

12. "Every day of delayed peace will accelerate a freefall into poverty for Ukraine, warns UNDP 2022 (16 MARCH)", www.undp.org/press-releases/every-day-delayed-peace-will-accelerate-freefall-poverty-ukraine-warns-undp. Accessed 25 Feb. 2024.
13. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 - February 2023. Washington, D.C.: World Bank Group, documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab180057556615497. Accessed 25 Feb. 2024.
14. "Coordination of the implementation of the Sustainable Development Goals." gov.ua, www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina/koordynatsiia-implementatsii-tsilei-staloho-rozvytku. Accessed 25 Feb. 2024.
15. "The Sustainable Development Goals are an integral part of the Recovery Plan for Ukraine." 2022 (26 September). Undp, www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/tsili-staloho-rozvytku-nevidyemna-chasty-na-planu-vidnovlennya-ukrayiny. Accessed 25 Feb. 2024.

УДК 331.108

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>

Боришкевич І. І.¹, Гой Н. В.², Жук О. І.³

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

¹Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту в інформаційних технологіях,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +38 (095) 867 84 11
e-mail: iryna.boryshkevych@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>

²Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту в інформаційних технологіях,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +38 (050) 104 68 09
e-mail: nataliya.hoy@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

³Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра публічного управління та адміністрування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +38 (050) 678 09 82
e-mail: olha.zhuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

Анотація. Нинішні вітчизняні компанії стикаються з рядом викликів, такими як нестабільність економічної ситуації, війна у країні, швидкі технологічні зміни, а також зміни у споживацьких уподобаннях. Керівництво тих компаній, які розуміють важливість розвитку персоналу, активно впроваджують стратегії навчання та розвитку, що допомагають співробітникам удосконалювати навички, засвоювати нові знання та пристосовуватися до нових

вимог та технологій. Розвиток персоналу сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, покращує якість роботи та обслуговування клієнтів, а також підвищує рівень задоволеності та відданості співробітників, зменшуючи плинність кадрів та сприяючи залученню й утриманню талановитих спеціалістів. У статті досліджено сутність розвитку персоналу компанії. Розглянуто трактування поняття «розвиток персоналу» різними науковцями. Встановлено, що розвиток персоналу – це цілеспрямований системний підхід, що допомагає покращити знання й підвищити компетентність працівників. Охарактеризовано три основні підходи до розвитку працівників компанії: процесний, системний та функціональний. Основна мета розвитку персоналу компанії полягає у забезпеченні її такими працівниками, що володіють необхідними знаннями та компетенціями для досягнення поставлених цілей. Серед складових розвитку персоналу компанії виокремлено пошук персоналу, його адаптацію, професійне навчання, оцінювання й атестацію, а також планування трудової кар'єри. Розглянуто основні підходи до управління розвитком персоналу компанії. Зокрема, охарактеризовано три підходи: підхід з позиції особистісного розвитку, підхід з позиції соціального розвитку та підхід з позиції професійного розвитку. Етапи управління процесом розвитку працівників в компанії включають планування, впровадження та моніторинг. Розглянуто завдання та переваги ефективного управління розвитком персоналу. Здійснено класифікацію методів розвитку персоналу за різними ознаками: за місцем навчання, за рівнем інноваційності, за кількістю осіб, за рівнем залучення, за рівнем виробничої інтегрованості та за тривалістю.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком, управління персоналом, компетентність, продуктивність, компанія.

Boryshkevych I. I.¹, Hoi N. V.², Zhuk O. I.³

THEORETICAL PRINCIPLES OF COMPANY PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT

¹Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management in Information Technologies,
Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38 (095) 867 84 11
e-mail: iryna.boryshkevych@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>

²Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management in Information Technologies,
Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38 (050) 104 68 09
e-mail: nataliya.hoy@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

³Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Public Management and Administration,
Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38 (050) 678 09 82
e-mail: olha.zhuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

Abstract. Current domestic companies face a number of challenges, such as the instability of the economic situation, war in the country, rapid technological changes, as well as changes in consumer preferences. In order to address these challenges, companies that recognize the significance of employee

development actively implement training and development strategies. These strategies aim to enhance employees' skills, foster the acquisition of new knowledge, and facilitate adaptation to evolving demands and technologies. Staff development plays a crucial role in enhancing efficiency and productivity, improving the quality of work and customer service, and boosting employee satisfaction and loyalty. Moreover, it aids in reducing employee turnover and attracting and retaining talented professionals. This article explores the essence of personnel development within a company. The interpretations of the concept of "personnel development" by various scholars are examined. It is established that personnel development involves a purposeful and systematic approach to enhancing employees' knowledge and competencies. Three main approaches to employee development within a company are characterized: process-oriented, system-oriented, and function-oriented. The primary objective of personnel development in a company is to ensure that employees possess the necessary knowledge and competencies to achieve predetermined goals. The components of personnel development within a company include personnel sourcing, adaptation, professional training, evaluation and certification, as well as career planning. The article also delves into the main approaches to managing personnel development within a company. Specifically, three approaches are characterized: personal development-oriented, social development-oriented, and professional development-oriented. The stages of managing the employee development process within a company encompass planning, implementation, and monitoring. The article further explores the objectives and advantages of effective personnel development management. Various characteristics are employed to classify personnel development methods, including the location of study, level of innovation, number of participants, level of involvement, level of production integration, and duration.

Key words: personnel development, development management, personnel management, competence, productivity, company.

Вступ. Упродовж останніх десятиліть відбулись значні зміни у зовнішньому середовищі функціонування різних компаній, установ та організацій. З метою швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення, а також підготовки до можливих загроз, компанії повинні більше уваги приділяти не лише відповідності матеріально-технічного забезпечення новітнім технологіям, але й розвитку працівників, підвищенню їх кваліфікації задля прийняття якісних рішень та забезпечення високого рівня виконаної роботи. Знання, вміння, навички та досвід працівників формують інтелектуальний та соціальний капітал компанії. Працівники з їх компетентностями, професійними здібностями, а також спроможністю використовувати власні знання для новаторства й постійного удосконалення діяльності стають все більш важливішими факторами у складному та конкурентному зовнішньому середовищі компанії.

Актуальність питання необхідності розвитку працівників компаній висвітлюються у наукових працях багатьох вчених. Зокрема, В. Я. Брич та О. Я. Гугул зазначають, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності компанії відбувається через пошук прихованих резервів підвищення рівня продуктивності персоналу шляхом налагодження системи його безперервного розвитку [1]. О. О. Гетьман та А. В. Плясун підкреслюють той факт, що розвиток персоналу сприяє підвищенню прибутковості компанії і в той же час зростанню рівня добробуту працівника [2]. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко та М. С. Татаревська акцентують увагу на постійному зростанні вимог до професійної підготовки працівників, їх компетенцій та професійно-кваліфікаційного рівня [3]. Це свідчить про необхідність систематичного покращення системи управління розвитком персоналу. Ю. А. Пługина у своїх працях досліджує основні моделі розвитку персоналу із зазначенням переваг та недоліків їх застосування. Серед моделей розвитку персоналу охарактеризовано модель конкурентних переваг, модель підтримки працівників, модель підтримки суспільства та модель-концепцію людського розвитку [4]. На думку А. А. Сиволап, С. С. Хавалиць та Р. Б. Ніколаєнко персонал компанії виступає стратегічним ресурсом, від якого залежить кінцевий результат її функціонування, а тому управління розвитком персоналу є одним з ключових елементів HR-менеджменту, що дає змогу ефективно використовувати потенціал трудових ресурсів [5].

В умовах економічної кризи, інфляції, війни в Україні та глобалізації соціально-

трудових відносин проблема розвитку персоналу компанії набуває ще більшої актуальності. Сьогодні мало тільки знайти працівників з високою кваліфікацією, їх ще потрібно утримати, правильно мотивувати й стимулювати до здійснення продуктивної праці, а також розвивати їх потенціал, що в кінцевому результаті дозволяє підвищувати ефективність та результативність функціонування компанії та нарощення нею конкурентних переваг на ринку.

Постановка завдання. У сучасних умовах, які характеризуються загостреним конкурентним середовищем, здійснюється жорстока боротьба за виживання, а робота вимагає нового підходу. Керівництво компаній встановлює все нові очікування до своїх працівників, які повинні швидко реагувати на ринкові вимоги та постійно навчатись. Метою статті є узагальнення теоретичних основ та підходів до розуміння терміну «розвиток персоналу компанії», а також аналіз процесу управління розвитком працівників. Методичними засадами наукового дослідження є наукові праці різних вчених, методи узагальнення, групування, а також системний та графічний методи.

Результати. Розвиток персоналу в сучасних вітчизняних компаніях є ключовою складовою успішної стратегії в умовах постійних змін у бізнесі та суспільстві. Компанії, що інвестують у розвиток свого персоналу, стають більш конкурентоспроможними, адаптивними до нових технологій та потреб ринку. В умовах швидкої динаміки та постійних змін у сфері технологій, методів управління та вимог споживачів, розвиток персоналу важливий для забезпечення відповідності кваліфікацій та компетентностей працівників вимогам часу.

Розвиток персоналу – це не просто інвестиція у людські ресурси, це стратегічний підхід до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Надання співробітникам можливості розвивати свої навички та компетенції дозволяє компанії привернути талановитих працівників, підвищити рівень їх мотивації та зберегти їх у складі команди.

Різні вчені по-різному трактують поняття «розвиток персоналу», а тому розглянемо деякі із них у табл. 1.

Проаналізувавши різні трактування досліджуваного поняття, можемо сказати, що розвиток персоналу є цілеспрямованим системним підходом, що допомагає покращити знання та підвищити компетентність працівників з метою зростання професійних показників, виконання ними більш складніших завдань, можливості працювати із сучасними технологіями, що в кінцевому результаті забезпечує підвищення ефективності та продуктивності діяльності компанії.

Серед основних підходів до розвитку працівників компанії традиційно можна виокремити три підходи:

1. Процесний підхід, відповідно до якого розвиток персоналу є організованим процесом систематичного професійного навчання працівників з метою їх підготовки до виконання складніших завдань, кар'єрного просування, формування кадрового резерву, стимулювання до кращого виконання посадових обов'язків тощо.

2. Системний підхід, що являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів для розширення знань, вмінь, навичок та досвіду працівників у процесі навчання, підвищення їх кваліфікації та перепідготовки задля підвищення конкурентоспроможності персоналу в цілому.

3. Функціональний підхід, що передбачає постійне проведення заходів задля розкриття індивідуального потенціалу працівників з метою якісного виконання ними поставлених на них обов'язків [8].

Трактування терміну «розвиток персоналу» різними науковцями*

Interpretation of the term “personnel development” by different scientists*

Вчений	Трактування	Джерело
В. Я. Брич, О. Я. Гугул	Розвиток персоналу є комплексним поняттям, що охоплює економічні, соціальні, педагогічні та психологічні проблеми. Це зумовлює різні підходи до трактування даного терміну.	[1, с. 14]
О. О. Гетьман, А. В. Плясун	Розвиток персоналу виступає каталізатором постійного особистісного та організаційного зростання працівників за допомогою розширення їх обсягу знань, підвищення рівня компетентності та здобутих навичок. Основна мета розвитку персоналу є підвищення мотивації кожного працівника до діяльності.	[2, с. 98]
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська	Розвиток персоналу – це такий напрямок, що пов’язаний з підготовкою працівників до виконання нових функцій, розв’язання нових завдань та кар’єрного зростання.	[3, с. 22]
Ю. А. Плугіна	Розвиток персоналу передбачає зміну якісних характеристик певної категорії працівників, що може вимірюватись як кількісними, так і якісними показниками.	[4, с. 323]
Л. А. Сиволап, С. С. Хавалиць, Р. Б. Ніколаєнко	Розвиток персоналу є організаційно-економічним процесом, що передбачає використання сучасних методів й інструментів та дає змогу підвищити професійний та якісний рівень працівників для зростання результативності компанії.	[5]
В. А. Сливка	Розвиток персоналу являє собою критерій ефективності економічно-соціального функціонування компанії.	[6, с. 110]
А. М. Ткаченко, К. А. Марченко	Розвиток персоналу є систематичним та цілеспрямованим впливом на працівників за допомогою їх професійного навчання в процесі виконання ними посадових обов’язків задля підвищення їх конкурентоспроможності на ринку, досягнення високої ефективності діяльності компанії та забезпечення виконання завдань підвищеної складності.	[7, с. 196]

*Джерело: узагальнено авторами на основі [1-7].

Основною метою розвитку персоналу є забезпечення компанії такими працівниками, що володіють необхідними знаннями та компетенціями для досягнення поставлених цілей. Серед елементів розвитку персоналу можна виокремити такі елементи: планування й розвиток кар’єрного зростання, професійне навчання, формування кадрового резерву, виявлення та розкриття наявного потенціалу працівників, що в кінцевому результаті призводить до використання усіх їх знань, навичок та здібностей [9, с. 67].

До основних завдань розвитку персоналу працівників можна віднести:

- 1) поширення знань та передового досвіду через систему безперервного навчання;
- 2) виявлення та підтримка працівників, спроможних до навчання;
- 3) використання прихованого потенціалу працівників та підвищення їх компетенції;
- 4) підвищення внутрішньої конкуренції між працівниками та підвищення духу змагань;
- 5) формування кадрового резерву у компанії;

б) планування трудової кар'єри та створення системи кваліфікаційного розвитку. Відобразимо складові розвитку персоналу компанії на рис. 1.

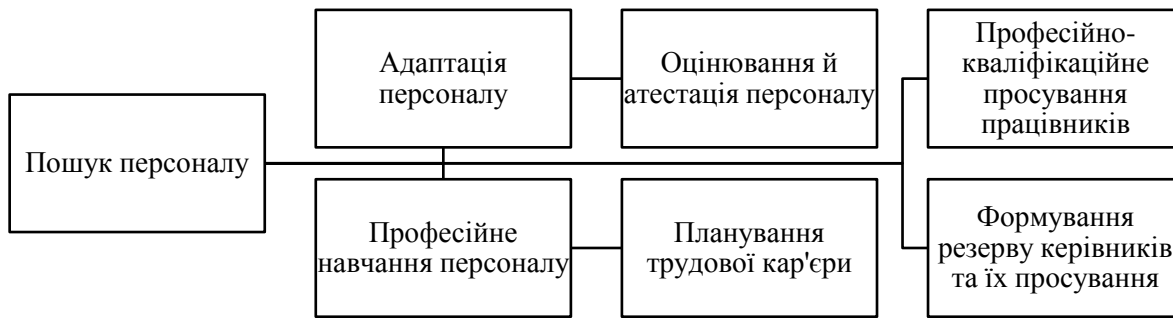


Рис. 1. Складові розвитку персоналу компанії*

Fig. 1. Components of company personnel development*

*Джерело: сформовано авторами на основі [10, с. 78].

Розвиток персоналу вимагає якісного процесу пошуку й відбору нових працівників для компанії, що є вирішальним кроком. Робота HR-відділу у напрямку впровадження програми розвитку включає декілька переваг:

1) даний процес сприяє залученню в компанію двох ключових категорій працівників. Перша категорія – це досвідчені спеціалісти, які раніше працювали в інших компаніях та можуть принести нові підходи й досвід, а іноді вони можуть бути наставниками або лідерами. Друга категорія – це випускники закладів освіти, які можуть принести нові ідеї й академічний підхід до управління процесами в компанії. Крім того, молоді працівники прагнуть розвитку та демонстрації своїх знань та навичок, проявляючи великий інтерес до роботи за меншу зарплату;

2) під час виведення на вищі посади висококваліфікованих спеціалістів, конкуренція за ці посади збільшується, що стимулює розвиток та покращення всіх працівників в компанії;

3) активний пошук й відбір працівників свідчать про стабільність компанії, оскільки створення нових посад є показником росту. Такий ріст вимагає від працівників активного вдосконалення, щоб не відставати у своєму професійному розвитку.

Процес управління розвитком персоналу полягає у формуванні та реалізації заходів, що спрямовані на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників, до яких можна віднести знання, навички, компетенції, досвід, мотивацію, задля досягнення стратегічних цілей компанії.

На думку А. О. Кузьменко та Г. Б. Мирошниченко, управління розвитком персоналу є сукупністю організаційних структур та методик, що необхідні для ефективності реалізації завдань в напрямку розвитку працівників, а також забезпечення їх професійної підготовки, самореалізації та кар'єрного зростання [11, с. 875].

Серед основних підходів до управління розвитком персоналу компанії можна виокремити підхід з позиції особистісного розвитку, соціального та професійного (рис. 2).

Підхід з позиції особистісного розвитку	Підхід з позиції соціального розвитку	Підхід з позиції професійного розвитку
<ul style="list-style-type: none">• фізіологічний розвиток;• психологічний розвиток;• впровадження системи цінностей.	<ul style="list-style-type: none">• підвищення соціального статусу та авторитету серед працівників;• кар'єрне зростання.	<ul style="list-style-type: none">• набуття нових знань, вмінь та навичок, що необхідні для кращого виконання поставлених завдань;• підвищення кваліфікації.

Рис. 2. Підходи до управління розвитком персоналу компанії*
Fig. 2. Approaches to managing the company's personnel development*
*Джерело: сформовано авторами на основі [12, с. 140].

Основною перевагою особистісного розвитку працівників є найкраще використання навичок та можливостей працівників, а також розкриття їх прихованого потенціалу. Перевагою соціального розвитку є забезпечення комфортної праці працівників в компанії та їх відданість цілям компанії. Основною перевагою професійного розвитку є здобуття працівниками необхідних знань та професійних навичок з метою забезпечення їх подальшої діяльності.

Серед принципів управління розвитком персоналу можна виокремити: функціональність, економічність, науковість, безперервність, комплексність, адаптивність, інноваційність, відповідальність та справедливість.

Основними завданнями управління розвитком персоналу компанії є:

- 1) формування системи розвитку працівників, враховуючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності, у відповідності до сформованої стратегії розвитку компанії;
- 2) побудова та реалізація системи розвитку персоналу, що включатиме виявлення потреби у напрямках розвитку, організація навчання та моніторинг результатів, а також планування й бюджетування процесу розвитку працівників;
- 3) розробка програм навчання працівників в межах компанії, а також планування зовнішнього навчання;
- 4) створення умов, що забезпечать гармонійний розвиток працівників;
- 5) залучення, стимулювання й утримання талановитих працівників в компанії;
- 6) розвиток управлінського потенціалу й забезпечення стійкого управління компанією [13, с. 163].

Етапи управління процесом розвитку працівників в компанії включають: планування, впровадження та моніторинг (рис. 3).

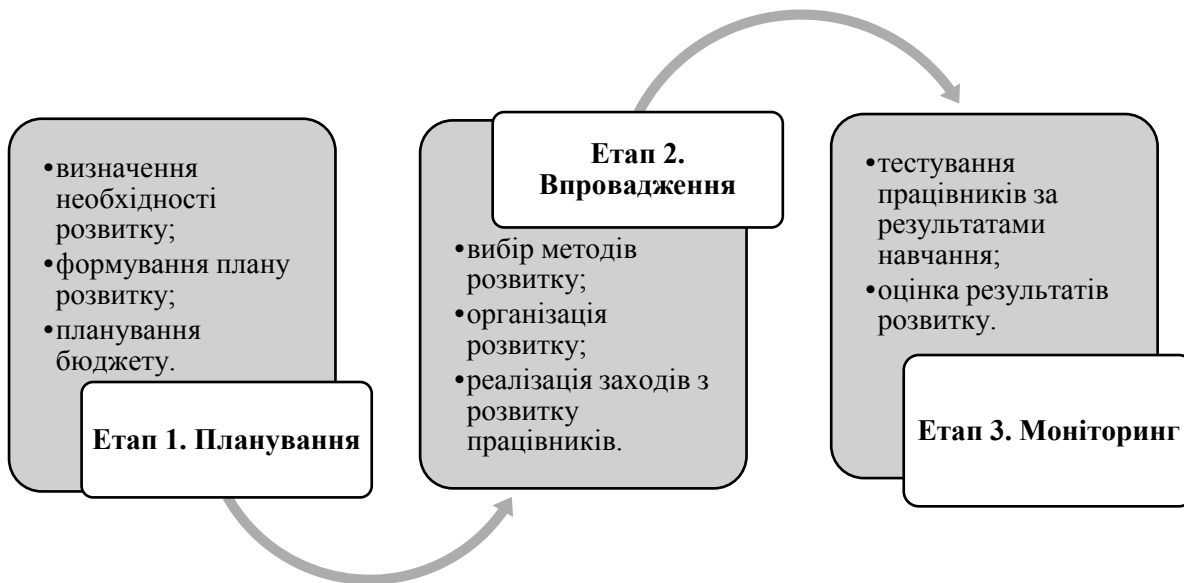


Рис. 3. Етапи управління процесом розвитку працівників в компанії*

Fig. 3. Stages of managing the process of employee development in the company*

*Джерело: сформовано авторами на основі [14, с. 202].

Управлінням розвитку персоналу може бути спрямована діяльність, що охоплює процеси розвитку та удосконалення навичок, знань і компетенцій працівників в компанії з метою підвищення їхньої продуктивності, ефективності та адаптивності до змін у робочому середовищі. Основне завдання керівництва компанії полягає у створенні таких умов для розвитку працівників, щоб збільшити віддачу кожного працівника в межах як окремого функціонального підрозділу, так і компанії загалом.

Серед переваг ефективного управління розвитком персоналу можна виокремити наступні:

- 1) набуття працівниками нових знань та навичок для досягнення цілей компанії;
- 2) підвищення внутрішньої мотивації працівників на довгостроковий період та збільшення їх відданості щодо виконання обов'язків;
- 3) підвищення конкурентних переваг кожного працівника та забезпечення їх систематичного професійного розвитку;
- 4) розвиток потенціалу працівників компанії та реалізація їх потенційних можливостей;
- 5) розвиток співпраці, довіри та формування команди;
- 6) формування резерву керівників компанії;
- 7) підвищення гнучкості реакції на зміни у зовнішньому середовищі;
- 8) зниження опору у працівників щодо запровадження змін в компанії.

Якісне управління розвитком персоналу відіграє критичну роль в сучасних компаніях. Це сприяє забезпеченню постійного розвитку та підвищенню компетентності працівників, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність та успіх компанії. Залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих співробітників, постійне навчання та пристосування до змін у галузі та ринку стають необхідністю в умовах постійної динаміки бізнесу. Таке управління дозволяє зберегти і привернути талановитих працівників, а також підтримує їхню мотивацію, задоволеність роботою та вірність компанії, що має вирішальне значення для стабільності й успіху компанії в цілому.

На практиці існує різноманітна кількість методів розвитку персоналу. Розглянемо їх класифікацію на рис. 4.

За місцем навчання	<ul style="list-style-type: none"> •внутрішнє навчання; •зовнішнє навчання.
За рівнем інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> •традиційні методи; •сучасні методи.
За кількістю осіб	<ul style="list-style-type: none"> •індивідуальні методи; •групові методи.
За рівнем залучення	<ul style="list-style-type: none"> •активні методи; •пасивні методи.
За рівнем виробничої інтегрованості	<ul style="list-style-type: none"> •з відривом від виробництва; •без відриву від виробництва.
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> •короткострокове навчання; •середньострокове навчання; •довгострокове навчання.

*Рис. 4. Класифікація методів розвитку персоналу**
*Fig. 4. Classification of personnel development methods**
**Джерело: сформовано авторами на основі [15, с. 54].*

До традиційних методів навчання можемо віднести лекції, самонавчання, інструктаж, наставництво, а до сучасних – мозковий штурм, дистанційне навчання, відеонавчання, тренінг-навчання, коучинг, ділові ігри, кейс-стаді тощо. Керівництво компанії має можливість обрати ті методи навчання, які найбільше підходять для досягнення певних цілей.

Висновки. Таким чином, в сучасних умовах господарювання розвиток персоналу є важливим елементом для управління кадрами та успіху компанії в цілому. Ефективні процеси, пов'язані з розвитком персоналу, приносять позитивні результати як для компанії, так і для її працівників. Це відображається у зростанні конкурентоспроможності компанії, підвищенні прибутковості, зменшенні плинності працівників, покращенні психологічного клімату у колективі, підвищенні як морального, так і матеріального стимулювання персоналу та ін. Саме тому, керівництво компанії повинно дбати про систематичний розвиток та підвищення кваліфікації працівників, а також планувати відповідні фінансові ресурси для забезпечення даного процесу. Спроможність компанії розвиватись швидше, ніж конкуренти є джерелом її економічно-соціальних стратегічних переваг, що реалізується через нарощення інтелектуального потенціалу персоналу.

1. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13-16.
2. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97-105.
3. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
4. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323-327.
5. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL:

- http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення: 19.03.2024).
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
6. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок: тематичний збірник наукових праць*. 2010. Вип. 29. С. 109-114.
 7. Ткаченко А. М., Ткаченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197.
 8. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення: 19.03.2024). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7>
 9. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. 67-72. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.67>
 10. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77-79.
 11. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 874-880. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>
 12. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142.
 13. Красношاپка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 162-165.
 14. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4 (04). С. 200-204.
 15. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 52-59. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7>

References

1. Brych, V. Ya., and O. Ya. Huhul. "Theoretical aspects of personnel development." *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 5, 2009, pp. 13-16.
2. Hetman, O. O., and A. V. Pliasun. "Personnel development in ensuring the safety of the labor market." *Bulletin of Zaporizhzhya National University*, no. 1(29), 2016, pp. 97-105.
3. Zbrystska, T. P., Savchenko, H. O., and Tatarevska, M. S. *Management of personnel development*. Odesa, Atlant, 2013
4. Pluhina, Yu. A. "Enterprise personnel development: approaches, essence, models." *Herald of the economy of transport and industry*. no. 42, 2014, pp. 323-327.
5. Syvolap, L. A., Khavalyts, S. S., and R. B. Nikolaienko. "Analysis of the development of the company's personnel in modern business conditions." *Efficient economy*, no. 12, 2021. Accessed 19 March 2024. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
6. Slyvka, O. A. "Formation of a personnel development model based on the concept of human development." *Trade and the market: thematic collection of scientific works*, no. 29, 2010, pp. 109-114.
7. Tkachenko, A. M., and K. A. Tkachenko. "Professional development of personnel is an urgent task today." *Economic Herald of Donbass*, no. 1, 2014, pp. 194-197.
8. Novak, I. M., and L. P. Aloskhina. "Methodological approaches to the formation and effective management of the company's personnel policy." *Efficient economy*, no. 1, 2022. Accessed 19 March 2024, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7>
9. Boryshkevych, I. I., Hoi, N. V., and O. I. Zhuk. "Theoretical foundations of the manager's managerial potential in the field of health care." *Investments: practice and experience*, no. 1, 2024, pp. 67-72, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.67>
10. Volobuiev, M. I., and M. O. Didus. "Development of enterprise personnel – modern aspects." *Economy and the state*, no. 12, 2015, pp. 77-79.
11. Kuzmenko, A. O., and H. B. Myroshnychenko. "Improvement of the organization's staff development management system." *Economy and society*, no. 19, 2018, pp. 874-880, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>
12. Dziamulych, M. I., and T. O. Shmatkovska. "Management of enterprise personnel development in conditions of economic globalization." *Economic Forum*, no. 3, 2020, pp. 138-142.
13. Krasnoshapka, V. V. "Training and development of personnel in the context of enterprise competitiveness." *Young scientist*, no. 12(1), 2014, pp. 162-165.
14. Voronina, A. V., and K. M. Nikolaieva. "Prerequisites and features of the development of the company's personnel." *Economics and enterprise management*, no. 4(04), 2016, pp. 200-204.
15. Fedoryshyna, L. M., and O. A. Harvat. "Personnel development in the corporate management system." *Innovative economy*, no. 1(90), 2022, 52-59, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7>