

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-8

УДК 331.108.2:614

Труніна І.М.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу і туризму
Кременчуцького національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>
E-mail: truninairina0@gmail.com*

Сербін Р.А.

*аспірант
Кременчуцького національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4926-5398>
E-mail: truninairina0@gmail.com*

Андрієнко М.С.

*студентка
Кременчуцького національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5632-5758>
E-mail: kapitan.shi@gmail.com*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ

На сьогоднішній день ефективне управління персоналом є запорукою успішного функціонування будь-якої організації. Особливу увагу слід приділити невиробничим сферам, а саме – медичній галузі. Система управління персоналом у даному випадку є недосконалою, оскільки наявні неефективні інструменти керування, а людський капітал не має високого значення, тому постає питання вивчення особливостей ефективного керування людськими ресурсами. У статті розглянуто складові управління персоналом медичних закладів, вивчено проблеми, з якими стикається заклад при прийомі на посаду нового співробітника та його подальшій адаптації. Проаналізовано ситуацію з медичними кадрами за останні роки та обґрунтовано доцільність обрати європейський вектор розвитку, а саме впровадження системи навчання протягом життя та менторства як способів подолання негативних факторів.

Ключові слова: управління персоналом, медична галузь, life learning, людські ресурси, менторство.

Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЦИНСКОЙ ОТРАСЛИ

На сегодняшний день эффективное управление персоналом является залогом успешного функционирования любой организации. Особое внимание следует уделить непроизводственным сферам, а именно – медицинской отрасли. Система управления персоналом в данном случае является несовершенной, поскольку есть неэффективные инструменты управления, а человеческий капитал не имеет высокого значения, поэтому возникает вопрос изучения особенностей эффективного управления человеческими ресурсами. В статье рассмотрены составляющие управления персоналом медицинских учреждений, изучено проблемы, с которыми сталкивается учреждение при приеме на должность нового сотрудника и его дальнейшей адаптации. Проанализирована ситуация с медицинскими кадрами за последние годы и обоснована целесообразность выбора европейского вектора развития, а именно внедрение системы обучения в течение жизни и менторства как способов преодоления негативных факторов.

Ключевые слова: управление персоналом, медицинская отрасль, life learning, человеческие ресурсы, менторство.

Trunina Iryna, Serbin Radomir, Andriienko Mariia. FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MEDICAL SECTOR

For today effective personnel management is the key to the successful functioning of any organization. Particular attention should be paid to non-productive areas – the medical sector. The personnel management system in this case is imperfect, because there are inefficient management tools, and human capital is not of high importance, so the question arises to study the features of effective human resource management. The article considers the components of personnel management of medical institutions, examines the problems faced by the institution during hiring a new employee and its further adaptation. Also analyzed the situation with medical staff in recent years and substantiated to choose European vector of development, namely the introduction of a system of lifelong learning and mentoring as ways to overcome negative factors. The concept of lifelong learning solves the problem of shortage of qualified specialists and includes the relationship between continuing education, training, acquiring new skills and abilities and later life. The basic principles of lifelong learning are: the relationship of physical, moral, intellectual aspects of human development at certain stages of life, the perception of the education system as a holistic and comprehensive, uniting and integrating all its levels and forms; the presence of certain stages of education, as well as various social roles played by the individual at certain stages of life; inclusion of informal and non-institutional forms of education in the education system. Mentoring as a way of organizational activity is aimed at adapting to corporate culture, accelerates the process of learning the basic skills of the profession, develops the ability to independently perform functions in a particular position. Therefore, the implementation of mentoring in a medical institution has been proven to be effective. Mentoring programs are appropriate for implementation in medical institutions, as they promote better adaptation of new employees or interns, faster learning and meet the principles of the concept of lifelong learning, which is especially important for health professionals.

Keywords: personnel management, medical sector, life learning, human resources, mentoring.

Постановка проблеми. Управління персоналом у медичній галузі є недосконалим, оскільки заклади постійно стикаються з проблемами високої плинності кадрів, низької мотивації, незадовільних умов праці тощо. Тому постає питання вивчення способів подолання негативних тенденцій. Доцільно обрати європейський напрямок розвитку та звернути вагу саме на процес відбору та найму працівників, а також їх подальшу адаптацію на робочому місці, способи підвищення кваліфікації, отримання нових знань та умінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я та кадровий потенціал системи охорони здоров'я розглядали: Антонов С.В., Носуліч Т.М.; технології управління персоналом вивчали: Гавриш О.А., Кибанов А. Я.; систему неперервного навчання медичних кадрів протягом життя аналізували: Блинов С.В., Блинова В.Ю.; інтеграційні способи управління вивчали: Чаплина А. Н., Антипова Е.С; наступництво як спосіб адаптації персоналу та підвищення його цінності обґрунтували: Уфімцев В.В., Мезенцев Є.М., Добрих М.О.

Мета статті – проаналізувати складові управління персоналом медичних закладів та проблеми, з якими стикається заклад при прийомі на посаду нового співробітника та його подальшій адаптації.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Управління персоналом є основним напрямком кадрової роботи, що передбачає різне функціональне наповнення форм управління персоналом згідно конкретним соціально-економічним умовам. Розглянемо з точки зору управління персоналом галузь охорони здоров'я. Даний напрям здійснюється за векторами: проведення роботи над формуванням кадрового потенціалу та його подальше активне використання.

Раціональне управління персоналом має на меті оптимальний розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу на основі постійного планування, динамічного підбору, постійного удосконалення, врахування можливостей розподілу кадрів на основі мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці. Також ефективно управління персоналом дає можливість створити дієві кадрові програми, на основі яких можна здійснювати постійний моніторинг ситуації у системі управління персоналом та здійснювати корекцію [1].

Носуліч Т.М. зазначає, що управління персоналом у медичних закладах має складатись з таких етапів:

1. Планування ресурсів – розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. Набір персоналу – підбір претендентів на усі існуючі в закладі посади, оголошення про конкурс чи проведення співбесід.

3. Відбір – оцінка кандидатів, аналіз та відбір тих, хто найбільше відповідає вимогам організації.

4. Визначення заробітної плати і пільг – має на меті залучення нових кадрів та їх збереження.

5. Профорієнтація й адаптація – етап, на якому уже найнятий працівник знайомиться більш детально з закладом, його структурними підрозділами, ознайомлення з основними вимогами організації.

6. Навчання – впровадження програм для навчання трудовим навичкам, які необхідні для виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності – аналіз роботи кадрів, за потреби її коригування та узгодження із співробітником.

8. Рух кадрів – підвищення, зниження, переведення, звільнення, тобто застосування методів переміщення працівників на посади за потреби.

9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі – комплекс дій, що направлений на розвиток професійних здібностей, підвищення ефективності роботи керівних кадрів [2, с. 174–175].

Проблемою на сьогодні є те, що при відборі та наймі на роботу у закладах охорони здоров'я в основному оцінюється лише рівень кваліфікації претендента, а інші характеристики (особисті якості тощо) залишаються без уваги. Також слід зробити акцент на питаннях професійного відбору працівників, оцінці їх роботи задля поліпшення показників професійної діяльності, трудовій мотивації, адаптації на робочому місці та кар'єрному зростанню, можливостях підвищення кваліфікації персоналу без відриву від робочого процесу.

В Україні у сфері охорони здоров'я можливості управління персоналом використовуються неефективно, тобто значення людського капіталу не враховується достатньо. Про це можуть свідчити такі показники, як чисельність кадрів, їх плинність тощо. Щодо статистики медичних кадрів, середньооблікова кількість штатних працівників у сфері охорони здоров'я за останні квартали 2017–2019 рр. наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Середньооблікова кількість штатних працівників сфери охорони здоров'я

Рік	Чисельність, тис. осіб	% до відповідного періоду попереднього року
2017	848,9	98,5
2018	816,6	96,2
2019	862,6	94,6

Джерело: [3]

Ми бачимо, що чисельність штатних працівників змінюється нерівномірно, є розрив між 2017 та 2019 р. (збільшення даного показника), проте відсоткове відношення до кожного попереднього року має тенденцію до зниження. Згідно зі звітом Центру медичної статистики МОЗ України за 2019 р. [4], штати медичних закладів недоукомплектовано (на 8,2%). Це призводить до збільшення навантаження на лікарів, впливає на зниження обсягу запланованих медичних послуг, а також на якість медичних послуг в цілому. Щодо господарсько-обслуговуючого персоналу даної галузі, його укомплектація становить 100%, адміністративно-управлінський персонал – 95,5%. З основних причин зниження показників – низький рівень заробітної плати, недостатня мотивація персоналу, а також неефективні способи підбору кадрів.

Рух кадрів у сфері охорони здоров'я за останні квартали аналізованих років змінюється суттєво, з причин – плинність кадрів та скорочення штатів (рис. 1).

Причинами плинності кадрів можуть бути наступні:

1. Некоректна система мотивації персоналу – відсутність кар'єрного росту, зворотного зв'язку, жорстка регламентація.

2. Помилковість при наборі нових співробітників – відсутність планування, діагностика кандидатів.

3. Незадовільні умови праці – робочий графік, низький рівень технічного забезпечення, стресові умови тощо.

4. Порушення всередині організації – нераціональне використання ресурсів, бюрократичні процеси, жорстка або некоректна кадрова політика, некомпетентність керівників [5].

До вагомих причин незадовільної ситуації з медичними кадрами віднесемо і пандемію Covid-19. Так, згідно з даними Державної статистики України [3], у 2019 р. кількість вільних вакансій у системі охорони здоров'я на кінець року збільшилась до 6,6 тис. одиниць, на початок року кількість становила 5,5 тис. Причиною таких змін стало те, що медичний персонал входить до групи ризику захворюва-

ності, а тому зросла тенденція до звільнень. Зазначену проблему уряд вирішив шляхом стимулювання та мотивації медичних кадрів за допомогою підвищення заробітних плат. Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я, мінімальна зарплата медичного персоналу має бути така: лікарі – 52 23 тис. грн., середній медперсонал – 17 тис. грн., молодший медперсонал – 12 тис. грн. [6]. Не зважаючи на це, медичська галузь досі має нестачу кваліфікованих кадрів, що спричинено низькою фінансовою мотивацією.

Підвищення ефективності управління персоналом можна досягти шляхом впровадження концепції life learning або навчання протягом життя. Безперервна освіта стає інструментом суспільного розвитку і одним з факторів усунення протиріч між зростаючими вимогами сучасності та парадигмою освіти. Важливо розуміти, що в умовах глобалізації важливими факторами стійкості і незалежності соціально-економічних систем є високий рівень їх внутрішньої організації, здатність швидко і чітко реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої кон'юнктури окремих регіонів і країни в цілому, швидка адаптація кадрової політики. Одночасно зростають вимоги до рівня організації різноманітних регіональних локальних систем як більш мобільних, в порівнянні з глобальною соціально-економічною системою, з урахуванням можливостей соціальної мережевої організації спільної діяльності локальних об'єднань.

На сьогодні в Україні даний напрям розвинутий та впроваджений слабо. Оскільки розвиток країни направлений на європеїзацію та сучасність, слід звернутись до Європейської стратегії зайнятості (European employment strategy) [7], де визначені основні принципи політики розвитку навчання впродовж життя. Стратегія закликає звернути увагу на дефіцит кваліфікованої робочої сили і пропонує заохочувати різноманітні напрями навчання протягом усього життя, щоб дати працездатному населенню придбати необхідні компетенції. Керівні принципи акцентують необхідність збільшення інвести-

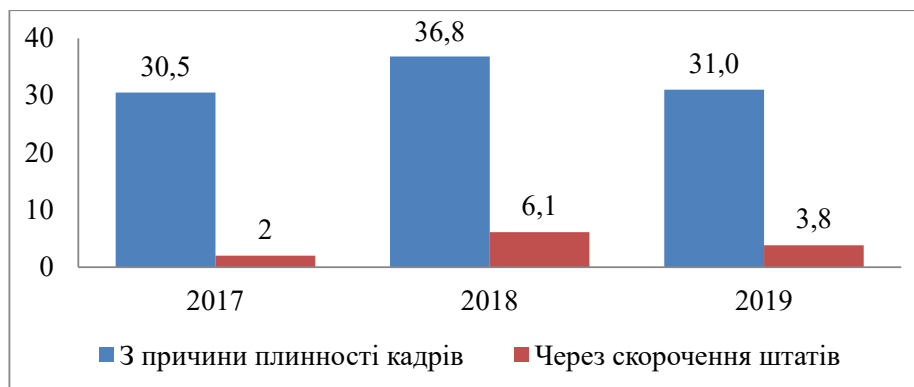


Рис. 1. Рух кадрів у сфері охорони здоров'я, тис. чол.

Джерело: [3]

цій у людські ресурси, особливо через навчання дорослих.

Основними принципами навчання протягом життя є:

- взаємозв'язок фізичних, моральних, інтелектуальних аспектів розвитку людини на окремих етапах життя;

- сприйняття системи освіти як цілісної і всеосяжної, що об'єднує і що інтегрує всі його рівні і форми;

- наявність окремих етапів освіти, а також різних соціальних ролей, реалізованих індивідом на окремих етапах життя;

- включення в систему освіти неформальних і неінституціональних форм освіти тощо.

Успішність розвиваючих заходів може не відбитися на показниках діяльності окремо взятого співробітника і організації в цілому, оскільки придбані в результаті освоєння розвиваючих програм компетенції можуть не знадобитися організації (структурному підрозділу) в доступній для огляду перспективі. Розвиток, як правило, здійснюється за рахунок коштів співробітника саме з цієї причини. Керівник повинен мати враховувати, що неможливість реалізації набутих знань, умінь і навичок може призвести до звільнення співробітника, який буде шукати можливості їх реалізації на зовнішньому ринку праці або в іншій організації.

Life learning не обмежується тільки сферою освіти, воно є важливим фактором у сферах зайнятості та соціального забезпечення, економічного зростання та конкурентоспроможності. Накопичення кадрового потенціалу неможливе без раціонального формування його потенціалу шляхом розвитку безперервної освіти. Навчання дорослих передбачає врахування досвіду і його особливостей, головними серед яких:

- вікові психічні та професійні особливості;
- наявність певного освітнього рівня;
- власний життєвий досвід;
- наявність потреб та мотивів в знаннях

[8, с. 179].

На сьогодні все більша увага приділяється внутрішньоорганізаційним програмам навчання. Так, ефективним буде впровадження у медичному закладі менторства. Менторство є одним із найважливіших факторів розвитку організації та виконує дві важливі функції: адаптує до корпоративної культури, допомагає засвоїти правила та традиції поведінки у корпорації та прискорює процес навчання базовим навичкам професії, розвиває здібність самостійно виконувати функції на певній посаді [9, с. 237].

«Класичне» менторство – це увага до професійних навичок нового працівника та їх розвитку, керування процесом шляхом надання порад та підказок, допомога в адаптації, спостереження за процесом роботи, обмін поглядами та ідеями тощо. Працівник сам може обрати ментора (або ментор працівника) та слідувати його вказівкам, і зазвичай курс навчання розробляється на строк від трьох місяців до року [10, с. 337]. Закордонні менторські програми

представляють собою взаємодію ментора саме із колективом, що включає ознайомлення із поставленими задачами, створення програм щодо їх розв'язання, обговорення можливих шляхів розвитку ситуацій.

Перевагами такого підходу до адаптації та навчання персоналу є:

- швидке освоєння нових співробітників, налагодження зв'язків у колективі, більш тісна співпраця;

- подолання вікових бар'єрів;

- підвищення рівня знань, навичок;

- підвищення кваліфікації кадрів;

- економія часу на навчання нових співробітників та їх стажування;

- формування позитивного іміджу закладу;

- задоволення особистих цілей;

- учасники навчаються приймати нестандартні рішення, швидко реагувати на критичні ситуації, власноруч будувати оптимальний план подальших дій [11, с. 162].

В Україні менторство бере початок ще з 30-х років минулого століття та являє собою одну із форм виховання і професійної підготовки молоді на виробництві. На той час цей процес був скоріше масовим рухом на добровільних засадах, що забезпечував цілеспрямоване формування особистості, вступ до виробничого колективу, допомогу в професійному вдосконаленні [12, с. 87; 13].

Чи потрібне менторство медичним закладам? Працівникам старшого віку не доцільно проводити навчання серед колег зі стажем, які уже працюють організації, тому слід націлитись на тих робітників, які щойно прийшли та особливо на тих, які мають невеликий досвід. Учасниками менторських програм не обов'язково повинні бути робітники із великою віковою різницею, тому навчання може проходити і серед робітників категорії 40–55 років.

Слід звернути увагу на вікову структуру працівників медичних закладів, тому можна розглядати два види менторських програм для впровадження: класичне та зворотне. Перший вид спрямований на увагу до молодих, нових співробітників та є більш реальним, адже працівників старшого та середнього віку більше, а другий націлений на навчання людей, які вже мають певний стаж. Порівняння переваг, що надають обидва види, наведено у табл. 2.

Менторство – відносно новий інструмент в управлінні персоналом, не всі організації активно впроваджують такий вид навчання, а особливу увагу слід приділити державним закладам. Робота ментора не оплачується, а тому при плануванні та застосуванні менторських програм слід подбати про зацікавлення та мотивацію в участі у таких програмах. Можемо виділити зовнішньо- та внутрішньомотиваційні чинники. Першими можуть стати:

- матеріальні заохочення (премії, підвищення заробітної платні);

- надання додаткових днів до відпусток, можливість коригувати власний графік;

Таблиця 2

Порівняння видів менторства, що можуть бути використані у медичному закладі

Класичне менторство	Зворотне менторство
Ознайомлення із порядком виконання роботи, обов'язками, правилами	Використання принципу «навчаю – навчаюсь і сам»
Економія часу та коштів на стажування нового співробітника	Отримання нового досвіду, ознайомлення старших працівників із новими тенденціями
Навчання практичним навичкам, надання реальних порад та консультацій щодо особливостей професії	Поява нестандартних та креативних підходів до прийняття рішень, яким можуть навчити молоді співробітники
Знайомство із колективом, подолання бар'єру між керівником та підопічним, сприяння дружнім відносинам	Можливість нового співробітника під час стажування зарекомендувати себе, створити враження, здобути авторитет, що дає можливість збільшити шанси на отримання посади
Завчасне коригування дій підопічного для уникнення проблем чи ризиків	Впровадження технологій у процесі (Інтернет, мобільні додатки тощо)

Джерело: розроблено автором

– надання пільг (першочерговість в отриманні внутрішньокорпоративних послуг);

– нові можливості розвитку (участь у вебінарах, семінарах, тренінгах, круглих столах тощо, розширення повноважень).

До внутрішніх мотиваційних факторів можна віднести наступні:

- підвищення авторитету серед колег;
- здобуття нових корисних знайомств;
- саморозвиток особистості.

Отже, менторські програми є доцільними для впровадження у медичних закладах, оскільки сприяють кращій адаптації нових співробітників чи стажерів, більш швидкому навчанню та задовольняють принципи концепції навчання протягом життя, що є особливо важливим для працівників медичної сфери.

Висновки. На сьогоднішній день важливим питанням залишається ефективне управління персоналом. Медична галузь у розрізі даного питання має ряд недоліків, а саме: низька чисельність кадрів та їх висока плинність, скорочення штатів тощо. Особливу увагу слід приділити управлінню персоналом медичного закладу в умовах пандемії COVID-19, оскільки карантинні обмеження призвели до значного скорочення зайнятого населення і найбільш незахищеними стали саме працівники медичної сфери. Такі тенденції спричинені тим, що засоби управління персоналом реалізуються недостатньо дієво: недостатня мотивація, відсутність планування при наборі співробітників, незадовільні умови праці. Задля подолання вищевказаних проблем доцільно обрати курс на європейський досвід та впровадити концепцію life learning, що має на меті навчання медичних кадрів протягом життя. Однією із форм такого напрямку розвитку персоналу є менторство.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонов С.В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я. URL: <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html> (дата звернення: 30.06.2021).
2. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1. С. 173–179.

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2021).
4. Центр медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2021).
5. Технології управління персоналом: монографія / за ред. О.А.Гавриш. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
6. МОЗ хоче прив'язати зарплату медпрацівників до прожиткового мінімуму. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3155602-moz-hoce-privyazati-zarplatu-medpracivnikov-do-prozitkovogo-minimumu.html> (дата звернення: 30.06.2021).
7. European Employment Strategy. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&lang=en> (дата звернення: 30.06.2021).
8. Блинов С.В., Блинова В.Ю. Система непрерывного медицинского образования в контексте концепции «life-long learning education». *Вестник медицинского института «Реавиз»: реабилитация, врач и здоровье*. 2018. № 6 (36). С. 176–181.
9. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управління персоналом : навч. посібн. Москва : КноРус, 2010.
10. Чаплина А.Н., Антипова Е.С. Формування механізму інтеграційного управління клієнтами консалтингової компанії. Економіка та управління у сфері послуг. *Проблеми сучасної економіки*. 2012. № 3. С. 335–338.
11. Уфімцев В.В., Мезенцев Є.М. Роль та місце наступництва в адаптації персоналу малого підприємства. *Вісник УДЕУ*. 2012. № 1 (39). С. 159–163.
12. Пряхіна К.А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 83–88.
13. Trunina I., Khovrak I. Harmonization of the interests of employers and institutions of higher education as a basis for the sustainable regional development. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. IEEE, 2019.

REFERENCES:

1. Antonov S.V. (2008) Osoblyvosti trudovykh vidnosyn u zakladi okhorony zdorovya [Features of labor relations in a health care institution]. *Upravlinnya zakladom okhorony zdorov'ya* (electronic journal), no. 3. Available at: <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html> (accessed 30 June 2021).
2. Nosulych T.M. (2016) Kadrovyy potentsial systemy okhorony zdorov'ya: problemy ta perspektyvy rozvytku [Human resources of the health care system: problems and prospects for development]. *Demography and social economy*, no. 1, pp. 173–179.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Kyiv: Informat-siino-analitychne ahentstvo.
4. Tsentri medychnoyi statystyky MOZ Ukrainy (2021) Available at: <http://medstat.gov.ua> (accessed 30 June 2021).

5. Havrysh O.A. (2017) *Tekhnolohiyi upravlinnya personalom: monohrafiya* [Personnel management technologies: monograph], p. 528.
6. MOZ khoche pryvyzaty zarplatu medpratsivnykiv do prozhytkovoho minimum [The Ministry of Health wants to tie the salaries of medical workers to the subsistence level]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3155602-moz-hoce-privazati-zarplatu-medpracivnykiv-do-prozhitkovogo-minimumu.html> (accessed 30 June 2021).
7. European Employment Strategy: Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&lang=en> (accessed 30 June 2021).
8. Blynov S.V., Blynova V.U. (2018) Systema bezpererвноho medychnoho navchannya v konteksti kontseptsii «life-long learning education» [The system of continuing medical education in the context of the concept of "life-long learning education"]. *Vestnyk medytsynskoho ynstytutu «Reavyz»: reabilitatsiya, likar i zdorovya*, vol. 36, no. 6, pp. 176–181.
9. Kybanov A.YA., Konovalova V.H., Ushakova M.V. (2010) *Sluzhba upravlinnya personalom: navch. posibnyk* [Personnel management service]. Moscow: KnoRus.
10. Chaplyna A.N., Antypova E.S. (2012) Formuvannya mekhanizmu intehratsiynoho upravlinnya kliyentamy konsaltnhovyh kompaniyi [Formation of the mechanism of integration management of clients of the consulting company]. *Economics and management in the field of services*. *Problems of modern economy*, no. 3, pp. 335–338.
11. Ufimtsev V., Mezentssev E.M. (2012) Rol ta mistse podal'shoho povidomlennya v adaptatsiyi personalu maloho pidpryyemstva [The role and place of succession in the adaptation of small business staff]. *News of the UDEU*, vol. 39, no. 1, pp. 159–163.
12. Pryakhina K. (2019) Marketing of personnel of machine-building enterprises. *Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University Series: Economics and Management*, vol. 30 (69), no. 5, pp. 83–88.
13. Trunina I., Khovrak I. (2019) Harmonization of the interests of employers and institutions of higher education as a basis for the sustainable regional development. *2019 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*.

*Стаття надійшла до редакції 02.08.2021.
The article was received 02 August 2021.*