

10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум. Київ: КНЕУ. 2013. 348 с.

REFERENCES

- Halaz, L. V. "Pidkhody do premiiuvannia pratsivnykiv zalezno vid rezultativ diialnosti pidpriemstva" [Approaches to Rewarding Employees Depending on the Results of the Enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, no. 33 (2022): 145-154. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7188969>
- Kharchuk, O., and Tarnovska, I. "Aktualni pytannia motyvatsii ta systema oplaty pratsi na pidpriemstvi" [Topical Issues Improvement of Motivation and Labor Money System at Enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii «Ekonomika i upravlinnia»*, iss. 45 (2019): 115-124. <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117/114>
- Kolot, A. M., and Tsymbaliuk, S. O. *Motyvatsiia personalu: praktykum* [Staff Motivation: Workshop]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Kolot, A. M., and Tsymbaliuk, S. O. *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Kryvenko, E. Yu. "Premiiuvannia yak zasib motyvatsii pratsivnykiv" [Rewarding as a Means of Motivating Employees]. *Analichno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 3 (2023): 178-182. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.31>
- Kychko, I., and Hrytsakov, M. "Posylennia motyvatsiinoi roli zarobitnoi platy: problemy ta perspektyvy"

[Strengthening the Motivational Role of Wages: Problems and Prospects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (2023): 38-50. DOI: [10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-38-50](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-38-50)

- Lutsenko, O. Ye. "Innovatsiinyi systemy oplaty pratsi v period ekonomichnoi stahnatii" [Innovative Remuneration Systems in the Period of Economic Stagnation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho Universytetu. Serii «Pravo»*, no. 70 (2022): 231-236. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.35>
- Makhsma, M. B. "Dynamika zarobitnoi platy v silskomu hospodarstvi ta yii vplyv na zainiatist silskoho naselennia" [Dynamics of Wages in Agriculture and Its Impact on Employment of Rural Population]. *Ekonomichni chasopys XXI storichchia*, no. 9-10, part 2 (2013): 37-40. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchaddo_2013_9-10%282%29_11
- Pustovit, O. H., and Basiuk, Ye. V. "Sutnist motyvatsii personalu yak osnova rozvytku pidpriemstva" [Essence of Personnel Motivation as a Basis for Enterprise Development]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 3 (2021): 47-63. DOI: [10.31375/2226-1915-2021-3-47-63](https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63)
- Vasylyk, A. V., and Kravchenko, A. Ye. "Suchasni praktyky formuvannia zaluchenosti personalu v kompaniiakh" [The Current Practices of Developing the Companies' Staff Engagement]. *Biznes Inform*, no. 4 (2020): 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>

УДК 658.03

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-465-471>

КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

©2024 ШУЛЛА Р. С., ПОПИК М. М.

УДК 658.03

JEL: M12

Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи системи управління персоналом

У статті досліджено проблему контролю та оцінки діяльності персоналу як інструменту підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Доведено, що у сфері готельно-ресторанного бізнесу впровадження інструментів контролю та оцінки діяльності персоналу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності функціонування підприємства, оскільки трудовий ресурс у сфері надання послуг має вирішальний вплив на економічні результати господарського процесу. Обґрунтовано необхідність виокремлення широкої та вузької інтерпретації поняття «управління персоналом». Доведено, що в широкій інтерпретації термін «управління персоналом» охоплює управлінські функції, направлені на трудовий ресурс від моменту започаткування відносин на стадії пошуку робочого місця і до моменту вибуття працівника із трудового процесу підприємства. У вузькій інтерпретації управління персоналом означає вплив менеджера на організаційну поведінку підлеглого на етапі реалізації його трудового потенціалу при виконанні операцій у рамках господарського процесу. Виявлено, що діяльність менеджменту, яка направлена на такий об'єкт, як «персонал», відповідно до способу реалізації управлінського впливу може розглядатися в аспекті структурного або інтерактивного управління персоналом. Зазначено, що структурне управління представляє собою створення умов для реалізації трудового потенціалу персоналу, а інтерактивне управління передбачає здійснення управлінського впливу на персонал за допомогою інформаційно-комунікаційного процесу, який відбувається між керівником і підлеглим. Виявлено, що менеджмент за допомогою інструментальних змінних впливає на поведінку виконавця з метою стимулювання його до досягнення запланованого результату. Доведено, що ключовим інструментом структурного впливу на персонал є система внутрішнього контролю, яка дозволяє виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих і застосовувати на цій основі механізми стимулювання персоналу з метою підвищення ефективності його діяльності.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, контроль і оцінка діяльності персоналу, методи управління персоналом, індустрія гостинності.

Рис.: 3. **Бібл.:** 8.

Шулла Роман Степанович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)

E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

Попик Мар'яна Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)

E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

UDC 658.03

JEL: M12

Shulla R. S., Popyk M. M. Control and Assessment of Personnel Activities as Elements of the Personnel Management System

The article examines the problem of control and evaluation of personnel activity as a tool for improving the efficiency of economic activity of enterprise. It is proved that in the sphere of hotel and restaurant business, the introduction of tools for monitoring and evaluating the activities of personnel plays a key role in improving the efficiency of the enterprise, since the labor resource in the sphere of service provision has a decisive impact on the results of the economic process. The necessity of distinguishing a broad and narrow interpretation of the concept of «personnel management» has been substantiated. It is proved that in a broad interpretation the term «personnel management» covers managerial functions aimed at the labor resource from the moment of initiation of relations at the stage of job search and until the moment of the employee's departure from the labor process of enterprise. In a narrow interpretation, personnel management means the influence of the manager on the organizational behavior of a subordinate at the stage of realizing his labor potential when performing operations within the framework of the economic process. It has been found that the activity of management, which is aimed at such an object as «personnel», in accordance with the method of implementation of managerial influence, can be considered in the aspect of structural or interactive management of personnel. It is noted that structural management is the creation of conditions for the realization of the labor potential of personnel, and interactive management involves the implementation of managerial influence on personnel through the information and communication process, which takes place between the manager and the subordinate. It has been found that management with the help of instrumental variables influences the behavior of the performer in order to stimulate him to achieve the planned result. It is proved that the key instrument of structural influence on personnel is the system of internal control, which allows to identify deviations of actual results from planned ones and apply on this basis mechanisms of stimulation of personnel in order to increase the efficiency of its activities.

Keywords: personnel, personnel management, control and evaluation of personnel activities, methods of personnel management, hospitality industry.

Fig.: 3. **Bibl.:** 8.

Shulla Roman S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

Popyk Mariana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

У конкурентній ринковій економіці основним завданням будь-якого суб'єкта бізнесу є забезпечення ефективності та якості роботи кожного робочого місця, підрозділу, функціональної сфери та підприємства загалом. У ринковому середовищі, яке характеризується автономністю функціонування кожного суб'єкта бізнесу, іманентною ознакою підприємства є самостійність менеджменту підприємства при прийнятті управлінських рішень, але водночас і повна відповідальність за прийняті управлінські рішення щодо господарської діяльності підприємства. При цьому на ефективність функціонування суб'єкта бізнесу впливають не тільки оптимальність прийнятих менеджментом управлінських рішень, але і якість їх втілення в життя та виконання персоналом підпри-

ємства. Тому на підприємстві повинна функціонувати система контролю й оцінки як ефективності прийнятих менеджментом управлінських рішень, так і ефективності їх втілення в життя підлеглим йому персоналом на кожному робочому місці. А це, своєю чергою, означає необхідність організації відповідної інформаційної системи та застосування комплексу показників-індикаторів, на основі яких і буде контролюватися й оцінюватися діяльність кожного працівника підприємства: від топ-менеджера до виконавця управлінських рішень на найнижчому ієрархічному рівні в організаційній структурі підприємства.

Як інформаційна система, яка може забезпечити ефективний контроль діяльності персоналу підприємства, виступає система так званого «внутріш-

нього контролю» (англ. *internal control system*), яка вперше була розроблена та реалізована на практиці американськими вченими. Головна мета системи внутрішнього контролю – орієнтація всіх бізнес-процесів підприємства на досягнення цілей і економне використання ресурсів підприємства. При цьому під цілями підприємства розуміються, насамперед, головні вартісні цілі: ліквідність, витрати, фінансові результати (прибуток) і вартість капіталу.

У фаховій літературі на сьогоднішній день проблема підвищення ефективності управління та оцінки діяльності персоналу на основі концепції внутрішнього контролю є достатньо дослідженою. Проте не повною мірою дослідженою залишається зазначена проблема на підприємствах сфери готельно-ресторанного бізнесу. Тому слід приділити більшу увагу аспектам ефективності управління, контролю й оцінки діяльності персоналу готельно-ресторанного бізнесу.

У розробку питань теорії та методології системи внутрішнього контролю як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства вагомий внесок зробили вітчизняні вчені: І. Мойсеєнко, А. Воронкова, Д. Іванченко та ін.; зарубіжні дослідники: Д. Хан, Ш. Гуф, Т. Райхманн, Г.-У. Кюппер та ін.

Основна мета статті полягає в дослідженні організаційно-методичних підходів до контролю та оцінки діяльності персоналу як інструменту підвищення ефективності системи управління на підприємствах індустрії гостинності. У статті використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як синтез, аналіз, індукція, дедукція, порівняння. Серед спеціальних методів можна виділити системний аналіз, моделювання та ін.

Нині у фаховій літературі не існує спільної думки щодо сутності поняття «управління персоналом». У широкій інтерпретації термін «управління персоналом» за своїм змістом використовується для ідентифікації видів управлінської діяльності, де об'єктом впливу якої виступає людський ресурс на всіх етапах його життєвого циклу (періоду взаємодії з підприємством): від моменту започаткування відносин на стадії пошуку робочого місця та до моменту вибуття працівника із трудового процесу підприємства. Як приклад широкого тлумачення може служити дефініція, надана І. Мойсеєнко: «Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [1]. Прикладом широкого тлумачення терміна «управління персоналом» є визначення, наведене Виноградським М. Д., Виноградською А. М., Шкановою О. М.: «управління персоналом – це діяльність

організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих); це діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації [2].

У вузькій інтерпретації управління персоналом означає вплив менеджера на організаційну поведінку підлеглого на етапі реалізації його трудового потенціалу при виконанні операцій в рамках господарського процесу. Натомість персонально орієнтовані управлінські функції решти стадій життєвого циклу людського ресурсу на підприємстві не охоплюються даним терміном. Як приклад вузького тлумачення можна навести дефініцію, надану Д. Ханом (*D. Hahn*): «Управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації» [3]. При цьому як у широкій, так і у вузькій інтерпретації можуть застосовуватися альтернативні підходи при формулюванні визначення: комбінований, системний, функціональний, інструментальний та ін.

У більш наочній формі відмінність між зазначеними варіантами інтерпретації даного терміна наведено на рис. 1.

За широкою інтерпретацією терміна «управління персоналом» спектр досліджуваних проблем є достатньо широким і включає такі питання, як планування потреби в персоналі; оптимальне використання людського ресурсу на підприємстві; витрати на підвищення рівня кваліфікації персоналу та його розвиток; упровадження систем мотивації та стимулювання персоналу; створення організаційно-економічних умов праці для персоналу підприємства та ін. Якщо ж управління персоналом розглядати через призму вузької інтерпретації, то спектр досліджуваних питань скорочується до структурного та інтерактивного управління наявними людськими ресурсами. Такий стан справ із категоріальним апаратом у вітчизняній науці досить часто може призводити до плутанини.

На відміну від вітчизняної фахової літератури, в закордонній науці сформувався більш різноманітний категоріальний апарат для позначення комплексу проблем, які вирішуються у сфері управління персоналом підприємства. Так, наприклад, у країнах німецькомовного наукового простору у сфері управління персоналом застосовуються два основні поняття: «менеджмент персо-

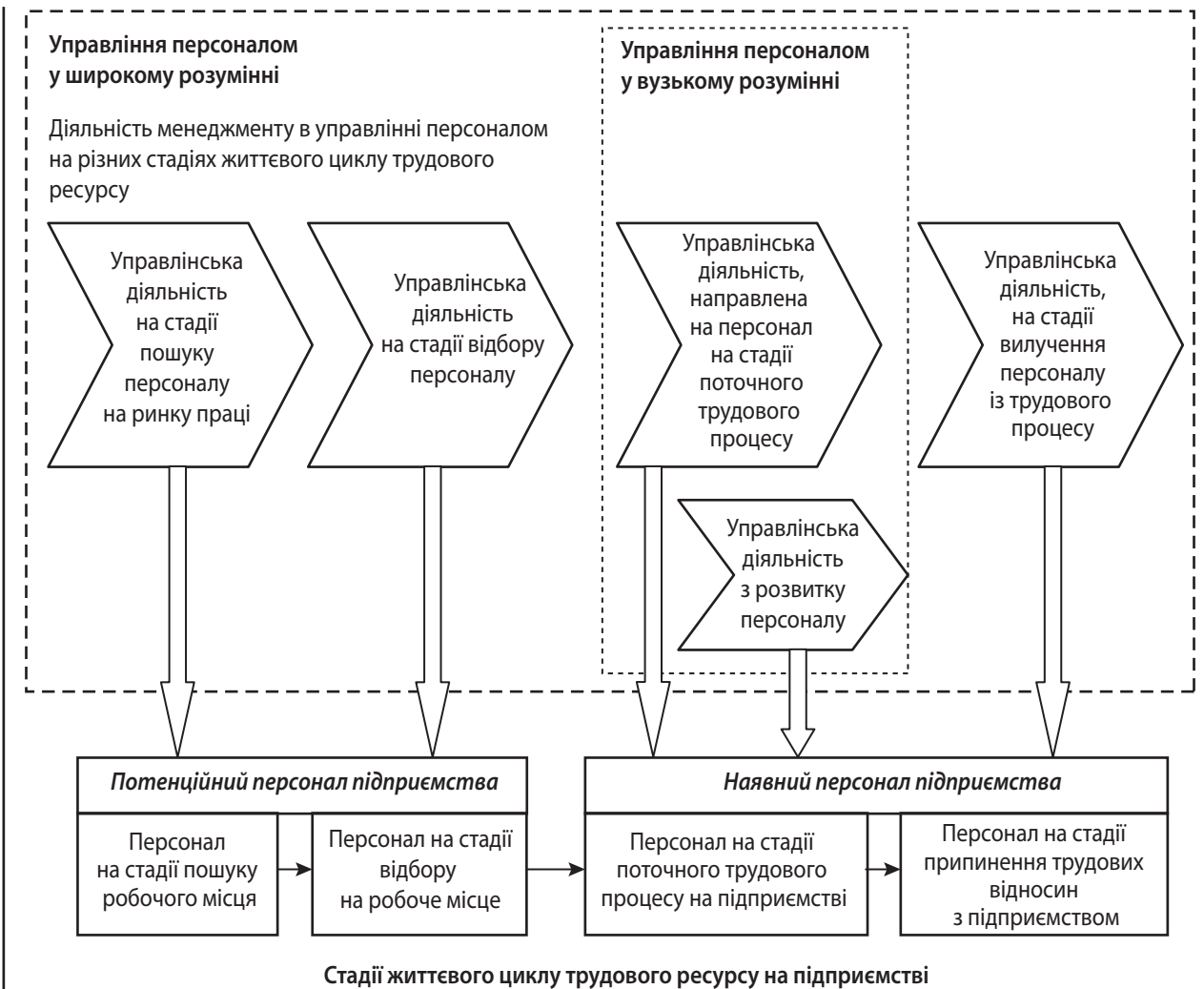


Рис. 1. Вузька та широка інтерпретація терміна «управління персоналом»

Джерело: авторська розробка.

налу» та «управління персоналом». Перший термін за своєю суттю відповідає широкому тлумаченню, а другий термін – вузькому тлумаченню поняття «управління персоналом» у вітчизняній науці. Проаналізуємо низку класичних дефініцій поняття «управління персоналом» закордонних авторів.

Зокрема, Ш. Гуф (*S. Huff*) наводить таке значення поняття «менеджмент персоналу»: «Менеджмент персоналу має своєю ціллю залучення в організацію кваліфікованого працівника, створення умов праці, які стимулюватимуть його до ефективної роботи та сприятимуть формуванню трудових відносин із підприємством на довгострокову перспективу» [4].

У німецькому «Онлайн-лексиконі» економічних термінів наводиться така дефініція поняття «управління персоналом»: «Управління персоналом є інтерактивним процесом, у рамках якого управлінці цілеспрямовано впливають на поведінку підлеглих. Для цього вони мотивують персонал і створюють для нього умови, що сприяє досягненню цілей та успіху підприємства» [5].

На нашу думку, у вітчизняній літературі також доцільним було б використання більш диференційованого підходу до вибору категоріального апарату для сфери управління персоналом.

Слід відмітити, що діяльність менеджменту, яка направлена на такий об'єкт, як «персонал», відповідно до способу реалізації управлінського впливу може розглядатися у двох напрямках: як структурне або як інтерактивне управління персоналом. Ш. Гуф зазначає таке: «Структурне управління здійснюється через опосередкований вплив на поведінку персоналу на основі впровадження концепцій управління, формування та імплементацію стратегій, які передбачають застосування цілеспрямованих субстантивних, процесуальних та структурних норм і правил у сфері управління й організації праці з метою формування стимулів і мотивації до продуктивної праці. Йдеться про управлінський вплив не з боку конкретного менеджера, а з боку підприємства за-

галом» [4]. Своєю чергою, інтерактивне управління інтерпретується автором як «управлінський процес, який передбачає вплив на персонал за допомогою персонального діалогу та мотивування з метою направлення діяльності працівників на досягнення спільних цілей» [4].

Отже, під *структурним управлінням* слід розуміти створення умов для реалізації трудового потенціалу персоналу, а під *інтерактивним управлінням* – здійснення управлінського впливу на персонал за допомогою інформаційно-комунікаційного процесу, який відбувається між керівником і підлеглим.

На нашу думку, поняття «управління персоналом» доцільно інтерпретувати виключно у вузькому контексті – як діяльність, орієнтовану на здійснення управлінського впливу на персонал, метою якої є оптимальне використання трудового потенціалу персоналу. При цьому управління персоналом може включати як структурні, так і інтерактивні методи управління персоналом.

На основі циклічного підходу принцип дії системи управлінського впливу на персонал можна схематично представити так (рис. 2).

Циклічний підхід створює передумови для представлення будь-якої системи за допомогою причинно-наслідкових зв'язків між керованими та некерованими змінними, з одного боку, а також результуючими змінними – з іншого боку. Менеджмент за допомогою інструментальних змінних

впливає на поведінку виконавця з метою стимулювання його до того, щоб фактичний результат діяльності відповідав запланованому результату.

Із системи менеджменту до виконавця надходить директивна інформація про алгоритм виконання поставленого завдання та цільові результати. Після виконання поставленого завдання фіксуються фактичні результати діяльності. Інформація про нормативні (цільові) та фактичні результати виконання поставленого завдання (плану) надходить в систему внутрішнього контролю, де піддається аналітичній обробці й оцінці з подальшою передачею оброблених даних менеджменту для вживання коригуючих заходів [6].

Повне дотримання плану є зазвичай виключенням, оскільки на умови виконання плану та саму діяльність виконавця негативний вплив чинять дестабілізуючі (некеровані) фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб, зважаючи на вплив дестабілізуючих факторів, обрати та застосувати такі методи управління, що дозволять в конкретній ситуації якнайкраще використати кваліфікацію та мотивацію персоналу для оптимального виконання поставленого завдання.

У вітчизняній та зарубіжній науці серед методів управління персоналом виділяють дві групи методів: методи прямого та непрямого впливу (рис. 3).

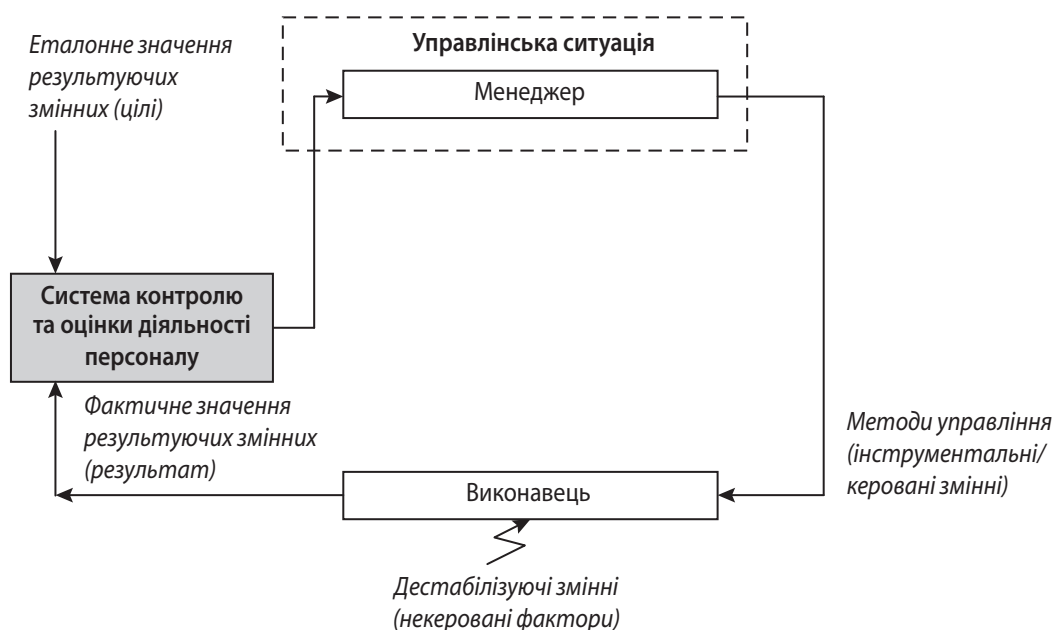


Рис. 2. Механізм управлінського впливу на персонал та місце системи контролю й оцінки діяльності персоналу в системі управління персоналом

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4].

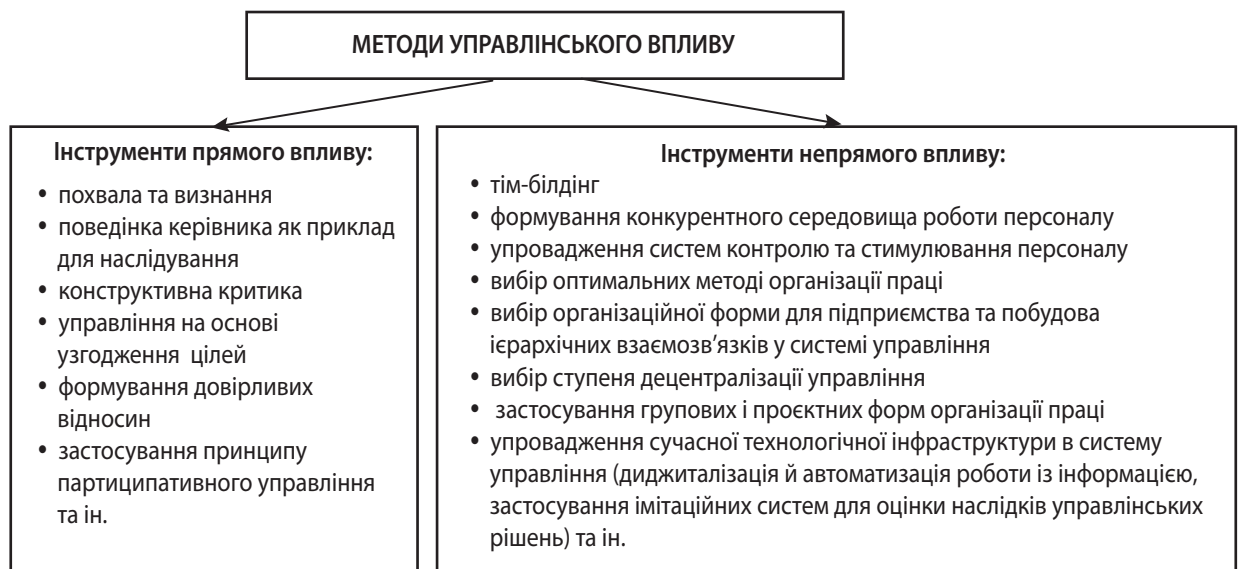


Рис. 3. Класифікація методів управління персоналом

Джерело: розроблено авторами на основі [7].

Отже, структурне управління із застосуванням відповідних методів передбачає створення організаційно-економічних умов для діяльності персоналу, які направлені на оптимальне використання людського потенціалу підприємства. Основним методом реалізації структурного впливу на персонал при цьому є використання оптимальної організаційної структури для підприємства, відповідної системи мотивації та винагороди, яка б відповідала системі стратегічних та оперативних цілей, а також враховувала специфіку діяльності конкретного підприємства [7; 8].

Упровадження систем мотивації та винагороди персоналу є одним із основних завдань системи управління, яка повинна направляти весь господарський процес підприємства на досягнення основної вартісної цілі підприємства – максимізацію прибутку.

ВИСНОВКИ

За сучасних умов господарювання ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від якості роботи системи управління, завданням якої є формування цілей підприємства, розробка планів досягнення поставлених цілей, забезпечення реалізації планових завдань та контроль їх виконання. При цьому на стадії забезпечення реалізації планів важливим для будь-якого підприємства є створення таких внутрішніх організаційно-економічних умов, за яких персонал міг би повною мірою розкрити свій трудовий потенціал у процесі досягнення стратегічних та оперативних цільових показників підприємства.

А особливо важливим є питання підвищення ефективності діяльності персоналу на підприємствах сфери послуг, оскільки саме у сфері послуг, до якої належать зокрема і підприємства індустрії гостинності, людський фактор відіграє ключову роль у господарському процесі.

Інструментом управління персоналом, який вже тривалий час достатньо активно використовується в практиці бізнесу закордонних країн, є система внутрішнього контролю, яка базується на застосуванні в рамках управлінського циклу низки показників-індикаторів для оцінки ефективності діяльності персоналу в різних функціональних сферах і на різних ієрархічних рівнях організаційної структури підприємства. При цьому система внутрішнього контролю належить до так званих «структурних методів управління персоналом», що полягає в створенні рамкових організаційно-економічних умов роботи працівників підприємства. Інтеграція системи контролю та матеріального стимулювання персоналу на основі вартісних показників (доходів, витрат, прибутку, рентабельності) в єдиний механізм управління трудовими ресурсами є потужним інструментом підвищення ефективності функціонування бізнесу, оскільки в цих умовах контроль, оцінка діяльності персоналу та матеріальне стимулювання за досягнуті результати роботи здійснюють мотиваційний вплив на працівників на кожному робочому місці, що неминуче приводить до поліпшення економічних показників діяльності підприємства загалом. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Мойсеєнко І. Фінансовий контролінг діяльності підприємств. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2002. № 7. Ч. 2. С. 49–51.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.
3. Hahn D. PuK: Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme – Planungs- und Kontrollrechnung. *Controllingkonzepte*. Wiesbaden : Gabler, 1996. 258 S.
4. Huf S. Personalmanagement. Springer : Gabler, 2020. 200 p.
5. Bartscher Th. Personalführung. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfuehrung-42698>
6. Küpper H.-U. *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. 4 Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2005. 614 S.
7. Reichmann T. *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption*. 7 Aufl. München, 2006.
8. Strohmeier S. *Informationssysteme im Personalmanagement: Architektur, Funktionalität, Anwendung*. 1 Aufl. Wiesbaden : Vieweg+Teubner Verlag, 2008. 388 p.

REFERENCES

- Bartscher, Th. "Personalführung. Ausführliche Definition im Online-Lexikon". <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfuehrung-42698>
- Hahn, D. *PuK: Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme – Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte*. Wiesbaden: Gabler, 1996.
- Huf, S. *Personalmanagement*. Springer: Gabler, 2020.
- Küpper, H.-U. *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2005.
- Moiseienko, I. "Finansovyi kontrolinh diialnosti pidpriemstv" [Financial Controlling of Enterprises]. *Visnyk Ternopilskoi akademii narodnoho hospodarstva*, vol. 2, no. 7 (2002): 49-51.
- Reichmann, T. *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption*. Munchen, 2006.
- Strohmeier, S. *Informationssysteme im Personalmanagement: Architektur, Funktionalitat, Anwendung*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag, 2008.
- Vynohradskyi, M. D., Vynohradka, A. M., and Shkanova, O. M. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: TsUL, 2009.

УДК 658.1:378.1:614.2

JEL: D83; I10; I20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-471-478>

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ОСВІТИ МАЙБУТНІХ ЛІКАРІВ

©2024 МИРУТА Н. М., ЖОВНІР В. А.

УДК 658.1:378.1:614.2

JEL: D83; I10; I20

Мирута Н. М., Жовнір В. А. Комунікативна компетентність як важлива складова освіти майбутніх лікарів

Метою статті є дослідження освітньо-професійних програм за спеціальністю «Медицина» щодо формування в майбутніх лікарів комунікативних компетентностей, відповідних сучасним вимогам. На теперішній час медична освіта в Україні в основному спрямована на набуття майбутніми лікарями професійних компетентностей. Але, як показало дослідження закордонних і вітчизняних публікацій, вимоги до їх кваліфікації значно ширше. Дуже важливим є надання здобувачам вищої медичної освіти знань та вмінь, а врешті-решт і компетентностей, пов'язаних зі здатністю до комунікування, встановленню з пацієнтами доброзичливих відносин на основі партнерства та поваги. У роботі проаналізовано сучасні вимоги до лікарів щодо комунікативних компетентностей, вимоги до лікарів згідно з нормативними актами, а також стандарт вищої освіти зі спеціальності «Медицина» та освітньо-професійні програми медичних вишів України. Аналіз показав, що в нормативному акті, який описує вимоги до кваліфікаційних характеристик лікаря, висунуті вимоги тільки щодо фахових знань, а комунікативна складова відсутня. Аналіз стандарту показав, що до комунікаційних компетентностей можна віднести «здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології» та «здатність до міжособистісної взаємодії». Проте ці загальні компетентності, які повинні бути у здобувачів вищої освіти за всіма спеціальностями. Тож особливості комунікацій саме в медичній сфері не враховано. Кожен заклад вищої освіти має право внести в освітньо-професійну програму додаткові компетентності, дисципліни, але, як показав аналіз, цього немає. Натомість перелік комунікативних компетентностей, які наводять фахівці, значно ширший. Немаловажним питанням, що розкривається в публікаціях, особливо закордонних, є оцінка комунікативних компетентностей, які отримали здобувачі вищої медичної освіти під час навчання. Як слідує з аналізу відповідних освітньо-професійних програм, цьому питанню також приділяється недостатньо уваги, адже оцінюються тільки фахові компетентності майбутнього лікаря. Таким чином, дослідження показало невідповідність комунікативних компетентностей, які формуються в майбутніх лікарів під час навчання, сучасним вимогам.

Ключові слова: комунікативна компетентність, майбутній лікар, освітньо-професійні програми.

Табл.: 1. **Бібл.:** 36.