

Н. І. Горбаль, Х. М. Беспалюк, О. В. Денисюк
Національний університет “Львівська політехніка”

КАДРОВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Горбаль Н. І., Беспалюк Х. М., Денисюк О. В., 2017

Розглянуто поняття “економічної стійкості”, проаналізовано різні підходи до його трактування. Наведено складові, що забезпечують економічну стійкість, а саме: фінансову, кадрову, маркетингову, інформаційну, валютну тощо. Обґрунтовано доцільність саме комплексного підходу до забезпечення економічної стійкості вітчизняного підприємства. Варто зазначити, що розглядаються чинники, які впливають на економічну стійкість сьогодні, а отже, й розвиток у майбутньому. Кадрова стійкість є одним із найважливіших факторів, що впливають на економічну стійкість, тому описано фактори, які впливають на управління людськими ресурсами та проаналізовано їх особливості. Наведено приклади різних факторів, які мали або мають вплив на функціонування сучасних підприємств.

Ключові слова: економічна стійкість, фінансова стійкість, фактори забезпечення, кадрова стійкість, людські ресурси.

N. I. Horbal, Kh. M. Bospalyuk, O. V. Denysyuk
Lviv Polytechnic National University

HUMAN RESOURCES COMPONENT OF ECONOMIC STABILITY OF DOMESTIC ENTERPRISES

© Horbal N. I., Bospalyuk Kh. M., Denysyuk O. V., 2017

In the article the concept of the “economic stability” is analyzed, the different areas of its interpretation are described. Main components providing enterprises’ economic stability are highlighted, namely financial, human resources, marketing, informational etc. The necessity of integrated approach to economic sustainability management of domestic enterprises is stressed. Internal factors affecting economic stability and sustainable development nowadays and in the future are covered. One of the most important factors affecting the economic stability is the stability of personnel, thus more attention is devoted to human resources. In the article factors influencing human resource management are described and their features are analyzed. Examples of factors, which had or have an impact on the functioning of modern enterprises are provided.

It is noted that in today’s post-industrial environment the main factors influencing economic stability of firms are nonmaterial. Stability is provided by non-financial sustainability factors, including intellectual, personnel, marketing and brand image sustainability of the company, sustainable development and so on. Moreover, there are a lot of scientists, who believe that organizational culture stimulates economic growth, which is now leading foreign and domestic companies to use integrated approach to ensure economic stability.

Modern businesses are open systems; they are influenced by both internal and external factors. However, it is clear that for a firm it is much easier to affect the internal environment than external. Effective monitoring of internal factors allows enterprises to better confront dynamic and often uncontrollable changes in the environment. Among the internal factors that ensure the economic stability of the company are the following groups: technological (guarantee continuous production cycle), organizational (define specialization of production), financial and economical (determine performance factors of production), social (determine the development of the company and its social potential). New areas of Project Management, including Scrum, determine that added value is created by teams. Therefore, old methods of managing people have been developing and new are being created.

Key words: economic stability, financial stability, ensuring factors, human resource stability, human resources.

Постановка проблеми. Стан розвитку економіки країни визначається умовами функціонування суб'єктів господарювання, які генерують кошти, створюють левову частку ВВП країни. Ефективність функціонування підприємств залежить від рівня їх економічної стійкості, що, своєю чергою, впливає на ріст та розвиток компаній. Аналізуючи сучасний стан вітчизняних підприємств, варто зазначити, що існує проблема їх низької економічної стійкості. А в науковій літературі напрями та можливості забезпечення економічної стійкості в умовах економічної нестабільності та євроінтеграційних процесів недостатньо досліджені.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Поняття “економічна стійкість” досліджується в наукових працях вітчизняних та іноземних науковців. Окремі проблеми забезпечення економічної стійкості розглянуті у роботах О. Ареф'євої та Д. Городянської [1], О. Гереги [2], М. Романишин [3], В. Тищенко [4] та ін. Проте більшість досліджень стосуються промислових та аграрних підприємств, тому актуальними залишаються питання забезпечення економічної стійкості невиробничих вітчизняних підприємств в умовах стагнації економіки та євроінтеграції, що створюють українським фірмам як значні можливості, так і різноманітні ризики.

Варто зауважити, що у визначенні сутності поняття “економічна стійкість” та в методиці її забезпечення, немає однозначності. Так, Т. Харчук [5, с. 333] розглядає його як багатогранне поняття, що визначається значною кількістю характеристик, складається із взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів (виробнича, технологічна, фінансова, соціальна, екологічна, ринкова стійкість), які у комплексі дають змогу проаналізувати загальну стійкість підприємства та її динаміку. Своєю чергою, з позиції Т. І. Поверляк [6], економічна стійкість – це “здатність зберігати показники діяльності на певному рівні, незважаючи на постійний вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ”. А О. В. Герега зазначає, що економічна стійкість – це здатність підприємства підтримувати певний рівень значень економічних параметрів, який забезпечує його рентабельне функціонування і сталий розвиток, а також дає змогу відновити або забезпечити первісний чи приймати новий рівноважний стан після припинення дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ у сьогоденні та прогнозованому майбутньому [2, с. 57]. Н. П. Карачина розглядає поняття економічної стійкості як елемент забезпечення економічної стабільності [7]. Інші підходи наведено у таблиці:

Трактування поняття “економічна стійкість”

Джерела	Трактування поняття “економічна стійкість”
Медведев В. [8]	Рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення у тривалій перспективі з врахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників
Василенко О. [9]	Здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів
Ареф'єва О., Городянська Д. [1]	Сукупність взаємозумовлених та взаємопов'язаних складових, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування
Алексєєнко Н. [10]	Стан матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу за збереження платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризиків

На основі джерел [1–16] можна дійти висновку, що економічна стійкість – це здатність підприємства формувати та підтримувати певний рівень значень економічних параметрів, який забезпечує його рентабельне функціонування і стабільний розвиток в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовищ. Створення умов для забезпечення такої стійкості також дає змогу відновлювати первісний або приймати новий рівноважний стан після припинення дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ у сьогоденні і в прогнозованому майбутньому.

Мета роботи – обґрунтувати сукупність чинників, насамперед кадрових, що мають вплив на забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств в умовах кризи, невизначеності, змін законодавства та євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки існують різні трактування поняття економічної стійкості, виділяють і різні чинники, які мають вплив на її забезпечення. З-поміж основних зовнішніх чинників варто виокремити: інфляцію, нестабільність податкової системи та законодавства, зниження дохідності населення, зменшення місткості ринку, спад попиту на продукцію та нестабільність валютного ринку тощо. Проте наведені чинники належать до фінансової сфери. Точка зору про найвагомійший вплив на забезпечення економічної та фінансової стійкості підприємства є дуже поширеною [4]. Але аналізуючи сучасний стан постіндустріальної економіки, можна відзначити, що сьогодні вагомійший вплив на діяльність підприємств мають нематеріальні чинники [12]: інтелектуальні, кадрові, маркетингові, а також стійкість бренду, імідж підприємства, стабільний розвиток тощо. Більше того, одним із основних внутрішніх джерел стимулювання економічного зростання підприємств вважають організаційну культуру [13], яку сьогодні передові зарубіжні та вітчизняні підприємства використовують разом із заходами забезпечення економічної стійкості.

Сучасні підприємства є відкритими системами. Вони перебувають одночасно під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Водночас очевидно, що суб'єкт господарювання значно легше може впливати на внутрішнє середовище, ніж на зовнішнє. Ефективний моніторинг внутрішніх чинників дає змогу краще протистояти високодинамічним та часто неконтрольованим змінам у зовнішньому середовищі. Серед основних внутрішніх факторів, що забезпечують економічну стійкість підприємства, можна виділити такі групи [6, с. 79]:

- технологічні (гарантують постійний цикл виробництва);
- організаційні (визначають спеціалізацію виробництва);
- фінансово-економічні (визначають продуктивність чинників виробництва);
- соціальні (визначають розвиток підприємства та його потенціал у соціальному аспекті).

Кожне підприємство має свої сильні та слабкі сторони у наведених групах факторів. Відтак, щоб забезпечити його економічну стійкість на необхідному рівні, потрібно запобігати її зниженню в умовах динамічності ринку.

Можна виділити такі складові стійкості: фінансову, кадрову, виробничу, маркетингову, інвестиційну, управлінську, ринкову, інформаційну, валютну, інноваційну, комунікаційну, технічну і технологічну, а також стійкість організаційної структури управління та торговельної марки. При цьому потрібно наголосити, що це не усі чинники, що можуть впливати на стійкість, а отже, й на ефективну діяльність підприємства, як цілісну відкриту систему загалом. Проте підхід до забезпечення кожної складової стійкості повинен бути іншим і забезпечувати узгоджену взаємодію між усіма елементами підприємства.

Аналіз наукових джерел [1–16] та дослідження практичного досвіду функціонування підприємств дає змогу дійти висновку, що управління людськими ресурсами відіграє часто ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, а отже, й високого рівня економічної стійкості.

Людські ресурси є одним із найважливіших факторів виробництва, адже саме від них залежить налагодження та функціонування усіх інших процесів у компанії. Для того, щоб краще зрозуміти вплив людського капіталу на функціонування підприємства, розглянемо чотири зовнішні сили, що зумовлюють управлінські процеси, пов'язані з персоналом [16]:

- норми, правила, що створені урядом;
- економічні умови;
- фактори технологічного росту;
- демографічні чинники.

Першим фактором, на який підприємство майже не має впливу, є норми й правила, що створені урядовими організаціями. Адже відразу після створення нового робочого місця HR-відділ стикається з умовами, що визначаються законами та іншими нормативно-правовими актами. Їх вплив має значення на усіх етапах, включаючи пошук кадрів, випробування, виплату заробітної плати, звільнення та ін. Так, у 2017 р. з метою покращання рівня життя населення в Україні було збільшено розмір мінімальної заробітної плати до 3200 грн [17]. Більшість представників бізнес-середовища негативно сприйняли таке рішення. Як свідчить практика, підприємства змушені приймати термінові рішення щодо збільшення розміру заробітної плати до мінімальної, зокрема, низькокваліфікованого персоналу. Своєю чергою, зростає розмір єдиного соціального внеску, що відповідно збільшує ціну продуктів та послуг. Як наслідок, безліч вітчизняних підприємств малого

та середнього бізнесу змушені приймати рішення щодо скорочення персоналу, а інколи й припиняти підприємницьку діяльність. Зважаючи на це, прийняті урядом рішення справді мають істотний вплив на управління людськими ресурсами, що, своєю чергою, впливає на економічну стійкість підприємств.

Іншим важливим фактором є економічні умови, що склались. Адже вони не тільки регулюють розмір заробітної плати, а й можливість найму людей. Загалом для того, щоб підготуватись до змін в економіці, потрібно не тільки аналізувати зовнішнє середовище, а й створити план дій, що зможе захистити підприємство від негативних факторів швидкозмінного економічного середовища.

Крім того, важливим внутрішнім фактором є постійний технологічний ріст. Це означає, що впровадження нових технологій для управління людськими ресурсами та у виробництво може допомогти підприємству розвиватись та економити кошти у майбутньому. Наприклад, робота, яку виконують троє людей, може виконуватись однією за умови впровадження новітньої технології, яка є революційним шляхом розвитку бізнесу, що дає змогу покращити рівень задоволення споживчих потреб, а також внутрішню економію за багатьма статтями витрат. Раніше в управлінні проектами використовувалася каскадна модель управління проектами, яку можна відобразити такою послідовністю виконання завдань (рисунок).



Послідовність виконання завдань згідно з каскадною моделлю управління проектами [16]

Аналізуючи наведену послідовність виконання завдань, можна дійти висновку, що такий процес хоча й доволі довго використовувався в управлінні проектами, все ж не є досконалим. Багато часу витрачається на планування, визначення мети, завдань, побудову діаграм Ганта, сіткових графіків. А під час зіставлення планів із реальними умовами ситуація може кардинально відрізнятись. Тому, щоб не марнувати кошти та час, застосовують новий інноваційний метод Scrum, що за менший час та з меншою кількістю працівників може дати кращий результат. Основною відмінністю між двома наведеними методами є те, що у другому прийнято перевіряти хід виконання проекту на кожному етапі, а не тільки у кінці під час закінчення проекту, адже набагато легше виправляти помилки одразу.

Для детальнішого визначення сутності новітньої технології Scrum розглянемо приклад досягнення вищого рівня ефективності японськими виробниками автомобілів. Такі виробники, як Toyota, Honda, Nissan, у середньому витрачали на виготовлення авто 16,8 год й на сотню автомобілів мали лише 34 дефекти. Для порівняння такі компанії, як Mercedes-Benz, Audi, BMW, витрачали на виготовлення одного авто 57 год та мали 78,7 дефекту на сотню готових машин [18]. Такого результату японці досягли через те, що перевірка здійснювалась на кожному етапі виробництва, а виявлені недоліки виправлялись одразу, а не в кінці циклу. Також важливою характеристикою технології Scrum є скорочення робочого часу, що призводить до вищої продуктивності. Отже, технологія спростовує той факт, що необхідно завжди вдаватись до понад-нормової праці, адже це не тільки впливає на бажання працівників досягати нових результатів, а й на кількість невинуватих грошових витрат компанії. Також варто додати, що згідно з принципами управління проектами за допомогою технології Scrum, неефективно працювати одночасно над багатьма проектами. Згідно з дослідженням Дж. Вайнберга [19], за одночасного виконання одного проекту (відсоток часу для проекту – 100 %) немає втрат через зміну контенту, тоді як під час виконання п'яти одночасних проектів витрати на переорієнтацію становлять понад-нормових 75 %, тоді як ефективність кожного проекту – тільки 5 %. Наведені показники доводять необхідність впровадження нових технологій не тільки у виробництво, а й в управління ним.

Важливим чинником, що впливає на розвиток економіки країни, а отже, й на забезпечення економічної стійкості, є демографічний стан. Коли люди пенсійного віку звільняються у зв'язку з настанням такого віку, відділ управління персоналом повинен шукати шляхи збільшення привабливості вакантних робочих місць, щоб залучити молодих спеціалістів. Необхідно наймати на

роботу по-іншому, ніж раніше, пропонувати різні пакети забезпечення. Для забезпечення економічної стійкості відділ персоналу має не тільки приймати та звільняти з роботи, а також перевіряти, чи кожен працівник є почутим, аналізувати безліч як зовнішніх, так і внутрішніх чинників [16].

Між людьми, що шукають роботу, існує великий рівень конкуренції. Проте між компаніями, які хочуть знайти найкращого працівника, також існує конкуренція, тому вони намагаються запропонувати середовище, яке теж залежить від особливостей того чи іншого покоління. Під час роботи з персоналом потрібно враховувати “теорію поколінь”, яка була розроблена американськими дослідниками В. Штраусом та Н. Хоувом в 90-х роках минулого століття, і сьогодні активно розвивається. Зокрема, у США покоління Y (“Міленіум”), яке народилося в період 1981–2004 рр., становить 40 % від усієї робочої сили, і в найближчі 10 років прогнозується, що його частка подвоїться. Найпрогресивніші організації займаються розробленням підходів, які б мотивували працівників цього покоління та підтримували їх відданість одній компанії, що, зважаючи на їх динамічну внутрішню сутність, зробити доволі важко. Для працівників, які сьогодні знаходяться у віковому діапазоні 20–36 років, насамперед важливо: бачити сенс у своїй роботі; мати не керівника, а наставника; частіше одержувати зворотний зв’язок; підкріплювати свої сильні сторони та реалізовувати потенціал у професійному зростанні.

Зміни відбуваються на ринку щодня. Тільки люди як основний фактор можуть ефективно впливати на умови, що склались. Основний потенціал формує молодь, що генеруватиме кошти для функціонування держави у майбутньому. Саме тому державі необхідно турбуватись про демографічну стабільність у країні, боротися з процесами “старіння нації” та “відпливу мізків” [20]. Так, зараз в Україні помітне скорочення населення, – за останні 25 років на 9 млн відповідно до даних офіційної статистики. У 1991 р. в Україні проживало понад 51 млн осіб, а станом на 1.01.2016 р. – 42,76 млн осіб (без урахування тимчасово окупованої території Криму). Також варто зазначити, що згідно зі статистичними даними, на одну жінку припадає усього 1,5 дитини, а це означає, що населення не відтворює навіть себе. Крім того, за останні 25 років українці стали пізніше заводити дітей – тепер жінки народжують переважно у віці 25–34 роки. Натомість підвищилася середня тривалість життя серед чоловіків та жінок [21].

Проте не тільки низький рівень народжуваності впливає на вікову структуру українського населення. Враховуючи різні фактори, що склались в Україні, велика частина людей молодого та середнього віку мігрують за кордон, як на тимчасовий період, так і на постійне місце проживання. Це зумовлено також тим, що багато розвинених країн, борючись зі своїми існуючими внутрішніми та прогнозованими демографічними проблемами, запрошують українців до себе на роботу. Своєю чергою, це зменшує потенціал України у розвитку бізнесу, знижує економічну стійкість підприємств, зокрема, у кадровій складовій.

Аналіз досвіду Японії та Малайзії підтверджує, що використання таких кадрових практик, як планування розподілу прибутку, об’єктивне оцінювання, система навчання, внутрішні можливості для кар’єрного зростання, гарантії зайнятості, мовні механізми, участь в ухваленні рішень, ступінь вузької спеціалізації, допомагає покращити рівень економічного та фінансового розвитку, що ще раз підтверджує важливість правильного підходу до управління людськими ресурсами [16].

Отже, на основі проведеного аналізу можна сформулювати висновки, що в інформаційну епоху на вітчизняних підприємствах ефективність забезпечення економічної стійкості, зокрема кадрової, потрібно детально аналізувати у перерізі таких основних факторів: організаційна та корпоративна культура, стилі управління, методи вирішення конфліктів, система оплати праці тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах вітчизняним підприємствам дуже складно працювати на довготермінову перспективу, а саме: планувати розвиток, збільшення доходу, розширення асортименту та вихід на нові ринки. Так само складно забезпечувати економічну стійкість, адже це потребує стратегічного підходу, активних дій та фінансування багатьох процесів.

Впливати на економічну стійкість можна через призму впливу на різні її складові. Так, коли складно забезпечити фінансову стійкість, необхідно підвищувати стійкість маркетингову та кадрову. Нові напрями управління проектами, зокрема Scrum, визначають, що саме команди людей створюють додану вартість. Тому розвиваються старі та створюються нові методи управління людьми.

Подальші перспективи досліджень у цій сфері можуть стосуватись детальнішого аналізування сучасних технологій управління проектами та людьми, що, своєю чергою, допоможе вітчизняним підприємствам досягати високого рівня економічної стійкості.

1. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городянська // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 8. – С. 83–90.
2. Герєга О. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації / О. В. Герєга // *Всеукраїнський науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”*. – 2013. – № 5 (43). – С. 57–59.
3. Романишин М. І. Методичні засади формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / М. І. Романишин // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 5. – С. 264–272.
4. Тищенко В. В. Фінансова стійкість підприємства як результат функціонування його системи економічної безпеки (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 21.04.02 / В. В. Тищенко. – Черкаси, 2015. – 20 с.
5. Харчук Т. В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів / Харчук Т. В. // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2011. – № 34. – С. 332–335.
6. Поверляк Т. І. Фінансово-економічна стійкість як складова економічної стабільності підприємств / Т. І. Поверляк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../ cgiirbis_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe). – С. 182–186.
7. Карачина Н. П. Теоретичко-методичні засади визначення та оцінювання економічної стабільності підприємств / Н. П. Карачина, Л. Ю. Сорока // *Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”*. – 2015. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.econotyu.nauka.com.ua/pdf/11_2015/12.pdf.
8. Медведев В. А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия. — М.: Академия, 2001. — 267 с.
9. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: моногр. — К.: Центр учебной литературы, 2005. — 648 с.
10. Алексеенко Н. В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста // *Економіка і організація управління: зб. наук. пр. / під. заг. ред. П. В. Єгорова*. – Донецьк: ДонНУ, Капитан, 2008. – Вип. № 3 – С. 59–65.
11. Goodland R. Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental / R. Goodland. – World Bank, Washington, DC, USA // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.balticuniv.uu.se/.../435-sustainability-hum.
12. Глушко О. В. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств [Текст] / О. В. Глушко // *Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: С. І. Шкарабан (гол. ред.) та ін.* – Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Т. 13. – С. 281–287.
13. Захарчин Г. М. Діагностика організаційної культури підприємства у механізмі забезпечення фінансової стійкості підприємства // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*: [зб. наук. пр.] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів, 2007. – № 606. – С. 3–7.
14. Фецуур Р. В. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису / Р. В. Фецуур, Х. С. Баранівська. [Електронний ресурс] – Режим доступу: ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/.../59-284-290.pdf.
15. Horbal N. Double-sided analysis of the labor market in Ukraine: graduates' and employers' view / N. Horbal, M. Shpak, Y. Shpak // *ECONTECHMOD: An International Quarterly Journal on Economics in Technology, New Technologies and Modelling Processes*. – 2016. – Vol. 5, No. 1. – P. 27–34.
16. Kumar N. The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Perfomance / N. Kumar // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ispi.org.
17. Закон України “Про державний бюджет України на 2017 рік” № 1801VIII від 21.12.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>.
18. Sutherland J. Scrum : The Art of Doing Twice the Work in Half the Time / Jeff Sutherland. – New York : Random House, 2014. – 256 p.
19. Дробішева О. О. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення / О. О. Дробішева, В. В. Гюльназарян // *Сайт Запорізької державної інженерної академії* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_077.pdf.
20. Горбаль Н. І. Міграційні процеси в контексті асоціації України та Європейського Союзу / Н. І. Горбаль, І. І. Бобиляк, І. Г. Мельник // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – № 819. – С. 391–399.
21. Як змінилася демографічна ситуація в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/ukrayina/yak-zminilasya-demografichna-situaciya-v-ukrayini-za-25-rokiv-nezalezhnosti-infografika-709300.html>.