT-сектор стає важливою частиною економіки, а компанії, такі як EPAM Ukraine, стикаються з необхідністю ефективного управління талантами для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Особливу увагу в дослідженні приділено питанням працевлаштування осіб з інвалідністю, що є важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу та інклюзивної кадрової політики.

Враховуючи тенденції інклюзії, важливо створювати умови для рівного доступу до роботи для всіх категорій громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями.

Метою даної роботи є дослідження сучасних стратегій управління процесом працевлаштування в компанії EPAM Ukraine, зокрема з акцентом на інтеграцію осіб з інвалідністю. У межах дослідження розглянуто вдосконалення управлінських підходів до працевлаштування, а також запропоновано рекомендації для покращення інклюзивних процесів. Для цього використовуються методи аналізу наукових джерел, порівняльного та структурного аналізу на основі статистичних даних та внутрішніх матеріалів компанії.

РОЗДІЛ 1. МУЛЬТИ АСПЕКТНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ: ТЕОРІЇ, ПРАВО І СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

1.1. Історичний розвиток теорій працевлаштування

Вивчення історичного розвитку теорій працевлаштування дає змогу краще зрозуміти сучасні підходи до функціонування ринку праці. Перегляд еволюції цих концепцій дозволяє виявити, як змінювалися уявлення про працевлаштування, враховуючи соціальні, економічні та технологічні зміни на різних етапах розвитку людства. [1]

Перші уявлення про працевлаштування сформувалися в період промислової революції, коли традиційні форми зайнятості були піддані змінам. Поява фабричної системи праці стала основою для нових стосунків між працівником і роботодавцем. Цей період ознаменувався масовою урбанізацією та розвитком індустріального виробництва. [2]

У XIX столітті започаткувалися класичні економічні теорії, зокрема концепція Адама Сміта, який розглядав працю як фактор створення національного багатства. Теорії Карла Маркса, що фокусувалися на класових відносинах і виробничих силах, також справили значний вплив на розуміння працевлаштування. [3]

У XX столітті отримали популярність теорії гуманного капіталу, що підкреслюють важливість інвестицій у освіту та професійне навчання для підвищення ефективності працівників. Ідеї таких економістів, як Гарі Бекер, посилили цей підхід, акцентуючи увагу на ролі освіти в процесах працевлаштування. [4]

З розвитком глобалізації та новітніх інформаційних технологій в останні десятиліття з'явилися нові концепції працевлаштування, що акцентують на гнучкості ринку праці, ролі мережевих зв'язків та технологічних інновацій у процесах пошуку роботи та зайнятості. [5]

Історичний аналіз теорій працевлаштування показує, що уявлення про роботу та зайнятість постійно змінюються в залежності від соціальних,

економічних і технологічних факторів. Це розуміння необхідне для ефективного реагування на виклики сучасного ринку праці та ефективного управління процесом працевлаштування. [6] Основні теорії працевлаштування, представлені в таблиці 1.1., дозволяють краще зрозуміти ключові ідеї цього процесу.

Основні теорії працевлаштування

Таблиця 1.1.

Теорія	Основні Ідеї	Автори
Теорія Вибору Роботи	Рішення про вибір роботи базується на інтересах, здібностях, цінностях і очікуваних вигодах.	Різні економісти
Теорія Гуманного Капіталу	Інвестиції в освіту та професійне навчання сприяють підвищенню продуктивності працівників та їх ринкової цінності.	Гарі Бекер та інші
Теорія Сигналів	Освіта та досвід роботи виступають "сигналами" для роботодавців щодо потенційної продуктивності працівника.	Майкл Спенс
Теорії Мотивації та Задоволення на Роботі	Мотивація та рівень задоволення роботою впливають на вибір роботи, продуктивність і лояльність.	Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор

Джерело: Складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Загальний огляд теорій працевлаштування демонструє різноманіття підходів до аналізу цього складного процесу. Від теорії вибору роботи, яка зосереджена на індивідуальних рішеннях, до теорії гуманного капіталу, яка підкреслює важливість освіти та навчання, кожна з них надає важливий внесок у розуміння процесів зайнятості на ринку праці. Теорії мотивації та задоволення роботою звертаються до внутрішніх стимулів, а теорія сигналів вказує на роль зовнішніх індикаторів, таких як освіта та досвід. [7]

1.2. Управління персоналом: ключові фактори у процесі працевлаштування

Управління персоналом у сучасних організаціях стає не лише важливою функціональною частиною, але й стратегічним чинником для досягнення

довгострокових цілей компанії. Це критичний елемент для підвищення ефективності роботи, забезпечення високої продуктивності та створення комфортних умов для працівників, що зрештою впливає на фінансові результати організації. [8]

Процес працевлаштування є важливою складовою цього управлінського процесу, оскільки він включає не лише залучення кандидатів, а й їх відбір відповідно до потреб компанії. Цей процес передбачає використання різноманітних підходів, таких як стратегічне планування ресурсів, створення ефективних описів вакансій і застосування інноваційних методів для оцінки кандидатів. [9]

Зокрема, аналіз потреб організації є основним етапом, який визначає не тільки кількість потрібних працівників, а й їхні навички та досвід. Точне розуміння цього процесу є критично важливим для формування кадрової стратегії і забезпечення відповідності між вимогами організації та кандидатами. [10]

Також важливим етапом є розробка та публікація вакансій, яка має суттєвий вплив на успіх у залученні відповідних кандидатів. Це включає чітке формулювання вимог до кандидатів і правильно підібрані канали для їх публікації. Технологічні інструменти, такі як автоматизовані системи управління кандидатами, дозволяють значно спростити цей процес.

Висновки до РОЗДІЛУ 1

Здійснено ґрунтовний аналіз процесу працевлаштування, враховуючи його багатогранний характер і численні чинники, що впливають на цей процес. Історичний огляд еволюції теорій працевлаштування показує, як змінювались підходи до цього питання, починаючи від класичних економічних моделей до сучасних концепцій, що акцентують увагу на людському капіталі, мотивації та психологічних аспектах трудової діяльності. Так, теорії, що з'явилися у ХХ столітті, стали важливим кроком на

шляху розуміння взаємодії між працівником і робочим середовищем, а також науково обґрунтованих підходів до формування ефективних умов праці.

Соціально-економічний контекст процесу працевлаштування висвітлює роль економічних змін, таких як рівень безробіття, економічне зростання, глобалізація та автоматизація, які безпосередньо впливають на ринок праці та створюють нові вимоги до кандидатів на роботу. Водночас соціальні фактори, зокрема гендерні, вікові та етнічні аспекти, ще більше ускладнюють ситуацію на ринку праці, впливаючи на рівні доступу до певних вакансій і створюючи додаткові бар'єри для певних груп населення. Це свідчить про необхідність впровадження інклюзивних стратегій і політик на ринку праці, що мають на меті подолання дискримінації та сприяння рівним можливостям.

Психологічні аспекти працевлаштування акцентують увагу на внутрішніх факторах, які визначають вибір професії та кар'єрний розвиток індивіда. Самооцінка, індивідуальні потреби, а також мотиваційні фактори, такі як потреба в безпеці, самореалізації чи соціальному визнанні, мають значний вплив на вибір праці та робоче середовище. Не менш важливим є створення організаційної культури, яка забезпечує позитивний психологічний клімат на підприємстві, що, в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів.

Що стосується управління персоналом, то в умовах сучасного ринку праці він виступає як стратегічний інструмент для досягнення цілей організації. Підхід до найму та розвитку кадрів стає все більш комплексним і включає в себе не лише вибір кандидатів, а й оцінку їхнього потенціалу для довгострокового росту. Важливим аспектом є впровадження інноваційних методів відбору та розвитку, таких як психологічні тестування, оцінка на основі компетенцій, а також використання сучасних технологій для полегшення пошуку та залучення найкращих кадрів.

Загалом, перший розділ роботи підтверджує, що процес працевлаштування є складним і багатоаспектним явищем, яке потребує врахування широкого спектра факторів: економічних, соціальних,

психологічних та управлінських. Адаптація до постійних змін на ринку праці, врахування потреб і мотивів працівників, а також застосування сучасних методів управління персоналом є ключем до забезпечення ефективного функціонування як окремих організацій, так і ринку праці в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ І КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ЕРАМ UKRAINE

2.1. Огляд діяльності та корпоративної культури ЕРАМ Ukraine

ЕРАМ Ukraine, заснована в 1993 році та активно діюча в Україні з 2005 року, є провідною компанією в галузі розробки та впровадження програмного забезпечення. [5] Компанія надає широкий спектр послуг, допомагаючи клієнтам розв'язувати бізнес-завдання та впроваджувати цифрову трансформацію. Завдяки 15 офісам по всій Україні, ЕРАМ забезпечує доступність своїх послуг у таких містах, як Київ, Львів, Харків, Одеса та інші. [11]

Штат ЕРАМ Ukraine налічує понад 10 200 працівників, що працюють над проектами для галузей фінансів, медицини, рітейлу, туризму, енергетики та автомобільної промисловості.

Корпоративна культура ЕРАМ Ukraine орієнтована на професійний розвиток, інновації та підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. [12] Співробітники мають доступ до дистанційної роботи, тренінгів, мовних курсів, медичного страхування, а також до програм професійного розвитку. [13] Впроваджена реферальна програма та організуються корпоративні заходи, такі як тимблдіingi та хакатони, для підтримки команди та зміцнення зв'язків.

Компанія має розгалужену систему розвитку персоналу, включаючи модель професійного зростання Global Competency Framework та систему Grow для встановлення й відстеження цілей. [7] Ця модель охоплює наставництво, професійні спільноти, програми сертифікації та зворотного зв'язку для об'єктивної оцінки кар'єрного зростання. У 2020 році співробітники ЕРАМ відвідали численні конференції та курси, а також отримали наставницьку підтримку для практичного застосування нових навичок. [9]

Освітні програми включають внутрішні тренінги, можливості отримання сертифікацій, наставництво та участь у внутрішніх і зовнішніх заходах. [8] Ці заходи покликані підтримувати розвиток працівників та адаптувати їх до ринкових вимог. Завдяки цьому, компанія не лише залучає нові таланти, але й підтримує довгостроковий кар'єрний розвиток.

У фінансовому плані ЕРАМ демонструє динамічне зростання. Показники активів за 2020-2021 роки вказують на підвищення ліквідності та операційної діяльності. Компанія прагне підвищувати професійний рівень співробітників і формалізувати процеси управління, що дозволяє ЕРАМ Ukraine досягати корпоративних цілей у висококонкурентному середовищі.

Продовжуючи аналіз ринкової позиції та фінансових показників ЕРАМ Ukraine, можна відзначити, що компанія демонструє стійке зростання, зберігаючи значні обсяги оборотних активів, що забезпечує її високу ліквідність. Це дозволяє компанії активно реагувати на ринкові зміни та швидко масштабувати свою діяльність, особливо в умовах стрімких технологічних трансформацій. За даними фінансових звітів, ЕРАМ Ukraine успішно залучає нових клієнтів та зберігає довгострокові контракти, що забезпечує стабільний прибуток та ефективне управління грошовими потоками.

З точки зору структури капіталу, компанія підтримує низький рівень зовнішнього боргового навантаження, що свідчить про високу фінансову незалежність і здатність до самофінансування. Це особливо важливо для ІТ-галузі, де стабільність та гнучкість фінансової моделі дозволяють компанії інвестувати в розвиток інноваційних продуктів і технологій без значного ризику. Крім того, така фінансова структура робить ЕРАМ привабливим партнером для інвесторів, що може сприяти подальшому зростанню капіталізації компанії та розширенню її присутності на міжнародних ринках.

Аналіз доходів компанії свідчить про зростання виручки за рахунок збільшення кількості проектів, спрямованих на підтримку цифрової трансформації клієнтів. У 2022 році ЕРАМ Ukraine досягла значного

зростання прибутку в секторах роздрібної торгівлі, фінансових послуг та охорони здоров'я. Згідно з ринковою стратегією компанії, цей акцент на ключових галузях сприяє не тільки підвищенню конкурентоспроможності на українському ринку, але й укріпленню позицій ЕРАМ на глобальному рівні. У майбутньому, ймовірно, компанія продовжуватиме розширювати свою присутність у цих галузях, розвиваючи рішення на основі штучного інтелекту, автоматизації та аналітики даних.

Окрім цього, ЕРАМ Ukraine активно вкладає ресурси в розвиток власних співробітників, зокрема, впроваджуючи масштабні освітні програми. Це інвестиції у професійне зростання персоналу та формування внутрішньої культури навчання і наставництва, що позитивно впливає на рівень утримання кадрів. Програми кар'єрного розвитку та сертифікації співробітників дозволяють компанії формувати висококваліфіковану команду експертів, здатну реалізовувати складні проекти та адаптуватися до нових технологічних викликів.

Отже, аналіз фінансових і ринкових показників ЕРАМ Ukraine свідчить про її сильні позиції та динамічний розвиток. Стратегічні інвестиції в персонал, технології та довгострокові відносини з клієнтами забезпечують компанії можливість ефективно конкурувати на ринку, зберігаючи при цьому високу фінансову стабільність і репутацію надійного партнера.

2.2. Фінансовий та ринковий огляд діяльності ЕРАМ Ukraine

Аналіз проведено на основі офіційних фінансових звітів ЕРАМ Ukraine за 2022 рік, які включають баланс, звіт про фінансові результати, рух грошових коштів, зміни у власному капіталі, а також примітки до фінансових документів. Метою дослідження є визначення ключових фінансових показників, аналіз ринкової стратегії компанії та оцінка перспектив для подальшого розвитку та розширення. [14]

Аналіз балансу за 2023-2024 роки свідчить про скорочення необоротних активів із 2,487,035 до 2,053,081, що може бути пов'язано з амортизацією або

реалізацією довгострокових активів. Водночас оборотні активи суттєво зросли з 4,821,947 до 8,502,329, що вказує на покращення ліквідності та активне розширення операційної діяльності. Загалом, загальна сума активів збільшилася на 44%, що демонструє позитивну динаміку в обсягах фінансової діяльності компанії.

Результати горизонтального аналізу активів показують значні зміни в структурі балансу ЕРАМ Ukraine у 2023-2023 роках. Збільшення нерозподіленого прибутку на 61.33% вказує на ефективність фінансової стратегії. Зростання власного капіталу на 60.39% демонструє високу довіру інвесторів до компанії, тоді як зменшення довгострокових зобов'язань на 2.06% відображає зниження фінансових ризиків. Загальне зростання активів на 44.42% підкреслює масштабне розширення діяльності компанії.

Надалі розглянемо динаміку фінансових показників у 2023-2024 роках.

Аналіз фінансової звітності також включає оцінку ключових показників ефективності:

- Загальна сума активів на кінець 2024 року зросла до 10,555,410, що вдвічі перевищує рівень 2023 року (5,068,982). Це свідчить про збільшення інвестицій у ресурси та розширення операцій.

- Співвідношення власного капіталу до зобов'язань у 2024 році становило 6.42 порівняно з 3.76 у 2023 році, що демонструє підвищення фінансової стійкості.

- Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 3.55 до 7.28, що свідчить про покращення здатності компанії виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

- Чистий прибуток у 2024 році досяг 3,443,159, вказуючи на ефективне управління витратами.

- Рентабельність активів (ROA) зросла до 33%, а рентабельність власного капіталу (ROE) досягла 38%, що підтверджує високу ефективність використання ресурсів.

Отже, здійснений аналіз підтверджує фінансову стабільність ЕРАМ Ukraine та її стійкі позиції на ринку. Позитивна динаміка основних фінансових показників, підкріплена зростанням активів та ліквідності, свідчить про конкурентоспроможність і перспективність компанії, що робить її привабливою для подальших інвестицій та розвитку.

2.3. Організація та управління процесом працевлаштування людей з інвалідністю (на прикладі ЕРАМ Ukraine)

Організація працевлаштування людей з інвалідністю є важливою складовою розвитку інклюзивного суспільства. Це включає створення умов для самореалізації таких людей, забезпечення доступу до освіти, роботи та професійного розвитку. ЕРАМ Ukraine — одна з найбільших ІТ-компаній в Україні, активно впроваджує ініціативи з підтримки людей з інвалідністю, використовуючи сучасні технології та гнучкі робочі моделі.

Надамо характеристику підходів ЕРАМ до інклюзії:

1. Інфраструктура та доступність: Офіси компанії, включаючи локації у Вінниці, забезпечені безбар'єрним доступом. Це створює комфортне середовище для співробітників із фізичними обмеженнями, які за потреби можуть працювати віддалено.
2. Освітні програми: У 2024 році ЕРАМ продовжує підтримувати інклюзивні освітні ініціативи, пропонуючи безкоштовні навчальні програми з програмування, тестування, DevOps тощо. Завдяки цим курсам люди з інвалідністю можуть здобути затребувані навички для роботи в ІТ-галузі.
3. Кар'єрна підтримка: ЕРАМ організовує менторські програми, що допомагають адаптуватися новим працівникам, зокрема тим, хто має обмежені можливості. У рамках цих програм особливу увагу приділяють технічній і психологічній підтримці.
4. Соціальні ініціативи: У 2024 році ЕРАМ розширив партнерства з громадськими організаціями, які займаються працевлаштуванням

людей з інвалідністю. Наприклад, компанія співпрацює з центрами розвитку, що надають курси англійської мови, основ дизайну та IT-напрямків для осіб із інвалідністю.

Наведемо приклади успішних практик:

- Освітні курси: ЕРАМ проводить спеціалізовані курси для людей з інвалідністю, такі як основи програмування на Python та введення в DevOps. Ці програми дають можливість отримати перший досвід у галузі IT.
- Працевлаштування: Компанія надає можливість роботи на фриланс-базі або через гнучкі графіки. Практичний досвід в ЕРАМ дозволяє співробітникам розвивати технічні навички та отримувати міжнародний досвід.
- Ініціативи з підтримки: У 2024 році ЕРАМ реалізував проєкти з покращення цифрової грамотності та створення комфортного робочого середовища для працівників із порушеннями зору та слуху.

ЕРАМ Ukraine демонструє високий рівень інклюзивності, інтегруючи сучасні підходи до працевлаштування людей з інвалідністю. Цей досвід є важливим прикладом для інших компаній в Україні, що сприяє покращенню якості життя та соціальній інтеграції таких людей.

2.4. Соціальні аспекти та кадрова політика Компанії

У 2023 році середня кількість співробітників Компанії зросла до 367 осіб, що на 12 працівників більше, ніж у 2021 році, коли цей показник становив 355. Фінансові витрати на оплату праці та соціальні гарантії зросли до 248,1 млн грн, порівняно з 206,1 млн грн у попередньому році.

Кадрова політика Компанії спрямована на формування команди компетентних і досвідчених фахівців. У її основі лежить повага до прав співробітників, забезпечення умов для їхнього професійного зростання, навчання та вдосконалення навичок. Політика управління персоналом

відповідає українському законодавству й охоплює всі аспекти роботи з кадрами: від рекрутингу до створення системи мотивації та розвитку кар'єри.

Компанія гарантує працівникам комфортне робоче середовище, вільне від дискримінації, незалежно від статі, віку, національності, віросповідання чи політичних уподобань. Прийняття кадрових рішень базується виключно на професійних якостях та досягненнях кандидатів.

Серед пріоритетів - стимулювання ініціативності співробітників, підтримка їхнього творчого потенціалу та активна взаємодія між керівництвом і командою через різноманітні механізми зворотного зв'язку. Особливе значення приділяється створенню корпоративної культури, що об'єднує працівників навколо спільних цілей.

Компанія впроваджує програми підтримки здоров'я співробітників, зокрема систему медичного страхування.

Таким чином, успішна реалізація кадрової політики Компанії підтверджує її прагнення забезпечити не лише ефективну роботу, а й комфортні умови для професійного розвитку кожного співробітника. Зростання чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності Компанії та її здатність адаптуватися до змін на ринку праці. Особливу увагу приділено питанням навчання, кар'єрного розвитку та створення середовища, що сприяє реалізації творчого та професійного потенціалу працівників.

Компанія демонструє лідерський підхід у забезпеченні соціальних гарантій для своїх співробітників, у тому числі через впровадження програм медичного страхування. Така ініціатива не лише підкреслює відповідальність керівництва за здоров'я та добробут працівників, але й сприяє підвищенню лояльності співробітників. Політика недискримінації та відкритості у прийнятті рішень забезпечує рівні можливості для всіх, незалежно від їхнього віку, статі чи соціального статусу.

Система управління персоналом Компанії є зразком збалансованого підходу, який враховує як інтереси бізнесу, так і потреби працівників. Заохочення ініціативності, регулярний діалог між керівництвом і командою

та створення єдиної корпоративної культури роблять Компанію привабливим роботодавцем, здатним утримувати талановитих фахівців. Таким чином, Компанія закладає основу для довгострокового успіху, підтримуючи свої конкурентні переваги у динамічній галузі високих технологій.

2.5. Ризики та система управління ними

Компанія активно працює над мінімізацією впливу ризиків на свою діяльність, застосовуючи системний підхід до їх ідентифікації та оцінки. Основними принципами є своєчасне виявлення загроз, зниження їхнього впливу та регулярний моніторинг ситуації.

Фінансові ризики залишаються одним із головних викликів. Це включає ризики ліквідності, зміни валютних курсів, а також коливання відсоткових ставок. Для зменшення таких загроз Компанія співпрацює лише з перевіреними контрагентами та надійними фінансовими установами. Станом на кінець 2023 року обсяг кредитного ризику становив 397,8 млн грн, що свідчить про зниження порівняно з 2021 роком.

Ризики, пов'язані з глобальною економічною ситуацією, зокрема наслідками пандемії COVID-19 та нестабільністю валютного ринку, також впливають на діяльність Компанії. Для протидії валютним коливанням використовуються різноманітні фінансові інструменти.

Окрему увагу Компанія приділяє викликам, спричиненим війною в Україні. Розроблено чіткий план дій для забезпечення безпеки співробітників і збереження бізнес-процесів. На момент публікації звіту критичних втрат активів не зафіксовано.

Компанія орієнтується на технологічний прогрес, інвестуючи в інноваційні рішення. Вона співпрацює з провідними світовими компаніями у сфері ІТ, підтримує розвиток ідей і створення нових продуктів. Стратегія управління капіталом зосереджена на оптимізації фінансової структури, що дозволяє зберігати стійкість у мінливих умовах.

Перспективи Компанії є оптимістичними, зважаючи на її лідерську позицію в ІТ-галузі. Сильна фінансова база та активна адаптація до викликів сприяють збереженню та зміцненню її позицій на ринку.

Визначимо, що комплексний підхід до управління ризиками, застосований Компанією, дозволяє їй ефективно адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати стійкість у нестабільних умовах. Регулярний моніторинг ризиків і впровадження заходів для мінімізації їхнього впливу є ключовими елементами стратегії Компанії. Особливу увагу приділено фінансовим ризикам, таким як валютні коливання, ризик ліквідності та кредитний ризик. Робота з надійними фінансовими партнерами та впровадження сучасних інструментів управління дозволяють ефективно контролювати ці виклики.

Воєнна агресія російської федерації стала серйозним випробуванням для бізнесу в Україні, але компанія продемонструвала здатність діяти оперативно та продумано. Розробка планів збереження активів та підтримання безперервності бізнес-процесів дозволила мінімізувати втрати. Важливо зазначити, що на момент складання звіту критичних втрат активів не зафіксовано, що свідчить про ефективність заходів управління ризиками.

Інноваційна діяльність Компанії, зокрема інвестиції у високі технології та розвиток нових продуктів, є стратегічним пріоритетом. Співпраця з провідними світовими компаніями та фокус на розвитку технологічних спільнот дають змогу впроваджувати нові ідеї та створювати конкурентні переваги.

Таким чином, Компанія демонструє не лише здатність протистояти зовнішнім викликам, але й вміння використовувати їх як стимул для розвитку. Її стратегія управління ризиками забезпечує стабільність фінансових показників, ефективність операційної діяльності та відкриває нові можливості для росту. Це дозволяє зберігати позиції одного з лідерів галузі та бути прикладом для інших компаній у питаннях адаптації до мінливого бізнес-середовища.

Висновки до Розділу 2

У висновку до другого розділу можна зробити такі ключові узагальнення: компанія EPAM Ukraine демонструє високу стійкість і стабільне зростання завдяки грамотній фінансовій політиці, ефективному управлінню ресурсами та орієнтації на ключові галузі, що перебувають на етапі цифрової трансформації. Низький рівень боргового навантаження та високий рівень ліквідності сприяють фінансовій незалежності компанії, що дозволяє їй інвестувати у розвиток і технологічні інновації, зберігаючи конкурентоспроможність.

Окремої уваги заслуговує інвестиція в людські ресурси, зокрема, програми з підвищення кваліфікації та професійного зростання співробітників. Це не тільки зміцнює кадровий потенціал, але й створює можливості для реалізації складних проєктів, що підвищує рівень клієнтської задоволеності та репутацію компанії як на українському, так і на міжнародному ринках.

Завдяки збалансованій фінансовій політиці, стратегічному управлінню та фокусуванню на інноваціях, EPAM Ukraine здатна забезпечити стабільне зростання у швидкозмінних умовах сучасного ринку, залишаючись лідером у галузі IT-послуг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОЛІТИКИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ЕРАМ UKRAINE

3.1. Працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні: переваги та практика для бізнесу

В умовах сучасного бізнесу важливим завданням для українських компаній є інтеграція соціально відповідальних практик, що не лише сприяє їх позитивному іміджу, а й відкриває нові можливості для розвитку. Працевлаштування осіб з інвалідністю - один із прикладів таких ініціатив, яка дозволяє компаніям реалізувати свою соціальну відповідальність, зменшити податкове навантаження та скористатися іншими перевагами, передбаченими українським законодавством.

Стаття 20 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» визначає обов'язок підприємств створювати робочі місця для осіб з інвалідністю. Якщо підприємство не виконує це зобов'язання, до нього можуть бути застосовані штрафні санкції. [15]

Стаття 7 Закону України «Про засади запобігання дискримінації в Україні» забезпечує умови для застосування позитивних дій на підтримку рівних прав для осіб з інвалідністю. Для бізнесу це означає, що держава підтримує їх у зусиллях щодо створення умов праці для цих осіб. [16]

Прикладом успішної інтеграції осіб з інвалідністю в трудовий процес є українська компанія «Український хліб», що спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів. Компанія не лише працевлаштовує осіб з інвалідністю, але й надає спеціальні робочі місця, які адаптовані до їх потреб. Це дозволило компанії покращити репутацію, отримати податкові пільги та зменшити кадрові витрати.

Компанія «Український хліб» забезпечує спеціальне навчання працівників з інвалідністю та проводить адаптацію робочого місця для кожного з них, що підвищує рівень їхньої продуктивності та залучення до

трудового процесу. Цей підхід дозволив компанії суттєво розширити кадровий потенціал та впровадити культуру соціальної відповідальності.

Працевлаштування осіб з інвалідністю має значні переваги для українських підприємств:

1. Фінансова підтримка та податкові пільги: Підприємства, які наймають осіб з інвалідністю, мають право на податкові пільги та фінансову допомогу від держави на адаптацію робочих місць.
2. Покращення іміджу: Соціально відповідальні компанії, які дотримуються принципів рівності та інклюзії, позитивно сприймаються на ринку та серед клієнтів. Це може впливати на конкурентоздатність компанії та довіру споживачів.
3. Залучення лояльних кадрів: Особи з інвалідністю часто стають лояльними співробітниками, знижуючи плинність кадрів і підвищуючи стабільність команди.
4. Виконання вимог законодавства: Працевлаштування осіб з інвалідністю дозволяє компаніям уникнути штрафів та інших санкцій, забезпечуючи відповідність українському законодавству.

Попри очевидні переваги, деякі українські компанії стикаються з викликами при працевлаштуванні осіб з інвалідністю, такими як необхідність адаптації робочих місць і відсутність досвіду роботи з такими працівниками. Щоб подолати ці труднощі, компанії можуть:

- скористатися державними програмами підтримки та фінансування;
- співпрацювати з громадськими організаціями, що спеціалізуються на допомозі особам з інвалідністю;
- впроваджувати спеціальні тренінги для персоналу для підвищення толерантності та комунікаційних навичок.

Працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні стає важливим аспектом розвитку соціально відповідального бізнесу. Законодавство надає правову базу та підтримку для роботодавців, що дозволяє створювати умови для працевлаштування таких осіб та забезпечувати рівні можливості для всіх.

Компанії, які активно впроваджують ці практики, отримують не лише податкові пільги, але й формують стійкий позитивний імідж, який сприяє їхньому розвитку та конкурентоспроможності.

Попри певні виклики, такі як потреба в адаптації робочих місць та відсутність досвіду роботи з цією категорією працівників, підприємства можуть скористатися державними програмами підтримки, співпрацювати з громадськими організаціями та впроваджувати спеціальні тренінги для персоналу. Ці заходи допомагають подолати труднощі та сприяють розвитку інклюзивного бізнес-середовища, яке забезпечує рівні можливості для всіх.

Загалом, впровадження практик працевлаштування осіб з інвалідністю є важливим кроком на шляху до побудови більш соціально відповідального та успішного бізнесу в Україні.

Аналіз стратегій працевлаштування та управління персоналом на прикладі компанії «Український хліб» підтверджує важливість впровадження соціально відповідальних практик у сучасному бізнесі.

Успішний досвід цієї компанії демонструє, як інклюзивний підхід до працевлаштування осіб з інвалідністю не тільки відповідає вимогам законодавства, але й приносить компанії численні переваги, зокрема фінансову підтримку, податкові пільги та покращення корпоративного іміджу.

Працевлаштування осіб з інвалідністю сприяє не лише виконанню правових зобов'язань, але й розширенню кадрових можливостей компанії. Це створює додаткову цінність для організації через підвищення лояльності співробітників, зниження плинності кадрів та поліпшення клієнтського довіри. Водночас, підприємства можуть стикається з викликами, такими як адаптація робочих місць та відсутність досвіду роботи з цією категорією працівників.

Однак ці труднощі можна подолати завдяки підтримці державних ініціатив, співпраці з громадськими організаціями та запровадженню внутрішніх тренінгів для персоналу.

Отже, стратегія працевлаштування осіб з інвалідністю, яку реалізує компанія «Український хліб», є ефективним прикладом соціально відповідального бізнесу, який не лише підтримує соціальну інклюзію, але й приносить бізнесу конкурентні переваги. Це підтверджує важливість інтеграції інклюзивних практик в управлінні персоналом для сталого розвитку компанії в сучасних умовах.

3.2. Стратегії добору та розвитку персоналу

У сучасному технологічному світі управління процесом найму та розвитку працівників в IT-секторі є стратегічно важливим завданням. В умовах високої конкуренції та швидких змін у галузі залучення, утримання та розвиток кваліфікованих спеціалістів стають визначальними для успіху компаній, зокрема таких, як ЕРАМ Ukraine. Це допомагає не лише залишатися конкурентоспроможними, але й закладати фундамент для довготривалого зростання на глобальному ринку.

Організація ефективного процесу добору персоналу передбачає врахування кількох ключових аспектів.

1. Стратегічний підхід до пошуку талантів.

Пошук співробітників повинен зосереджуватися не лише на оцінці професійних компетенцій, а й на аналізі потенціалу до розвитку та відповідності корпоративній культурі компанії. Для ЕРАМ Ukraine важливо залучати фахівців, які здатні швидко адаптуватися до змін, працювати в міжнародних командах та впроваджувати інноваційні ідеї в робочий процес.

2. Адаптація та інтеграція нових співробітників.

Процес адаптації відіграє важливу роль у формуванні лояльності новачків до компанії. Він повинен включати не лише знайомство з основними процесами роботи, але й підтримку нових працівників через наставництво, індивідуальні тренінги та програми зворотного зв'язку. ЕРАМ Ukraine може розробити ефективні системи онбордингу, що дозволяють новачкам відчувати себе частиною колективу вже з перших днів роботи.

3. Розвиток внутрішнього потенціалу.

Для підтримання конкурентоспроможності компанія повинна постійно вдосконалювати свої внутрішні процеси. Серед таких інструментів - використання сучасних HR-технологій для автоматизації процесів відбору та управління персоналом. Окрім того, варто інвестувати у професійний розвиток працівників, пропонуючи навчальні програми, сертифікації та можливості для підвищення кваліфікації.

4. Індивідуалізований підхід до навчання.

Зважаючи на різноманітність професійного досвіду та потреб співробітників, ЕРАМ Ukraine може запровадити персоналізовані освітні маршрути. Молодим спеціалістам доцільно пропонувати базові курси з розробки програмного забезпечення, тоді як досвідченим — навчання у сфері управління проєктами чи технологічного лідерства.

5. Інноваційні методи підбору персоналу.

Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект та аналітичні платформи, допоможе підвищити ефективність процесу найму. Автоматизація обробки резюме, використання відеоінтерв'ю чи гейміфікації тестувань допоможе швидше оцінити ключові навички кандидатів.

6. Корпоративна культура та утримання талантів.

Сприятливий робочий клімат, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також можливість гнучкого графіку є важливими складовими, що допомагають зберегти співробітників у компанії. У рамках цієї стратегії ЕРАМ Ukraine може впроваджувати програми соціальної підтримки, заходи для покращення добробуту та ініціативи з підвищення залученості команди.

7. Моніторинг ефективності процесів.

Регулярний аналіз даних, таких як показники задоволеності працівників, коефіцієнт утримання кадрів та ефективність навчальних програм, дозволить компанії своєчасно адаптувати свої підходи. Аналітика

допоможе виявити, які методи підбору чи розвитку дають найбільшу віддачу, і вдосконалити процеси відповідно до потреб ринку.

Таким чином, запровадження сучасних стратегій добору та розвитку персоналу дозволяє компаніям, як ЕРАМ Ukraine, не лише залучати кваліфікованих працівників, але й забезпечувати їх тривалий професійний ріст. Це сприяє підвищенню ефективності бізнесу, підтримці корпоративного іміджу та формуванню лідерських позицій на ринку ІТ.

Аналіз стратегій працевлаштування та управління персоналом на прикладі компанії «Український хліб» підтверджує важливість впровадження соціально відповідальних практик у сучасному бізнесі.

Успішний досвід цієї компанії демонструє, як інклюзивний підхід до працевлаштування осіб з інвалідністю не тільки відповідає вимогам законодавства, але й приносить компанії численні переваги, зокрема фінансову підтримку, податкові пільги та покращення корпоративного іміджу.

Працевлаштування осіб з інвалідністю сприяє не лише виконанню правових зобов'язань, але й розширенню кадрових можливостей компанії. Це створює додаткову цінність для організації через підвищення лояльності співробітників, зниження плинності кадрів та поліпшення клієнтського довіри. Водночас, підприємства можуть стикається з викликами, такими як адаптація робочих місць та відсутність досвіду роботи з цією категорією працівників.

Однак ці труднощі можна подолати завдяки підтримці державних ініціатив, співпраці з громадськими організаціями та запровадженню внутрішніх тренінгів для персоналу.

Отже, стратегія працевлаштування осіб з інвалідністю, яку реалізує компанія «Український хліб», є ефективним прикладом соціально відповідального бізнесу, який не лише підтримує соціальну інклюзію, але й приносить бізнесу конкурентні переваги. Це підтверджує важливість

інтеграції інклюзивних практик в управлінні персоналом для сталого розвитку компанії в сучасних умовах.

Стратегії добору та розвитку персоналу є фундаментальною складовою успіху компаній у сучасному світі, особливо в інноваційних галузях, таких як ІТ. Для компаній на кшталт ЕРАМ Ukraine ефективний підхід до управління персоналом має вирішальне значення, адже саме працівники є основним рушієм технологічного розвитку та конкурентних переваг.

Комплексний підхід до добору кадрів, який враховує як технічні, так і особистісні якості кандидатів, дозволяє формувати команди, здатні працювати в умовах постійних змін. Адаптація нових співробітників через програми менторства та внутрішнього навчання забезпечує швидке включення новачків у робочий процес і підвищення їхньої лояльності. Інвестування у професійний розвиток персоналу сприяє не лише утриманню співробітників, але й їхньому кар'єрному зростанню, що позитивно впливає на загальний успіх компанії.

Особливу увагу слід приділяти використанню інноваційних підходів, таких як автоматизація процесів відбору та аналіз даних для оптимізації HR-процесів. Крім того, формування позитивної корпоративної культури, яка підтримує баланс між професійними й особистими потребами працівників, є важливим аспектом утримання талантів у компанії.

Таким чином, стратегічний, гнучкий і сучасний підхід до управління персоналом дозволяє компаніям, зокрема ЕРАМ Ukraine, не лише ефективно вирішувати кадрові питання, але й створювати середовище, де працівники відчують мотивацію для розвитку та досягнення спільних цілей. Це, своєю чергою, забезпечує стабільність, інноваційність і довгострокову конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

3.3. Оптимізація процесу відбору та найму

Для ЕРАМ Ukraine інтеграція модифікованої версії Global Competency Framework (GCF) може стати ключовим етапом у підвищенні ефективності

процесу найму. Цей підхід дозволяє не лише краще оцінювати професійні та особистісні якості кандидатів, а й забезпечує стратегічний підхід до формування команди.

На початковому етапі важливо визначити основні компетенції, які мають ключове значення для кожної ролі в компанії. До них можуть належати технічна експертиза, комунікативні здібності, креативність, стратегічне мислення чи інші навички, які підтримують корпоративні цінності ЕРАМ.

Наступним кроком є адаптація GCF до потреб компанії. Це передбачає розробку спеціалізованих інструментів для оцінки кандидатів, таких як структуровані інтерв'ю, практичні завдання, технічні тести та кейс-аналізи. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити відповідність кандидатів вимогам вакансій.

Для успішного впровадження фреймворку необхідно забезпечити навчання HR-фахівців. Вони повинні добре розуміти принципи роботи з новими інструментами, аналізувати результати оцінки кандидатів і робити на їх основі обґрунтовані висновки. Це підвищить точність найму та мінімізує ризики помилкового вибору.

Додатково слід запровадити механізми зворотного зв'язку та регулярного моніторингу ефективності нової системи. Відстеження результативності дозволить компанії оперативно вносити корективи та вдосконалювати процеси найму. Такий підхід забезпечить неперервне підвищення якості залучених співробітників.

Важливо також оптимізувати реферальну програму компанії. Перш за все, підвищення мотивації співробітників через збільшення винагород за успішні рекомендації може значно стимулювати їхню участь у процесі найму. Окрім фінансових бонусів, можна запропонувати додаткові вихідні, можливості для професійного розвитку чи інші переваги, які заохочуватимуть співробітників до активної участі.

Прозорість і зрозумілість умов реферальної програми також є критично важливими. Співробітники повинні знати, як працює система, які критерії оцінки кандидатів та як здійснюється винагорода. Регулярний зворотний зв'язок щодо статусу рефералів зміцнить їхню залученість і зацікавленість у програмі.

Для підвищення ефективності реферальної програми доцільно проводити тренінги та семінари, які допоможуть співробітникам зрозуміти ключові вимоги до кандидатів і принципи роботи програми. Це сприятиме більш цілеспрямованому залученню високоякісних фахівців.

Впровадження адаптованого GCF та вдосконалення реферальної програми сприятиме покращенню процесів найму в EPAM Ukraine. Це дозволить залучати кваліфіковані кадри, підвищувати їхню лояльність і створювати середовище, в якому працівники почуватимуться цінними. У результаті компанія зміцнить свої позиції на ринку як роботодавець, що забезпечує стабільність, розвиток і високий рівень корпоративної культури.

Висновки до РОЗДІЛУ 3

Оптимізація процесу відбору та найму є стратегічно важливим завданням для EPAM Ukraine, враховуючи постійно зростаючу конкуренцію на ринку IT-послуг. Використання адаптованої версії Global Competency Framework (GCF) дозволяє компанії систематизувати підхід до пошуку та оцінки кандидатів, роблячи процес більш точним та орієнтованим на довгострокові цілі. Інтеграція GCF сприяє підбору фахівців, які не лише відповідають вимогам поточних вакансій, але й здатні адаптуватися до динамічних змін у галузі.

Крім того, вдосконалення реферальної програми через підвищення мотивації співробітників та прозорість умов її функціонування створює нові можливості для залучення талантів. Це також посилює культуру співпраці та взаємної підтримки в колективі, що позитивно впливає на загальну атмосферу в компанії.

Впровадження сучасних інструментів оцінки, організація навчання для HR-фахівців та аналіз ефективності використовуваних підходів дозволяють ЕРАМ Ukraine не лише оперативно адаптувати свої процеси, але й випереджати конкурентів. У поєднанні з інноваційними методами роботи, такими як аналітика даних та автоматизація, компанія може гарантувати високий рівень якості підбору персоналу.

Таким чином, впровадження структурованого, гнучкого та орієнтованого на результат підходу до найму персоналу забезпечує ЕРАМ Ukraine стабільний розвиток, посилює її репутацію на ринку та створює платформу для досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

ВИСНОВКИ

1. Глобальний вплив та інновації: EPAM Ukraine активно розвивається, сприяючи не лише розвитку ІТ-сфери в Україні, а й глобально, завдяки інноваціям та інвестиціям у дослідження. Компанія зберігає високу конкурентоспроможність завдяки постійному впровадженню нових технологій.

2. Соціальна відповідальність: EPAM Ukraine активно реалізує стратегії соціальної відповідальності, включаючи підтримку різних благодійних ініціатив та соціальних проєктів, що формує її позитивний імідж.

3. Стратегія управління персоналом: Важливою складовою є стратегія підбору, адаптації та розвитку персоналу. Це включає впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів працевлаштування, а також програми адаптації нових співробітників для їх швидкої інтеграції.

4. Поліпшення комунікації та внутрішнього обміну знаннями: Зміцнення корпоративної культури, покращення комунікації та внутрішніх процесів підвищують ефективність роботи, формують командний дух і знижують плинність кадрів.

5. Увага до кар'єрного росту: Розробка програм підтримки талантів і планів кар'єрного росту сприяє утриманню кращих спеціалістів, що є важливою складовою розвитку компанії.

Щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, компанії, які активно впроваджують інклюзивні практики, отримують не лише фінансові переваги, а й формують позитивний імідж серед споживачів та партнерів.

Працевлаштування осіб з інвалідністю дозволяє забезпечити соціальну відповідальність бізнесу, розширити кадрові ресурси та знизити плинність кадрів. Важливим є створення адаптованих робочих місць та надання необхідної підтримки для таких працівників, що сприяє їх успішній інтеграції в робочі процеси. Актуальність теми дослідження обумовлена швидким розвитком інформаційних технологій та змінами в глобальному

економічному контексті, що створюють нові виклики для управління працевлаштуванням.

Особливу увагу в дослідженні приділено питанням працевлаштування осіб з інвалідністю, що є важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу та інклюзивної кадрової політики.

Враховуючи тенденції інклюзії, важливо створювати умови для рівного доступу до роботи для всіх категорій громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями.

В умовах сучасного бізнесу важливим завданням для українських компаній є інтеграція соціально відповідальних практик, що не лише сприяє їх позитивному іміджу, а й відкриває нові можливості для розвитку. Працевлаштування осіб з інвалідністю - один із прикладів таких ініціатив, яка дозволяє компаніям реалізувати свою соціальну відповідальність, зменшити податкове навантаження та скористатися іншими перевагами, передбаченими українським законодавством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Armstrong M., Taylor S. "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice." Kogan Page, 2020.
2. B. P., Purcell J. "Strategy and Human Resource Management." Palgrave Macmillan, 2016.
3. Bartram D. "The Balance Between Objectivity and Subjectivity in Human Resource Management." Human Resource Management Review, т. 30, № 1, с. 126-139, 2020.
4. Bauer T. N. "Onboarding New Employees: Maximizing Success." HR Magazine, т. 63, № 3, с. 26-32, 2018.
5. Bondarenko D. "Models of State Youth Employment Policy in Ukraine and Poland: Comparative Analysis". Pressing Problems of Public Administration. 2019. № 2(56). С. 168-176.
6. Bratton J., Gold J. "Human Resource Management: Theory and Practice." Palgrave, 2017.
7. Breugh J. A. "Employee Recruitment." Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2018.
8. Catano V., Tett M., Anderson D. "Assessment Centers and Psychological Testing." Handbook of Human Resource Management Practice, т. 3, с. 143-165, 2019.
9. Highhouse S. "Structured Interviews: An Overview." Journal of Assessment and Selection, т. 24, № 1, с. 112-121, 2017.
10. Kakabadze A., Kakabadze N. "Integrating New Employees into the Corporate Culture." Human Resource Management Review, т. 30, № 2, с. 134-148, 2020.
11. Labour Market Situation, OECD - Updated: October 2023.
12. Robertson I., Smith M. "A Comprehensive Review of Personnel Selection Techniques." Journal of Human Resource Management, т. 22, № 2, с. 34-45, 2019.

13. S. B., Pillai R. "Innovative HR Technologies in 2021: Transforming the Future of Work." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2019.
14. Schein E. H. "Organizational Culture and Leadership." *Journal of Organizational Behavior*, т. 40, № 1, с. 78-94, 2019.
15. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
16. Про засади запобігання дискримінації в Україні: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>
17. Tursunbayeva A., Di Lauro M., Antonelli A. "Technology in Personnel Selection: The Rise of Machine Learning." *Journal of Applied Psychology*, т. 103, № 4, с. 231-240, 2018.
18. Аналіз соціального розвитку молоді України (2019). Молодь України-2015. URL: http://www.un.org.ua/images/documents/3685/Molod_Ukraine.pdf
Аналітика ринку праці до та під час війни. Час ринку шукача скінчився. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2863/> Балабанова Л. В., Сардак О.В. "Управління персоналом." К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
19. Державна служба зайнятості. Діяльність державної служби зайнятості у січні-жовтні 2023 р. URL: Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану № 2352-IX від 01.07.2022} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
20. К. О. "Аналіз проблем ринку праці України." *Наукові записки*, № 3, с. 21-29, 2019.
21. Кодекс законів про працю в Україні: Закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

22. Конвенція про заборону та негайні заходи щодо ліквідації найгірших форм дитячої праці N 182 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_166#Text (дата звернення 02.11.2023)
23. Конвенція про мінімальний вік для прийому на роботу N 138 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_054#Text
24. Орлов О., Рясних Є., Ларіонова К. Планування собівартості продукції // Економіка України. – 2019. - №12. – с.39.
25. Павловський Н. Економічне прогнозування та планування // Економіка України. – 2022. - №2. – с.91.
26. Павлюк Т. І. "Стан та проблеми працевлаштування молоді в Україні". Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8432>
27. Парсяк В., Журавльова М. Проблеми малого бізнесу // Економіка України. – 2018. - №4. – с.83.
28. Пасічник В.Г., Акіліна, О.В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник – К.: 2021. – 485 с.
29. Петров В., Іванов С. "Ринок праці України в умовах глобалізації." Журнал економічних досліджень, № 12, с. 35-42, 2020.
30. Петрович Й., Будищева І., Устинова І. та ін. Економіка виробничого підприємства. Навчальний посібник. – Львів: Оскарт, 2018. – 416 с.
31. Підвищення продуктивності суспільної праці /Під ред. Амосов А. - Економіст. - 2021. - № 1. - С. 53-59.
32. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р., № 5067-VI. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/page3>
33. Про затвердження Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2016–2020 роки та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 18 лютого 2016 р. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-п>

34. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення: Постанова КМУ від 17 вересня 2008 р. № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-п>
35. Про затвердження Національного плану дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок до восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок на період до 2021 року: розпорядження КМУ від 5 вересня 2018 р. № 634-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2018-р>
36. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні: Закон України від 5 лютого 1993 р., № 2998-12. Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2998-12> (дата звернення: 06.12.2020).
37. Русинка І. І. Конфліктологія / І. І. Русинка. – К.: Професіонал, 2018. – 334 с.
38. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: навчальний посібник/ В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, В. М. Вакуленко. – К.: Центр навчальної літератури, - 2019. – 240 с.
39. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2018. – 662 с.
40. Сидоренко Е., Михайлова І. "Вплив зайнятості на економічне зростання України." Український економічний вісник, № 8, с. 50-57, 2021.
41. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: Довідник. - К.: Знання – Прес, 2013. - 440с.
42. Ситник Й. С., Рогуцька І. В. "Сучасні тенденції працевлаштування молоді в Україні". Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 1(4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-02>.

43. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посібник / Л. І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 192 с.
44. Стеценко Б.С., Буряченко А.Є., Гапонюк М.А. Проблеми працевлаштування випускників економічних закладів вищої освіти. // “Освітня аналітика України”. 2022. № 5 (21). URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/3_Stetsenko_Buriachenko_Gaponiuk_521_2022_38-50.pdf
45. Столяренко О. Б. Психологія особистості/О.Б. Столяренко. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 280 с.
46. Ткаченко О.В., Шаповалов В.М. Економіка підприємства. навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2018. –288 с.
47. Хопчан М., Харів П., Бойчик І., Лотиш О. Організація і планування виробництва: теорія і практика. Навч. посібник. – Тернопіль: Марком, “Нова генерація”, 2019. – 194с.
48. Черненко І.М., Атаєва О.А. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навчальний посібник/За ред. В.М.Ковальова – К.: Центр учбової літератури. 2019. – 256с.
49. Шегеда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П та ін Економіка підприємства: навч. посіб. // За ред. А.В. Шегди. 3-тє видання. – К.: Знання – Прес, 2021. – 335с.
50. Шинкаренко В., Криворучко О. Мотивація результатів діяльності працівників // Україна: аспект праці. – 2021. - №3. - №3. – с.25.
51. Що буде з ринком праці за 5 років — глобальні тренди. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3108/>