
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МІКРО-, МЕЗО- ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ

УДК 378:331.5

Олена Володимирівна БОРИСЯК

провідний спеціаліст, Центр працевлаштування та зв'язків з випускниками
Тернопільського національного економічного університету,
вул. Львівська, 11, офіс 1106, м. Тернопіль, Україна, 46020,
тел. (098) 790-19-13, e-mail: olena-borisyak@yandex.ru

ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ СПРИЯННЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Анотація

Статтю присвячено ролі співпраці організацій з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників вищих навчальних закладів (ВНЗ) у системі управління персоналом через проведення аналогій співпраці з рекрутинговими агенціями.

У рамках економічної та соціальної нестабільності України посилюється актуальність досліджень шляхів оптимізації витрат компаніями через розробку нових механізмів розвитку і використання ресурсів, зокрема людських. За таких умов ВНЗ, будучи джерелом знань, слід розглядати плацдармом для створення інноваційних бізнес-моделей. Новизна дослідження полягає у доведенні важливості функціонування підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ як посередників між бізнесом і освітою, у розвитку сфери управління персоналом організацій поряд з діяльністю рекрутингових агенцій.

У статті, застосовуючи методи порівняльного аналізу, синтезу, аналогій, моделювання, розкрито сутність рекрутингу, типи підбору персоналу рекрутинговими агенціями; розглянуто функції рекрутингових агенцій і підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ; виокремлено сильні і слабкі сторони для організацій у співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ у системі управління персоналом.

Враховуючи практичну важливість методичних розробок співпраці компанії з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників, на прикладі Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету, який має 20-літній досвід роботи у зайнятості студентів і випускників, розроблено алгоритм пошуку і підбору персоналу на рівні ВНЗ.

До того ж, запропонована модель охоплює лише один напрям роботи з персоналом, тому є необхідність продовження дослідження функціонування підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників з метою розробки комплексних механізмів співпраці організацій з ВНЗ.

***Ключові слова:** зайнятість; студент; випускник; управління персоналом; пошук і підбір; роботодавці; університет.*

Елена Владимировна БОРИСЯК,

ведущий специалист, Центр трудоустройства и связей с выпускниками Тернопольского
национального экономического университета,
ул. Львовская, 11, офис 1106, г. Тернополь, Украина, 46020,
тел. (098) 790-19-13, e-mail: olena-borisyak@yandex.ru

ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СОДЕЙСТВИЯ ТРУДОУСТРОЙСТВУ В ВЫЩИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Аннотация

Статья посвящена роли сотрудничества организаций с подразделениями содействие трудоустройству студентов и выпускников высших учебных заведений (ВУЗ) в системе управления персоналом путем проведения аналогий сотрудничества с рекрутинговыми агентствами.

В рамках экономической и социальной нестабильности Украины усиливается актуальность исследований путей оптимизации расходов компаниями посредством разработки новых механизмов развития и использования ресурсов, в том числе человеческих. При таких условиях ВУЗ, являясь источником знаний, следует рассматривать

плацдармом для создания инновационных бизнес-моделей. Новизна исследования заключается в доведении важности функционирования подразделений содействия трудоустройству студентов и выпускников ВУЗ, как посредников между бизнесом и образованием, в развитии сферы управления персоналом организаций наряду с деятельностью рекрутинговых агентств.

В статье, применяя методы сравнительного анализа, синтеза, аналогии, моделирования, раскрыта сущность рекрутинга, типы подбора персонала рекрутинговыми агентствами; рассмотрено функции рекрутинговых агентств и подразделений содействия трудоустройству студентов и выпускников ВУЗ; выделены сильные и слабые стороны для организаций в сотрудничестве с подразделениями содействие трудоустройству студентов и выпускников ВУЗ в системе управления персоналом.

Учитывая практическую важность методических разработок сотрудничества компаний с подразделениями содействие трудоустройству студентов и выпускников, на примере Центра трудоустройства и связей с выпускниками Тернопольского национального экономического университета, имеет 20-летний опыт работы в занятости студентов и выпускников, разработан алгоритм поиска и подбора персонала на уровне ВУЗ.

Наряду с этим, предложена модель охватывает лишь одно направление работы с персоналом, поэтому есть необходимость продолжения исследования функционирования подразделений содействия трудоустройству студентов и выпускников с целью разработки комплексных механизмов сотрудничества организаций с ВУЗ.

Ключевые слова: занятость; студент; выпускник; управления персоналом; поиск и подбор; работодатели; университет.

Olena BORYSIAK,

leading specialist, Center of Employment and Graduate Connections of the
Ternopil National Economic University,
st. Lvivska, 11, office 1106, Ternopil, Ukraine, 46020,
tel. (098) 790-19-13, e-mail: olena-borisyak@yandex.ru

THE FUNCTIONING OF THE DEPARTMENTS OF EMPLOYMENT PROMOTION IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

The article is devoted to the role of cooperation between the organizations and the departments of employment promotion of students and graduates of higher educational institutions in the system of HR Management through the analogies of cooperation with recruiting agencies.

At the time of economic and social instability in Ukraine, the relevance of the research of ways to optimize the expenses of the companies through the development of new mechanisms of the development and the use of resources, human ones in particular increase. Under these circumstances, higher educational institutions, being a powerful source of knowledge, become the main base for creating innovative business models. The novelty of the research consists in ascertaining the importance of functioning of the departments of employment promotion of students and graduates of higher educational institutions as intermediaries between business and education in the development of HR Management organizations together with the activities of recruitment agencies.

In the article, through methods of the comparative analysis, synthesis, analogy and modeling, there have been revealed the essence of recruiting and the types of selection of workforce by recruitment agencies. The article considers the functions of recruiting agencies and departments of employment promotion of students and graduates of higher educational institutions. There also have been singled out strong features and weaknesses of the organizations in collaboration with departments of employment promoting of students and graduates of higher educational institutions in the system of HR Management.

Taking into consideration the practical importance of methodological materials concerning the cooperation between the companies and the departments of employment promotion of students and graduates and the model of the Center of Employment and Graduate Connections of the Ternopil National Economic University with 20 years of experience in the promoting of the employment of students and graduates in particular, there has been designed an algorithm of search and selection of workforce on the level of a higher educational institution.

Similarly, the model under consideration encloses only one set of activities with the personnel, which proves the necessity of further study of functioning of the departments of employment promotion of students and graduates with the purpose to create complex mechanisms of cooperation between the companies with higher educational institutions.

Key words: employment; student; graduate; HR Management; search and selection; employers; university.

JEL classification: I20, I28, J23, J24.

Постановка проблеми. Посилення економічної та соціальної нестабільності сьогодні обумовлює розробку підприємствами техніки оптимізації витрат. Актуальною стає практика

заощаджень на реалізації положень кадрової політики. У майбутньому такий курс може спричинити зниження якості людських ресурсів і, як наслідок, неспроможність інноваційного розвитку організації у бізнес-середовищі.

У контексті питання економії коштів за рахунок персоналу доцільно проаналізувати рівень та особливості співпраці з вищими навчальними закладами (ВНЗ) – одними з головних джерел знань. Підрозділи сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ виступають посередниками між бізнесом і освітою, тому важливим є дослідження аспектів економічної ефективності співпраці підприємств з такими підрозділами у системі управління персоналом.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення управління персоналом в організаціях зробили зокрема такі науковці як Балабанова Л.В. [1], Назарова Г.В. [2], Науменко Л.М. [3], Сардак О.В. [1]. Розкриттю особливостей співпраці підприємств з вищими навчальними закладами, працевлаштуванню молоді присвячені праці Лібанової Е.М. [4], Матюха С.А. [5].

Постановка завдання. Метою дослідження є висвітлення ролі співпраці організацій з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ у системі управління персоналом через проведення аналогій співпраці з рекрутинговими агенціями.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання: розкрити сутність рекрутингу, типи підбору персоналу рекрутинговими агенціями; розглянути функції рекрутингових агенцій і підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ; розробити алгоритм пошуку і підбору персоналу на рівні ВНЗ; виокремити сильні і слабкі сторони для організацій у співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ у системі управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лексико-семантичний аналіз свідчить, що слово “рекрутинг” походить від французького “recruter”, “рекрутувати”, тобто набирати будь-кого, вербувати, поповнювати будь-ким, наймати на службу за гроші. Сьогодні під цим поняттям розуміють пошук і підбір кваліфікованих фахівців на платній основі [3]. Компанії, які надають такі послуги, є рекрутинговими агенціями, а фахівці у цій сфері – рекрутерами. Варто також відзначити, що відповідно до Національного класифікатора професій України “Класифікатор професій ДК 003:2010” під посадою рекрутер слід розглядати професію, код класифікаційного угруповання професій 1477.1., “Менеджер (управитель) з підбору, забезпечення та використання персоналу”. З метою формування команди висококваліфікованих фахівців окремі підприємства практикують вводити у штат посаду менеджера з підбору персоналу або звертатися за допомогою у компанії, які надають такі послуги.

У табл. 1. показано аналіз основних типів підбору персоналу, які використовують рекрутингові агенції. Окрім підбору персоналу, рекрутингові агенції надають компаніям і людям, які шукають роботу, інший спектр платних послуг, зокрема:

- дослідження рівня оплати праці;
- ведення кадрового діловодства;
- оцінка персоналу (послуги “Таємний клієнт”, “Таємний покупець”);
- навчання персоналу (тренінг “Техніка ведення продажу”);
- консультування з питань ведення бізнесу;
- запрошення на роботу, стажування, практику студентів, успішних у навчанні та активних у громадському житті; утвердження іміджу компанії-клієнта через проведення у навчальних закладах презентацій, анкетування, тестування, конкурсів;
- виведення працівника за штат компанії;
- маркетингові дослідження;
- консультування з питань працевлаштування людей, яких скоротили, за рахунок попереднього роботодавця;
- допомога у написанні резюме;

– профорієнтація та профкар’єра.

У сучасних умовах економічного і соціального розвитку України пріоритетом для компаній є збереження попередніх позицій у бізнес-середовищі, тому формування позитивного іміджу організації як роботодавця слід розглядати важливим чинником конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Типи підбору персоналу, які пропонують рекрутингові агенції

Тип підбору персоналу	Характеристика
Поверхневий підбір (Screening)	Підбір фахівців низького і середнього рівня кваліфікації, в основному, за резюме; критерії: освіта, схожий досвід роботи. Вартість, зазвичай, фіксована – 1000-2500 грн. Гарантійний строк здійснення безоплатної заміни кандидата: 1-3 місяці.
Тимчасовий персонал (Temporary staffing)	Пошук фахівця низького і середнього рівня кваліфікації на 1-3 місяці зайнятості. Залучаються усі джерела пошуку (база резюме, ЗМІ, Інтернет, ВНЗ). Вартість, зазвичай, фіксована – 1000-2500 грн. Гарантійний строк здійснення безоплатної заміни кандидата: 1 місяць.
Класичний підбір (Recruitment)	Підбір фахівців середнього рівня кваліфікації з чітко окресленими професійними навичками та досвідом. Залучаються усі джерела пошуку (база резюме, ЗМІ, Інтернет, ВНЗ). Оплата послуги – 1,0-1,5 посадового окладу фахівця. Гарантійний строк здійснення безоплатної заміни кандидата: 1-3 місяці.
Виконавчий пошук (Executive Search)	Підбір висококваліфікованого фахівця (управлінця високого рівня) з досвідом роботи і знаннями у відповідній галузі. Залучаються для пошуку бази резюме, Інтернет, ЗМІ, знайомі, опитування людей з даної сфери. Оплата послуги – 1,5-2,0 посадового окладу фахівця. Гарантійний строк здійснення безоплатної заміни кандидата: 6-12 місяців.
Полювання за головами (Headhunting)	Підбір висококваліфікованого фахівця (управлінця високого рівня) з досвідом роботи і ґрунтовними знаннями у відповідній сфері. Мінімізація джерел пошуку: дослідження ринку, залучення особистих контактів у даній сфері, пряме встановлення контакту з кандидатом, але без публічних оголошень про вакансію (наприклад, Інтернет, ЗМІ). Оплата послуги – 1,5-2,5 окладу фахівця. Гарантійний строк здійснення безоплатної заміни кандидата: 6-12 місяців.

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 7].

Аналізуючи інформаційну базу даних про рекрутингові агенції Work.ua, найбільшого сайту України з пошуку роботи і працівників, необхідно звернути увагу на дефіцит на ринку компаній, які є вузькоспеціалізованими у наданні рекрутингових послуг (наприклад, ІТ-сфера, бухгалтерія, менеджмент ЗЕД), з однієї сторони, а з іншої – впровадження окремими підприємствами політики жорсткої економії, що обумовлює пошук управлінцями оптимальних інструментів забезпечення життєдіяльності підприємства.

Сьогодні, у рамках реформування вищої освіти і молодіжного ринку праці України, актуальною є розробка механізмів співпраці освіти і науки з бізнесом. Проте, за результатами дослідження 2013 року “Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників та роботодавців”, з ВНЗ співпрацює лише 34% вітчизняних компаній (62% – великі, 31% – середні) [8].

Доцільно відзначити, що відповідно до п. 3 ст. 3 Закону України „Про вищу освіту” одним із завдань державної політики у сфері вищої освіти є створення умов для реалізації випускниками права на працю, забезпечення гарантії рівних можливостей щодо вибору місця роботи, виду трудової діяльності на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності з урахуванням здобутої вищої освіти та відповідно до суспільних потреб.

Урядом України питання зайнятості студентів і випускників, співпраці з роботодавцями покладено на спеціально створений структурний підрозділ ВНЗ – сприяння працевлаштуванню студентів і випускників.

На нашу думку, варто розглянути функції таких підрозділів на прикладі Центру працевлаштування та зв’язків з випускниками Тернопільського національного економічного

університету, який має 20-літній досвід роботи у сфері зайнятості студентів і випускників (створений 30 серпня 1995 р.). Головними напрямками його діяльності є:

- взаємодія з студентами і випускниками, які звернулися з питань пошуку роботи (формування бази вакансій з повної та вторинної зайнятості; консультування щодо написання резюме, супровідного листа, проходження співбесіди; організація та проведення тренінгів, лекцій з питань техніки пошуку роботи);

- співпраця з роботодавцями з питань пошуку і підбору персоналу (організація укладання угод про співпрацю з університетом; формування бази резюме та анкет студентів і випускників; проведення презентацій діяльності компаній);

- моніторинг ринку праці;

- співпраця з структурними підрозділами університету, органами місцевого самоврядування, центрами зайнятості, громадськими організаціями з метою сприяння зайнятості молоді;

- налагодження контактів з випускниками, які сприяють працевлаштуванню студентів (формування бази даних випускників; проведення щорічних ювілейних зустрічей з випускниками).

Посилення дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці зумовлює пошук і розробку нових механізмів працевлаштування молоді. Центр працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету спільно з дирекціями інститутів, деканатами факультетів, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями систематично проводить круглі столи, конференції, у ході роботи яких розробляються проекти, спрямовані на встановлення відповідності між ринком освітніх послуг і молодіжним ринком праці.

Варто виокремити такі заходи Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками, які є ефективними у питанні зайнятості студентів і випускників Тернопільського національного економічного університету:

- систематичне відвідування підприємств, установ і організацій з метою підписання угод про співпрацю, вивчення вимог до фахівців і умов праці;

- презентації компаній, ярмарки вакансій, Дні кар'єри, зустрічі з фахівцями-практиками;

- екскурсії для студентів на підприємства, установи, організації;

- дні відкритих дверей підприємств, установ і організацій;

- засідання круглих столів і конференції за участі міжнародних фахівців і роботодавців;

- презентації наукових досліджень студентів і випускників на конкурсах бізнес-планів і соціальних проектів;

- тренінги, семінари, лекції із сучасних методик саморегуляції та самонавчання;

- інтерв'ю з випускниками університету, успішними менеджерами, бухгалтерами, фінансистами; профорієнтаційні вечори; зустрічі із випускниками, які побудували успішну професійну кар'єру за спеціальністю;

- участь роботодавців у роботі Державних екзаменаційних комісій, створених при університеті, із захисту дипломних робіт з метою відбору талановитої молоді на активні вакансії та у кадровий резерв;

- індивідуальне і групове консультування студентів і випускників щодо вакансій, особливостей пошуку роботи.

Вважаємо, що пріоритетним напрямом функціонування підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ має стати створення умов для залучення роботодавців до формування навчальних планів і програм. Важливе місце у даному контексті належить діяльності тренінгових центрів при випускових кафедрах (проведення тренінгів для студентів і викладачів працівниками компаній), організації екскурсій, стажувань на підприємствах, конкурсів з написання бізнес-планів.

На основі проведеного аналізу діяльності Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету можемо виділити такі головні функції підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ, які мають елементи аналогій функціям рекрутингових агенцій:

- налагодження співпраці з роботодавцями щодо професійної підготовки і працевлаштування студентів і випускників;
- проведення первинних співбесід, професійного тестування студентів і випускників відповідно до замовлення роботодавців на підбір персоналу;
- організація співбесіди роботодавців із кандидатами на вакансії;
- створення бази резюме студентів і випускників, які звернулися щодо працевлаштування;
- інформування студентів і випускників про активні вакансії з повної та вторинної зайнятості (сайт університету; соціальні мережі; електронна пошта; участь у засіданнях старостатів);
- надання консультацій студентам і випускникам з питань написання резюме, проходження співбесіди, постановки особистих і професійних цілей;
- вивчення тенденцій на ринку праці;
- організація зустрічей роботодавців зі студентами і випускниками (презентація діяльності компанії; ярмарок вакансій; День відкритих дверей компанії; зустріч з випускниками, які сприяють працевлаштуванню молоді);
- проведення та організація лекцій, семінарів і тренінгів для студентів і випускників із питань техніки пошуку роботи, основ підприємництва.

У розрізі вивчення діяльності Центру працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету на рис. 1 побудовано алгоритм надання послуг з пошуку і підбору персоналу. Як бачимо, техніка закриття вакансії є аналогічною до техніки, яку використовують рекрутингові агенції. Доцільно виокремити такі етапи пошуку і підбору персоналу працівниками підрозділів сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ:

- прийом замовлення на пошук і підбір персоналу та ознайомлення з посадовими інструкціями;
- визначення типу підбору персоналу (поверхневий підбір, класичний підбір, підбір тимчасового персоналу, виконавчий пошук);
- вибір джерел пошуку персоналу (аналіз бази резюме та анкет студентів і випускників, опублікування інформації про вакансію на сайті університету, сторінках соціальних мереж, співпраця з дирекціями інститутів, деканатами факультетів, органами студентського самоврядування, проведення опитування серед співробітників і знайомих);
- визначення оптимальних методів підбору персоналу (аналіз резюме та анкет, співбесіда, тестування, збір рекомендацій);
- здійснення безпосереднього пошуку і підбору персоналу (аналіз інформації у резюме, проведення співбесід, телефонних інтерв'ю, тестування, збір рекомендацій);
- організація співбесіди кандидата із роботодавцями;
- моніторинг успішності проходження кандидатом адаптаційного періоду на робочому місці.

Узагальнюючи вищезазначене, доцільно виділити сильні і слабкі сторони для організацій у співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ у системі управління персоналом (табл. 2).

Таблиця 2

Сильні і слабкі сторони для організацій у співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ у системі управління персоналом

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

- безоплатність послуг;
- можливість отримання висококваліфікованих фахівців;
- формування іміджу компанії;
- економія часу на пошук і підбір персоналу;
- конфіденційність інформації;
- можливість участі у підготовці фахівців відповідно до потреб компанії;
- отримання консультацій щодо тенденцій на ринку праці.

- у базу даних кандидатів входять тільки студенти і випускники одного ВНЗ;
- територіальний розрив між попитом і пропозицією;
- ризик не закриття вакансій;
- відсутність гарантій здійснення заміни запропонованих кандидатів.

Джерело: розробка автора.

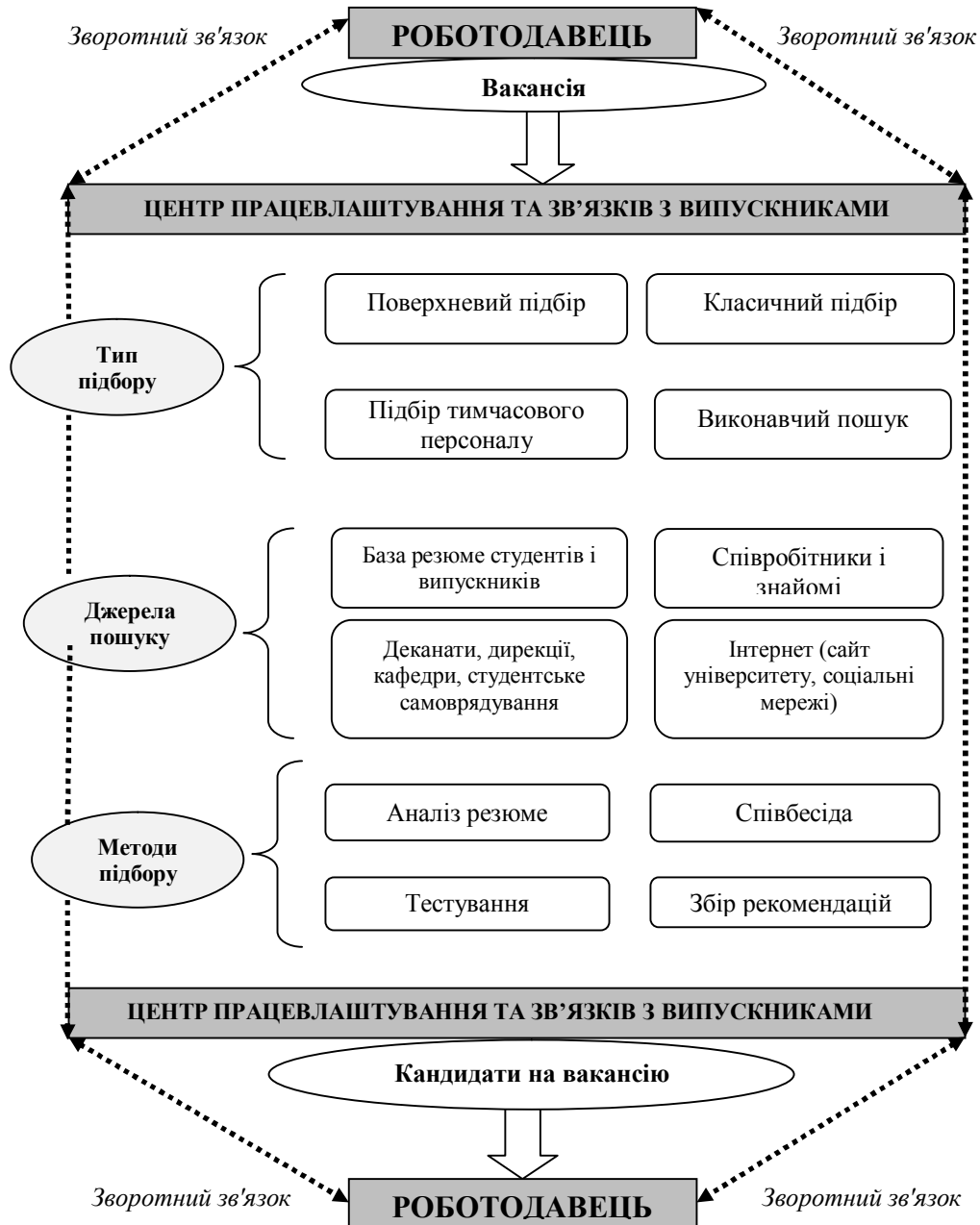


Рис. 1. Алгоритм пошуку і підбору персоналу центром працевлаштування та зв'язків з випускниками Тернопільського національного економічного університету

Джерело: побудовано автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах економічного розвитку України налагодження співпраці з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ має стати одним із пріоритетних завдань організацій. Такі підрозділи, поряд з рекрутинговими агенціями, слід розглядати як арсенал кваліфікованих

людських ресурсів у системі управління персоналом. Вважаємо, що це є джерелом економії видатків із бюджету, плацдармом для формування іміджу, а також інноваційного розвитку бізнес-процесів компанії. Саме тому, важливим є зосередження уваги на розробці механізмів співпраці організацій з підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників ВНЗ.

Список літератури

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Назарова Г. В. *Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів* [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова // *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. – 2012. – № 1. – С. 162-165. – Режим доступу : http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NGVMPP.pdf.
3. Науменко Л. М. *Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом* [Електронний ресурс] / Л. М. Науменко. – Режим доступу : <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinni-personalom>.
4. *Молодь та молодіжна політика в Україні : соціально-демографічні аспекти* [Електронний ресурс] / За ред. Е. М. Лібанової. – К. : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2010. – 268 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/465615>.
5. Матюх С. А. *Напрями удосконалення ефективної співпраці вищих навчальних закладів з ринком праці та ринком освітніх послуг* [Електронний ресурс] / С. А. Матюх // *Університетські наукові записки*. – 2013. – № 2. – С. 310-314. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Unzap_2013_2_49.pdf.
6. Сагайдак М. П. *Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу*. [Електронний ресурс] / М. П. Сагайдак // *Актуальні проблеми економіки*. – 2013. – № 9. – С. 119-124. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_9_19.pdf.
7. Солом'янюк П. Г. *Світова практика застосування аутсорсингу персоналу* [Електронний ресурс] / П. Г. Солом'янюк, М. М. Міщишина // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 6. – Т. 1. – С. 103-106. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/103-106.pdf.
8. Кашин А. *Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів : погляд випускників та роботодавців* [Електронний ресурс] / А. Кашин, Є. Польщикова, Ю. Сахно. – Режим доступу : <http://www.slideshare.net/bestuniverua/ss-27208268>.

References

1. Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. (2011). *HR Managment*. Kyiv : Center of educational literature.
2. Nazarova, H. V. *Technology recruitment based on modern software*. *Journal of Donbass State Engineering Academy*, 1, 2012, pp. 162-165 : http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NGVMPP.pdf
3. Naumenko, L. M. *Recruiting how the methodology of recruitment HR Managment* : <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinni-personalom>.
4. Libanova, E. M. (2010). *The youth and the policy in Ukraine : socio-demographic aspects*. Kyiv : Institute of Demography and Social Studies of M.V. Ptukha NAS of Ukraine : <http://www.twirpx.com/file/465615>.
5. Matiukh, S. A. *Directions of improvement of effective cooperation between higher educational institutions and the labour market and the market of educational services*. *University Research Notes*, 2, 2013, pp. 310-314 : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Unzap_2013_2_49.pdf.
6. Sagaidak, M. P. *Recruitment in provision of internal marketing*. *Actual Problems of Economics*, 9, 2013, pp. 119-124 : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_9_19.pdf.

7. Solomianiuk, P. H., and Mishchyshyna M. M. *The world practice of outsourcing staff*. Journal of Khmelnytsky National University, 6, 2011, Vol. 1, pp. 103-107 : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/103-106.pdf.

8. Kashyn, A., Polshchikova, Ye., and Sakhno, Yu. *The experience of the employment of graduates : the view of graduates and employers* : <http://www.slideshare.net/bestuniverua/ss-27208268>.