

**Підбір і розвиток персоналу в умовах трансформацій ринку праці для
формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою
бізнесу**

Домчук Оксана Миколаївна

магістрантка кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-1294-3870>

Богуславська Світлана Іванівна

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

Кудактін Сергій Вікторович

аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9509-8295>

Жученко Олександр Володимирович

аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна, <https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>



Бондар Юрій Володимирович

аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-8107-3454>

Прийнято: 14.07.2024 | Опубліковано: 29.07.2024

Анотація. Досліджено особливості підбору та розвитку персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу. **Метою** дослідження було надати рекомендації щодо покращення процесів підбору та розвитку персоналу, у першу чергу для потреб менеджменту компаній і задля розширення меж їх кадрового потенціалу під час опору загрозам кадровій безпеці суб'єктів господарювання. **Методами** дослідження стали: контент-аналіз наукової літератури, монографічний метод, методи синтезу, узагальнення та графічний метод. У **результаті** дослідження було узагальнено теоретичні та прикладні проблеми, що стосуються процесів формування та розвитку персоналу на сучасних підприємствах, окреслено риси, вміння та компетенції, які мають бути розвинуті в управлінському персоналу вітчизняних підприємств та запропоновано шляхи підвищення ефективності підбору персоналу для забезпечення кадрової безпеки бізнесу у перспективі та для виконання управлінського завдання формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання. **Висновки.** До переліку рис, вмінь та компетенцій, які мають бути розвинуті в управлінському персоналу для забезпечення кадрової безпеки бізнесу, мають бути віднесені: стресостійкість, критичне мислення, аналітичне мислення, адаптивність, здатність вирішувати проблеми та врегульовувати конфлікти, комунікабельність, лідерські якості та здатність брати на себе відповідальність, високий рівень емпатії, здатність до співпереживання та співчуття, емоційний інтелект, вміння керувати часом (особистим і робочим). Шляхами підвищення ефективності



підбору управлінського персоналу з кандидатів на ринку праці для формування кадрового потенціалу компанії можуть стати: співпраця з кадровими агенціями, закладами вищої освіти, моніторинг резюме на цифрових платформах, запровадження системи заходів для швидкої адаптації управлінця у перші робочі дні, розробка механізму інтеграції управлінського працівника до трудового колективу (команди), попереднє оцінювання кандидатів з метою виявлення необхідних навиків ще до етапу співбесіди та економії часу.

Ключові слова: *кадровий потенціал, ринок праці, управлінський персонал, кадрова безпека бізнесу, кадрові ризики, розвиток персоналу.*

**Selection and development of personnel in the conditions of transformations
of the labor market for the formation of personnel potential in the
management of personnel security of the business**

Domchuk Oksana Mykolayivna

Master's student of the Department of Management and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-1294-3870>

Bohuslavska Svitlana Ivanivna

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

Kudaktin Serhiy Viktorovich

PhD student of the Department of Management and Civil Service, Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9509-8295>



Zhuchenko Oleksandr Volodymyrovych

PhD student of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>

Bondar Yuriy Volodymyrovych

PhD student of the Department of Management and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-8107-3454>

Abstract. *Peculiarities of personnel selection and development in the conditions of labour market transformations for the formation of personnel potential in the management of personnel security of the business have been studied. The **purpose** of the study was to provide recommendations on improving the processes of personnel selection and development, primarily for the needs of company management and to expand the limits of their personnel potential while resisting threats to personnel security of economic entities. The **research methods** were: content analysis of scientific literature, monographic method, methods of synthesis, generalization and graphic method. As a **result** of the study, the theoretical and applied problems related to the processes of formation and development of personnel at modern enterprises were summarized, the traits, skills and competencies that should be developed in the management personnel of domestic enterprises were outlined, and ways of increasing the efficiency of personnel selection to ensure personnel security of business were proposed. perspective and to fulfil the management task of forming the personnel potential of the business entity.*

Conclusions. *The list of traits, skills and competencies that should be developed in management personnel to ensure personnel security of the business should include: stress resistance, critical thinking, analytical thinking, adaptability, the ability to solve problems and resolve conflicts, communication skills, leadership qualities and*



the ability to take on self-responsibility, a high level of empathy, the ability to empathize and sympathize, emotional intelligence, the ability to manage time (personal and work). Ways to increase the efficiency of the selection of managerial personnel from candidates on the labour market for the formation of the company's personnel potential can be: cooperation with personnel agencies, institutions of higher education, monitoring of resumes on digital platforms, introduction of a system of measures for quick adaptation of the manager in the first working days, development of a mechanism for integrating managerial employee to the labour team (team), preliminary assessment of candidates in order to identify the necessary skills even before the interview stage and save time.

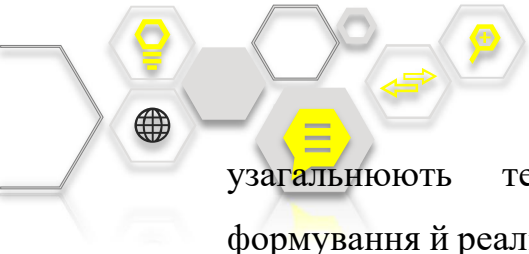
Keywords: *personnel potential, labour market, management personnel, business personnel security, personnel risks, personnel development.*

Постановка проблеми. Тривалі воєнні дії на території України призводять до суттєвих трансформацій на вітчизняному ринку праці. У першу чергу очевидним є заміщення чоловічих посад жінками, що пов'язане з мобілізацією значної частини працездатного населення чоловічої статі. З іншого боку, відчувається дефіцит претендентів на традиційно «жіночі посади», оскільки значна кількість жінок змушена була полишити Україну у пошуках безпечного місця для власного перебування та для життя своїх дітей. Загалом, на ринку праці відчутним є кадровий голод, пов'язаний із втратою кадрового капіталу та інтелектуального потенціалу нації внаслідок міграційних процесів. Стрімка інфляція має підштовхувати роботодавців до підвищення рівня оплати праці, і таке підвищення дійсно фіксується аналітиками, однак, темпи росту оплати праці не покривають здорожчання рівня життя в Україні, а ризики перебування на її території ніяк не компенсуються працівникам, які залишились на своїх посадах попри тривоги, відсутність електроенергії та постійні загрози для власного життя. Відтак, маємо ситуацію глибокої демотивації персоналу вітчизняних підприємств, яка призводить до емоційного та професійного вигорання, втрати працездатності



та втратою інтересу до кар'єрного зростання. Такий стан кадрового ресурсу суб'єктів господарювання, особливо тих, які належать до об'єктів критичної інфраструктури, формує джерело значних загроз кадровій безпеці, що може суттєво та негативно вплинути на реалізацію підприємствами стратегічних цілей свого існування та розвитку. виправити ситуацію може прийняття зважених управлінських рішень керівництвом компаній щодо стимулювання працівників, виявлення та задоволення їх першочергових потреб і інтересів. А відтак, теоретико-методичні та прикладні аспекти підбору та розвитку персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу стали актуальною темою для досліджень вітчизняними вченими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Персонал – це важливий корпоративний ресурс будь-якої організації. Завдяки ефективній роботі управлінського персоналу компанія може здобути конкурентні переваги, здолати кризові тенденції та стати лідером ринку у перспективі. Різні вектори та аспекти ефективного підбору та розвитку персоналу покладені в основу наукових пошуків багатьох українських вчених. Так, у публікації [1] піднімається питання кадрових ризиків у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки сучасних підприємств, Бородієнко О., Мільто Л., Каменська І., Бокшиц О., Малихіна В. вивчають основні аспекти підвищення ефективності розвитку регіональних ринків праці шляхом розв'язання проблеми підготовки кадрів [2], Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. презентують результати аналізу сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів, звертаючись до досвіду міжнародних компаній та до українських реалій [3], Коваленко А.О., Куценко Д.М. досліджують питання кадрової політики у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції [4], Іванова Н., Кучеренко Д., Кузнецова Т., Расулова А., Салімон О. вивчають питання креативності персоналу як фактору успішності підприємства [5], Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О.



узагальнюють теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах [6], Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна, С., Везомська І., Яремчук С. описують проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці [7]. Авторами цього дослідження уже піднімалися питання управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання [8]. Однак, залишаються малодослідженими науковою спільнотою теоретичні та прикладні проблеми, що стосуються управлінського персоналу на сучасних підприємствах, а також шляхи підвищення ефективності підбору персоналу у тих нетривіальних обставинах, у яких функціонує нині вітчизняний ринок праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеними у науковій площині залишаються аспекти, пов'язані із конкретизацією сучасних характеристик і рис персоналу, які є найбільш затребуваними на ринку праці, а також прикладні особливості підбору персоналу, що можуть підвищити ефективність цього процесу у період наростання ризиків кадрового голоду, спровокованого воєнним часом. Внесок авторів у вирішення окреслених проблем полягає у конкретизації шляхів ефективного підбору управлінського персоналу для вітчизняних компаній, у формуванні підґрунтя для створення та розвитку кадрового потенціалу методами управлінського впливу на стимулювання працівників до навчання та саморозвитку та самоменеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження - розробити рекомендації щодо покращення процесів підбору та розвитку персоналу, у першу чергу для потреб менеджменту компаній і задля розширення меж їх кадрового потенціалу під час опору загрозам кадровій безпеці суб'єктів господарювання. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання: узагальнити теоретичні та прикладні проблеми, що стосуються процесів формування та розвитку персоналу на сучасних



підприємствах, окреслити риси, вміння та компетенції, які мають бути розвинуті в управлінського персоналу вітчизняних підприємств та запропонувати шляхи підвищення ефективності підбору персоналу для забезпечення кадрової безпеки бізнесу у перспективі та для виконання управлінського завдання формування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контент-аналіз фахової економічної літератури, зокрема, публікацій таких дослідників, як Лобза А. В., Клименко С. Ю., що досліджують особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу [9], Нагорний В.В., Рубан О. О., які опікуються питаннями бізнес-коучингу як сучасного інструменту розвитку та навчання персоналу підприємства [10], Ткаченко В. В., що пропонує впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства [11], Алькема В. Г., Денис В. А., які демонструють результати управлінського аналізу кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах [12], Байрачна О. К., яка пропонує інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації [13], дозволив нам окреслити основні теоретичні та прикладні проблеми, що стосуються стану персоналу на сучасних підприємствах (рис.1).



Рис. 1. – Теоретичні та прикладні проблеми, що стосуються підбору і розвитку персоналу для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу
Джерело: власна розробка авторів

Вирішення більшості окреслених проблем пов'язане з підбором персоналу належної якості і у необхідній для ефективної роботи суб'єкта господарювання кількості. Тенденції ринку праці засвідчують наростаючу потребу в управлінському персоналі. Ця категорія працівників має стратегічне значення для розвитку бізнесу, формує основу інтелектуального потенціалу компанії та через механізми керування рештою персоналу здатна забезпечити високий рівень економічної безпеки підприємства.

Риси, які необхідно розвинути сучасному управлінському персоналу, у відповідно до вимог, потреб і тенденцій вітчизняного ринку праці узагальнює рис. 2.

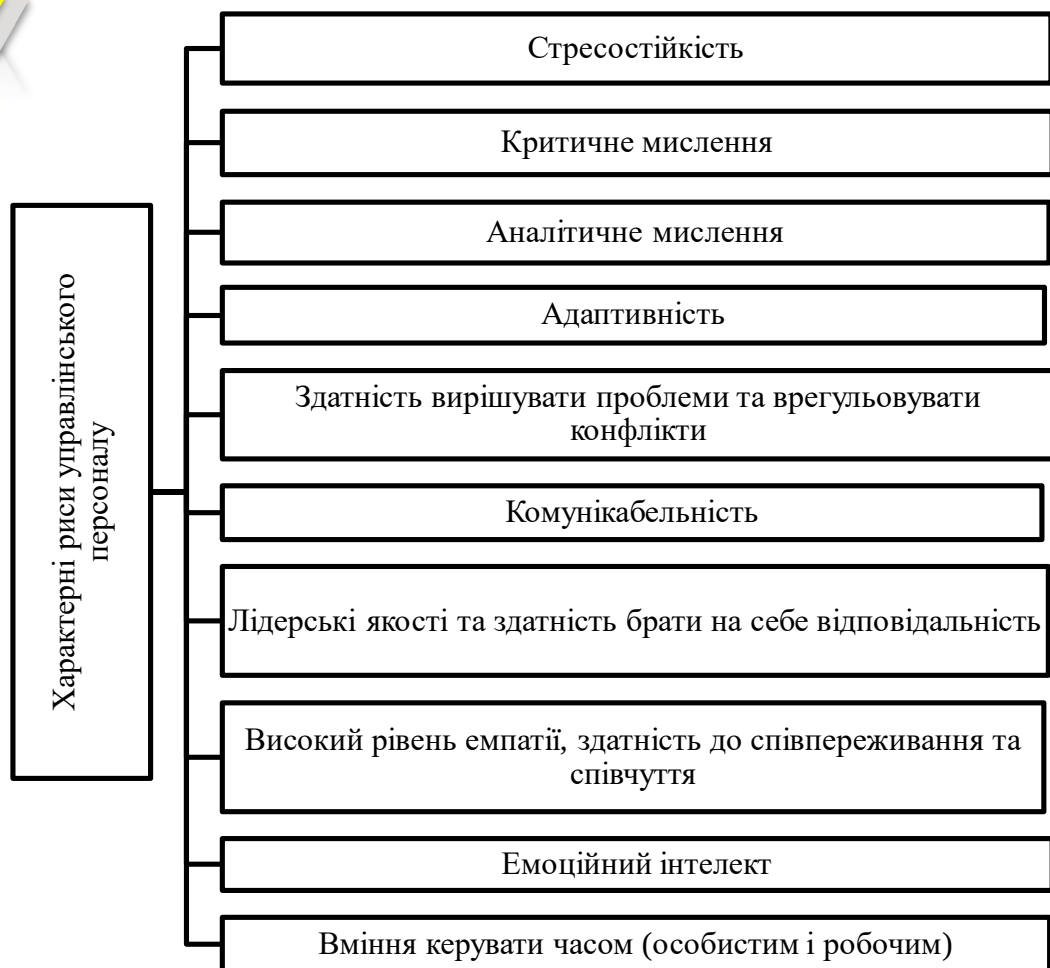


Рис. 2. Риси, вміння та компетенції, які мають бути розвинуті в управлінського персоналу згідно потреб ринку праці для забезпечення кадрової безпеки бізнесу

Джерело: власна розробка авторів

Під час підбору управлінського персоналу перед рекрутером зазвичай стоїть вибір: шукати кваліфікованого фахівця, який повністю відповідає усім запитам займаної посади чи спробувати швидко розвинути необхідні якості у існуючого кандидата (наприклад, спробувати просувати по кар'єрній траєкторії співробітника закладу, який уже працює у ньому певний час). Водночас, можна надати певні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору персоналу з метою формування кадрового потенціалу компанії на довгострокову перспективу (рис.3).

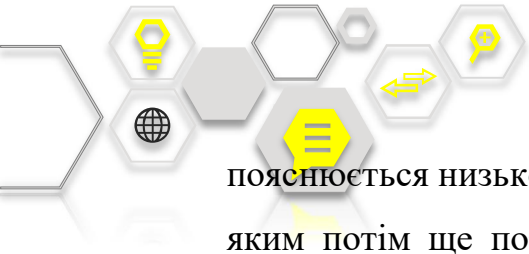


Рис. 3. Шляхи підвищення ефективності підбору управлінського персоналу з кандидатів на ринку праці для формування кадрового потенціалу компанії

Джерело: складено автором

Отже, для підвищення ефективності підбору персоналу для формування кадрового потенціалу та забезпечення кадрової безпеки підприємства важливо запровадити, налагодити або оптимізувати механізми, що націлені на: обрання до штату кандидатів, які закінчують учбовий заклад за необхідним компанії напрямом підготовки або спеціальністю, формування власного кадрового резерву управлінського персоналу, попереднє оцінювання кандидатів з метою виявлення необхідних навиків ще до етапу співбесіди та економії часу; інтеграцію управлінського працівника до трудового колективу (команди); запровадження системи заходів для швидкої адаптації управлінця у перші робочі дні; співпрацю з кадровими агенціями, закладами вищої освіти, на моніторинг резюме потенційних кандидатів на цифрових платформах, тощо.

Експерти (представники управлінського персоналу сучасних українських компаній, які активно продовжують функціонувати у воєнний час) найвище оцінюють ефективність використання такого інструменту розвитку персоналу, як розробка індивідуального плану розвитку. Однак, це

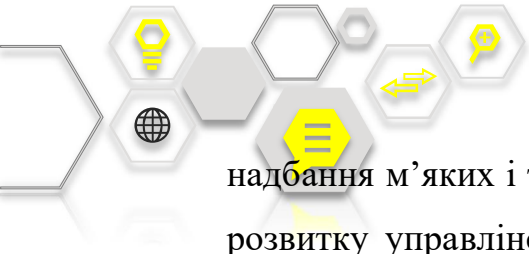


пояснюється низькою вартістю та швидкістю отримання результату (плану, за яким потім ще потрібно рухатись і розвиватись). Другий за ефективністю інструмент – додаткова неформальна освіта, яка може бути реалізована через відвідування вебінарів, конференцій, проходження дистанційних освітніх курсів на цифрових платформах, тощо.

Формування і використання кадрового резерву на посади управлінського персоналу є основною із цілей ефективної кадрової політики. Водночас, довгострокове вирішення проблеми підготовки кадрів в Україні в значній мірі залежать від стану професійного рівня і якості підготовки кадрів, їх безперервного розвитку впродовж активної трудової діяльності [14, с.143].

Самодай В.П., Рибальченко С.М., Слатвицька Н.А. виявили такі перешкоди для підвищення ефективності підбору та розвитку персоналу, як: не визначені пріоритетні напрямки діяльності компанії; відсутня системна діагностика діяльності суб'єкта господарювання; відсутність необхідного фінансування для оновлення матеріальної бази; відсутність сучасних новітніх інформаційних технологій; застарілі методи ведення документообігу; слабка кадрова політика підприємства; неефективна система мотивації персоналу. Для підвищення ефективності діяльності компанії в цілому та системи управління персоналом зокрема необхідно з урахуванням особливостей і потреб ринку, на якому провадить діяльність компанія, визначити пріоритетні напрямки її роботи на перспективу та переглянути підходи до мотивації персоналу [15].

Отже, спостерігається як велика кількість шляхів, інструментів і засобів для реалізації пропозиції щодо підвищення ефективності підбору та розвитку персоналу, так і значне число перепон на цьому шляху, таких як, наприклад, вартість і кількість ресурсів, необхідних для ініціювання та реалізації того чи іншого заходу, нездатність організувати процеси на рівні компанії, брак часу, бажання або емоційної спроможності для індивідуального або професійного розвитку управлінського працівника. З огляду на це, необхідно продовжувати шукати різні варіанти, різні поєднання формальної і неформальної освіти,

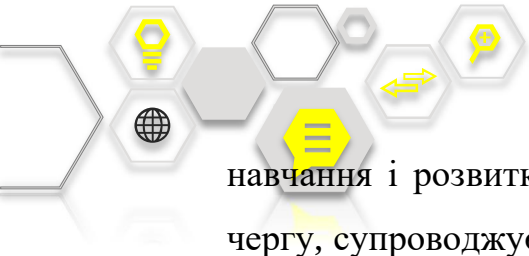


надбання м'яких і твердих навиків, індивідуальних і комплексних траєкторій розвитку управлінського персоналу з тим, аби забезпечити високий рівень кваліфікації людей, які, працюючи у компанії, або здатні вивести її з глибокої кризи економіки воєнного часу до процвітання, або лише поглибити деструктивні процеси, що призведе до тотального занепаду вітчизняної економіки.

Отже, ефективний підбір персоналу передбачає всебічний моніторинг ринку праці та різних джерел поповнення організацією кадрових ресурсів, оцінювання потенційних кандидатів із використанням карт компетенцій, врахуванням ризиків, які походять від персоналу, моніторинг адаптивного процесу та аналіз персональних і професійних компетенцій потенційного кандидата на посаду. Розвиток персоналу має проходити у площині нарощення лідерських якостей, опанування вмінь делегування повноважень і отримання навичок ефективного тайм-менеджменту, а також здатності до навчання впродовж життя та особистісного розвитку [16].

Відтак, підбір і розвиток персоналу в умовах трансформацій ринку праці для формування кадрового потенціалу в управлінні кадровою безпекою бізнесу мають будуватися на засадах системного підходу та на дотриманні постулатів концепцій людиноцетризму та безпеки орієнтованості. Такий підхід дозволить компанії зберегти трудовий ресурс у воєнний час, сформувати у нього характеристики, необхідні для економічного виживання в умовах інтенсифікації воєнних і економічних ризиків і загроз і забезпечити собі у подальшому перспективи конкурентоспроможності у період економічного відновлення вітчизняної економіки у післявоєнний час.

Висновки. На шляху до нарощення кадрового потенціалу сучасних підприємств через механізми підбору та розвитку персоналу стоять численні перешкоди. Частина з них пов'язана з джерелами набору персоналу, деякі з його кваліфікацією, професійними і соціальними навичками, відсутністю лідерських якостей і мотивації. Труднощі виникають і безпосередньо у процесі



навчання і розвитку персоналу. А перебування працівника у штаті, у свою чергу, супроводжується суттєвими кадровими ризиками.

Вважаємо, що до переліку рис, вмінь та компетенцій, які мають бути розвинуті в управлінського персоналу для забезпечення кадрової безпеки бізнесу, мають бути віднесені: стресостійкість, критичне мислення, аналітичне мислення, адаптивність, здатність вирішувати проблеми та врегульовувати конфлікти, комунікабельність, лідерські якості та здатність брати на себе відповідальність, високий рівень емпатії, здатність до співпереживання та співчуття, емоційний інтелект, вміння керувати часом (особистим і робочим). Розвиток зазначеного переліку якостей в управлінського персоналу дозволить мінімізувати ризики персоналу, що можуть становити загрозу для стану кадрової безпеки організації.

Шляхами підвищення ефективності підбору управлінського персоналу з кандидатів на ринку праці для формування кадрового потенціалу компанії можуть стати: обрання кандидатів, які закінчують заклад вищої освіти за потрібним напрямом, формування власного кадрового резерву управлінського персоналу, співпраця з кадровими агенціями, закладами вищої освіти, моніторинг резюме на цифрових платформах, запровадження системи заходів для швидкої адаптації управлінця у перші робочі дні, розробка механізму інтеграції управлінського працівника до трудового колективу (команди), попереднє оцінювання кандидатів з метою виявлення необхідних навиків ще до етапу співбесіди та економії часу.

Список літератури

1. Zachosova N., Zyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. №4(35). P. 514-521.

2. Бородієнко О., Мільто Л., Каменська І., Бокшиц О., Малихіна В. Підвищення ефективності розвитку регіональних ринків праці шляхом



розв'язання проблеми підготовки кадрів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №3(38). С. 499–508.

3. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 484–492.

4. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. №2 (57). С.142-158.

5. Іванова Н., Кучеренко Д., Кузнецова Т., Расулова А., Салімон О. Креативний персонал як фактор успішності підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №3(44). С. 243–250.

6. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №1(54). С. 525–537.

7. Птащенко О., Чернобай, Л., Малихіна, С., Вережомська І., Яремчук С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 406–414.

8. Кудактін С., Назаренко С. Управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. №2(49). С.413–425.

9. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2020. № 5. С. 87-90.

10. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38 (дата звернення: 09.03.2024).



11. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75 (дата звернення: 07.03.2024).

12. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85-95.

13. Байрачна О. К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 92-97.

14. Васюк Н.О., Котов О.О., Савіна Т.В. Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С.139-144.

15. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Слатвицька Н.А. Особливості управління персоналом медичного закладу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. №2. С.136-142

16. Домчук О.М., Носань Н.С. Сучасні аспекти ефективного підбору та розвитку управлінського персоналу / *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С.384-386.