

Источники и литература:

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н, Ника-Центр, 2002. – 448 с.
2. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования / Л. Дж. Гитман, М. Д. Джонк. – М. : Дело, 1999. – 1008 с.
3. Загородный А. Г. Инвестиционный словарь / А. Г. Загородный, Г. Л. Вознюк, Г. О. Партин. – Львов : Бэскид Бит, 2005. – 512 с.
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.91 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
5. Макконел К. Р. Экономикс / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. – М., 1992. – 1115 с.
6. Управління інвестиціями на підприємстві / Г. В. Козаченко, О. М. Антіпов, О. М. Ляшенко, Г. І. Дібніс. – К. : Лібра, 2004. – 368 с.
7. Федоренко В. Г. Инвестиционный менеджмент / В. Г. Федоренко. – К. : МАУП, 1999. – 184 с.
8. Федоренко В. Г. Инвестознаство / В. Г. Федоренко, В. Ф. Гойко. – К. : МАУП, 2000. – 408 с.
9. Фролов И. Т. Философский словарь / И. Т. Фролов. – М. : Республика, 2001. – 720 с.
10. Шарп У. Инвестиции / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли. – М. : Инфра-М, 1997. – 1024 с.
11. Шеремет В. В. Управление инвестициями / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 1998. – 416 с.
12. Ячменева В. М. Методические указания по выполнению расчетно-графической работы по дисциплине «Антикризисное управление» для студентов специальности «Менеджмент организаций и администрирование» / В. М. Ячменева, З. О. Османова. – Симферополь : НАПКС, 2010. – 26 с.
13. Ячменьова В. М. Особливості інвестиційної стратегії підприємства / В. М. Ячменьова, Т. М. Чугунова, А. В. Супрунова // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 148-152.

Сиволап А.В.**УДК 658.012****ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ, ПРОИСХОДЯЩИХ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Нарушение равновесного состояния организации, как системы, под действием внутренних и внешних факторов обуславливает необходимость своевременного проведения изменений в деятельности организации. Необходимость постоянного развития организации предопределяется ее функционированием в неустойчивых и динамичных условиях рынка. Поэтому процесс управления изменениями непрерывен и является одним из основных объектов управления в ходе достижения целей организации.

Развитие теории управления изменениями нашло свое отражение в разработке моделей изменений (модель контекста и процесса Э. Петтигрю, трёхступенчатая модель К. Левина, модель планируемых изменений Т. Камминга и К. Уорли, модель Джона Коттера, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра, модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза; модель «Кривой перемен» Дж. Дак и др.) [4, 8, 9, 13, 16].

Одним из методов диагностики состояния организации, происходящих в ней изменений и перспектив развития является концепция жизненного цикла (*life cycle*), в соответствии с которой все организации проходят ряд стадий, начиная от рождения и до прекращения существования или коренной модернизации. На каждой фазе цикла происходят определенные обратимые и необратимые изменения параметров внутренней и внешней среды, которые по-разному воздействуют на организацию и требуют различных стратегий поведения. В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится организация, появляются определенные проблемы и задачи, требуются соответствующие методы и инструменты для их решения.

Поэтому концепция жизненного цикла организации может использоваться для диагностики изменений различных организационных характеристик, в процессе ее развития.

Исследованию жизненного цикла организации посвящены работы Адизеса И., Грейнера Л., Канна Р., Каца Д., Кимберли Дж., Куинна Р., Лестера Д., Ливехуда Б., Миллера Д., Скотта Б., Торберта У., Фризен П., Шмидта У., Акулова В. Б., Баранюк И. А., Гариной Е. П., Емельянова Е., Короткова Э. М., Мильнера Б. З. Мироненко Ю. Д., Поварницыной С., Филоновича С. Р., Широковой Г. В. и др [1 - 3, 5, 7, 10 - 12, 14, 15, 17 - 22].

Анализ моделей жизненного цикла организации показал, что у их авторов отсутствует единое мнение по поводу количества стадий и их продолжительности, причин возникновения циклов, изменения различных характеристик организации по стадиям жизненного цикла, возможности диагностики конкретной стадии жизненного цикла. Наиболее распространенные модели разработаны для средних и крупных организаций (корпоративных структур), что значительно снижает диапазон их применения и практически исключает использование для диагностики изменений, происходящих в малых предприятиях.

Поэтому проведение исследований, направленных на совершенствование моделей жизненного цикла и методов диагностики изменений, по стадиям развития организации является актуальным.

Цель данной работы заключается в совершенствовании модели жизненного цикла организации, для облегчения диагностики изменений по этапам организационного развития (для малых предприятий).

Для достижения цели данного исследования поставлены и решены следующие задачи:

обобщены и оценены наиболее распространенные модели жизненного цикла и методы диагностики изменений по этапам развития организации,

разработана обобщенная модель жизненного цикла организации, пригодная для диагностики изменений по этапам организационного развития (для малых предприятий).

Наибольшее теоретическое развитие получили модели жизненного цикла организации И. Адизеса, Л. Грейнера, Д. Миллера и П. Фризена [1, 7, 20, 22]. Краткая характеристика этих моделей, в исторической последовательности, приведена ниже.

Модель Л. Грейнера - классическая модель жизненных циклов и развития организации разработанная в 70-х годах XX в. Предпосылкой к этой работе явилась идея Л. Грейнера, что на будущее организации в большей степени влияет ее история, чем внешние силы. В ее основе - теория психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим [5, 7, 12, 17, 22].

Организация в своем развитии проходит через пять эволюционных этапов, которые сменяют друг друга вследствие возникновения специфических кризисов, приводящих к революционным преобразованиям в организации (рис. 1).

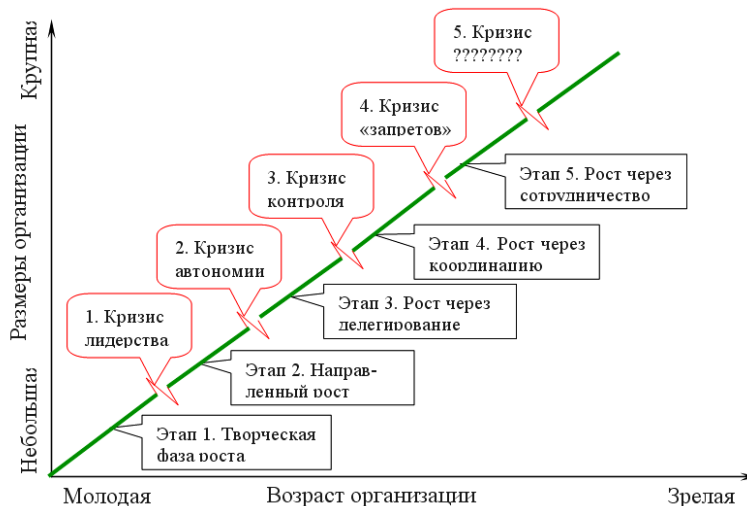


Рис. 1. Этапы развития и кризисы роста организации (Л. Грейнер).

Если организация решает проблему, свойственную каждому этапу (преодолеывает кризис), то она переходит на следующий этап развития, если нет, - то либо прекращает свое существование, либо повторяет прошедший этап.

Анализ модели Л. Грейнера позволяет сделать следующие выводы:

- автор приводит общее описание организационного развития, выделяя, в общих чертах стадии развития организации;
- в модели не определены временные параметры существования организации на той или иной стадии;
- приводится общее описание кризисов и не раскрывает причин прекращения деятельности организаций;
- определяющим параметром развития является размер организации, поэтому эта модель может быть применена только к очень большим компаниям (корпорациям, транснациональным компаниям и др.) [12, 17];
- модель описывает не развитие организации в целом, а только системы ее управления;
- модель не имеет логического завершения, так как автор не сформулировал, какого рода кризис должен последовать за этапом сотрудничества;
- модель имеет линейный характер.

Тем не менее, сравнивая характеристики деятельности реальной организации с описанием эволюционных этапов, можно составить представление о характере развития менеджмента компании, что является существенным для организационной диагностики [17]

Развивая идеи Л. Грейнера, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. В модели И. Адизеса, представлено десять последовательных этапов (рис. 2): выхаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, стабильность (поздний расцвет), аристократизм, ранняя бюрократизация (Салем Сити), бюрократизация и смерть [1, 12, 17].

В процессе роста организации сталкиваются с определенными трудностями и проблемами. Они делятся на болезни роста (проблемы, обусловленные незрелостью предприятия и которых трудно избежать) и организационные патологии, с которыми, в отличие от болезней роста, самостоятельно организация справиться не может [17]

**ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ,
ПРОИСХОДЯЩИХ В ОРГАНИЗАЦИИ**



Рис. 2. Модель жизненного цикла И. Адизеса.

Проблемные точки отражают предпринимательские и управленческие ловушки. На каждом этапе жизненного цикла имеются свои наборы инструментов разрешения кризисных ситуаций.

Автор отмечает, что при правильной стратегии и тактике развития организация может достигнуть расцвета и находиться в этом состоянии достаточно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием предприятия и живого организма [1].

Как видно модель И. Адизеса описывает более широкий спектр характеристик организации, чем модель Грейнера и в большей степени соответствует модели организации как открытой системы [17].

Данная модель проста и наглядна, но не раскрывает причин неудачного развития и утверждает, что за бюрократизацией наступает смерть организации. Она описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны. Указывается на невозможность перепрыгивания через указанные стадии.

Несмотря на высокую степень детализации описанной выше модели и учет в ней значительного числа факторов, определяющих траекторию развития организации, при проведении эмпирических исследований, преследующих в цели количественного и качественного анализа, данный подход представляется слишком сложным в применении [11].

Д. Миллер и П. Фризен (1984) предложили модель, в которой, выделяют пять стадий развития организации: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок. Основные структурные различия между стадиями при этом в рамках модели определяются внешней средой, стратегией организации, ее организационной структурой и механизмами принятия решений [11, 22].

Для того, чтобы определить на какой стадии жизненного цикла находится организация, авторы разработали систему количественных (числовых) и качественных (описательных) критериев. К количественным критериям отнесены возраст фирмы и рост продаж [11, 22]:

- возраст < 10 лет - стадия рождения;
- рост продаж > 15% - стадия роста;
- рост продаж < 15% - стадия зрелости;
- рост продаж > 15% - стадия возрождения.

Существенным недостатком критерия роста продаж является его жесткая фиксация (15%) и отвлеченность от отраслевой специфики [11, 22].

Продолжая теорию Д. Миллера и П. Фризена, Б. З. Мильнером жизненный цикл организации связывается с жизненным циклом продукции. При этом выделяются следующие этапы (рис. 3): предпринимательства, коллективности, формализации и управления, выработки структуры, упадка. Последняя стадия, по мнению автора, не обязательно должна завершаться смертью или ликвидацией организации. Возможным считается и вариант ее возрождения или преобразования (расцвет) [14].



Рис. 3. Жизненный цикл организации.

Модель жизненного цикла организации, основанная на модели жизненного цикла товара, проста в понимании, но не адекватна процессам развития организации. В ней недостаточно реализован принцип системности. Кроме этого отсутствуют четкие критерии и объективные параметры, позволяющие отнести организацию к той или иной стадии развития.

Проведенные исследования показали, что в основе рассмотренных моделей жизненного цикла организации заложена идея эволюционного развития. Как видно из описания различных подходов нет единого мнения о механизмах развития; структуре, источниках и форме изменений. Отсутствие четко определенных оценок каждого этапа не позволяет однозначно выделить их количество. Рассмотренные модели адаптированы к средним и крупным организациям, и с трудом могут быть использованы для диагностики этапов жизненного цикла малых предприятий, что значительно снижает диапазон их использования.

Поэтому модель жизненного цикла организации нуждается в рассмотрении с системных позиций, объясняющих причины и направления развития организации.

На основании исследований различных моделей, предлагается обобщенная модель жизненного цикла организации, основанная на концепциях спирального циклического развития и органического эволюционного развития Б. Ливехуда [14].

Основой циклического развития является закономерная реакция организации на перемены, происходящие во внешней и внутренней среде. Адаптация к этим переменам предопределяет изменения ценностных ориентаций, бизнес-процесса, системы взаимоотношений с персоналом и др. Практической реализацией процесса изменений является переход организации из одного равновесного состояния в другое.

В основе предложенной модели - представление об организации как системе, состоящей из трех подсистем: экономической, технической и социальной [14].

Этапы жизненного цикла организации представлены на рис. 4.

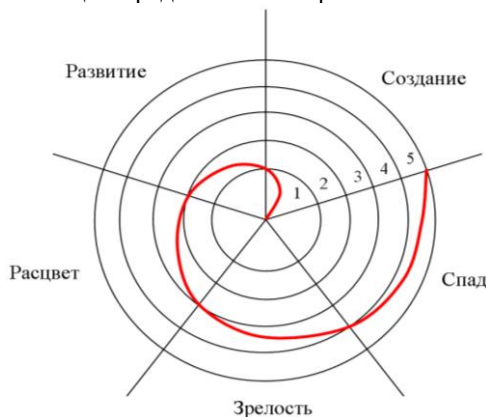


Рис. 4. Эволюционная модель жизненного цикла организации.

Первый этап становление. Характеризуется развитием экономической подсистемы (видение, миссия, предназначение и др.). Цели организации являются нечеткими. Смысл существования организации - максимально полное удовлетворение требований конкретных клиентов, количество которых невелико. Основными движущими силами являются энергия предпринимателя и энтузиазм его сподвижников. Организация при этом остается насколько возможно простой - она приспособлена под личностные качества руководителя и зависит от нужд потребителей. Нахождение в этом этапе может продолжаться длительное время, пока между учредителями не начнутся разногласия по поводу будущего развития и управления бизнесом. Возможны два исхода разрешения возникших разногласий: реорганизация для перехода в следующую фазу развития или дезорганизация и прекращение существования.

Второй этап рост. Преобладающей становится техническая подсистема, происходит формализации и рационализации всех процессов. Внимание сконцентрировано на создании и совершенствовании структуры управления. Организация становится более структурированной, реакция на изменения в окружающей среде - замедленная. Бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях ограничивают творчество сотрудников.

Большинство украинских организаций находятся на «различных стадиях этого этапа. В дальнейшем такая организация либо прекращает свою деятельность, и ее ресурсы используются для создания предприятий, находящихся на первом этапе, либо переходит на следующий этап развития.

Третий этап расширение. Основным источником обновления и дальнейшего развития организации становится коллектив совместно работающих людей. Социальная подсистема соединяется с уже эффективной экономической и совершенной технической подсистемами. Для этого необходимо признать и реализовать в организации равенство возможностей каждого в ней работающего.

Четвертый этап стабилизация. Все три подсистемы находятся в своей высшей точке развития и гармонии. Это фаза социального партнерства и кооперации. Главным процессом в такой организации становится ассоциированный процесс индивидуального обучения и развития человека. Границы организации с одной стороны размываются, а с другой - расширяются.

**ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ,
ПРОИСХОДЯЩИХ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Пятый этап упадок. В результате конкуренции, сокращающегося рынка уменьшается спрос на продукцию или услуги. Менеджеры ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в высококвалифицированных работниках. Число конфликтов увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Способы выработки и принятия решений централизованы.

Матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла организации представлена в табл. 1.

Таблица 1. Диагностика этапов жизненного цикла организации.

Показатель	Этап жизненного цикла				
	Становление	Рост	Расширение	Стабилизация	Упадок
Цели	выживание, краткосрочная прибыль	создание репутации, ускоренный рост	поддержание репутации, систематический рост	сбалансированный рост, уникальность	обслуживание, обновление
Доминирующая подсистема	экономическая	техническая	социальная	гармонизация действия подсистем	деструктивизация
Выручка от реализации продукции	появление, темпы роста низкие	темпы роста высокие	снижение темпов роста	снижение темпов роста, их стабилизация	падение
Чистая прибыль	отсутствие (норма безубыточности)	появление и увеличение	наличие, темпы роста снижаются	стабильный уровень с низкими темпами роста	уменьшение (отсутствие, убытки).
Финансовые риски	высокие	высокие/средние	низкие	низкие	высокие
Доля рынка	проникновение, незначительная, медленный рост	заполнение рынка, темп роста стабильно ускоренный	укрепление, темп роста стабильно замедленный	удержание, стабилизация	вытеснение, падает
Количество работающих	рост	значительный рост	замедленный рост	стабильный уровень	сокращение
Наличие наемных менеджеров	нет	нет/начинают появляться	есть/начинают появляться	есть	есть
Степень регламентации внутренних взаимодействий	низкая	низкая	низкая/средняя	низкая/средняя	средняя/высокая

Одним из основных параметров представляется доля рынка. На первом этапе зарождается замысел, концепция организации. Доля рынка незначительная и имеет тенденцию к медленному увеличению. На втором этапе организация начинает освоение рынка, темп роста доли рынка - стабильно ускоренный. На этапе расширения происходит укрепление позиций организации на рынке, темп роста стабильно замедленный. Четвертый этап - стабилизация доли организации на рынке. Упадок характеризуется сокращением доли, вследствие вытеснения конкурентами или исчезновения рынка Лавизина.

Завершением жизненного цикла организации может быть не только ее упадок и исчезновение, но и распад на новые организации, которые в зависимости от начальных условий могут сразу оказаться на этапе развития или зрелости Лавизина.

ВЫВОДЫ.

Модель жизненного цикла, описывая процессы, происходящие в организации способна дать системное представление об организационных проблемах и отношениях. Выявляя закономерные отклонения параметров внутренней среды организации, такая модель является эффективным инструментом диагностики изменений.

На основании исследований различных моделей, предлагается обобщённая модель жизненного цикла организации, основанная на концепциях спирального циклического развития и органического эволюционного развития.

Точное определение этапа развития организация способствует диагностики изменений различных организационных характеристик и параметров. Для этого необходимо проанализировать организацию по нескольким моделям, так как разные модели рассматривают организацию с различных точек зрения.

Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики позволяет выявить текущие проблемы, возможные направления дальнейшего развития, а также выработать алгоритм действий по проведению изменений, направленных на решение текущих и будущих проблем.

Источники и литература:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Антикризисное управление : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Э. М. Коротков и др.; ред. Э. М. Коротков; Гос. ун-т управления. – М. : Инфра-М, 2003. – 431 с.
3. Баранюк И. А. Методы управления проектами организационного развития / И. А. Баранюк, Г. В. Старченко // Вісник ЧДТУ. – 2011. – № 2. – С. 68-72.
4. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.

5. Гарина Е. П. Антикризисное управление : учеб. для вузов / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д. : Феникс, 2011. – 345 с.
6. Глазл Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга : Духовное познание, 2000. – 264 с.
7. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-92.
8. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
9. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
10. Емельянов Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. – 2006. – № 2. – С. 16.
11. Жизненный цикл малого предприятия / Г. Ермилова, А. Закусина, А. Литвак и др.; под общ. ред. А. А. Шамрая. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 244 с.
12. Ивашковская И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4, т. 2. – С. 19-34.
13. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 285 с.
14. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
15. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 5-11.
16. Орчаков О. А. Теория организации : [Электронный ресурс] / О. А. Орчаков. – М. : МИЭМП, 2006. – Режим доступа : http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=part-016*page.htm.
17. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организаций в процессе организационной диагностики / С. Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64.
18. Широкова Г. В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации / Г. В. Широкова // Вестник СПбГУ. Серия 8 : Менеджмент. – 2006. – Вып. 2. – С. 25-42.
19. Широкова Г. В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирическое исследование / Г. В. Широкова, О. Ю. Серова // Вестник СПбГУ. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – Вып. 1. – С. 3-27.
20. Grainer L. «Evolution and Revolution as Organizations Grow» / L. Grainer // Harvard Business Review. – 1998. – May-June. – P. 58.
21. Lester D. L. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher // The International of Organizational Analysis. – 2003. – Vol. 11. – N 4. – P. 339-354.
22. Miller D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle / D. Miller, P. Friesen // Management Science. – 1984. – Vol. 30. – N. 10. – P. 1161-1183.

Скляр Є.П.

УДК 65.012.32

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ

Постановка проблеми. Зміни в корпоративному управлінні, що намітилися на порозі нового тисячоліття та були викликані глобалізацією ринків і структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, швидкими і безперервними організаційними і технологічними змінами, є стратегічними. Організаційні зрушення, які виникають у відповідь на нові умови ведення бізнесу, викликають і змінення в орієнтирах розвитку персоналу промислових підприємств. Зачіпаючи, в першу чергу, стратегію підприємств, вони перетворюють людський розвиток на її ключовий елемент. Це визначає необхідність формування нових принципів, шляхів та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств. Сучасним підходом до розвитку персоналу підприємств є використання концепції компетенцій у кадровій роботі промислових підприємств. Необхідність формування теоретичних та методичних підходів до розвитку персоналу промислових підприємств на основі використання концепції компетенцій визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню сутності, змісту та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників [1-6]. В роботах цих авторів розкрито організаційно-економічні та філософські аспекти управління персоналом, його ключові аспекти та напрями. Проте подальший розвиток теорії та практики розвитку персоналу виявив необхідність концентрації уваги менеджерів на необхідності пошуку внутрішніх стимулів цього розвитку, оскільки розвиток людини не може бути нав'язаним ззовні: він завжди є усвідомленим процесом, який має йти від потреби персоналу до творчого, професійного та особистісного зростання. Використання концепції компетенцій у розвитку персоналу промислового підприємства дає змогу визначити нові шляхи та напрями розвитку персоналу, створити стимули для особистісного та професійного зростання персоналу. Вивчення теоретичних та емпіричних надбань, результати яких опубліковані у вітчизняній та зарубіжній літературі,