

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

УДК 005.963:658.589(045)

**Васюткіна Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8546-9251>

**Самітов Роман Олександрович**

аспірант,  
Національний авіаційний університет

**Колісник Марія Олександрівна**

студентка,  
Національний авіаційний університет

**Vasiutkina Nataliia, Samitov Roman, Kolisnyk Mariia**

National Aviation University

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ****FORMATION OF THE STAFF DEVELOPMENT SYSTEM  
OF ENTERPRISES ON AN INNOVATIVE BASIS IN THE  
CONDITIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

**Анотація.** Проаналізовано сутність розуміння визначень терміну «розвиток персоналу», «розвиток людських ресурсів» підприємств як тотожних понять. Аргументовано авторську позицію, що розвиток персоналу є безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку. Визначено зміст розуміння системи розвитку персоналу підприємства. Запропоновано розглядати процес побудови системи розвитку персоналу підприємства шляхом набору забезпечуючих складових її елементів: суб'єкт, об'єкт системи, об'єкти впливу, інструменти забезпечення, показник дії. Обґрунтовано формування двох рівнів цілей, визначено три основні напрями та три базисні пріоритети розвитку персоналу. Виокремлено особливості цифровізації та її вплив на формування системи розвитку персоналу, зацентовано увагу на сучасних інноваційних підходах, методах. Розкрито шість стратегій розвитку персоналу, їх ключові особливості.

**Ключові слова:** розвиток людських ресурсів, розвиток персоналу, підприємство, система розвитку персоналу, інновації, цифровізація

**Summary.** The article analyzes the essence of understanding the definitions of the term "personnel development" and "human resources development" of enterprises as identical concepts. The main approaches to defining the essence and content of the concept of personnel development based on process, system and functional approaches are considered. The author's position is argued, in which it is emphasized that personnel development should be considered as a continuous process of improving the quality characteristics of employees to ensure their harmonious development and increase the effectiveness of the organization as a whole in the short and long term. It was determined that the personnel development system is a set of organizational structures, methods, processes, and resources necessary for effective performance of personnel development tasks and optimal satisfaction of employees' needs for self-realization, professional development, and career advancement. It is proposed to consider the process of building a personnel development system at the enterprise by selecting its supporting components: subject and object of the system, objects of influence (goals, interests, resources, competences, motivation), support tools (directions of development, basic priorities of development personnel, methods, strategies), action indicator (as a result of employee development). The need to form two levels of goals that will ensure the full functioning of the company's personnel development system is substantiated. Three main directions and three basic priorities of personnel development have been identified, the implementation of which will allow employees to work towards the company's goals and their own ambitions. The features of digitization and its impact on the formation of the personnel development system are highlighted, attention is focused on modern innovative approaches, methods in

the conditions of digitization, which allow achieving three key advantages for both personnel and management: monitoring, informing management, and tracking problem areas. Six personnel development strategies and their key features are revealed.

**Keywords:** human resources development, personnel development, enterprise, personnel development system, innovation, digitalization

**Постановка проблеми.** Розвиток людських ресурсів в умовах зростаючої інтенсивності технологічного розвитку, цифровізації економіки та подальшого поширення глобалізації набуває особливого значення для підприємств, оскільки збільшення технологічної складності виробництва вимагає використання більш кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів. Водночас зростають і витрати на персонал, оскільки більш кваліфіковані працівники вимагають відповідного підвищення заробітної плати. Щоб відповідати вимогам сучасного світу з найменшими можливими витратами, підприємствам необхідно створити систему розвитку персоналу, яка одночасно забезпечує підготовку працівників до відповідного рівня професійної кваліфікації та дозволяє компанії більш оптимально використовувати свої ресурси.

Якщо зацентувати фокус уваги на рівні працівника, то в сучасних умовах роботи наростають соціально-економічні протиріччя, що виникають зарахунок швидкості змін і невідповідності швидкої до них адаптивності, що знаходить вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників.

На підприємствах сьогодні має бути системна методика роботи з персоналом, яка враховує добір і адаптацію працівників, їх перепідготовку з навчанням адаптивності, гнучкості, креативності, інноваційності. Тому актуальним стає побудова відповідної системи управління персоналом, яка на основі чіткого алгоритму дій з розумінням повної методики в роботі з персоналом дозволить швидко підприємствам ставати адаптивними до технологічних, цифрових, інноваційних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема забезпечення належного функціонування розвитку персоналу підприємства широко висвітлена у працях таких українських дослідників у цій науковій галузі, як Агавердієва Х.Ф., Брич В.Я., Гугул О.Ю., Гуткевич С.О., Гриньова В.М., Мостенська Т.Л., Пługіна Ю.А., Рульєв В.А., Самойленко В.В. та інші. Варто також відзначити, що значний внесок у дослідження особливостей функціонування системи розвитку персоналу як складової частини внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, розкриті у працях вчених Бабчинська О.І., Волобуєв М.І., Гончар В.О., Кифяк В.І., Морозов О.Ф., Партика І.В., Стульпі-

нас Н., Терюханова І., Терещенко О., Тодорюк С.І., Шелюжак І.Г., тощо. Разом з цим вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою праць дозволили зробити висновок про те, що питання складових елементів системи розвитку персоналу трактуються неоднозначно, враховуючи складність та багатоаспектність даного питання, відсутній системний погляд як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення сучасного розуміння розвитку персоналу на підприємстві та структуризація складових системи розвитку персоналу за для ефективного сталого розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економічній літературі існує багато визначень терміну «розвиток людських ресурсів», «розвиток персоналу» підприємств, які дослідники вважають тотожними поняттями. Однак вони через свою складність та багатогранність належать не лише до економічних, а й до психологічних, соціальних та педагогічних категорій. Акцентування уваги на різних аспектах цієї категорії призводить до появи великої кількості визначень.

Грунтовний аналіз дефініцій поняття «розвиток персоналу» можна знайти у наукових поглядах Брич В.Ю., Гугул О.Ю. [3, с. 13–16], які вважають, що до основних підходів до визначення сутності та змісту поняття розвиток персоналу відносять процесний підхід, системний підхід та функціональний підхід.

Трактування поняття «розвиток персоналу» з точки зору Пługіної Ю. [10, с. 323–327], побудоване на підставі окреслених вище підходів, дає можливість зрозуміти, що згідно з процесним підходом розвиток персоналу може здійснювати з огляду на сприйняття її як системи, організованої для безперервного розвитку персоналу, формування кадрового резерву управлінських талантів, підготовки їх до виконання нових функцій на виробництві, зміцнення соціальної структури працівників, професійного зростання. Цілі розвитку персоналу можна досягнути шляхом використання комплексу заходів, які в цьому контексті виявляються надзвичайно важливими. Зразком функціонального підходу є визначення розвитку персоналу, яке передбачає підвищення здатності робити внесок у діяльність організації та повноцінне розкриття індивідуального потенціалу працівників. Розвиток персоналу в рамках системного підходу визначається як поєднання взаємозалежних заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу через набуття

нових знань, умінь, навичок, досвіду у результаті навчання, підготовки та перепідготовки. Ключова мета цього підходу полягає у адаптації до нових умов діяльності, забезпечення інтересів власного розвитку та досягнення цілей організації.

Розвиток персоналу в сучасних поглядах науковців отримав бачення, яке відображаємо у таблиці 1.

Розглядаючи теоретичні аспекти розвитку людських ресурсів, стає зрозумілим, що єдиного поняття для трактування цього визначення не існує. Узагальнюючи визначення науковців, з нашої точки зору поняття розвиток персоналу слід розглядати як безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко-строковій та довгостроковій перспективі. Загалом, розвиток людських ресурсів надає працівникам можливість отримати нові знання та навички для більш ефективного виконання своїх обов'язків, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та зацікавленість у її діяльності.

Формування системи професійного розвитку персоналу на підприємстві є комплексом заходів. Такі заходи можуть бути орієнтовані на створення умов для реалізації їх творчого потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, забезпечення соціальної та професійної мобільності, розвиток їх кар'єри, спрямованих на розвиток персоналу підприємства методів та інструментів, стратегій, програм, які сприятимуть більш ефективному його підвищенню.

Система розвитку персоналу включає організований процес безперервного професійного зростання, спрямована на підготовку працівників до виконання нових виробничих завдань, забез-

печення їх професійної підготовки та підвищення кваліфікації, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток людських ресурсів забезпечується за допомогою різних заходів, таких як оцінка працівників з метою їх виробничої адаптації та агестації, планування кар'єри, сприяння їх професійному розвитку та багато інших [5, с. 556–561].

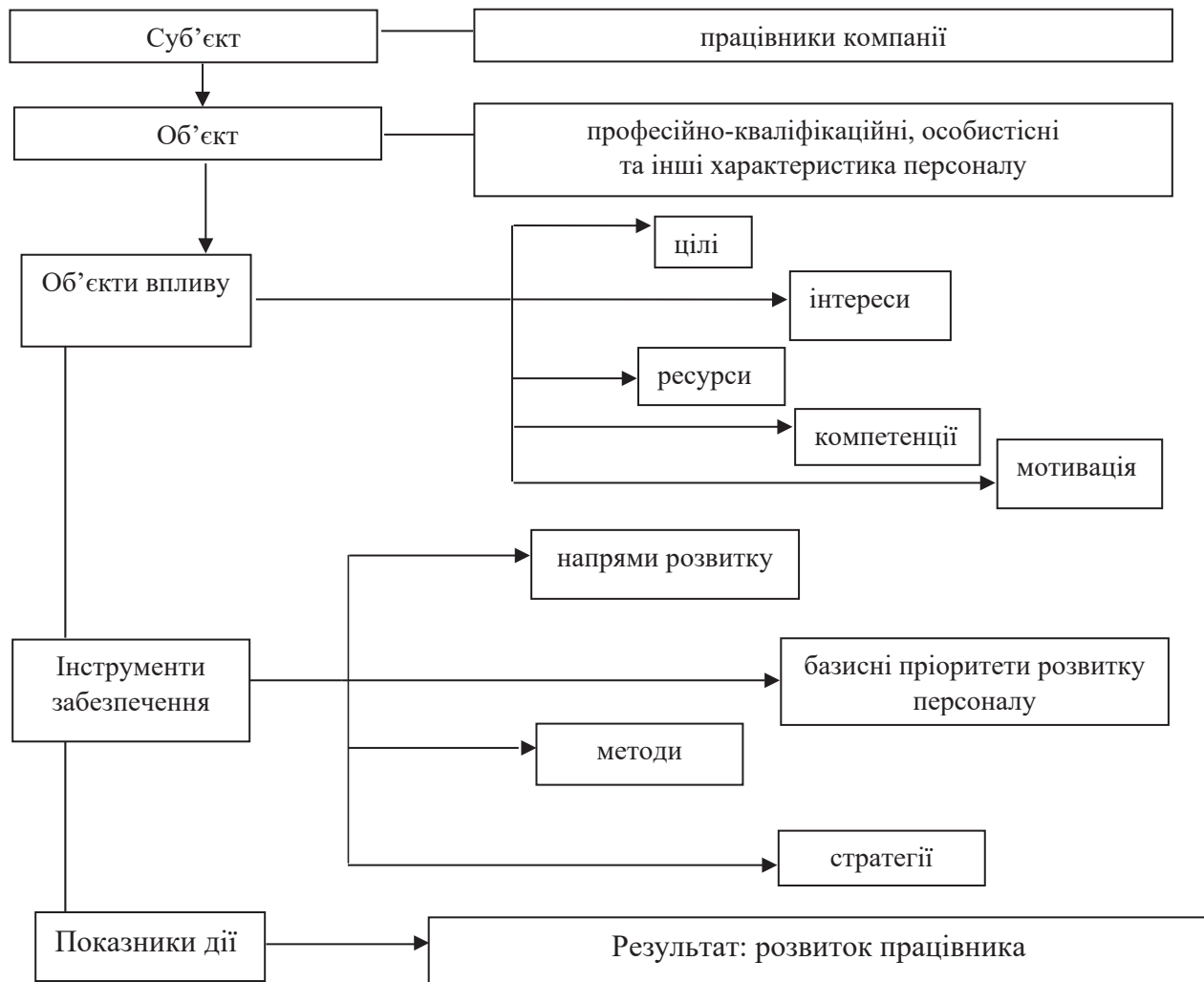
Людські ресурси є ключовим фактором у виробничому процесі компанії. Сьогодні цифрові трансформації вносять значні зміни в системі управління та розвитком персоналу, вдосконалюють його функції та бізнес-процеси. До основних напрямів цифровізації управління персоналом можна віднести добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів [9]. Але навіть за наявності новітніх цифрових технологій та інноваційних ідей він не може бути ефективним і приносити максимальну користь, якщо персонал не є ефективним, належним чином навченим і кваліфікованим.

Система розвитку персоналу являє собою сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань розвитку персоналу та оптимального задоволення потреб працівників в самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному просуванні. Вона має задовольняти потреби працівників у професійному розвитку протягом трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації та відповідальності. Важливим є комплексний підхід до побудови на підприємстві системи розвитку персоналу. Структура складових забезпечення системи розвитку персоналу підприємства (рис. 1).

**Таблиця 1 – Наукові підходи до дефініції поняття «розвиток персоналу/розвиток людських ресурсів»**

ПІБ науковця	Зміст поняття
Бабчинська О.І. [2]	«Розвиток людських ресурсів є одним з найважливіших компонентів загального підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства».
Самойленко В.В. [12]	«Розвиток людських ресурсів – це система, яка поєднує у собі навчання, організаційний розвиток, професійне зростання. Вона може бути спрямованою на вирішення як поточних, так і стратегічних завдань організації як результату забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Її ключова характеристика – гнучкість та адаптивність персоналу до змін».
Агавердієва Х.Ф. [1]	«Розвиток людських ресурсів – це комплекс організаційних та економічних заходів, що вживаються службою управління людськими ресурсами для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації».
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [11]	«Розвиток персоналу – це процес безперервного професійного розвитку працівників, який відрізняється організованістю та системністю та провадиться з метою підготовки людських ресурсів до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного зростання, створення управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу».
Гриньова В.М. [6]	«Під розвитком людських ресурсів розуміють реалізацію заходів, які допомагають повною мірою використовувати особистий потенціал працівників і підвищують їхню здатність робити значний внесок у розвиток організації».

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 6; 11; 12]



**Рисунок 1 – Склад забезпечуючих елементів процесу побудови системи розвитку персоналу на підприємстві**

*Джерело: розроблено авторами*

Суб'єктом системи розвитку персоналу є працівники компанії, а об'єктом – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики персоналу, важливі для організації. Якщо компанія має ефективну систему розвитку персоналу, це дає їй низку переваг [7; 13, с. 24]: зміцнення відданості співробітників цілям організації, надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективності діяльності організації, розкриття потенціалу працівників; найбільш повне використання їх можливостей, схильностей, знань і навичок; полегшення впровадження інноваційних змін; забезпечення спадкоємності в управлінні.

Першочерговим є визначення цілей, які допоможуть вибудувати цілісну систему розвитку персоналу. Варто орієнтуватись на набір першого рівня стратегічних цілей, які зорієнтовані на розвиток самого підприємства. Серед таких основними цілями розвитку персоналу організації є:

підвищення потенціалу персоналу як фактору, який прямо впливає на зростання стратегічного потенціалу цілої організації; підвищення конкурентоспроможності організації; забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі; зниження плинності кадрів в організації; підвищення продуктивності праці та її ефективності [8, с. 191]. Відповідно другий рівень групи цілей необхідно визначити такі, що структурно забезпечують реалізацію процесу розвитку персоналу, в саме: пошук, навчання, стимулювання персоналу; виробнича адаптація та планування кар'єри; оцінка та атестація персоналу; оптимізація морально-психологічного клімату (створення атмосфери, що сприяє самореалізації особистості, ефективності, творчості) [4, с. 78].

В реалізації цілей розвитку персоналу необхідно враховувати в першу чергу рівень компетенцій, інтересів та мотивації працівників, а також різного роду ресурсів, як особистісних праців-

ників, так і зі сторони організації в їх реалізації та розвитку, що дозволить ефективніше досягати поставлених цілей.

В контексті сучасних обставин, інтенсивного розвитку цифровізації всіх процесів, формуванню ключових компетенцій відводиться особлива роль, оскільки вони і є початок цифрового розвитку. Нові знання, як і динамізм, керованість, адаптивність, мобільність, креативність, інноваційність, є тими системними елементами нового виду конкуренції, які мають поширяться на всю систему розвитку персоналу підприємств.

Розвиток персоналу має охоплювати три основні напрями [7]: особистісний (формування системи цінностей, фізіологічний, психологічний розвиток); соціальний (кар'єрне зростання, соціальний статус); професійний (набуття компетентностей, підвищення кваліфікації), що і реалізуються в системі розвитку персоналу безпосередньо в залежності від інтересів, мотивації та здібностей працівників.

Сьогодні ключовими проблемами, з якими зіштовхуються у сфері розвитку персоналу є відбір та формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці співробітників та підтримання сприятливого клімату в колективі. Тому першим кроком в розвитку співробітників є створення ІПР – індивідуального плану розвитку для кожного співробітника (від IDP – Individual Development Plan). Важливо обговорити з співробітником особисті інтереси і кар'єрні цілі. Ця розмова допоможе визначити, які саме сфери варто розвивати. Зрештою, не у всіх однакові цілі або однакові погляди на те, чого вони хочуть досягти в своїй кар'єрі. Хтось взагалі не впевнений, що хоче витратити на це час, тому тут дуже важливий індивідуальний підхід. План розвитку має передбачати план дій для працівника, який включає вимірні цілі і реалістичні часові рамки для досягнення кожної з них. Витративши час на обговорення і додавання деталей до плану розвитку співробітників, можна заощадити і підвищити ймовірність повернення інвестицій [2, с. 169–173].

Тому важливим аспектом є те, щоб система розвитку персоналу обов'язково включала три базисні пріоритети: розвиток потенціалу співробітників та оптимальне використання їх здібностей, знань і навичок; професійне навчання (планування та розвиток кар'єри); формування та підтримка кадрового резерву.

Наймати працівників, які не впораються з роботою, а потім їх звільняти – це коштовно. Також дорого втрачати відмінних співробітників через брак можливостей для професійного зростання. Якщо не створити умови для розвитку персоналу, компанія неодмінно втратить хороших працівників та вкладення в їх навчання. Впровадження життєздатних та ефективних програм розвитку

персоналу дозволяє співробітникам працювати на досягнення цілей компанії та власних амбіцій.

Система розвитку персоналу у компанії складається з комплексу методів, які сприяють досягненню цілей розвитку людських ресурсів і забезпечують поступове: навчання, професійний розвиток та як результат – кар'єрне зростання працівника. Інноваційні підходи в умовах цифровізації економіки стають суттєвим підґрунтям в оптимізації та прискоренні процесів управління розвитком людських ресурсів та дозволяють досягти трьох ключових переваг як для персоналу, так і для керівництва: моніторингу, інформування керівництва та відстеження проблемних областей в процесі розвитку персоналу. До сучасних інноваційних методів розвитку персоналу відносяться [14]: коучинг, тренінг, E-learning (електронне навчання), кейс-стаді, самонавчання, secondment (своєрідне «відрядження»), basket-метод.

Серед стратегій, які узгоджують та окреслюють певну модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених цілей, можна виділити: стратегію безперервного розвитку персоналу, розвиток лідерства, управління знаннями, заохочення саморозвитку персоналу, використання «готової» робочої сили, навчання на робочому місці.

Стратегія безперервного розвитку персоналу найбільше відповідає потребам сучасного світу, оскільки реалізує концепцію безперервного навчання працівників і дає можливість створити сприятливе середовище, в якому вони хочуть і можуть використовувати власний потенціал і вдосконалені навички.

Підприємства можуть надавати пріоритети стратегії, яка фокусується лише на розвитку індивідуальної продуктивності та потенціалу працівників. Вибір такого варіанту управління розвитком людських ресурсів обґрунтований тим, що здатність компанії ефективно реалізовувати стратегію залежить насамперед від рівня розвитку навичок лідерства менеджерів усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями базується на ставленні до знань як до ключового ресурсу організації. Мета цієї стратегії – генерувати потік знань (релевантної інформації) і ділитися ними з усіма працівниками, щоб стимулювати процеси навчання.

Все більшого поширення набуває на підприємствах увага на важливості та доцільності саморозвитку працівників. При цьому напрямок цього саморозвитку має здійснюватись з точки зору набуття необхідних знань, навичок та моделей поведінки, а також стимулювання працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації.

Однак поширеною залишається стратегія використання «готової» робочої сили. Більшість українських підприємств [8; 9; 13] не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу і, як правило, наймають «готових» працівників з необхідною кваліфікацією або навчають працівників безпосередньо на робочому місці чи «за потребою». Іншими словами, навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише тоді, коли це дійсно необхідно. Такий підхід не є виправданим, оскільки не дозволяє створити ефективну систему розвитку персоналу.

Знаходження талановитих працівників складне завдання, але зберегти їх ще складніше. Якщо не інвестувати постійно в розвиток своїх співробітників шляхом якісної підготовки та неперервного навчання, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал, вони можуть знайти кращі можливості. Тому важливо мати в організації розроблений план, спрямований на розвиток персоналу. Управління розвитком співробітників для підвищення їх навичок та відповідальності дозволяє вирішити дві проблеми: підтримати інтерес співробітників

до свого майбутнього в компанії та показати, що компанія піклується про них.

Формування ефективної системи розвитку персоналу сучасного підприємства є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища функціонування підприємства, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних та соціальних процесах на макрорівні, зміною світогляду та структури потреб персоналу.

**Висновки.** Отже, формування системи розвитку персоналу є важливим елементом успішної діяльності підприємства, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці, підвищити ефективність працівників. Для успішного впровадження системи необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, забезпечити високу якість навчання та створити можливості для самоосвіти. Лише за умов належної організації процесу системи розвитку персоналу в послідовній реалізації його забезпечуючих складових можна досягти бажаних результатів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Агавердієва Х.Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194/1/%d0%90%d0%b3%d0%b0%d0%b2%0%b5%d1%80%d0%b4%d1%96%d1%94%d0%b2%d0%b0-%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8\\_%d0%a5%d0%9d%0%95%d0%a3.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194/1/%d0%90%d0%b3%d0%b0%d0%b2%0%b5%d1%80%d0%b4%d1%96%d1%94%d0%b2%d0%b0-%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%a5%d0%9d%0%95%d0%a3.pdf)
2. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 5. С. 13–16.
4. Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
6. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / за ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
7. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
8. Партіка І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195.
9. Платформа Creatio для управління бізнес-процесами і CRM. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Все про цифровізацію: що це, які вигоди надає бізнесу, з чого складається і які інструменти необхідні компанії для швидкої адаптації до нових умов. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digitaltransformation> (дата звернення: 24.07.2023).
10. Плугіна Ю.А. РП підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327.
11. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
12. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf>
13. Терюханова І., Ступліна Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1-2. С. 44–50.
14. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>

## References:

1. Agaverdiyeva H. Profesiyni rozvytok personalu. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka. [Professional development of personnel. Modern problems of enterprise management: theory and practice]. Available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194/1/%d0%90%d0%b3%d0%b0%d0%b2%d0%b5%d1%80%d0%b4%d1%96%d1%94%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8\\_%d0%a5%d0%9d%d0%95%d0%a3.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194/1/%d0%90%d0%b3%d0%b0%d0%b2%d0%b5%d1%80%d0%b4%d1%96%d1%94%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%a5%d0%9d%d0%95%d0%a3.pdf) (in Ukrainian)
2. Babchynska O. (2021) Instrumenty formuvannia systemy rozvytku personalu innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva [Tools for forming a personnel development system of an innovatively active enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 169–173. (in Ukrainian)
3. Brych V., Gugul O. (2009) Teoretychni aspekty rozvytku personal [Theoretical aspects of personnel development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, t. 2, no. 5, pp. 13–16. (in Ukrainian)
4. Volobuyev M. (2015) Rozvytok personalu pidpriemstva: suchasni aspekty [Enterprise personnel development: modern aspects]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 77–79. (in Ukrainian)
5. Hetman O.O., Bilodid A.O. (2017) Innovatsiini metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol.17, pp. 556–561. (in Ukrainian)
6. Hrynyova V. (2004) Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom [Administrative management of labor potential]: navchalnyi posibnyk / za red. dokt. ekon. nauk, prof. Hrynovoi V.M. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 428 p. (in Ukrainian)
7. Morozov O., Honchar V. (2017) Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva [Management system for the development of personnel of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (in Ukrainian)
8. Partyka I.V. (2020) Stratehichno oriietovane upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii [ Strategically oriented management of the organization's personnel development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, tom 31 (70), no. 3, pp. 190–195.
9. Platforma Creatio dlia upravlinnia biznes-protsesamy i CRM, Yak tsyfrova transformatsiia dopomozhe rozvytku vashoi orhanizatsii? Vse pro tsyfrovizatsiiu: shcho tse, yaki vyhody nadaie biznesu, z choho skladaietsia i yaki instrumenty neobkhidni kompanii dlia shvydkoi adaptatsii do novykh umov [Creatio platform for managing business processes and CRM, How will digital transformation help the development of your organization? All about digitization: what it is, what benefits it provides to business, what it consists of and what tools a company needs to quickly adapt to new conditions]. Available at: <https://www.terrasoft.ua/page/digitaltransformation> (in Ukrainian)
10. Pluhina Yu. (2013) RP pidpriemstva: pidkhody, snnist, modeli [RP of the enterprise: approaches, essence, models]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 323–327.
11. Ruliev V., Hutkevych S., Mostenska T. (2013) Upravlinnia personalom [Personnel management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo, 310 p.
12. Samoilenko V.V. Pidvyschennia kvalifikatsii personalu na prykladi providnykh krain svitu [Improving the qualifications of personnel on the example of the leading countries of the world]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf> (in Ukrainian)
13. Teriukhanova I., Stulpinas N., Tereshchenko O. (2017) Rozvytok sotsialnoho dialohu v pytanniakh profesiinoho navchannia personalu ukraïnskykh pidpriemstv [Development of social dialogue in matters of professional training of personnel of Ukrainian enterprises]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1-2, pp. 44–50. (in Ukrainian)
14. Sheliuzhak I., Todoriuk S., Kyfiak V. (2020) Innovatsiini metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 437–444. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 10.08.2023