

УДК 314.17; 37.025

DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-7-14

*Ірина Кичко, Алла Холодницька***МОТИВАЦІЙНИЙ ІМПЕРАТИВ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ЗБАЛАНСУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ***Iryna Kychko, Alla Kholodnytska***MOTIVATIVE IMPERATIVE FOR IMPLEMENTING MANAGEMENT COMPETENCIES AND BALANCING THE LABOR MARKET**

У статті здійснено аналіз впливу пандемії COVID-19 на ринок праці. Виявлено сучасні проблеми збалансування ринку праці в Україні в контексті демографічних та міграційних процесів. Запропоновано й обґрунтовано доцільність диверсифікації управлінських компетенцій, а також інтенсифікації мотиваційних функцій менеджерів вищої ланки з метою впливу на реалізацію соціально-економічних відносин на рівні суб'єктів господарювання, органів місцевого самоврядування та держави.

Ключові слова: мотивація персоналу; управлінські компетенції; ринок праці; міграція; демографічні процеси; реальна заробітна плата.

Табл.: 1. Рис.: 3. Бібл.: 20.

The article analyzes the impact of the COVID-19 pandemic on the labor market. Revealed modern problems of balancing the labor market in Ukraine in the context of demographic and migration processes. The expediency of diversifying managerial competencies, as well as intensifying the motivational functions of top managers in order to influence the implementation of socio-economic relations at the level of economic entities, local authorities and the state, is proposed and substantiated.

Keywords: personnel motivation; managerial competencies; labor market; migration; demographic processes; real wages.

Table: 2. Fig.: 3. References: 20.

JEL Classification: J11; J21; J30; M12

Постановка проблеми. Враховуючи погіршення соціально-економічного стану в Україні, падіння реальної заробітної плати, зростання рівня смертності, перспективним для збалансування ринку праці, зменшення відтоку кваліфікованої робочої сили за кордон є підвищення рівня мотивації працівників у контексті реалізації управлінських компетенцій керівників вищого рівня, що дає можливість підвищити рівень мотивації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вплив демографічних, освітніх, мотиваційних чинників на зайнятість населення, реалізацію трудового потенціалу в своїх роботах досліджують Ж. Дерій [5], Л. Згалат-Лозинська [7], Г. Лопушняк [10], І. Хоменко [14; 15]. Характерні риси реалізації управлінських компетенцій у контексті розвитку сільських територій досліджували Л. Газуда, М. Газуда [2; 3; 4]. Взаємозв'язок між лідерською, соціальною та особистісною компетенцією менеджерів у сучасних типах організаційної структури та взаємозалежність між організаційною структурою та результатами діяльності компанії досліджували К. Верле, М. Маркіч, Б. Кодріч, А. Г. Зоран (2014) [20]. Аналіз літератури показав, що декілька дослідницьких робіт присвячені створенню моделі управлінської компетентності. Моделі компетентності почали розроблятися на початку 1970-х. Р. Менсфілд (2005), Д. Джексон та Н. Уілтон (2010) [19] розглядають компетенції управління кар'єрою як важливий аспект індивідуальної працевлаштування та впливу на добробут, досягнення роботи випускників та довгостроковий успіх у кар'єрі [17]. Однією із причин постійного інтересу до вивчення компетенцій є той факт, що вони є відповіддю на потреби людини. Реалізація компетентності керівника безпосередньо спрямована на потреб всередині організацій, як зазначив Р. Менсфілд (2005) [19]. При цьому відбувається задоволення як потреб фірми в отриманні доходу і диверсифікації напрямів діяльності, так і особистих потреб (фізичного існування, соціально-економічних, духовних тощо) [9].

Стосовно рівня дослідження процесу мотивації варто зазначити, що в науковій літературі поняття мотивації як процесу впливу на людину з метою спонукання в ній певних мотивів знайшло широке висвітлення. Більшість учених трактують мотивацію як

сукупність мотивів; зовнішніх і внутрішніх сил, що спрямовані на досягнення певних цілей; діяльність, спрямовану на задоволення потреб. Мотиви зумовлюють дії з усунення потреб, спонукають до діяльності. Первинність потреб при виникненні мотивів підтверджує і Н. Дишлюк [6, с. 9]. Дещо інший погляд на це мають В. Шинкаренко та О. Криворучко. На їхню думку, за певних умов «... основу мотивації можуть становити як інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні очікування, цільові настанови, так і адміністративні стимули. Однак лише частина стимулів, пройшовши через призму потреб і ціннісних орієнтацій, стають мотивами» [16, с. 26]. Вихідним та кінцевим моментом мотиваційного процесу є потреби особистості. Потреби особистості перебувають у складному динамічному зв'язку між собою, що є причиною того, що мотиваційний процес знаходяться у постійному русі. До того ж не завжди можна прослідкувати, які потреби особистості породжують певні мотиви трудової діяльності [8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених мотивації персоналу, аналізу ринку праці, методів його збалансування, питання стосовно розвитку управлінських компетенцій з метою посилення мотиваційної функції менеджменту та утримання кваліфікованої робочої сили в Україні потребують проведення подальших досліджень сфери їх застосування і обґрунтування економічної доцільності використання.

Мета статті полягає в дослідженні управлінських компетенцій з метою підвищення рівня мотивації працюючих та збалансування ринку праці в Україні.

Виклад основного матеріалу. У процесі аналізу місця України в міжнародних демографічних рейтингах варто зазначити, що незважаючи на те, що за даними 2021 року наша держава посідає 35-е місце з 239 країн за чисельністю населення (41 588 354 особи), спостерігаються негативні тенденції стрімкого демографічного скорочення. Зокрема, у 2020 році в розрахунку на 1000 осіб спостерігаємо 13,9 смертей. Україна входить до 30 країн зі стрімким скороченням населення (рис. 1).



Рис. 1. Україна в міжнародних демографічних рейтингах за 2020-2021 роки
Джерело: [11].

Така демографічна ситуація призводить до того, що працездатне населення не бачить перспектив у тому, щоб будувати своє майбутнє в Україні, намагаючись шукати краще життя, мігруючи за кордон. Тому особлива увага держави та місцевих органів влади повинна бути сконцентрована на збалансуванні ринку праці шляхом розробки дієвих механізмів утримання мігрантів та розвитку управлінських компетенцій.

На стан ринку праці в Україні та світі негативно вплинула пандемія COVID-19, під впливом якої відбулось скорочення робочих місць на 255 млн, втрати робочого часу стано-

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

вили 8,8 %. У результаті стали безробітними 114 млн осіб, що у чотири рази більше, ніж під час фінансової кризи 2008-2009 років. За результатами досліджень МОП встановлено, що проблеми безробіття стосувались більше жінок, ніж чоловіків, оскільки втрати зайнятості серед жінок становлять 5 %, що на 1,1 % більше у порівнянні з чоловіками.

Усе це спричинило скорочення сукупних доходів населення на 8,3 %, що становить 4,4 % глобального ВВП (рис. 2).

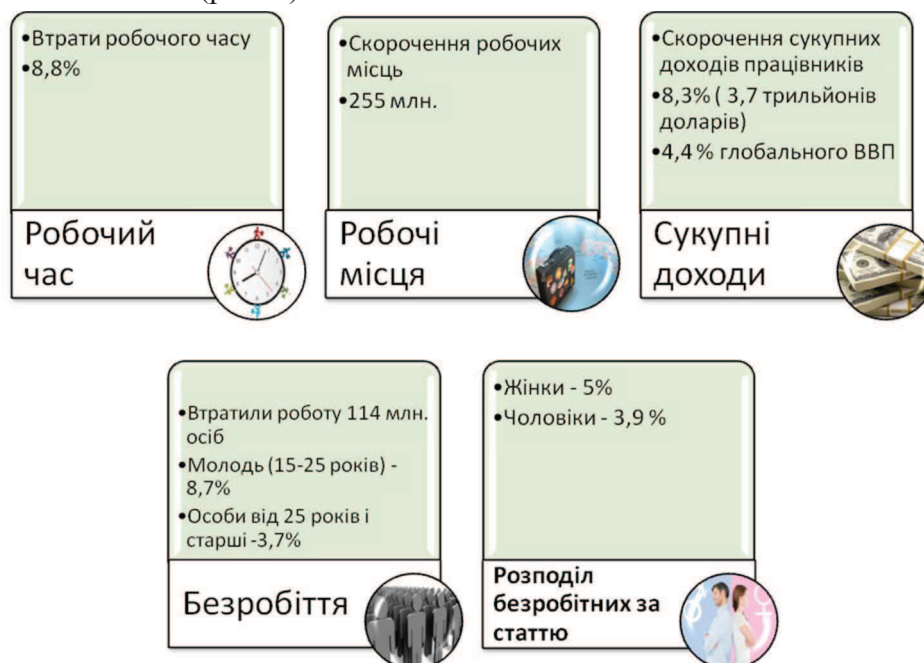


Рис. 2. Вплив пандемії COVID-19 на світовий ринок праці

Джерело: систематизовано авторами за [12].

Для забезпечення соціально-економічного розвитку, налагодження функціонування реального сектору економіки, створення сприятливого інституційного та екологічного середовища, добросовісної конкуренції необхідно стимулювати мотиваційний компонент управління. З метою активізації мотиваційної державної політики доцільно використовувати економічні, адміністративні, правові, соціальні, програмно-цільові, морально-психологічні методи впливу за допомогою комплексу елементів та інструментів фінансово-кредитної підтримки мотивації; вдосконалення структури зайнятості, політики доходів населення [18, с. 101]; поєднання твердих та м'яких управлінських компетенцій.

Підвищення рівня мотивації працівників сприяє зростанню платіжного попиту та структурним зрушенням у суспільстві, дає підстави вносити корективи у програми економічного розвитку. У зв'язку з цим одним із концептуальних завдань на сьогодні в Україні є створення інструментарію формування та реалізації управлінських компетенцій керівників вищого рівня відповідно до видів мотивації.

Дослідження управлінських компетенцій та видів мотивації (матеріальної, трудової, статусної) дає підстави стверджувати, що вони впливають на всі види мотивації трудової діяльності та в кінцевому рахунку – на фінансово-економічні результати діяльності суб'єктів господарювання. Так, при виборі методів економічного стимулювання (форм і видів оплати праці, виплат з прибутку підприємства, бонусів, премій); участі у акціонерному капіталі; оплати транспортних витрат; виділення коштів на освіту, підготовку та перепідготовку кадрів, організації безкоштовного медичного та консультативного обслуговування; виділення коштів на житлове будівництво; соціальне та медичне страхування керівники мають не вийти за межі економічно обґрунтованих витрат на утримання персоналу та не знизити рівень мотивації (таблиця).

Вплив м'яких управлінських компетенцій на мотивацію трудової діяльності

<i>М'які управлінські компетенції</i>	<i>Вплив на мотивацію</i>
Комунікативні навички	Вміння налагоджувати ефективні канали комунікацій допомагає обрати правильну систему мотивації, вивчати очікування персоналу, налагодити ефективний діалог
Вміння працювати в команді	Командоутворення є запорукою успішної та злагодженої роботи будь-якого колективу, що сприяє досягненню високих результатів праці.
Самоменеджмент	Керівник, який не володіє мистецтвом само менеджменту, не зможе мотивувати працівників до правильної організації праці.
Гнучкість та адаптивність	Вміння пристосовувати систему мотивації до непередбачуваних умов, форс-мажорних обставин чи потреб персоналу
Вміння вирішувати проблеми	Керівник, який не вміє брати на себе відповідальність за вирішення проблемних ситуацій, не зможе завоювати довіру у колективі, а також мотивувати його до нових звершень.
Креативність	Творчий підхід до нематеріальної мотивації працівників уже давно себе виправдав у багатьох успішних компаніях, оскільки він зміцнює популярність бренду роботодавця
Тайм-менеджмент	Вміння планувати час та виконувати поставлені завдання, дотримуватися графіків, дедлайнів – запорука успішної мотивації
Етика бізнесу	Дотримання принципів етики бізнесу сприяє усвідомленню працівниками власної затребуваності, важливості справи, яку вони виконують, сприяє вихованню почуття лояльності.
Мотивація та ентузіазм	Керівник, який сповнений ентузіазму, мотивований на високий результат зможе надихнути власним прикладом свій колектив.
Організаторські здібності	Для того, щоб працівники змогли досягати поставлених цілей не достатньо ставити завдання та вимагати їх виконання. Варто забезпечити працівників всім необхідним, чітко довести завдання, правильно делегувати повноваження та відповідальність, створити сприятливі умови праці, що сприятиме мотивації працівників до своєчасного та якісного виконання поставлених завдань.
Ведення переговорів	Кожен керівник повинен володіти вмінням вести ділові переговори, оскільки від цього залежить подальший вектор розвитку компанії.
Стратегічне планування	Будь-яка компанія, яка не має чітко сформованої стратегії, приречена на невдачу, а тому керівник повинен бути стратегом, бачити перспективи, вміти будувати антикризову стратегію, формувати конкурентні переваги.
Робота з відгуками	Передбачає адекватну реакцію керівника на відгуки працівників підприємства, їх оцінку діючої системи мотивації.
Стресостійкість	Будь-яка керівна посада потребує стресостійкості, оскільки необхідно зважено вирішувати питання, що у свою чергу дозволить ефективно мотивувати персонал.
Вирішення конфліктів	Врегулювання конфліктних ситуацій не уникнути в жодному виді діяльності, а тому потрібно для кожної ситуації правильно обирати інструменти її вирішення.
Вміння приймати рішення	Впевнений керівник не боїться приймати рішення, оскільки він повинен вміти прогнозувати ситуацію, володіти навичками проектного менеджменту та теорією прийняття управлінських рішень.
Впевненість	Невпевнений у собі керівник ніколи не зможе мотивувати працівників до ефективної діяльності.
Чесність	З чесності починається будь-яка діяльність, оскільки кожен працівник прагне довіряти своїм колегам, керівництву, не боячись сказати правду.
Аналітичні здібності	Для того, щоб система мотивації була ефективною необхідно постійно вивчати ціннісні настанови, очікування, бажання працівників, вивчати досвід конкурентів, статистичні дані, результати досліджень, впроваджувати сучасні практики .
Мистецтво самопрезентацій	Керівник повинен вміти презентувати себе колективу, обрати правильну траєкторію поведінки, завоювати довіру колективу, стати лідером, якому довіряють і за яким прагнуть рухатися до поставленої мети.

Джерело: [1; 13].

Ефективність реалізації управлінських компетенцій особливо яскраво може проявитись при виборі форм і методів трудової і статусної мотивації, що безпосередньо пов'язана з умовами, змістом та режимом праці. При цьому менеджери вищої ланки, вибираючи економічні нормативи і пільги, варіанти самореалізації особистості, напов-

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

нення праці творчим змістом, стимулювання вільним часом (надання за активну роботу додаткових відпусток та вихідних; скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці; організація гнучкого графіку роботи тощо), суттєво можуть підвищити рівень мотивації без збільшення витрат на персонал.

Поєднання твердих та м'яких навичок дозволяють керівнику ухвалювати рішення, організовувати та управляти командами, вести переговори, проявляти ораторські здібності, делегувати повноваження підлеглим, ефективно розподіляти ролі, управляти часом, вирішувати конфліктні ситуації тощо.

Підвищення ефективності мотивації трудової діяльності можна пов'язати з подальшим розширенням можливостей системи соціального партнерства, яка базується на об'єднанні представників роботодавців, держави та найманих працівників у вирішенні питань збалансування ринку праці. Це дозволить знайти компроміс у прийнятті та узгодженні рішень з питань стабілізації соціально-трудова відносин.

Створення сприятливих та безпечних умов проживання і праці населення країни, підвищення мотивації трудової діяльності, соціальне партнерство, підвищення реальної заробітної плати, регулювання доходів, їх індексація, встановлення соціальних гарантій – це далеко неповний перелік завдань держави в галузі регулювання соціальної сфери за рахунок мотиваційних чинників.

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата. Правильна організація якої має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності установи, ефективності діяльності; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників. Про це свідчить падіння індексу реальної заробітної плати в Україні за 2016-2021 роки (рис. 3).



Рис. 3. Індекс реальної заробітної плати в Україні за 2016-2021 роки

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України.

За 2016–2021 роки чітку тенденцію індексу реальної заробітної плати сформулювати складно. Найнижчий показник 85,9 – у 2021 році, а найвищий – 118,9 у 2017 році. Незважаючи на те, що номінальна заробітна плата населення поступово підвищується, рі-

вень реальної заробітної плати зростає значно нижчими темпами. У 2021 році спостерігаємо взагалі невтішну картину, яку можна пояснити карантинними обмеженнями, які призвели до скорочення чисельності працівників, або ж переведення їх на скорочений робочий день, зменшення розмірів премій, доплат та надбавок з метою економії витрат підприємства та уникнення фінансових ризиків.

При впровадженні нематеріальної винагороди працівників слід приділити увагу цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання є складовою частиною організаційної культури. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Для створення ефективної системи мотивації важливим є розроблення мотиваційних програм. З цією метою доцільно вивчати потреби та мотиви працівників, залучати їх до розробки цих програм, приділяти увагу досягненню колективних завдань. Також для ефективного управління мотиваційною системою необхідний мотиваційний моніторинг, який полягає у постійному спостереженні і контролі стану мотивації трудової діяльності, задоволення потреб працюючих з метою оперативної діагностики й оцінки в динаміці.

Висновки і пропозиції. Пріоритетними напрямками державної політики щодо ринку праці є зменшення відтоку кваліфікованої робочої сили за кордон за рахунок підвищення рівня мотивації працівників шляхом реалізації управлінських компетенцій, що може бути досягнуто шляхом забезпечення подальшого економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати.

Крім того, для ефективної зайнятості необхідно: стимулювати створення робочих місць у державному та приватному секторі економіки; розробляти превентивні заходи, спрямовані на скорочення безробіття; сприяти зростанню рівня реальної заробітної плати, покращенню рівня життя. При реалізації управлінських компетенцій доцільно акцентувати увагу на розвиток м'яких навичок, які дозволяють керівнику ухвалювати ефективні управлінські рішення, вміло організувати та управляти командами, успішно проводити переговори, розвивати ораторські здібності, мистецтво переконання, правильно делегувати повноваження підлеглим, ефективно розподіляти ролі, управляти часом, вирішувати конфліктні ситуації тощо.

Список використаних джерел

1. 100 вопросов для определения soft skills. URL: <https://hurma.work/ru/blog/100-questions-for-soft-skills-evaluation>.
2. Газуда Л. М. Активізація транскордонного співробітництва сільських територій у контексті процесів інтеграції. *Економіка АПК*. 2015. № 12. С. 77–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_12_14.
3. Газуда Л. М., Ерфан В. Й., Газуда С. М. Сільський розвиток регіону: монографія. Ужгород : Видавництво ФОП Сабов А. М., 2015. 250 с.
4. Газуда М. В., Волощук Н. Ю. Регіональний розвиток сфери малого підприємництва. Ужгород : Видавництво «ФОП Сабов А. М.», 2017. 254 с.
5. Дерій Ж. В. Капіталізація людського потенціалу: функціональний аспект. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3(60). С. 21–27.
6. Дишлок Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. *Україна: аспекти праці*. 1997. № 3–4. С. 9–11.
7. Зглат-Лозинська Л. О. Удосконалення професійної орієнтації на основі прогнозування тенденцій ринків праці та освітніх послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 313–323.
8. Кичко І. І. Особисті потреби: регуляторні механізми формування та забезпечення. Чернівці : Чернігівський державний інститут права, соціальних технологій та праці, 2010. 258 с.
9. Кичко І. І. Соціально-економічні детермінанти особистих потреб : монографія. Чернівці : ЧНТУ, 2012. 359 с.
10. Лопушняк Г. С., Капітан В. О. Вплив демографічних чинників на зайнятість населення. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 2. С. 30–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_2_6.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

11. Міжнародні рейтинги України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародні_рейтинги_України#Демографічні.
12. Пандемія COVID-19 спричинила втрату чверті мільярда робочих місць – звіт МОП. URL: <https://www.dw.com/uk/pandemiia-covid-19-sprychynyla-vtratu-chverti-miliarda-robochykh-mists-zvit-mop/a-56340090>.
13. Холодницька А., Лук'яшко М. Можливості використання компетентнісного підходу в управлінні медичними закладами в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 108-114.
14. Хоменко І. О. Трудовий потенціал транспортних підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2009. № 38. С. 308-314.
15. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Чубикіна А. О. Стратегічні засади інвестування в людський капітал для забезпечення розвитку національної економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 38-45.
16. Шинкаренко В., Криворучко О. Мотивація результатів діяльності працівників. *Україна: аспекти праці*. 1998. № 3. С. 25-28.
17. Jackson D., Wilton N. Developing career management competencies among undergraduates and the role of work-integrated learning. *Teaching in Higher Education*. 2016. Vol. 21, Issue 3. Pp. 266-286. DOI: 10.1080/13562517.2015.1136281.
18. Kychko I. I. Rational component of motivational factor of labour productivity growth. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. № 1. Pp. 99-102.
19. Mansfield R.S. Practical questions in building competency models. 2005. URL: <http://www.workitect.com/pdf/PracticalQuestions.pdf>.
20. Verle K., Markič M., Kodrič B. and Gorenc Zoran A. Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*. 2014. Vol. 114, No. 6. Pp. 922-935. URL: <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0019>.

References

1. 100 voprosov dlia opredeleniia soft skills [100 questions for soft skills evaluation]. <https://hurma.work/ru/blog/100-questions-for-soft-skills-evaluation>.
2. Hazuda, L. M. (2015). Aktyvizatsiya transkordonnoho spivrobotnytstva sil's'kykh terytoriy u konteksti protsesiv intehratsiyi [Intensification of cross-border cooperation of rural areas in the context of integration processes]. *Ekonomika APK – Economics of agro-industrial complex*, (12), pp. 77–87. http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_12_14.
3. Hazuda, L. M., Erfan, V. I., Hazuda, S. M. (2015). *Sil'skyi rozvytok rehionu [Rural development of the region]*. Vydavnytstvo FOP Sabov A. M.
4. Hazuda, M. V., Voloshchuk, N. Yu. (2017). *Rehionalnyi rozvytok sfery maloho pidpryyemnytstva [Regional development of small business]*. Vydavnytstvo «FOPSabov A.M.».
5. Derii, Zh. V. (2012). Kapitalizatsiia liudskoho potentsialu: funktsionalnyi aspekt [Capitalization of human potential: functional aspect]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, (3(60)), pp. 21-27.
6. Dyshliuk, N. (1997). Motyvatsiya i povedinka lyudyny v sferi pratsi [Motivation and human behavior in the field of labor]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, (3-4), pp. 9-11.
7. Zhalat-Lozynska, L. O. (2015). Udoskonalennya profesynoyi oriyentatsiyi na osnovi prohnouzuvannya tendentsiy rynkiv pratsi ta osvithnikh posluh [Improving career guidance based on forecasting trends in labor markets and educational services]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, (9), pp. 313-323.
8. Kychko, I. I. (2010). *Osobysti potreby: rehuliatorni mekhanizmy formuvannia ta zabezpechennia [Personal needs: regulatory mechanisms of formation and provision]*. Chernihivskiy derzhavnyi instytut prava, sotsialnykh tekhnolohii ta pratsi.
9. Kychko, I. I. (2012). *Sotsialno-ekonomichni determinanty osobystykh potreb [Socio-economic determinants of personal needs]*. CHNTU.

10. Lopushnyak, H. S., Kapitan, V. O. (2012). Vplyv demografichnykh chynnykiv na zaunyatist' naselennya [The impact of demographic factors on employment]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky – Modeling of the regional economy*, (2), pp. 30-40. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_2_6.
11. Mizhnarodni reytnyhy Ukrainy [International ratings of Ukraine]. https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародні_рейтинги_України#Демографічні.
12. Pandemiia COVID-19 sprychynyla vtratu chverti mil'yarda robochyykh mists - zvit MOP [COVID-19 pandemic kills a quarter of a billion jobs - ILO report]. <https://www.dw.com/uk/pandemiia-covid-19-sprychynyla-vtratu-chverti-miliarda-robochyykh-mists-zvit-mop/a-56340090>.
13. Kholodnytska, A., Lukiashko, M. (2020). Mozhlyvosti vykorystannya kompetentnisnoho pidkhotu v upravlinni medychnymy zakladamy v umovakh reformuvannya systemy okhorony zdorov'ya [Possibilities of using the competence approach in the management of medical institutions in the conditions of health care reform]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1), pp.108-114.
14. Khomenko, I. O. (2009). Trudovyy potentsial transportnykh pidpryyemstv [Labor potential of transport enterprises]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, (38), pp. 308-314.
15. Khomenko, I. O., Volynets, L. M., Chubykina, A. O. (2020). Stratehichni zasady investuvannya v lyudskiy kapital dlia zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Strategic principles of investing in human capital to ensure the development of the national economy of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, (1 (21)), pp. 38-45.
16. Shynkarenko, V., Kryvoruchko, O. (1998). Motyvatsiya rezultativ diialnosti pratsivnykiv [Motivation of employees]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, (3), pp. 25-28.
17. Jackson, D., Wilton, N. (2016). Developing career management competencies among undergraduates and the role of work-integrated learning, *Teaching in Higher Education*, 21:3, 266-286, DOI: 10.1080/13562517.2015.1136281.
18. Kychko, I. I. (2017). Rational component of motivational factor of labour productivity growth. *Naukovyy visnyk polissya*, (1), pp. 99-102.
19. Mansfield, R. S. (2005). Practical questions in building competency models. <http://www.workitect.com/pdf/PracticalQuestions.pdf>.
20. Verle K., Markič M., Kodrič B. and Gorenc Zoran A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), pp. 922-935. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0019>.

Кичко Ирина Ивановна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Kychko Iryna Ivanivna – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Personnel Management and Labour Economy, Chernihiv Polytechnic National University (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: ira41215@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

Researcher ID: H-1753-2015

Холодницька Алла Вячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Національний університет «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Kholodnytska Alla – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv Polytechnic National University (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: allakholodnytska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

Researcher ID: G-9430-2014