

РОЗДІЛ IV

Управління та адміністрування

УДК 338.24(072)

Черчик Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,
м. Луцьк, ORCID ID: 0000-0002-3901-216X
e-mail: cherchik.larysa@vnu.edu.ua

Сергійчук Руслан,
магістр менеджменту,
КНП «Ковельське міськрайонне територіальне медичне об'єднання»
Ковельської міської ради Волинської області,
завідувач відділення
м. Ковель

<https://doi.org/10.29038/2486-4618-2022-01-58-66>

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті, на основі узагальнення існуючих напрацювань, визначено домінуючі підходи до трактування сутності розвитку персоналу, а саме: цільовий, освітньо-орієнтований, професійно-орієнтований, особистісно-орієнтований, процесний, результативний. Уперше застосовано триєдиний підхід до визначення сутності розвитку персоналу організації як явища, процесу, виду діяльності. Як явище, розвиток персоналу організації трактується як динамічна відкрита система, у межах якої відбувається зміна (удосконалення) особистісних (інтелектуальних, емоційних, духовних, моральних, соматичних), ділових і професійних якостей працівників та їх матеріального, статусного стану під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього оточення організації. Ознака динамічності обумовлює розгляд сутності розвитку персоналу організації як процесу, тобто сукупності етапів і стадій, що забезпечують отримання необхідних особистісних, ділових і професійних якостей персоналу, які з одного боку, дозволять якісно виконувати обов'язки, завдання та функції, реалізувати цілі розвитку організації, з другого, забезпечать інтереси працівників.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, заклади сфери охорони здоров'я.

Черчик Лариса,
доктор экономических наук, профессор
Волинский национальный университет имени Леси Украинской,
Заведующая кафедрой менеджмента и администрирования
м. Луцк

Сергійчук Руслан,
магістр менеджмента,
КНП «Ковельское горрайонное территориальное медицинское объединение»
Ковельского городского совета Волинской области,
заведующий отделением
г. Ковель

СУЩНОСТЬ И СОСТАВНЫЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ЗАВЕДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В статье, на основе обобщения существующих наработок, определены доминирующие подходы к трактовке сущности развития персонала, а именно: целевой, образовательно-ориентированный, профессионально-ориентированный, лично-ориентированный, процессный, результативный. Впервые применен триединый подход к определению сущности развития персонала организации как явления, процесса, вида деятельности. Как явление, развитие персонала организации трактуется как динамическая открытая система, в рамках которой происходит изменение (усовершенствование) личностных (интеллектуальных, эмоциональных, духовных, нравственных, соматических), деловых и профессиональных качеств работников и их материального, статусного состояния под влиянием факторов внутреннего и внешнего окружение организации. Признак динамичности обуславливает рассмотрение сущности развития персонала организации как процесса, то есть совокупности этапов и стадий, обеспечивающих получение необходимых личностных, деловых и профессиональных качеств персонала, которые, с одной стороны, позволят качественно выполнять обязанности, задачи и функции, реализовать цели развития организации, с другой, обеспечат интересы работников.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, управление развитием персонала, учреждения сферы здравоохранения.

Cherchyk Larysa,
Doctor of Economics, professor Associate Professor
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Head of Department of Management and Administration
Lutsk

Sergeychuk Ruslan,
Master of Management,
Kovel City District Territorial Medical Association
Kovel City Council of Volyn Region,
head of department
Kovel

ESSENCE AND COMPONENTS OF HEALTH INSTITUTION MANAGEMENT DEVELOPMENT MANAGEMENT

Introduction. One of the important current challenges in the field of health care is the formation of an effective personnel policy to provide health care facilities with highly qualified medical workers and their continuous professional development, as the quality of medical services depends on it.

The purpose of the article – to improve scientific approaches to determining the essence of staff development and its content

Results. The article summarizes the existing developments, identifies the dominant approaches to the interpretation of the essence of staff development, namely: targeted, educational-oriented, professionally-oriented, personality-oriented, process, effective. It is established that staff development is a complex concept, has an interdisciplinary nature, takes into account social, psychological, pedagogical, economic aspects. For the first time, a three-pronged approach was applied to determine the essence of the development of the organization's staff as a phenomenon, process, type of activity. As a phenomenon, the development of personnel of the organization is interpreted as a dynamic open system, within which there is a change (improvement) of personal (intellectual, emotional, spiritual, moral, somatic), business and professional qualities of employees and their material, status under the influence of internal and external factors. organization environment. The sign of dynamism determines the consideration of the essence of staff development of the organization as a process, ie a set of stages and stages that provide the necessary personal, business and professional qualities of staff, which on the one hand, will qualitatively perform responsibilities, tasks and functions. on the other hand, will ensure the interests of employees.

Conclusions. The author's interpretation of the essence of personnel development expands the adaptive capabilities of personnel management systems of organizations in accordance with the purpose and expected results, changes in the external and requirements of the institutional environment of health care.

Key words: personnel, personnel development, personnel development management, health care institutions.

Постановка наукової проблеми та її значення. Сучасний стан розвитку системи охорони здоров'я України – це низка системних реформ щодо імплементації міжнародних вимог та стандартів надання медичних послуг, територіальної організації системи громадського здоров'я, нових напрямів діяльності та нових підходів у системі управління закладами охорони здоров'я: «в Україні взято курс на кардинальне реформування, спрямоване на створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта (фінансування базового пакета послуг, розробка та реалізація стратегії розвитку кадрових ресурсів, вибір лікаря й медичного закладу, підвищення якості послуг тощо) і здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян на рівні розвинутих європейських держав» [1, с. 162-168].

Визначальну роль у процесі змін відіграє персонал закладів охорони здоров'я, а отже, ефективне управління цим персоналом, що є одним з проблемних напрямів їх діяльності. Йдеться про такі проблеми як: низький рівень бюджетного фінансування сфери охорони здоров'я, а отже низький рівень оплати праці та мотивації до ефективної діяльності; неукомплектованість багатьох лікарень необхідними фахівцями, а отже зниження якості медичних послуг; висока завантаженість штатних лікарів і медперсоналу унеможливує тривалі періоди підвищення кваліфікації чи стажування; недосконалість технічного оснащення та неналежні умови праці.

Оскільки результативність функціонування закладів охорони здоров'я залежить насамперед від їх персоналу, тому проведення реформ без ефективного управління персоналом практично не можливе. Проте проблема менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я полягає не лише у його формуванні, але й в розвитку, оскільки сама сфера діяльності дуже швидко розвивається. А отже тут як ніде в інших сферах має реалізовуватись принцип безперервного навчання, а медичний персонал має постійно підвищувати рівень кваліфікації, набувати нових як фахових, так і загальних компетентностей.

Отже, ефективне функціонування організації, насамперед, визначається ступінню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення ефективності функціонування з урахуванням трендів розвитку відповідної сфери діяльності, реалізації стратегічних завдань розвитку, адаптації до нових умов та викликів зовнішнього оточення.

Аналіз останніх досліджень проблеми. Визначенню сутності, напрямів, значення розвитку персоналу для організацій різних сфер діяльності присвятили свої праці О. Грішнова, П. Журавльов, В. Данюк, О. Кібанов, Ю. Одегов, В. Петюх, В. Савченко, С. Цимбалюк та інші. Ними розроблено понятійний апарат, визначені сфери та напрями розвитку персоналу, обґрунтовано актуальність управління ним в сучасних умовах господарювання.

Проблемі управління персоналом у сфері охорони здоров'я присвятили свої праці ряд вчених, зокрема С. Антонов, В. Борщ, Ю. Вороненко, В. Грабовський, О. Дмитрук, Н. Эккерт, П. Клименко, В. Кучеренко, Є. Латишев, Т. Носуліч, Я. Радиш, О. Свінцицька, О. Худошина та інших. Як зазначається в їх працях, управління розвитком персоналу, з одного боку, сприяє ефективному використанню потенціалу працівників, досягненню бажаних результатів в діяльності організації, з другого, підвищенню соціальної та професійної мобільності фахівців, рівню конкурентоспроможності персоналу, що дає можливість планувати подальшу кар'єру, займатися власним бізнесом тощо.

На основі узагальнення існуючих напрацювань, визначено домінуючі підходи до трактування сутності розвитку персоналу, а саме:

- цільовий, як «цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань його розвитку, потенціалу та нахилів співробітників. Складові: професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточна оцінка, планування ділової кар'єри, кадрового резерву, службово-професійного просування [2];

- освітньо-орієнтований, як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.

Складові: професійна адаптація, оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування [3];

- професійно-орієнтований, як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій. Складові: професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників [4, 5];

- особистісно-орієнтований, як каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Складові: збільшенні віддачі кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок підкріпленої і вмотивованої лояльності працівників, нарощення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу [6, 7];

- процесний, як процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, вміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей. Складові: професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінювання й атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу

- системний як системне удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [9]; сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства. Складові: професійне навчання, професійно-кваліфікаційне просування, адаптація, оцінка та атестація, планування трудової кар'єри, формування резерву керівників [10];

- результативний як передумова забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств; фактор конкуренто-спроможності підприємств; стратегічна мета керівництва підприємств; принцип соціально-відповідальної діяльності [11].

Як бачимо, більшість визначень розвитку персоналу ототожнюється з професійним розвитком. Проте це поняття, на нашу думку, значно ширше, особливо враховуючи специфіку сфери охорони здоров'я.

Цілі статті – удосконалити наукові підходи до визначення сутності розвитку персоналу та його змістовного наповнення.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Розвиток персоналу організації можна розглядати як явище, стан, процес. Воно є складним, носить міждисциплінарний характер, оскільки передбачає урахування соціальних, психологічних, педагогічних, економічних аспектів. Ю. Плуґіна зазначає що професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [12].

Зазвичай професійний розвиток персоналу забезпечується за рахунок підвищення загального інтелектуального рівня особистості, ерудиції, комунікабельності, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. З іншого боку, ці характеристики доцільно розглядати як предмет розвитку персоналу, тобто набуття загальних компетентностей позитивно впливає на морально-психологічний клімат, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність персоналу.

Особистісний розвиток є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Гармонійний розвиток особистості – це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці [13, с. 131–133].

Зокрема зростає роль емоційного інтелекту, лідерства, які суттєво впливають на результати особистої та колективної праці. Про важливість моральних цінностей для медичних працівників свідчить наявність особливих кодексів професійної моралі як клятва Гіпократата.

Тому актуалізується як особливий напрям соціальний розвиток персоналу як комплексний розвиток соціальних навичок працівників, що сприяють поліпшенню взаємин в організації, підвищення ефективності праці кожного співробітника. Складовими соціального розвитку персоналу є створення команди однодумців, саморозвиток, соціальне партнерство, соціальний захист, корпоративна культура, професійне зростання, безпечні та комфортні умови праці, ефективна системи мотивації працівників.

Отже, погоджуючись, з О. Морозовим та В. Гончар [14], вважаємо, що систему розвитку персоналу організації формують такі складові як особистісний (індивідуальний) розвиток, професійний та соціальний розвиток.

Розвиток персоналу організації можна розглядати як явище, процес, вид діяльності (рис. 1).

Як явище, розвиток персоналу організації трактується нами як динамічна відкрита система, у межах якої відбувається зміна (удосконалення) особистісних (інтелектуальних, емоційних, духовних, моральних, соматичних), ділових і професійних якостей працівників та їх матеріального, статусного стану під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього оточення організації.

Ознака динамічності обумовлює розгляд сутності розвитку персоналу організації як процесу, тобто сукупності етапів і стадій, що забезпечують отримання необхідних особистісних, ділових і професійних якостей персоналу, які з одного боку, дозволять якісно виконувати обов'язки, завдання та функції, реалізувати цілі розвитку організації, з другого, забезпечать інтереси працівників.



Рис. 1. Принципово-логічна схема визначення сутності розвитку персоналу організації
Примітка. Авторський підхід.

Виключення з процесу однієї зі складових негативно відобразиться на ефективності діяльності та не мотивуватиме працівників до розвитку. Цей підхід має прикладне значення, оскільки дає можливість трактувати розвиток персоналу організації як вид діяльності, сукупність процедур, дій та заходів, що здійснюють відповідні служби організації в межах прийнятої стратегії розвитку персоналу, кадрової політики організації, ресурсних можливостей.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації, опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації так і за її межами.

Для визначення змістовного наповнення управління розвитком персоналу доцільно застосувати системний та процесний підходи, що передбачає визначення його складових, формування певних моделей, підбір методів, прийомів та технологій.

Як визначає О. Гугул, управління розвитком персоналу – це «сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації» [15, с. 4].

Проте варто наголосити, що вибір засобів та методів впливу, як і потреба в цьому, визначається необхідністю удосконалення або змін професійних чи особистісних якостей працівників. Це обумовлюється зазвичай змінами зовнішнього оточення та необхідністю адаптації до нових умов діяльності. Останнє призводить до змін у внутрішньому середовищі організацій та їх системі

менеджменту. Зокрема, ті реформи, які відбуваються у сфері охорони здоров'я, про які йшлося вище, вимагають перегляду системи управління медичними закладами загалом і менеджменту персоналу зокрема, що позначиться на управлінні розвитком медперсоналу.

Застосування процесного підходу передбачає визначення етапів (складових) управління розвитком персоналу, основні з яких:

- діагностика стану персоналу або аналіз кадрового потенціалу,
- планування потреби в персоналі та розвитку персоналу,
- навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка,
- оцінювання персоналу, атестація,
- адаптація, планування кар'єри, службово-професійного просування,
- стимулювання розвитку персоналу,
- моніторинг чинників, оцінка ефективності управління розвитком персоналу.

Зазначимо, що всі етапи зорієнтовані на кадрову політику закладу охорони здоров'я.

Діагностика стану персоналу або аналіз кадрового потенціалу передбачає: аналіз наявної чисельності та структури медперсоналу у звітному періоді за спеціальностями, категоріями, рівнем кваліфікації; визначення (прогнозування) потреби в медперсоналі на плановий період відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії розвитку; виявлення невідповідностей (порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами).

Планування потреби в персоналі та розвитку персоналу (за категоріями, фахом, рівнем кваліфікації) передбачає:

- розробку кадрової політики та визначення її типу (відкрита, закрита);
- планування додаткового набору персоналу (організація реклами, підбір та наймання персоналу, проведення співбесід, тестів, анкетування);
- планування розвитку персоналу (планування навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування).

Оцінювання персоналу в контексті управління його розвитком може включати такі види як персональна оцінка інтелектуального рівня, професіоналізму (рівня знань, умінь, майстерності) та інших необхідних якостей, особистісної відповідальності, результатів роботи, відповідності корпоративним цінностям. Результати оцінювання доцільно використовувати не лише для планування стажувань та підвищення кваліфікації, а й для прийняття обґрунтованих рішень щодо ротатії працівників, професійно-кваліфікаційного просування, вибору претендентів до керівного резерву. Водночас, це складова атестації персоналу.

Актуальність атестації доцільно розглядати з кількох позицій:

- виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи за результатами чого плануються та реалізуються заходи, спрямовані на усунення негативних моментів або кваліфікаційного чи службово-професійного просування;
- підтвердження вищого рівня кваліфікації чи відповідності вимогам іншої, бажаної для працівника посади і формалізація кваліфікаційного чи службово-професійного просування;
- оцінка потенціалу працівників для внесення до керівного резерву.

Для розвитку нових працівників, а також переміщених за посадами чи робочим місцем важливу роль відіграє адаптація. Адаптація персоналу – це сукупність процедур, які мають прискорити освоєння новим працівником роботи, його пристосування до змісту та вимог праці, соціальної сфери [5]. Тому повинні застосовуватись ефективні технології соціальної, побутової адаптації, введення в посаду. Застосування цього інструменту дозволяє працівникові швидше оволодіти специфікою роботи, засвоїти особливості формальних і неформальних комунікацій та стосунків, почуватись комфортніше і впевненіше.

Як в контексті мотивації до розвитку, так і реалізації політики щодо формування оптимальної структури персоналу актуалізується така складова як планування кар'єри, службово-професійного просування.

Для кар'єрного зростання необхідні професійні навички, знання, досвід, широкий спектр так званих «м'яких компетентностей», наполегливість, лідерські здібності.

Важливою складовою є планування резерву на керівні посади. Доцільно передбачати оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою). Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, щоб негативно не впливає на активність працівника [5].

Стимулювання розвитку персоналу як процес впливу (використання зовнішніх стимулів), за допомогою якого працівників спонукають до набуття нових необхідних знань, навичок і вмінь, освоювати нові види професійної діяльності, що дозволяють підвищувати ефективність праці, якісно виконувати функціональні обов'язки, забезпечувати бажані результати діяльності, передбачає:

- виявлення мотивів професійного розвитку персоналу за видом мотивації;
- розробку системи мотивації розвитку персоналу з урахуванням різних мотивів та принципів ефективної мотивації;
- планування заходів та ресурсів для реалізації мотиваційної політики організації;
- закріплення основних позицій мотиваційної політики у відповідних положеннях та процедурах організації.

Соціальний розвиток передбачає створення сприятливих та безпечних умов праці, управління конфліктами та стресами, дотримання вимог корпоративної етики та культури, формування ефективних комунікацій тощо.

Ефективність управління розвитком персоналу організації – це характеристика дієвості, якості управління людьми; здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для організації, удосконалення праці та соціальної вигоди для працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток персоналу організації є складним поняттям, яке має міждисциплінарний характер, оскільки передбачає урахування соціальних, психологічних, педагогічних, економічних аспектів. Тому це поняття варто розглядати як явище, стан, процес. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних аспектів управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я.

Уперше застосовано триєдиний підхід до формування сутності розвитку персоналу організації як явища, процесу, виду діяльності. Як явище, розвиток персоналу організації трактується нами як динамічна відкрита система, у межах якої відбувається зміна (удосконалення) особистісних (інтелектуальних, емоційних, духовних, моральних, соматичних), ділових і професійних якостей працівників та їх матеріального, статусного стану під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього оточення організації. Ознака динамічності обумовлює розгляд сутності розвитку персоналу організації як процесу, тобто сукупності етапів і стадій, що забезпечують отримання необхідних особистісних, ділових і професійних якостей персоналу, які з одного боку, дозволять якісно виконувати обов'язки, завдання та функції, реалізувати цілі розвитку організації, з другого, забезпечать інтереси працівників.

Отже, розвиток персоналу – це складний багатоаспектний процес зміни (удосконалення) особистісних, ділових і професійних якостей працівників, що реалізується через сукупність процедур і заходів, які здійснюють відповідні служби організації в межах прийнятої стратегії, кадрової політики, ресурсних можливостей, що, з одного боку, забезпечать якісне виконання покладених на працівників функцій, реалізацію цілей організації, з другого, – інтереси працівників щодо умов праці, матеріального, статусного стану, можливостей самореалізації.

Авторська інтерпретація сутності розвитку персоналу розширює адаптаційні можливості систем менеджменту персоналу організацій відповідно до мети та очікуваних результатів, змін зовнішнього та вимог інституційного середовища сфери охорони здоров'я.

Джерела та література

1. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168.
2. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). *Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues*. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

3. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проєкт: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
4. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб К. : КНЕУ, 2009. 351 с.
6. Гетьман О.О. Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105.
7. Колосок В., Алістаєва А. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 8-12.
8. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2009_2_10.pdf (дата звернення 07.11.2021 р.).
9. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5. 2009. Т. 2. С. 13–16.
10. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк: ЛНТУ, 2010. С. 307–316.
11. Василюк С. В. Розвиток персоналу підприємств в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності їх діяльності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2010. № 4. С. 100-104.
12. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327.
13. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / за заг. ред. проф. І. Д. Звереві. 2-ге вид. Київ, Сімферополь: Універсум, 2013. 536 с.
14. Морозов О. Ф. , Гончар, В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення 07.11.2021 р.).
15. Гугул О. Я. Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу. Автореферат. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопіль, 2011. 21 с.

References

1. Rovensjka V. V., Sarzhevsjka Je. O. (2019). Upravlinnja personalom zakladiv okhorony zdorov'ja v novykh umovakh ghospodarjuvannja ta perspektyvy rozvytku v Ukrajinі. [Personnel management of health care institutions in the new economic conditions and prospects for development in Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*. 3 (57). 162-168. [in Ukrainian].
2. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
3. Ghrishnova O.A., Nebukin V.V. (2004). Rozvytok personalu jak investycijnyj proekt: metodychni pidkhody do vyznachennja efektyvnosti. [Personnel development as an investment project: methodological approaches to determining effectiveness]. *Regionalni aspekty rozvytku i rozmishhennja produktyvnykh syl Ukrajinjy: Zb. nauk. pr. Ternopilj – Regional aspects of development and location of productive forces of Ukraine: Coll. Science. Ternopil Avenue*. 9. 15–19. [in Ukrainian].
4. Menedzhment personalu [Personnel management]. (2005). Za zagh. red. V. M. Danjuka, V. M. Petjukha. K. : KNEU, 398. [in Ukrainian].
5. Savchenko V. A. (2009). Upravlinnja rozvytkom personalu. [Management of personnel development]. K. : KNEU. 351. [in Ukrainian].
6. Ghetjman O.O. Pljasun A.V. (2016). Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku praci. [Staff development in labor market security]. *Ekonomichni nauky: Visnyk Zaporizkoghho nacionaljnoghho universytetu – Economic Sciences: Bulletin of Zaporizhia National University*. 1(29). 97–105. [in Ukrainian].
7. Kolosok V., Alistajeva A. (2009). Kharakterystyka modelej upravlinnja rozvytkom personalu promyslovoghо pidpryjemstva. [Characteristics of models for managing the development of personnel of an industrial enterprise]. *Skhid – East*. 9 (100). 8-12. [in Ukrainian].
8. Ghavryljuk I. V. (2009). Rozvytok personalu jak faktor konkurentospromozhnosti pracivnykiv ta orghanizaciji. [Staff development as a factor in the competitiveness of employees and organizations]. *Ekonomika. Upravlinnja. Innovaciji – Economy. Management. Innovation*. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2009_2_10.pdf (data zvernennja 07.11.2021 r.).

9. Brych V.Ja., Ghughul O.Ja. (2009). Teoretychni aspekty rozvytku personalu. [Theoretical aspects of staff development]. *Visnyk Khmelnytskogo nacionaljnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*. 5. 2. 13–16. [in Ukrainian].

10. Cherchyk L.M. (2010). Rozvytok personalu ta jogho rolj u zabezpechnni konkurentospromozhnosti pidprijemstva. [Personnel development and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomichni nauky. Serija «Ekonomika ta menedzhment». Zb. nauk. pracj – Economic sciences. Economics and Management Series. Coll. Science. Work*. 7 (26). 3. 307–316. [in Ukrainian].

11. Vasyljuk S. V. (2010). Rozvytok personalu pidprijemstv v konteksti zabezpechnnja socialjno-ekonomichnoji efektyvnosti jikh dijaljnosti. [Development of personnel of enterprises in the context of ensuring socio-economic efficiency of their activities]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogo ghirnychogho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*. 4. 100-104. [in Ukrainian].

12. Plughina Ju.A. (2014). Rozvytok personalu pidprijemstva: pidkhody, sutnistj, modeli. [Enterprise personnel development: approaches, essence, models]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*. 42. 323–327. [in Ukrainian].

13. Encyklopedija dlja fakhivciv socialjnoji sfery. [Encyclopedia for social professionals]. (2013). Kyjiv, Simferopolj: Universum. 536. [in Ukrainian].

14. Morozov O. F., Ghonchar, V. O. (2017). Systema upravlinnja rozvytkom personalu pidprijemstva. [Management system of personnel development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (data zvernennja 07.11.2021).

15. Ghughul O. Ja. (2011). Upravlinnja rozvytkom personalu na zasadakh konsaltinghu. [Management of personnel development on the basis of consulting]. Avtoreferat. 08.00.04. Ternopilj. 21. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.02.2022 р.