

## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Процеси глобалізації та інтеграції, які поширюються в Україні, супроводжуються посиленням вагомості сфери послуг в галузевій структурі народного господарства. Незважаючи на це, промисловість країни залишається однією з провідних галузей господарювання, а рівень розвитку машинобудування – вагомим показником, яким оцінюють рівень економічного розвитку держави, її інноваційний потенціал. Важка промисловість формує понад 80% загальної вартості реалізованої продукції промисловості, зокрема на машинобудування припадає 12 – 14% [1, с. 59]. Враховуючи те, що машинобудування представляє реальний сектор економіки, який забезпечує виробництво доданої вартості, дослідження його стану є актуальним та своєчасним.

Діяльність машинобудування у своїх наукових працях досліджували такі вчені, як Кудря Я., Жуковська Т. [2], Скриньковський Р. [3], Карачина Н. [4], Захарченко В. [5], Золотарьов А. [6], Хмелевський О. [7], Макаренко І. [8] та ін. Дослідження машинобудування Харківського регіону проводили такі дослідники, як Гавкалова Н. [9], Кизим М. [10], Піддубна Л. [11], які у своїх роботах акцентують увагу на складному положенні галузі та пропонують шляхи покращення ситуації шляхом формування ефективних механізмів регулювання різних аспектів діяльності машинобудівних підприємств.

Погоджуючись з думкою дослідників, що машинобудівна галузь України потребує реструктуризації, удосконалення та реновації, автор у цій статті має на меті дослідити стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах та визначити основні шляхи його покращення з метою підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств.

У статті проаналізовано показники динаміки чисельності персоналу машинобудівних підприємств, заробітної плати, професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, вікова структура та науковий потенціал. Також проаналізовано заходи з розвитку та рівень охоплення ними персоналу. З метою аналізу впливу стану розвитку персоналу на результати діяльності підприємств галузі досліджено питому вагу інноваційної продукції, стан використання інтелектуального капіталу, продуктивність персоналу та прибутковість підприємств. У статті досліджено

стан розвитку персоналу на загальнодержавному та регіональному рівні (Харківський регіон).

Аналізуючи динаміку чисельності персоналу машинобудівної галузі, слід зазначити, що вона стабільно зменшується. Серед причин звільнення працівників, які дає офіційна статистика, основною є плінність кадрів, працівники переважно звільняються за власним бажанням, і тільки близько 1% працівників звільнено через скорочення штатів (у 2011 році) [12]. Якщо ж оцінювати реальну ситуацію, яка складається у машинобудівній галузі, то відсоток звільнених через скорочення штату є штучно заниженим, адже підприємцям не вигідно виплачувати компенсацію під час скорочення. Причиною стабільного зменшення кількості працівників є системна криза, яка охопила машинобудування, що підтверджується рядом досліджень вітчизняних вчених та практиків.

Оплата праці на машинобудівних підприємствах є однією з найнижчих у галузі. Так, середньомісячна номінальна заробітна плата машинобудівного сектору станом на січень 2013 року склала 3074 грн, в той час як заробітна плата у добувній промисловості станом на січень 2013 року складає 5461 грн, виробництво коксу та продуктів нафтопереробки – 4078 грн, виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 4904 грн [12].

Аналізуючи професійно-кваліфікаційні характеристики трудових ресурсів України та Харківської області, бачимо, що чисельність науковців (у визначенні Закону України „Про наукову та науково-технічну діяльність”) за двадцять років зменшилася з 295 тис. осіб (станом на 1991 рік) до 82 тис. осіб (у 2012 році) [12]. Така динаміка свідчить про зменшення інтелектуального потенціалу трудових ресурсів, що спричинено і міграцією інтелектуальної еліти за кордон, і низькою престижністю наукової роботи (в основному через низьку оплату праці). Проте цікавим є той факт, що за той самий період в Україні зросла кількість кандидатів та докторів наук, і наразі їхня загальна кількість перевищує кількість науковців на 15%. Це свідчить про втрату вищою науковою школою здатності якісно готувати науковців та перетворює її у ряді випадків на формальний інститут.

Якщо аналізувати персонал машинобудівних підприємств за рівнем освіти, то можна сказати, що

питома вага працівників, які мають вищу освіту, стабільно підвищується і на всеукраїнському, і на регіональному рівні. Але збільшення кількості персоналу з вищою освітою досить сумнівно впливає на зміну якісного складу персоналу, адже згідно з моніторинговим дослідженням Інституту соціології НАН України „Українське суспільство” лише 54,7% опитаних працюють за спеціальністю (32% – ні, а решта вагається з відповіддю) і тільки 30% респондентів вважають, що поточна робота відповідає їх освітньо-професійному рівню [13].

Говорячи про вікову структуру персоналу машинобудівних підприємств, слід зазначити, що середній вік працівників складає більше 50 років, що значно знижує ефективність заходів з розвитку персоналу, адже з віком коефіцієнт корисної дії від навчання знижується.

Аналіз рівня розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах свідчить про те, що стан підготовки кадрів з часів СРСР значно не змінився. В Україні працівники промисловості підвищують кваліфікацію усередньому раз на 13 – 15 років (у розвинених країнах – раз на 3 – 5 років), і, на думку дослідника Кочемировської О. О., за умови збереження зазначених тенденцій у 2015 р. потреба національного ринку праці в кваліфікованих кадрах задовольнятиметься лише на 35 – 40% [17, с. 27]. Цю тенденцію підтверджує й питома вага інноваційно активних підприємств, яка в Україні в середньому в 7 разів нижча за Японію і в 4 – 5 разів нижча за країни ЄС [14].

Аналізуючи динаміку заходів з розвитку персоналу на підприємствах промисловості України та Харківської області у 2008 – 2012 роках, варто зазначити, що тільки близько 5% (а в Харківській області близько 4%) персоналу проходили професійне на-

вчання протягом року, а близько 13% підвищили свою кваліфікацію. Кількість працівників, які навчалися новим професіям зменшилася (особливо у кризові 2009 – 2010 роки). Це зумовлено не зменшенням потреб у навчанні, а скороченням фінансування розвитку персоналу через погіршення фінансово-економічного стану підприємств в умовах кризи.

Згідно з класичними змістовними та змістовно-процесуальними теоріями мотивації персонал прагне задовольнити свої потреби у певній послідовності, і потреба каталізує мотивацію на розвиток тоді, коли потреби нижчого рівня вже задоволені. Виходячи зі статистичних даних, близько 22% працівників машинобудування працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, і це явище має тенденцію до збільшення. Чисельність персоналу, який працює у несприятливих умовах, перевищує кількість працівників, які проходили навчання або підвищили кваліфікацію. У розвинутих країнах кількість робочих місць, які не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, наближається до нуля. Це свідчить про неефективне управління машинобудівними підприємствами в Україні, адже витрати на розвиток персоналу можуть не мати соціально-економічного ефекту за умови незадоволення потреб нижчого рівня. Не слід забувати і про те, що близько 25% працівників машинобудівної галузі України працюють у шкідливих умовах. Поряд з кількісними показниками, слід звернути увагу і на якісні. Згідно з опитуваннями підприємців, яке проводить Державне управління статистики, у 2013 році лише 10% керівників оцінюють рівень продуктивності праці персоналу як високий, 72% вважають його задовільним, а 17% характеризують його як низький. Це свідчить про те, що керівництво усвідомлює наявність проблем в управлінні, але не готове до їх вирішення чи просто не знає як це зробити [12].

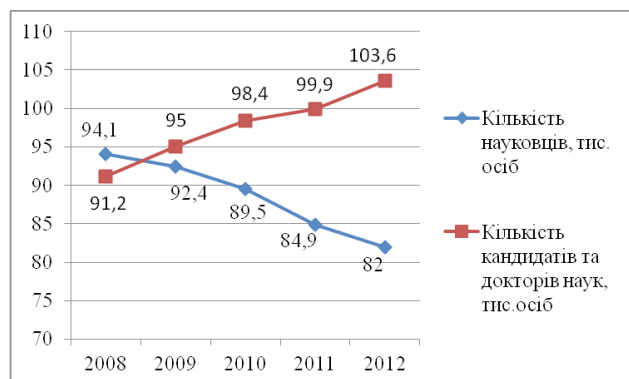


Рис. 1. Науковий потенціал трудових ресурсів України у 2008 – 2012 роках [12]

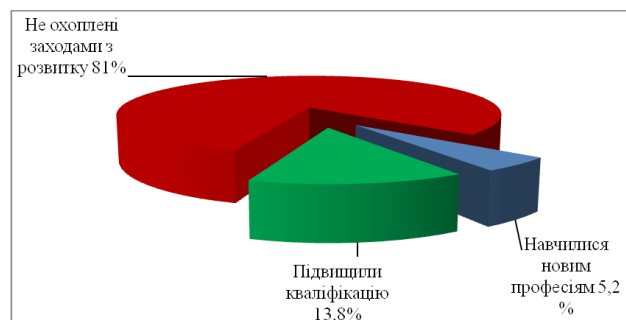
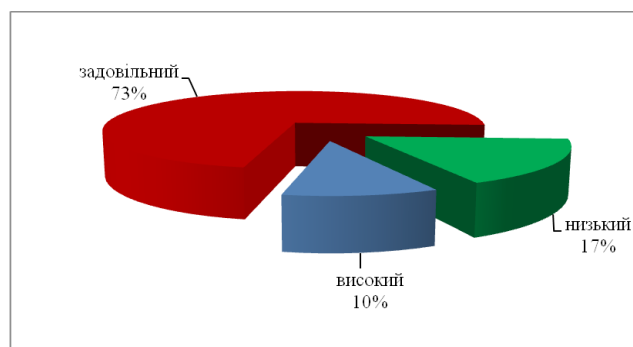


Рис. 2. Питома вага працівників переробної промисловості, охоплених заходами з розвитку, у 2012 році [12]

Якщо детальніше аналізувати навчання персоналу, слід зазначити, що в основному навчання відбувається на виробництві (близько 85% навчених), де персонал здебільшого проходить перепідготовку; серед форм навчання на виробництві переважає індивідуальна форма (близько 63% навчених), адже саме стажування (для керівників, професіоналів, фахівців) чи учнівство (для робітників) є найдешевшою формою навчання. Навчання безпосередньо на виробництві є досить ефективним, але слід зазначити, що роботодавці, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників на виробництві, роблять це, по суті, незаконно (адже ліцензії на навчання мають 6 – 7% підприємств, до того ж лише на частину професій) [15].

Що стосується навчання з відривом від виробництва, тобто у навчальних закладах, то тільки близько 14% персоналу було охоплено таким видом навчання, здебільшого вони навчалися у профтехніч-



**Рис. 3. Оцінка рівня продуктивності праці персоналу керівниками промислових підприємств у 2013 році [12]**

них закладах (близько 87%). Перевага профтехнічного навчання над вузівським пояснюється необхідністю навчання саме робітників (близько 65% від загальної кількості навчених). Хоча в період з 2008 по 2012 рік помітною стає тенденція до збільшення кількості керівників, які підвищують свою кваліфікацію; так, питома вага навчених керівників виросла з 12,8 до 17,8%. Досить негативним явищем є тенденція до зменшення чисельності робітників, які підвищили свій розряд. Так, якщо у 2008 році розряд підвищили 20,3% робітників, то у 2012 їх було лише 15,5% [12]. Це можна пояснити скоріше не обмеженням фінансування заходів з навчання персоналу (адже більшість промислових підприємств присвоює розряд робітникам безпосередньо на підприємстві і майже не потребує фінансових ресурсів для реалізації цих заходів), а небажанням керівництва підприємств підвищувати робітникам оплату за розряд відповідно до тарифних сіток згідно з чинним законодавством України.

Цікавим є дослідження, проведене НАПН України, яке показує, що підприємства не виявляють бажання навчати новим професіям на виробництві відповідно до власних вимог, перекладаючи його організацію та фінансування на державу або комунальні установи. Тільки 3% підприємств важкої промисловості реально готові взяти участь у покращенні професійно-технічної освіти працівників. Переважна більшість підприємств пропонує допомоги порадою щодо покращення навчальних програм (17%), а переважна меншість – готові надати грошову допомогу (1% підприємств). Результати дослідження показали, що найменше готові до участі в навчанні працівників експортно орієнтовані підприємства важкої промисловості [16, с. 112]. Це свідчить про відсутність комунікації на ринку праці, недовіру, а також

Таблиця 1

**Навчання персоналу переробної промисловості України у 2008 – 2012 роках [12]**

		2008	2009	2010	2011	2012
Підготовлено працівників усього, тис. осіб		138,7	93,4	100,6	103,3	94,0
із них:						
За місцем навчання	на виробництві, %	84,7	85,7	87,2	85,7	83,9
	у навчальних закладах, %	15,3	14,3	12,8	14,3	16,1
За видами підготовки	первинна підготовка, %	32,4	28,7	30,7	31,6	27,5
	перепідготовка, %	67,6	71,3	69,3	68,3	72,5
На виробництві (за формами навчання)	індивідуальна, %	63,7	61,7	61,9	64,8	60,0
	курсова, %	36,3	38,3	38,1	35,2	40,0
У навчальних закладах	профтехнічних, %	89,6	84,6	89,6	87,2	89,9
	вищих, %	10,4	15,4	10,4	12,8	10,1

ігнорування і державою, і суб'єктами господарювання перспектив довгострокового розвитку персоналу, що в результаті знижує ефективність господарської діяльності.

Розвинуті країни світу законодавчо закріплюють часткове фінансування розвитку персоналу за рахунок підприємств. Так, у Франції підприємства відраховують на розвиток 17,96 % від суми своїх доходів, в Австрії – 22,26%, а в Німеччині функціонує система двоканального фінансування (55% витрат з державного фінансування та 44% приватних витрат від загального фінансування професійної освіти і навчання), до того ж саме у цій країні налагоджена система дуальної освіти, яка є дієвим механізмом для підтримки балансу на ринку праці [17, с. 12]. Цікаво, що підприємства цих країн приймають умови держави, адже вона гарантує роботодавцям належний рівень підготовки фахівців.

У той же час в Україні, незважаючи на схвалення „Стратегії інноваційного розвитку України в умовах глобалізаційних викликів на період з 2010 до 2020 року”, немає комплексного підходу до прогнозування потреб виробничої та невиробничої сфер у кваліфікованих спеціалістах і робітниках з урахуванням структури національної економіки [17, с. 3].

На повільний розвиток інновацій вказують дослідження статистичних даних. Так, якість інноваційної діяльності підтверджується питомою вагою реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової загалом по Україні. Вона повільно знижується (з 6,8% у 2001 році до 3,3% у 2012 році), а в Харківській області спостерігається різке падіння: так, з 17,8% у 2001 році вона зменшилася до 4,8% у 2012 році, а у 2011 становила лише 2,4% [12]. Такі тенденції відображають не падіння інноваційної активності, а низьку її ефективність, адже інновація, що не реалізована в продукції або управлінській діяльності, є „річчю в собі” і малокорисною для організаційного розвитку.

Характеризуючи стан розвитку об'єктів інтелектуальної власності, слід зазначити, що у 2012 році створенням і використанням передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності, а також використанням раціоналізаторських пропозицій займалися лише 2283 підприємства і організації України (що становить 0,4% від загальної кількості підприємств), майже дві третини яких – промислові підприємства. Протягом 2012 року передові технології створювали 179 підприємств. При цьому загальна кількість створених технологій склала 516, (85% з них нові для України, 15% – принципово нові). Тільки 17,4% із загальної їх кількості створювалися за рахунок державних коштів. Майже третина цих підприємств зосереджена у м. Київ, 12,8% – у Харків-

ській, 10,1% – Дніпропетровській, 8,4% – Донецькій, 3,9% – Луганській областях [12].

За результатами статистичного огляду можна зробити висновок, що українські керівники промислових підприємств, підприємці досі не навчилися використовувати інтелектуальний капітал. Незважаючи на те, що Україна пишається рівнем освіти своїх громадян, частка працівників високої кваліфікації не перевищує 10%. У той час, як у США питома вага висококваліфікованих працівників складає 43%, в Німеччині – 56%. Ми погоджуємося з думкою дослідника ринку праці Кочемировською О., що промислові підприємства в основному експлуатують інтелектуальний та трудовий потенціал, який сформувався ще за радянських часів [17, с. 36].

Згідно з офіційною статистикою у 2000 – 2012 роках частка збиткових підприємств у промисловості коливалася в діапазоні 33 – 42%, кількість найманих працівників у галузі починаючи з 2000 року, зменшилася на 33% [12]. У Харківському регіоні ситуація, яка склалася в машинобудуванні, ще складніша: кількість найманих працівників за той же час зменшилася на 56%, що складає 8,2% від усього економічно активного населення Харківського регіону (станом на 2012 рік). Такий стан речей є тривожним, адже саме у Харківському регіоні машинобудування становить близько 19 – 20% загальної структури промислового виробництва.

Зважаючи на те, що світ вступає у шостий технологічний уклад, до якого належить і машинобудування підвищеної технологічності [10, с. 4], інноваційна діяльність машинобудівних підприємств має стати стратегічним напрямом їхньої діяльності. Державна політика теж ставить перед машинобудуванням чіткі цілі інноваційного розвитку, декларуючи у розпорядженні КМУ „Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи” необхідність стимулювання попиту на результати наукових досліджень і розробок, кваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості” [18].

Збільшення частки технологій підвищує вимоги до якості трудового потенціалу та навичок працівників, вимагає інвестицій в підвищення кваліфікації і перекваліфікацію робітників, у модернізацію системи професійної підготовки, в розвиток системи навчання протягом життя (life-long learning). В свою чергу, зростання людського капіталу, підвищення рівня професійних навичок і компетенцій працівників висувають нові вимоги до продуктивності робочих місць, тим самим, до якості перспективного планування напрямів і пріоритетів економічного розвитку в нерозривному зв'язку з потребами ринку праці й соціально-демографічними показниками.



Перехід України до моделі розвитку, в якій основним джерелом економічного зростання є розвиток людського капіталу, потребує кардинального перегляду і методів та механізмів регулювання ринку праці, і управлінського підходу до суб'єктів господарювання [17, с. 3].

Отже, стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах України та Харківського регіону є не втішним, що ставить під загрозу інноваційний розвиток галузі, який є абсолютно логічною вимогою сучасного економічного середовища. З метою стабілізації ситуації в машинобудівній галузі слід розробити комплекс заходів.

1. Органам державної влади в рамках співпраці з органами місцевого самоврядування та бізнес-сектором розробити механізм реалізації концепції розвитку інноваційної системи і на національному, і на регіональному рівні з акцентом на комунікативну та фінансову складову – для формування середовища функціонування і розвитку машинобудівних підприємств та залучення їх до прийняття консолідованих рішень. Поряд з цим, необхідно розробити національну політику кадрового забезпечення для ліквідації диспропорцій на ринку праці та робочої сили, підвищення якості трудових ресурсів: це дозволить машинобудівним підприємствам ефективніше використовувати зовнішній трудовий ресурс та зменшити витрати на розвиток персоналу. Важливим аспектом є використання іноземного досвіду у налагодженні механізму функціонування ринку праці та освітніх послуг. Так, німецький досвід і впровадження дуальної системи освіти, на думку автора, є найприйнятнішим.

2. Машинобудівним підприємствам необхідно розглядати витрати на розвиток персоналу як довгострокову інвестицію в людський капітал, витрати на підвищення безпеки праці – як довгостроковий мотиватор, формування керівників нової формації та мотивацію працівників на саморозвиток – як запоруку інноваційного розвитку, а не додатковий управлінський ризик, проактивну позицію на ринку – як економічну необхідність. У зв'язку з цим – розробити ефективні механізми управління машинобудівним підприємством згідно з сучасними концепціями управління бізнес-процесами, орієнтованими на залучення висококваліфікованого та вмотивованого персоналу до виконання ключових функцій.

Перспективи подальших досліджень, з одного боку, будуть пов'язані з розробкою механізмів управління кадровим забезпеченням на макрорівні, а з іншого, – з формуванням ефективних систем управління розвитком персоналу безпосередньо на машинобудівних підприємствах з метою комплексного ендогенного та екзогенного впливу на машинобудівну галузь України.

## Література

1. **Шапуров О.** Стан і тенденції розвитку машинобудування / О. Шапуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57 – 63.
2. **Кудря Я.** Сучасний стан і шляхи розвитку акціонерних компаній в машинобудуванні України / Я. Кудря, Т. Жуковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 143 – 156.
3. **Скриньковський Р.** Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування / Р. Скриньковський // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 228 – 240.
4. **Карачина Н.** Комплексна економічна оцінка машинобудівних підприємств в умовах нестабільності / Н. Карачина // Економіст. – 2009. – № 11. – С. 32 – 37.
5. **Зазарченко В.** Структурні перетворення в машинобудуванні / В. Зазарченко // Економіка України. – 2001. – № 9. – С. 30 – 37.
6. **Золотарьов А.** Організаційні аспекти розвитку машинобудування / А. Золотарьов // Економіка України. – 2004. – № 12. – С. 37 – 42.
7. **Хмелевський О.** Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування / О. Хмелевський // Економіст. – 2008. – № 3. – С. 50 – 53.
8. **Макаренко І.** Механізм фінансової стабілізації машинобудівного підприємства в ринкових умовах / І. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 31 – 37.
9. **Гавкалова Н.** Аналіз стану машинобудування в регіональному аспекті / Н. Гавкалова // Економічний простір. – 2011. – № 48/1. – С. 45 – 52.
10. **Кизим М.** Високотехнологічний сектор економіки України та країн світу: стан і тенденції розвитку / М. Кизим, І. Матюшенко, В. Череднік // Проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 3 – 17.
11. **Піддубна Л.** Проблеми і тенденції розвитку експортного потенціалу підприємств машинобудування Харківської області / Л. Піддубна, О. Шестакова // Бізнесінформ. – № 1. – 2012. – С. 51 – 55.
12. **Державна служба статистики України** [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. **Кириченко І.** Депрофесіоналізація громадян – майбутнє країни? [Електронний ресурс] / І. Кириченко // Дзеркало тижня. Україна. – 2012. – № 38. – Режим доступу : [http://dt.ua/SOCIETY/deprofesionalizatsiya\\_gromadyan\\_maybutne\\_krayini-111037.html](http://dt.ua/SOCIETY/deprofesionalizatsiya_gromadyan_maybutne_krayini-111037.html)
14. **Іванов Ю.** Оцінка стійкості регіональних кластерних структур в аспекті їх ресурсного потенціалу [Електронний ресурс] / Ю. Іванов, А. Олійник. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2427/1/15.pdf>.
15. **Самойлик К.** Замовчування проблем ускладнює реформування освітньої галузі [Електронний ресурс] / К. Самойлик // Голос України. – № 112 (5112). – 2011. – Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/>

control/uk/publish/article;jsessionid=1E6717B0883950D9FEC0BBE8B972115D?art\_id=50605&cat\_id=44731. 16. **Григор'єва В.** Основні наукові результати дослідження проблеми соціального партнерства / В. Григор'єва // Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи. – 2012. – Вип. 2. – 220 с. 17. **Напрями оптимізації державної політики в сфері розвитку трудового потенціалу України: аналітична доповідь / О. Кочемировська.** – К. : НІСД, 2013. – 38 с. 18. **Розпорядження КМУ**, „Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи” від 17.06.2009, № 680-р // Офіційний вісник України. – 2009. – № 47. – 53 с.

#### **Тимченко С. О. Сучасний стан розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах України**

У статті досліджено стан розвитку персоналу машинобудівної галузі України і Харківської області, зокрема його структуру, динаміку навчання, безпеку праці, ідентифіковано зв'язок розвитку персоналу і інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, запропоновано заходи з нейтралізації негативних тенденцій у машинобудуванні України за рахунок розробки механізмів управління розвитком кадрів на макро- та мікрорівні.

*Ключові слова:* машинобудівна галузь, кадрове забезпечення, інноваційний розвиток, людський капітал, навчання і розвиток персоналу, механізм взаємодії ринку праці і ринку освітніх послуг.

#### **Тимченко С. А. Современное состояние развития персонала на машиностроительных предприятиях Украины**

В статье исследовано состояние развития персонала машиностроительной отрасли Украины и

Харьковской области, в частности его структура, динамика обучения, безопасность труда, идентифицирована связь развития персонала и инновационного развития машиностроительных предприятий, предложены меры по нейтрализации негативных тенденций в машиностроении Украины за счет разработки механизмов управления развитием кадров на макро- и микроуровне.

*Ключевые слова:* машиностроительная отрасль, кадровое обеспечение, инновационное развитие, человеческий капитал, обучение и развитие персонала, механизм взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг.

#### **Tymchenko S. O. Modern Condition of Personnel Development at the Machine-building Enterprises in Ukraine**

Condition of personnel development at the machine-building enterprises in Ukraine and Kharkiv region, in particular its structure, dynamics of learning, safety, are investigated in the article, relations between personnel development and innovative development at the machine-building enterprises are identified, measures to offset the negative trends at the machine-building enterprises by devise administrative mechanisms of labor force development at the macro and micro level are proposed.

*Key words:* machine-building industry, human resourcing, innovative development, human capital, personnel training and development, the mechanism of interaction between labor market and market of educational services.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2013

Прийнято до друку 12.03.2014