

Позднякова Л.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, бізнесу
та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту

Котик В.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Українського державного університету залізничного транспорту

Клименко С.В.

магістр
Українського державного університету залізничного транспорту

Pozdnyakova Lyubov

doctor of sciences, professor
Head of the Department of Economics, Business
and Personnel Management in Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport

Kotik Valentina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Ukrainian State University of Railway Transport

Klimenko Sergey

Master of Economics, Business
and Human Resources Management, Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

FORMUVANNYA STRATEGY INTEGRATSIYNYH DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINIAN

Сучасна стратегія розвитку національної економіки України характеризується процесами, які вимагають невідкладного системного реформування, тому актуальність ефективної конвергенції з різними за рівнем розвитку економічними системами викликана об'єктивною необхідністю виходу національної економіки на новий рівень еволюційного розвитку. Орієнтація країни на багатовекторну інтеграцію вимагає розроблення концепції стратегічного розвитку національної економіки шляхом подолання міжнародних і внутрішньодержавних структурних протиріч на основі принципів рівноцінності взаємодії різних за рівнем розвитку економічних систем. Стратегічне прогнозування об'єктивних циклічних спадів, які досі залишаються не до кінця дослідженою проблемою, у сучасних умовах потребує вирішення питань економічної діагностики на основі науково обґрунтованих методів аналізу.

Ключові слова: сучасна стратегія розвитку, стратегічний та системний аналіз, стратегічне планування витрат, стратегічні рішення, аналіз стратегії розвитку.

Современная стратегия развития национальной экономики Украины характеризуется процессами, которые требуют неотложного системного реформирования, поэтому актуальность эффективной конвергенции с различными по уровню развития экономическими системами вызвана объективной необходимостью выхода национальной экономики на новый уровень эволюционного развития. Ориентация страны на многовекторную интеграцию требует разработки концепции стратегического развития национальной экономики путем преодоления международных и внутригосударственных структурных противоречий на основе принципов равноценности взаимодействия различных по уровню развития экономических систем. Стратегическое прогнозирование объективных циклических спадов, которые до сих пор остаются не до конца исследованной проблемой, в современных условиях требует решения вопросов экономической диагностики на основе научно обоснованных методов анализа.

Ключевые слова: современная стратегия развития, стратегический и системный анализ, стратегическое планирование расходов, стратегические решения, анализ стратегии развития.

The current strategy for the development of the national economy of Ukraine is characterized by processes that require urgent system reform. In the conditions of readiness to integrate into the world economy, the problem of the formation of a high-tech structure of production, which will ensure high competitiveness and stability of the economic system to cyclical fluctuations and crises that are accompanied by stagnation, inflation and a decrease in the living standard of the population, is especially acute. Therefore, the importance of effective convergence with different economic systems on the basis of synchronization of the main macroeconomic, monetary, fiscal, legal, social and institutional parameters is due to the objective need for the national economy to reach a new level of evolutionary development. At the same time, scientific approaches to the methodology of the study of structural changes in the national economy and the forecasting of strategic directions of its development have changed. The country's orientation towards multi-vector integration requires the development of the concept of strategic development of the national economy by overcoming international and national structural contradictions; dissipative as an external environment, as well as the main parameters of the convergence of Ukraine with other countries on the basis of the principles of equivalence of interaction between different levels of economic systems. Strategic forecasting of objective cyclical recessions, which is still not an end to the investigated problem, in modern conditions requires the solution of issues of economic diagnostics based on scientifically grounded methods of analysis. Theoretical and methodological issues of assessing the prospects of Ukraine's entry into the world economy on mutually beneficial terms and the determination of the boundary of optimal convergence as an integral indicator on the interstate, inter-regional and inter-sectoral levels remain controversial. Implementation of economic and mathematical methods of modeling and long-term forecasting of strategic development of Ukraine, which increases the reasonableness of the planned tasks for raising the standard of living quality of the population of Ukraine, is a necessary requirement for ensuring positive changes in the choice of priority directions of integration development.

Keywords: modern strategy of development, strategic and system analysis, strategic planning of expenses, strategic decisions, analysis of development strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Передумовою і водночас першим етапом стратегічного планування витрат є стратегічний аналіз. Завдяки йому і з метою визначення проблем та водночас можливостей поліпшення системи планування й обліку витрат здійснюється своєрідна ревізія стану фірми або підприємства і оточуючого середовища. Більше того, стратегічний аналіз є аналітичною основою стратегічного планування. Для забезпечення ефективності стратегічної реакції необхідно мати яскраве уявлення про ймовірний майбутній стан середовища, в якому існує фірма або підприємство. Важливим елементом стратегічного аналізу є його інформаційне забезпечення, без якого сам аналіз є нереальним, тому стратегічне планування за допомогою інформаційних систем є досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вагомий науковий внесок у висвітлення теоретичних та прикладних аспектів стратегічного планування, розроблення методології ефективної реалізації формування нових стратегій зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Ансофф, В. Дикань, А. Дейнека, М. Герасимчук, О. Кузьмін, Й. Петрович, Л. Позднякова, М. Макаренко, В. Котик, Н. Колесникова, Н. Чебанова, В. Яковенко, Н. Гриценко та ін. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління стратегічним плануванням, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень учених-економістів. Зокрема, йдеться про застосування комплексного підходу до оцінювання стратегічного аналізу та забезпечення необхідного його рівня. Такий підхід повинен ураховувати не тільки результати діяльності виробничо-господарських структур за кожною їхньою функціональною сферою, а й вплив на результат оцінювання цих структур та галузевої приналежності. Малодослідженими залишаються інші питання забезпечення та регулювання стратегічного

планування: проведення систематичного моніторингу такої привабливості, обґрунтування стратегій розвитку цих структур, розроблення методів управління ризиками, необхідність теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення достовірного оцінювання, а на його основі – регулювання і досягнення необхідного рівня розвитку. Першим значним кроком до отримання такого подання є спрощення та опис зовнішнього середовища і подальше розділення її на самостійні стратегічні зони господарювання (СЗГ). Другий крок полягає у тому, щоб визначити перспективи зростання, прибутковості і можливості розвитку кожної із цих стратегічних зон господарювання. Незабаром після появи стратегічного планування було виявлено, що за допомогою інформаційних систем, що дають змогу отримувати екстраполяцію на основі даних звітності, не можна аналізувати зовнішнє середовище, що відрізняється високим динамізмом. Застосування такого роду даних призводить до неправильних висновків. У результаті були розроблені численні методи прогнозування й аналізу зовнішнього середовища, розраховані на те, щоб отримати уявлення про майбутній характер зовнішнього середовища, незважаючи на нелінійність багатьох її параметрів, складність її структури і непередбачуваність поведінки [1, с. 98–99].

Методи вивчення і аналізу зовнішнього середовища можна розглядати як якийсь фільтр, через який повинна пройти інформація про зовнішнє середовище, перш ніж поступити на фірму. Якщо цей фільтр відкритий достатньою мірою, щоб охопити зовнішнє середовище в усьому її різноманітті, отримане фірмою уявлення про неї буде відповідати дійсності. Якщо ж фільтр занадто багато відсіває, дані, які отримує фірма, будуть відображати дійсність у спотвореному і надмірно спрощеному вигляді [2, с. 35–37]. Наприклад, під час нафтової кризи, країни, що виробляють нафту, об'єдналися і раптово різко змінили світові ціни; безліч фірм у всьому світі застосовували для прогнозування майбутнього методи довгострокового

планування, в основі якого лежала екстраполяція. Зрозуміло, що в прогнозах, отриманих цими фірмами, не містилося ніяких попередніх ознак майбутньої кризи [3, с. 15, 23]. Вибір методу вивчення зовнішнього середовища являє собою рішення величезної важливості. Помилка може стати стратегічною і призвести до обмежених реакцій на зміни у зовнішньому середовищі, характерних для реактивної поведінки [4, с. 7]. На практиці вибір методу нерідко доручають штатному фахівцеві з вивчення зовнішнього середовища. З одного боку, у такого фахівця не вистачає тієї широти погляду, якою володіє керівник фірми, з іншого – він може застосовувати тільки той метод, користуватися яким він навчений. Таким чином, можна сказати що «вибір методу прогнозування занадто важливий, щоб отримувати його тим, хто займається прогнозуванням. Вибір повинен робити керівник, відповідальний за розвиток стратегічного господарського центру» [5, с. 18, 21]. Щоб зробити такий вибір, він зовсім не повинен, та й не може, детально вивчати відповідні (фільтри) методи і способи їх застосування. Однак він повинен бути знайомий із цими методами, щоб розуміти, як відповідні фільтри обмежують уявлення фірми про навколишнє середовище. Поінформованість про можливості (але не про подробиці) застосування різних методів вивчення зовнішнього середовища являє собою приклад компетентності в підборі фахівців [6, с. 24, 35].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Підприємство повинне мати і використовувати також методи ідентифікації, збору, обробки й аналізу всіх потрібних для прийняття рішень даних, вироблення відповідної політики у сфері планування та обліку витрат.

Оскільки кінцевим результатом процесу стратегічного планування є стратегічні рішення, то відповідною має бути й інформація, тобто вона теж повинна мати стратегічний характер. З урахуванням цього стратегічна інформація, яка має використовуватися в процесі планування, є організованою сукупністю таких даних, які пройшли аналітичну обробку і підготовлені до конкретного й певного використання в процесі стратегічного планування витрат підприємства [7, с. 54].

На першому етапі стратегічна інформація має готуватися у вигляді баз даних, під якими слід розуміти структурно організовані, але аналітично неопрацьовані масиви показників, що характеризують стан економічного середовища (внутрішнього і зовнішнього).

Другим етапом підготовки стратегічної інформації є накопичення сукупності даних та їх аналітичне опрацювання, що придатні для конкретного використання. Наявність і використання стратегічної інформації дає змогу приймати відповідні рішення на будь-яких рівнях управління підприємством.

Для забезпечення необхідної якості стратегічної інформації необхідно визначити вимоги до неї. Насамперед така інформація має бути аналогічною. Вона носить описовий характер переважно ретроспективного плану, тобто характеризує події, що вже відбулися або відбуваються. Водночас стратегічна інформація, для того щоб могла використовуватися в процесі стратегічного планування, повинна по-

казувати перспективи і бути зосередженою на тих внутрішніх та зовнішніх аспектах функціонування підприємства, які найбільше впливають на майбутні процеси у цій сфері, тобто носити ще й прогнозний характер [8, с. 115–117].

Формулювання цілей статті (**постановка завдань**). Метою статті є розроблення пропозицій щодо зниження витрат та підвищення ефективності роботи залізничного транспорту України.

Відомо, що кінцевим результатом процесу стратегічного планування є стратегічні рішення у вигляді концепції, стратегії або програми. Останні мають урахувувати сукупну реакцію як внутрішнього, так і оточуючого середовища на зміни, які вже відбулися або очікуються на підприємстві й за його межами. Ефективні стратегічні рішення мають базуватися на якісній і кількісній оцінках умов і чинників, які впливають або діють на самому підприємстві і поза ним. Тому без необхідної інформації неможливо правильно виявити й оцінити всю сукупність чинників, що визначають той чи інший стан маркетингового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Щоб мати уявлення про перспективи розвитку події в економічному середовищі, треба збирати і накопичувати будь-яку інформацію, що характеризує якісно або кількісно всі чинники, що впливають на стан цього середовища. Величезні обсяги даних про стан економічного середовища вимагають формалізації системи збирання, обробки й аналізу інформації, що неможливо без використання сучасних інформаційних технологій.

Ще однією вимогою до стратегічної інформації має бути наявність її релевантності (відповідність між інформаційним запитом і отриманим повідомленням за сутністю) та адекватності (тотожність отриманого повідомлення інформаційному запиту за структурою). До сукупності баз стратегічних даних системи забезпечення діяльності підприємства слід додати ще один великий «шар» аналогічної інформації, а саме інформацію про досвід діяльності аналогічних систем за кордоном, а також результати аналізу та шляхи і заходи щодо управлінського впливу на економічне середовище, які містяться в науковій літературі та засобах масової інформації. Джерелами такої інформації можуть бути вітчизняні і зарубіжні матеріали, результати разових та періодичних соціологічних обстежень тощо. Стратегічною є й інформація про стан правового поля, яке регулює функціонування економічного середовища (відносно в ньому): закони і нормативні акти. Аналіз такої інформації та його результати є великою підмогою в процесі визначення пріоритетів політики підприємства в забезпеченні ефективної діяльності.

Перелічені вище види баз стратегічних даних відносяться до загальної інформації про стан економічного середовища, яка має отримуватися на постійній основі. Однак потрібна й цільова інформація, необхідність у якій з'являється в міру виявлення певних загроз економічному середовищу. Така інформація має бути релевантною сутності самої загрози і використовуватися для більш глибокого аналізу змісту загрози, чинників та умов, в яких стала можливою

поява загрози. Потреба у цільовій інформації не є постійною, а виникає лише після виявлення певної загрози на основі використання загальної інформації, що отримується на постійній основі. Перелік відповідних індикаторів, що характеризують сутність загрози, визначається у кожному конкретному випадку і буде різним для різних загроз.

У цілому інформаційна підсистема має формуватися за принципом відповідності інформації вимозі стратегічного значення. Інформація, що акумулюється в інформаційній підсистемі, повинна акцентувати увагу кожного із суб'єктів забезпечення маркетингової діяльності на найбільш важливих тенденціях того чи іншого процесу, що відбувається в економічному середовищі.

Аналіз практики планування зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств свідчить, що інформаційне забезпечення стратегічного аналізу має відбуватися за таким приблизним алгоритмом: визначення інформаційних потреб, достатніх для моніторингу на постійній основі стану оточуючого середовища, підприємства у цілому та економічної діяльності; встановлення першоджерел загальної інформації щодо стану оточуючого економічного середовища, рівня функціонування підприємства; збір даних і передача їх для подальшої аналітичної обробки; оцінка достовірності, повноти і своєчасності надання інформації; попередня обробка отриманої інформації в бази стратегічних даних; аналітична обробка стратегічних баз даних та виявлення конкретних загроз із боку оточуючого середовища і маркетингової діяльності підприємства; збирання цільової інформації для поглибленого аналізу конкретних внутрішніх і зовнішніх загроз із виявленням чинників та умов появи загроз.

Розглянемо сутність системного аналізу відповідно до планування витрат. Як відомо, метод системного аналізу базується на системному підході до розв'язання складних проблем, який, своєю чергою, є діалектичним методом. Використання системного аналізу дає змогу на якісно новому рівні підходити до комплексного дослідження різноманітних явищ і процесів, а також складних проблем функціонування підприємства, включаючи планування витрат.

Системний аналіз являє собою сукупність методів та прийомів дослідження, вивчення або розв'язання складних питань, процесів або явищ, що проводяться з позицій системи, тобто цілого, яке складається з елементів, пов'язаних між собою спільною функцією або єдиною організаційною структурою. Безумовно, будь-яке підприємство є системою, яка, з одного боку, входить до складу системи більш високого рівня, а саме корпорації, холдингу, економічної системи країни, з іншого – вона сама складається з підсистем нижчого рівня, тобто підрозділів.

Наукова новизна, пов'язана із системним підходом до розв'язання проблем планування витрат, вимагає, щоб системний аналіз ґрунтувався на таких передумовах: ієрархічний характер підприємства потребує одночасного погодження його інтересів на всіх рівнях управління; необхідність урахування складності, взаємозв'язку та взаємозалежності між окремими підрозділами підприємства на всіх його рівнях; багатоаспектність проблем планування витрат свідчить про

те, що жодна з них не може бути вирішена без урахування інших аспектів; обмеженість ресурсів (по всіх видах) на підприємстві викликає необхідність пошуку багатьох варіантів вирішення сукупності проблем планування витрат і вибору з їх числа оптимального; варіантність використання і заміни ресурсів різних видів один одним пом'якшує попередню вимогу, і це теж слід ураховувати під час проведення системного аналізу стану витрат підприємства.

Під час застосування системного аналізу доцільно дотримуватися деяких правил, що вироблені теорією та практикою цього методу. До таких правил можна віднести таке.

По-перше, перед початком системного аналізу доцільно скласти план його проведення, в якому чітко визначати мету дослідження, етапи, низку досліджуваних питань, методи і прийоми, що будуть використовуватися при цьому, а також необхідну інформацію й аналітичні матеріали.

По-друге, доцільно, щоб системний аналіз був ітеративним процесом, завдяки чому результат його використання буде найбільш ефективним.

По-третє, важливим правилом має бути необхідність напрацювання декількох варіантів розв'язання проблеми і вибір з їх числа оптимального.

По-четверте, здійснення системного аналізу має ґрунтуватися на використанні сучасних інформаційних технологій, що суттєво прискорить проведення аналізу і збільшить кількість варіантів розв'язання виявлених проблем, полегшить вибір оптимального варіанту.

По відношенню до аналізу витрат діяльності підприємства доцільно, щоб системний аналіз включав такі етапи.

I етап – визначення конкретної мети дослідження проблем та чинників, що сприяють їх появі чи існуванню. На цьому етапі з'ясовується сутність кожної проблеми, визначаються її особливості та мета розв'язання проблеми. Потім проводиться попереднє вивчення стану підприємства, щоб отримати загальне уявлення про характер його функціонування.

II етап – структурний аналіз стану підприємства і розроблення концепцій його подальшого розвитку. З'ясовуються взаємозалежності і взаємозв'язки між підрозділами підприємства, вивчаються його організаційна структура, властивості різних складників, виявляються загрози організаційного плану та чинники, що є джерелом їх існування. Виявляються економічні й правові умови функціонування підприємства, його маркетингової діяльності, чинники, що визначають стан підприємства. За результатами структурного аналізу розробляються заходи щодо поліпшення організаційної структури, економічних і правових умов функціонування підприємства.

III етап – функціональний аналіз. Він спрямовується на виявлення функціональних і кореляційних зв'язків між підрозділами підприємства, між ним та оточуючим середовищем, між внутрішніми й зовнішніми чинниками, що забезпечують відповідний стан підприємства.

IV етап – синтезування результатів системного аналізу стану підприємства. При цьому поєднуються результати проведення організаційного і функціонального аналізу, порівнюються варіанти виходу

на намічені цілі, вибирається з них оптимальний, оцінюються фінансові, правові, економічні, технічні, інтелектуальні, інформаційні можливості досягнення цілей, терміни виходу на параметри стану.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У роботі здійснено теоретичне обґрунтування і розв'язання комплексної науково-прикладної проблеми формування стратегії інтеграційного розвитку національної економіки на основі узагальнення і розроблення пропозицій щодо зниження витрат та підвищення ефективності роботи залізничного транспорту України.

Відомо, що кінцевим результатом процесу стратегічного планування є стратегічні рішення у вигляді концепції, стратегії або програми. Останні мають ураховувати сукупну реакцію як внутрішнього, так і оточуючого середовища на зміни, які вже відбулися або очікуються на підприємстві та за його межами. Ефективні стратегічні рішення мають базуватися на якісній і кількісній оцінках умов та чинників, які впливають або діють на самому підприємстві й поза ним, тому без необхідної інформації неможливо правильно виявити й оцінити всю сукупність чинників, що визначають той чи інший стан маркетингового середовища, положень та методів, заснованих на науково обґрунтованій методології багатовекторної інтеграції, з урахуванням вітчизняного та світового досвіду, тенденцій глобальної економіки, спрямованих на підвищення ефективності розвитку України в довгостроковій перспективі. Однак для розроблення стратегії планування витрат недостатньо визначення внутрішніх і зовнішніх чинників та ступеня їхнього впливу на функціонування підприємства. Для забезпечення сталого функціонування у довгостроковій перспективі будь-якого підприємства потрібно прогнозувати тенденції розвитку можливостей його діяльності (умов функціонування) і загроз.

Бібліографічний список:

1. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 122 с.
2. Дун І. Реинжиниринг: опережающее решение. *Рынок ценных бумаг*. 1998. № 6. 147 с.
3. Яковенко В.Г., Гриценко Н.В. Розробка моделі підвищення ефективності транспортного виробництва. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 8/1. С. 27–30.
4. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструк-

туризації державних підприємств» від 23 січня 1998 р. № 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0187-98>

5. Котик В.В., Котик В.О. Малий та середній бізнес в Україні : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 85 с.
6. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., Дикань В.Л. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Олант, 2012. 416 с.
7. Позднякова Л.О., Котик В.О., Котик В.В. Управління персоналом та мотивація праці на залізницях України. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 295 с.
8. Позднякова Л.О. Соціально-економічна модель розвитку залізничного транспорту України. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 319 с.
9. Стичинський Б.С., Зуб І.В., Ротань В.Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. *Економіка, фінанси, право*. Київ, 2001. 1072 с.

References:

1. Ansoff I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie: Ekonomika* [Strategic Management: Economy]. Moskva, 122 p.
2. Dun I. (1998). *Reinzhiniring: opereshayushchee reshenie. Rynok tsennykh bumag* [Reengineering: forward decision. Stocks and bonds market]. Kiev, vol. 6, 147 p. (in Ukrainian)
3. Yakovenko V.H., Hrytsenko N.V. (2013). *Rozrobka modeli pidvyshchennia efektyvnosti transportnoho vyrobnytstva* [Development of a model for improving the efficiency of transport production]. *Journal Ekonomika, finansy, pravo* [Economics, finance, law], vol. 8/1, pp. 27–30. (in Ukrainian)
4. The order of Ukraine (1998). *Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy «Pro zatverdzhennia metodychnykh vказivok shchodo provedennia restrukturyzatsii derzhavnykh pidpryemstv* [Order of the Ministry of Economy of Ukraine "On Approval of Methodological Instructions for the Restructuring of State Enterprises"], dated January 23.1998, No. 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0187-98> (in Ukrainian)
5. Kotyk V.V., Kotyk V.O. (2017). *Malyi ta serednyi biznes v Ukraini* [Small and Medium Business in Ukraine] Tutorial, Kh. : UkrDAZT, p. 85. (in Ukrainian)
6. Deineka O.H., Pozdniakova L.O., Dykan V.L. (2012). *Stratehiia predpriatiia ta stratehichniy menedzhment* [Strategy enterprise and strategic management]. Tutorial, Press ООО «Olant», Kharkiv, 416 p. (in Ukrainian)
7. Pozdniakova L.O., Kotyk V.O., Kotyk V.V. (2008). *Upravlinnia personalom ta motyvatsiia pratsi na zaliznytsyakh Ukrainy* [Personnel management and labor motivation on the railways of Ukraine]. Kh.: UkrDAZT, p. 295. (in Ukrainian)
8. Pozdniakova L.O. (2008). *Sotsialno-ekonomichna model rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Socio-economic model of railway transport development in Ukraine]. Kh.: UkrDAZT, 319 p. (in Ukrainian)
9. Stychynskiy B.S., Zub I.V., Rotan V.H. (2001). *Naukovo-praktychniy komentar do zakonodavstva Ukrainy pro pratsiu* [Scientific and Practical Commentary on the Labor Laws of Ukraine]. *Economics, Finance, Law*. Kyiv, 1072 p. (in Ukrainian)