

УДК 331.5:005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-4>

Мірошніченко Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
проспект Науки, 26, Дніпро, 49005, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Анотація. Економіка України зазнала суттєвих змін в сучасних умовах функціонування. Зміни в економічній системі обумовлені військовим вторгненням Росії на територію України та рядом факторів, які неминуче впливають на соціально-економічні процеси розвитку країни та на функціонування ринку праці зокрема. Ключовими тенденціями розвитку ринку праці сьогодні є підвищення рівня безробіття, зростання показників міграції, зниження рівня конкурентоспроможності працівників, підприємств та економіки всієї країни. Відповідні тенденції обумовили необхідність пошуку нових підходів до формування ринку праці, серед яких неабияку увагу привертає процесний підхід. Незважаючи на відсутність практичного досвіду впровадження відповідного підходу в умови ринку праці, дієвість процесного підходу доведена активним його використанням в суміжних сферах та практичним міжнародним досвідом використання процесних атрибутів у сфері ринку праці. Метою статті є обґрунтування можливості застосування процесного підходу у формуванні ринку праці для створення дієвої системи процесів функціонування останнього. В роботі здійснено аналіз теоретичних, нормативних та наукових джерел, присвячених впровадженню процесного підходу та процесної атрибутики у різні сфери ринку праці та трудової діяльності. Використано компаративний метод для визначення взаємозв'язку між нормативними, методологічними та теоретичними аспектами формування ринку праці на засадах процесного підходу. Застосовано метод абстрагування та логічного аналізу для визначення та систематизації переваг впровадження процесного підходу у формування ринку праці України. В статті визначені та обґрунтовані теоретичні, нормативні, методологічні та прикладні аспекти впровадження процесного підходу у формування ринку праці України. Визначені теоретичні аспекти використання процесно-орієнтованого підходу у дотичних сферах функціонування ринку праці. Визначені методологічні аспекти впровадження процесного підходу. Досліджено міжнародний досвід впровадження процесної атрибутики у реалізацію політики зайнятості та зазначені нормативні документи ЄС щодо впровадження процесного підходу в сфері праці.

Ключові слова: ринок праці, формування, процесний підхід, процесні атрибути, доцільність, впровадження.

Miroshnichenko Tetiana

Dnipro State University of Internal Affairs

THE APPROPRIATENESS OF USING THE PROCESS APPROACH AS A TOOL FOR FORMING THE LABOR MARKET OF UKRAINE

Abstract. The economy of Ukraine has undergone significant changes in the current conditions of its functioning. Changes in the economic system are due to the military invasion of Russia into the territory of Ukraine and a number of factors that inevitably affect the socio-economic processes of the country's development and the functioning of the labor market in particular. The key trends in the development of the labor market today are an increase in the unemployment rate, an increase in migration rates, a decrease in the competitiveness of workers, enterprises and the economy of the entire country. The corresponding trends have necessitated the search for new approaches to the formation of the labor market, among which the process approach attracts considerable attention. Despite the lack of practical experience in implementing the appropriate approach in labor market conditions, the effectiveness of



the process approach has been proven by its active use in related areas and practical international experience in using process attributes in the labor market. The purpose of the article is to substantiate the possibility of using the process approach in the formation of the labor market to create an effective system of processes for the functioning of the latter. The paper analyzes theoretical, normative and scientific sources devoted to the implementation of the process approach and process attributes in various areas of the labor market and labor activity. A comparative method was used to determine the relationship between the normative, methodological and theoretical aspects of the formation of the labor market on the basis of the process approach. The method was applied abstraction and logical analysis to identify and systematize the advantages of implementing a process approach in the formation of the Ukrainian labor market. The article defines and substantiates the theoretical, normative, methodological and applied aspects of the implementation of the process approach in the formation of the labor market of Ukraine. The theoretical aspects of the use of the process-oriented approach in relevant areas of the labor market are defined. The methodological aspects of the implementation of the process approach are defined. The international experience of implementing process attributes in the implementation of employment policy is studied and the EU regulatory documents on the implementation of the process approach in the labor sphere are specified.

Keywords: labor market, formation, process approach, process attributes, feasibility, implementation.

Вступ. Функціонування економічної системи України в умовах війни безпосередньо впливає на вирішення фундаментальних завдань щодо соціально-економічного розвитку країни та ринку праці, як його основного індикатора. Повномасштабне вторгнення росії в Україну відчутно вплинуло на розвиток ринку праці, суттєво змінивши структурні, галузеві та територіальні параметри розвитку останнього. В умовах сьогодення, основними тенденціями ринку праці стали нестабільність соціально-економічного розвитку, підвищення чисельності мігрантів серед осіб працездатного населення, перенасичення ринку праці великою кількістю вимушених переселенців, які потребують працевлаштування, не відповідаючи при цьому потребам економіки за кваліфікаційним та компетентним рівнем. Зазначені тенденції призвели до структурного дисбалансу між попитом та пропозицією на ринку праці та обумовили зниження рівня конкурентоспроможності працівників, підприємств та ринку праці в цілому.

Гарантування зайнятості, зниження рівня безробіття та досягнення позитивних зрушень у трудовій сфері можливе за умови використання процесного підходу, як дієвого інструменту формування ринку праці. Незважаючи на відсутність практичного досвіду впровадження відповідного підходу в умови ринку праці, дієвість останнього доведена активним його використанням в суміжних сферах та практичним міжнародним досвідом використання процесних атрибутів у сфері

ринку праці. Тому, обґрунтування можливості використання процесного підходу в умовах сучасного ринку праці України, є актуальною темою наукового пошуку.

Матеріали та методи. Питанням формування, функціонування та розвитку ринку праці присвячені численні публікації таких видатних науковців як Базилевич В.Д. [4], Грішнова О.А. [6], Іляш О.І. [2], Лібанова Е.М. [1], Колот А.М. [6], Павлюк Т.І. [5], Петюх В.М. [3].

Спроби застосування процесного підходу до визначення сутності ринку праці здійснено групою авторів Колотом А.М., ГрішнOVOЮ О.А., Герасименко О.О. [6] та Петровою І.Л. [7].

Не дивлячись на достатню кількість робіт щодо теоретичних та практичних аспектів формування ринку праці, невирішеним залишається питання використання процесного підходу як інструменту формування ринку праці.

Метою статті є обґрунтування можливості застосування процесного підходу у формуванні ринку праці для створення дієвої системи процесів функціонування останнього.

Результати. На сучасному етапі розвитку наукової думки, в українських наукових джерелах відсутні чітко сформовані теоретичні, методичні, нормативно-правові та прикладні засади адаптації процесного підходу до умов ринку праці.

Необхідно зазначити, що теоретичне обґрунтування щодо використання процесного підходу в умовах ринку праці висвітлено частково. Процесний підхід до визначення сутності поняття «ринок праці» застосовують у своїй

роботі Колот А.М., Грішнова О.А. та Герасименко О.О. [6].

Петрова І.Л. [7] описує чотири основні потоки на ринку праці, освітлює перетікання їх станів, що відповідає опису потокової моделі наскрізного процесу, що не відповідає принципам функціонування ринку та не надає комплексного теоретичного обґрунтування щодо використання процесно-орієнтованого механізму ринку праці. Отже, академічні праці, присвячені ринку праці, не надають цілісної теоретичної бази, яка б містила визначення, принципи та інструменти використання процесних атрибутів в умовах ринку праці.

Методологія впровадження процесного підходу широко застосовується у різних сферах управління та достатньо описана у суміжних сферах, таких як управління персоналом та вдосконалення кадрового потенціалу [8; 9], а також у функціонуванні системи освіти [10; 11]. При цьому, у наукових джерелах відсутні методичні розробки щодо переходу до процесно-орієнтованого формування ринку праці, з переліком визначених етапів, регламентів функціонування бізнес процесів та методик застосування інструментів моделювання бізнес-процесів.

Відсутня належна нормативно-правова база впровадження процесного підходу у формування ринку праці, програмні або нормативні інструменти управління ринком праці, а також не затверджені процесні стандарти у сфері ринку праці.

Прикладні аспекти використання процесного підходу описані лише суто теоретично на рівні підприємств [12], HR-служб підприємств [8; 9] та освітніх закладів [10; 11].

Таким чином, проведені дослідження свідчать про наявність прикладів теоретичного опису ринку праці як процесу, при відсутності методологічного, нормативного та практичного базису використання процесного підходу в умовах ринку праці.

Методологія використання процесного підходу описана в стандарті ISO 9001:2015 [13]. В стандарті зазначено, що процесний підхід є універсальною методологією управління для

організацій будь-якого типу, що методологічно обумовлює його застосування у формуванні ринку праці.

Принципи процесного підходу описані у розділі 0.3 “Process approach” стандарту ISO 9001:2015. Методика ідентифікації процесів описана у розділі 4.4. “Quality management system and its processes”. Оцінка процесів здійснюється відповідно до розділу 9 “Performance evaluation”, а вдосконалення процесів описане в межах розділу 10 “Improvement”. Формування ризик-орієнтованого мислення ґрунтується на принципах, описаних в пунктах 0.3.3 “Risk-based thinking” та 6.1 “Actions to address risks and opportunities”. Відповідні розділи та пункти стандарту ISO 9001:2015 за описаною методологією дозволяють інтегрувати існуючі бізнес-процеси ринку праці в систему процесів з визначеними межами, ініціюючими та результативними подіями, визначити власників, описати методику оцінювання та вдосконалення, а також врахувати ризики функціонування та фактори формування ринку праці в умовах невизначеності.

Таким чином, розділи стандарту ISO 9001:2015 створюють методологічне підґрунтя для впровадження процесного підходу до формування ринку праці, містять універсальні вимоги до систем управління якістю, але безпосередньо не регулюють процеси його функціонування. При цьому, стандарт ISO 9001:2015 є частиною системи міжнародних стандартів, які регламентують функціонування інституційного середовища ринку праці та фіксують принципи управління людськими ресурсами, освітніми процесами та безпекою праці.

До складу зазначеної системи стандартів входять стандарти серії ISO 30400:2016 [14; 15; 16], який регулює управління людськими ресурсами, стандарт ISO 21001: 2025 [17], який описує систему менеджменту освітніх організацій, стандарт ISO 45001:2018 [18], який регулює систему забезпечення охорони праці та стандарт ISO/IEC 17024:2012 [19], в якому описані вимоги до органів сертифікації. Детальна інформація щодо описаної системи стандартів надана у таблиці 1.

Таблиця 1

Міжнародні стандарти якості у сфері управління людьми

Стандарт	Опис призначення
ISO 30405:2016 «Керівництво щодо рекрутингу персоналу»	Належить до серії ISO 30400:2016 “Human resource management”. Визначає політику найму, містить принципи організації процесу добору персоналу, описує ролі та відповідальність учасників, критерії та методи оцінювання кандидатів, показники ефективності та рекомендації щодо використання аналітики. Спрямований на підвищення результативності рекрутингу через застосування процесного підходу
ISO 30409:2016 «Планування трудових ресурсів»	Стандарт входить до групи стандартів серії ISO 30400:2016 “Human resource management”. Закріплює універсальні принципи планування трудових ресурсів для організацій будь-якого розміру, галузі чи сектора. Формує основу для процесного управління кадровим потенціалом.
ISO 30414:2018 / ISO 30414:2025 «Звітність щодо людського капіталу»	Частина серії ISO 30400 “Human resource management”. Визначає параметри універсальної нефінансової звітності про людський капітал організацій: структуру персоналу, плинність кадрів, залученість, навчання, добробут, продуктивність тощо. Стандарт створює основу для порівняльного аналізу HR-показників і інтеграції даних у корпоративну звітність.
ISO/IEC 17024:2012 «Оцінювання відповідності – Загальні вимоги до органів, що здійснюють сертифікацію персоналу»	Стандарт формалізує загальні принципи та вимоги до органів, які підтверджують професійну компетентність (сертифікують) працівників за певними вимогами. Використовується для процесного управління професійною сертифікацією і забезпечення прозорості в оцінюванні компетентностей.
ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони праці та безпеки – Вимоги та настанови щодо застосування»	Стандарт встановлює вимоги до системи менеджменту охорони праці та безпеки та реалізується через системне зниження виробничих ризиків, травматизму та професійних захворювання. Сприяє інтеграції політики безпеки працівників у загальну систему управління організацією.
ISO 21001:2018 / 2025 «Освітні організації – Системи менеджменту освітніх організацій (EOMS)»	Стандарт є нормативним закріпленням принципів менеджменту для освітніх організацій всіх рівнів, які надають освітні продукти й послуги. Сприяє підвищенню якості освітніх послуг і їх відповідності міжнародним стандартам.

Джерело: систематизовано автором на основі [14–19]

Необхідно зазначити, що у сукупності відповідні стандарти дозволяють сформувати нормативне середовище для функціонування ринку праці, забезпечують уніфікацію підходів до управління людським капіталом, дозволяють організувати дієву систему освітніх процесів та безпеки праці.

Ключовими аргументами доцільності впровадження процесного підходу до формування українського ринку праці, на наш погляд, є міжнародний досвід використання процесних атрибутів в різних сферах управління зайнятістю.

Цікавим є досвід Латвії, яка використовує процесно-цифрове управління Державними агентствами зайнятості. Підтвердженням використання процесного підходу у відповідній країні є звіт ОЕСР, в якому зафіксовані процесно-цифрові принципи управління сервісами служб зайнятості та надані параметри моніторингу результатів роботи відповідних агентств, що є прикладом процесного підходу в публічних інституціях ринку праці [20].

Досвід Греції, описаний у технічних записках Світового банку, надає покрокове пояснення щодо редизайну активних програм ринку праці, які передбачають впровадження правил відбору працівників, кар’єрного консультування, тренінгів та перепідготовки шукачів роботи. Відповідний документ фактично є процесною специфікацією, яка визначає початкові та кінцеві процедури реалізації програм по впровадженню процесного підходу, описує критерії прийнятності та дієвості процесного підходу у сфері зайнятості в країні [21].

Шведська служба зайнятості є наочним прикладом застосування процесної аналітики (process mining) у державному секторі зайнятості, що дозволяє здійснювати аналітику кадрових процесів, виявляти вузькі місця, усувати дублювання та скорочувати цикли обробки інформації. В межах ринку праці використання даного процесного інструменту демонструє практичну цінність, скорочуючи

шлях клієнта до працевлаштування і підвищує результативність сервісів зайнятості [22].

Прикладом нормативного закріплення процесного підходу у сфері зайнятості є Рішення № 573/2014/ЄС Європейського Парламенту та Європейської Ради від 15 травня 2014 р. «про посилену співпрацю між національними службами зайнятості», яке засновує загально-союзну мережу державних служб зайнятості (Public Employment Services) та визначає її склад, завдання та інструменти співпраці [23].

Проведені дослідження дозволяють сформулювати схему логіки обґрунтування доцільності впровадження процесного підходу у формування ринку праці на базі теоретичних напрацювань українських вчених та методичних, нормативних та прикладних аспектів використання відповідного підходу у міжнародній практиці (рис. 1).

Описані вище стандарти, нормативні документи та міжнародний досвід використання процесного підходу доводять можливість застосування та доцільність використання

процесного підходу в умовах ринку праці, а також підтверджують дієвість процесно-орієнтованих інструментів для реалізації політики зайнятості та формування ринку праці як системи взаємопов'язаних і вимірюваних процесів з визначеними власниками, контрольними точками та циклами безперервного поліпшення.

Висновки. Таким чином, впровадження процесного підходу має ряд переваг, які реалізуються в різних аспектах функціонування ринку праці. Процесний підхід дозволяє:

- систематизувати та описати процеси ринку праці на всіх рівнях ієрархії;
- стандартизувати діяльність щодо управління ключовими процесами ринку праці, регламентувати їх зміст та зафіксувати послідовності виконання робіт таким чином, щоб гарантувати ефективну взаємодію між учасниками ринку праці;
- визначити рівень та ступінь відповідальності учасників ринку за виконання процесів для збільшення їх ефективності;



Рис. 1. Схема логіки обґрунтування доцільності впровадження процесного підходу у формування ринку праці

Джерело: розроблено автором на основі [8–13; 20–23]

– оптимізувати кількість рівнів прийняття рішень щодо формування ринку праці, використання ресурсів та виявлення зон для деталізації механізмів взаємодії основних та допоміжних процесів, а також процесів управління, оптимізації та розвитку;

– вдосконалити процедури розвитку навичок та створення робочих місць для систематичної оптимізації процесів формування попиту та пропозиції;

– підвищити якісних результатів діяльності інфраструктурних елементів ринку праці досягнення результативності ринку праці вцілому та на кожному окремому рівні ієрархії.

– оптимізувати систему управління ринком праці, забезпечити її прозорість для керівництва та гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища;

– забезпечити гармонізацію попиту та пропозиції шляхом створення системи ефективних процесів формування кваліфікованої пропозиції та ефективних робочих місць;

– гарантувати реалізацію процедур щодо формування попиту шляхом створення індивідуальної траєкторії набуття конкурентоздатних навичок та створення умов формування ефективного попиту в межах смарт-спеціалізації регіонів та стратегічного планування розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Лібанова Е. М. Ринок праці: навчальний посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2003. 224 с.
2. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 476 с.
3. Петюх В. М. Ринок праці: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 288 с.
4. Базилевич В. Д. Макроекономіка: навч. посіб. / В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик; за ред. В. Д. Базилевич. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
5. Павлюк Т. І. Соціально-економічна сутність ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2014. Вип. 2. С. 13–16.
6. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
7. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: кол. монографія / За ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової. Київ : Інститут економіки НАН України, 2009. 368 с.
8. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 278–281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_38 (дата звернення: 20.10.2025)
9. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316–325. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2018_1_23 (дата звернення: 25.10.2025)
10. Рожко М. М., Єрстенюк Г. М., Капечук В. В., Іванців М. О. Освітній процес і система управління якістю освіти в підготовці медичних фахівців. *Медична освіта*. 2017. № 3. С. 68–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2017_3_17 (дата звернення: 25.10.2025)
11. Станкевич І. В., Віткін Л. М., Глухова О. І. Адаптація систем управління якістю освітніх організацій до контекстних змін нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С. 103–111.
12. Даниленко О. А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації. *Економіка підприємства: теорія та практика*: III Міжнародна науково-практична конференція. м. Київ, 3 жовтня 2010 р. Київ : КНЕУ, 2010. С. 92–94.
13. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Системи управління якістю – Вимоги (*Quality management systems – Requirements*). Женева: ISO, 2015. URL: <https://iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 26.10.2025).
14. International Organization for Standardization. ISO 30405:2023. Human resource management – Guidelines on recruitment. Geneva: ISO, 2023. URL: <https://www.iso.org/standard/79488.html> (дата звернення: 26.10.2025).
15. International Organization for Standardization. ISO 30409:2016. Human resource management – Workforce planning. Geneva: ISO, 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/64150.htm> (дата звернення: 26.10.2025).
16. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Geneva: ISO, 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (дата звернення: 27.10.2025).

17. International Organization for Standardization. ISO 21001:2025. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/21001> (дата звернення: 27.10.2025).
18. International Organization for Standardization. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (дата звернення: 28.10.2025).
19. International Organization for Standardization; International Electrotechnical Commission. ISO/IEC 17024:2012. Conformity assessment – General requirements for bodies operating certification of persons. Geneva: ISO/IEC, 2012. URL: <https://www.iso.org/standard/52993.html> (дата звернення: 30.10.2025).
20. Lauringson A., Ormsby J., Butler S., Vodopivec M. Connecting People with Jobs: Modernising Latvia's Public Employment Service through Digitalisation. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b5e5f16e-en> (дата звернення: 30.10.2025).
21. Avgeris Nikos et al., 2021. Greece: First Phase of New Active Labor Market Program (ALMP) Model, World Bank Group. United States of America. URL: <https://policycommons.net/artifacts/1887690/greece-improving-the-design-and-delivery-of-almops/2637187/> (дата звернення: 31.10.2025).
22. Swedish Public Employment Service leverages Process Mining and Automation. UiPath. Retrieved September 21, 2025. URL: <https://www.uipath.com/resources/automation-case-studies/swedish-public-employment-service-leverages-process-mining-and-automation> (дата звернення: 31.10.2025).
23. European Parliament; Council of the European Union. Decision No 573/2014/EU of 15 May 2014 on enhanced cooperation between Public Employment Services (PES). *Official Journal of the European Union*, L 159, 32–39, 2014. URL: [http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573\(2\)/oj](http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573(2)/oj) (дата звернення: 31.10.2025).

References:

1. Libanova E. M. (2003). *Rynok pratsi: navchalnyi posibnyk* [Labor market: a textbook]. Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 224 p. (in Ukrainian)
2. Iliash O. I. (2010). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: navch. posib.* [Labor economics and social and labor relations: a textbook]. Kyiv: Znannia, 476 p. (in Ukrainian)
3. Petiukh V. M. (1999). *Rynok pratsi: navch. posib.* [Labor market: a textbook]. Kyiv : KNEU, 288 p. (in Ukrainian)
4. Bazylevych V. D. (2002). *Makroekonomika: navch. posib.* [Macroeconomics: a textbook] / V. D. Bazylevych, L. O. Balastryk; za red. V. D. Bazylevych. Kyiv: Atika, 368 p. (in Ukrainian)
5. Pavliuk T. I. (2014). Sotsialno-ekonomichna sutnist rynku pratsi [Socio-economic essence of the labor market]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky: elektronne naukowe fakhove vydannia – Global and national problems of the economy: an electronic scientific professional publication*, № 2, p. 13–16. (in Ukrainian)
6. Kolot A. M., Hrishnova O. A., Herasymenko O. O. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social and Labor Relations]. Kyiv : KNEU, 711 p. (in Ukrainian)
7. Ukrainskyi rynek pratsi: osoblyvosti rozvytku ta efektyvnist funktsionuvannia: kol. monohrafiia [Ukrainian Labor Market: Development Features and Efficiency of Functioning: Col. Monograph] / Za red. d.e.n., prof. I. L. Petrovoi (2009) Kyiv: Instytut ekonomiky NAN Ukrainy, 368 p. (in Ukrainian)
8. Kirdina O. H. (2014). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia personalom [Process Approach to Personnel Management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economy*. № 46, p. 278–281. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_38 (accessed: October 20, 2025)
9. Alosyna T. V., Synytsina Yu. P. (2018). Vdoskonalennia protsesu formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva na zasadakh reinzhynirynhu [Improving the process of forming the enterprise's human resource potential based on reengineering]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii – Problems of economy and political economy*. № 1, p. 316–325. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_23 (accessed: October 25, 2025)
10. Rozhko M. M., Yersteniuk H. M., Kapechuk V. V., Ivantsiv M. O. (2017). Osvitnii protses i systema upravlinnia yakistiu osvity v pidhotovtsi medychnykh fakhivtsiv [Educational process and system of quality management of education in the training of medical specialists]. *Medychna osvita – Medical education*. № 3, p. 68–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2017_3_17 (accessed: October 20, 2025)
11. Stankevych I. V., Vitkin L. M., Hlukhova O. I. (2015). Adaptatsiia system upravlinnia yakistiu osvitnikh orhanizatsii do kontekstnykh zmin novoi versii mizhnarodnoho standartu ISO 9001:2015 [Adaptation of quality management systems of educational organizations to contextual changes of the new version of the international standard ISO 9001:2015]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, № 2, p. 103–111 (in Ukrainian)

12. Danylenko O. A. (2010). Obgruntuvannya protsesnoho pidkhodu do upravlinnia personalom orhanizatsii [Substantiation of the process approach to personnel management of the organization]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. m. Kyiv, 3 zhovtnia 2010 r. Kyiv: KNEU. p. 92–94. (in Ukrainian)
13. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva: ISO, 2015. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (accessed: October 26, 2025).
14. International Organization for Standardization. ISO 30405:2023. *Human resource management – Guidelines on recruitment*. Geneva: ISO, 2023. Available at: <https://www.iso.org/standard/79488.html> (accessed: October 26, 2025).
15. International Organization for Standardization. ISO 30409:2016. *Human resource management – Workforce planning*. Geneva: ISO, 2016. Available at: <https://www.iso.org/standard/64150.htm> (accessed: October 26, 2025).
16. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025. *Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. Geneva: ISO, 2025. Available at: <https://www.iso.org/standard/30414> (accessed: October 27, 2025).
17. International Organization for Standardization. ISO 21001:2025. *Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO, 2025. Available at: <https://www.iso.org/standard/21001> (accessed: October 27, 2025).
18. International Organization for Standardization. ISO 45001:2018. *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO, 2018. Available at: <https://iso.org/standard/63787.html> (accessed: October 28, 2025).
19. International Organization for Standardization; International Electrotechnical Commission. ISO/IEC 17024:2012. *Conformity assessment – General requirements for bodies operating certification of persons*. Geneva: ISO/IEC, 2012. Available at: <https://www.iso.org/standard/52993.html> (accessed: October 30, 2025).
20. Lauringson A., Ormsby J., Butler S., Vodopivec M. *Connecting People with Jobs: Modernising Latvia's Public Employment Service through Digitalisation*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b5e5f16e-en> (accessed: October 30, 2025).
21. Avgeris, Nikos et al., 2021. *Greece: First Phase of New Active Labor Market Program (ALMP) Model*, World Bank Group. United States of America. Available at: <https://policycommons.net/artifacts/1887690/greece-improving-the-design-and-delivery-of-almps/2637187/> (accessed: October 30, 2025).
22. Swedish Public Employment Service leverages Process Mining and Automation. UiPath. Retrieved September 21, 2025. Available at: <https://www.uipath.com/resources/automation-case-studies/swedish-public-employment-service-leverages-process-mining-and-automation> (accessed: October 30, 2025).
23. European Parliament; Council of the European Union. Decision No 573/2014/EU of 15 May 2014 on enhanced cooperation between Public Employment Services (PES). *Official Journal of the European Union*, L 159, 32–39, 2014. Available at: [http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573\(2\)/oj](http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573(2)/oj) (accessed: October 30, 2025).

Стаття надійшла: 31.10.2025

Стаття прийнята: 16.11.2025

Стаття опублікована: 22.01.2026