

УДК 331.108:330.341  
JEL Classification: M12, M53

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7

**Федоришина Л.М.,**  
*д-р екон. наук, доцент,*  
*професор кафедри економіки підприємства та менеджменту,*  
**Гарват О.А.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,*  
*Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький*

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Fedoryshyna L.M.,**  
*dr. sc. (econ.), associate professor, professor at the*  
*department of enterprise economics and management,*  
**Harvat O.A.,**  
*cand. sc. (econ.), associate professor,*  
*associate professor at the department*  
*of enterprise economics and management,*  
*University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi*

## PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

**Постановка проблеми.** Невід'ємним капіталоутворюючим ресурсом будь-якого організаційного утворення в умовах корпоративного управління на засадах ринкової економіки є персонал. Саме персонал з його кількісними та якісними характеристиками й здатністю використовувати, примножувати, видозмінювати їх забезпечує в найбільшій мірі: реалізацію можливостей організації, що з'являються у зовнішньому середовищі; запобігання ймовірним загрозам шляхом вчасної розробки адекватних заходів в коротко- і довгостроковій перспективі; найефективніше використання сильних сторін організації й отримання конкурентних переваг; виявлення слабких сторін у діяльності та мінімізації наслідків цього.

Тривала пандемія у світі, пов'язана з поширенням COVID-19, розв'язана росією війна на території України і її негативними демографічними, економічними, соціальними наслідками, що вже є відчутними і будуть ще гостріше відчуватися в майбутньому, висувають нові вимоги до персоналу в цілому й до окремих працівників зокрема, в питаннях вибору професії, рівня освіти, кваліфікації, індивідуальних характеристик (стресостійкості, мобільності, здатності швидко навчатися, пристосовуватися до нових вимог і т.д.). Оскільки корпоративне управління – це процес прийняття організаційних, розпорядчих, інформаційно-довідкових рішень щодо ефективного функціонування та розвитку організаційного утворення з урахуванням величезної кількості суб'єктів управління (акціонерів, управлінців, інвесторів, контрагентів та ін.), то надзвичайної актуальності набувають питання розвитку персоналу і забезпечення на цій основі відповідності його кількісних і якісних характеристик вимогам часу й конкретної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Персонал та усі ключові питання, пов'язані з його набором, відбором, адаптацією, мотивацією, розвитком, оцінюванням, завжди перебувають в центрі уваги науковців різних галузей – економістів, менеджерів, соціологів, психологів.

Так, питанням розвитку персоналу присвячені наукові праці В. Я. Брича, О. Я. Гугул [1], О. О. Гетьман, А. В. Плясун [2], А. Ю. Жиленко, А. Л. Бикової [3], Т. П. Збрицької, Г. О. Савченко, М. С. Татаревської [4], Н. А. Мажник, Д. А. Костіна [5], А. М. Ткаченка, К. А. Марченка [6] та інших вчених. Ними розкрито теоретичні аспекти розвитку персоналу, використовувані методи розвитку персоналу та особливості управління цим процесом. Проте, реалії сьогодення вимагають переосмислення важливості розвитку персоналу та пошуку нових підходів до розуміння його змісту.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження підходів до розуміння сутності поняття «розвиток персоналу», наявних методів розвитку персоналу й окреслення особливостей їх використання в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток персоналу, безумовно, розглядається і повинен розглядатися як один із можливих способів та один із часто застосовуваних засобів досягнення поставлених перед організацією цілей. В системі корпоративного управління персоналу та формуванню корпоративної культури відводиться провідне місце, адже вважається, що розвиток персоналу забезпечує:

- набуття персоналом відповідних знань і професійних навичок, необхідних для досягнення ефективності діяльності організації;
- розкриття потенціалу працівників, найбільш повне розкриття їхніх вмінь, навичок;
- зміцнення відданості персоналу цілям організації та формування відповідної корпоративної культури;
- полегшення процесу впровадження певних організаційних змін;
- дотримання принципу наступництва в управлінні персоналом та організацією [4, с. 24].

Основні, наявні в економічній літературі визначення поняття «розвиток персоналу» наведемо у табл. 1.

**Таблиця 1**

**Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»**

Автор(и)	Визначення поняття «розвиток персоналу»
1	2
<i>Розвиток як процес</i>	
В. Брич, О. Гукул	Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.
А. Єгоршин	Комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівника організації з метою підвищення ефективності його роботи.
Г. Полухіна	Процес поєднання планування трудової кар'єри, виробничої адаптації, стимулювання персоналу та його професійного навчання.
В. Савченко	Систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Ф. Хміль	Ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
Г. Шмідт	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися організаційне та особистісне зростання і розвиток.
<i>Розвиток як сукупність заходів</i>	
В. Веснін	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.
А. Кібанов	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи.
П. Шлендер	Система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів.
І. Беспалов	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та завдань організації.
В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун, О. Красносова	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.
Л. Черчик	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
О. Грішнова, В. Небукін	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.

продовження табл. 1

1	2
<i>Розвиток як комплекс елементів</i>	
Н. Том	Цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників.
<i>Розвиток як певна сфера діяльності</i>	
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська	Сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
<i>Розвиток як певний вплив, перетворення</i>	
В. Маслов	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.
А. Ткаченко, К. Марченко	Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Р. Харрисон	Чітка уява про здібності та потенціал, які працюють в стратегічній структурі бізнесу.
<i>Розвиток як функція</i>	
І. Хентце	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6-13]*

Отже, можна виділити декілька підходів, що склались до трактування поняття «розвиток персоналу», з переважанням двох основних – розвиток як процес і розвиток як сукупність заходів. Зважаючи, що процес – послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком [14], яка, за логікою, передбачає здійснення певних заходів, дій для досягнення запланованого результату, то, вважаємо, що розвиток персоналу доречніше називати саме процесом.

На нашу думку, розвиток персоналу – цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення.

Дослідження Гетьман О. О. та Білодід А. О. дали змогу узагальнити методи розвитку персоналу (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Класифікація методів розвитку персоналу**

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	– традиційні; – сучасні
За ступенем залучення	– пасивні; – активні
За кількістю осіб, що навчаються	– індивідуальні; – групові
За ступенем виробничої інтегрованості	– без відриву від виробництва; – з відривом від виробництва
За тривалістю	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
За джерелами фінансування	– бюджетне фінансування; – недержавні суспільні фонди й організації; – міжнародні фонди і організації; – фінансові ресурси підприємства; – власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	– власними силами підприємства; – із залученням сторонніх організацій

*Джерело: [15, с. 557]*

Варто зазначити, що розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток найчастіше пов'язують саме із вдосконаленням в межах певної професії.

Цілком поділяємо думку низки вчених (Стельмашенко О. В., Мороза О. Ф., Гетьмана О. О., Літинської В. А., Царук В. Ю.), що розвиток персоналу може відбуватися в трьох напрямках – професійному, соціальному та особистісному. Причому усі вони взаємопов'язані: людина як окрема особистість, працюючи над зміною власного культурного, освітнього, духовного рівня і нагромаджуючи таким чином індивідуальний людський капітал, неодмінно буде помічена вищим керівництвом і це буде сприяти її професійному і соціальному розвитку.

Однією із найважливіших складових професійного розвитку персоналу, на нашу думку, є професійне навчання. Під цим поняттям розуміють цілеспрямований процес набуття працівниками організації професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт задля підвищення продуктивності праці та ефективності роботи організаційного утворення.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації видів, форм і методів професійного навчання персоналу. Досить ґрунтовними в цьому плані нам видаються праці Брича В. Я. та Гугул О. Я. [1], Гетьман О. О. та Білодід А. О. [15], в яких відображено результати їхніх наукових пошуків і обґрунтовано ознаки класифікації професійного навчання, традиційні та інноваційні методи навчання.

Загалом основні методи навчання персоналу можна представити у вигляді табл. 3.

**Таблиця 3**

**Методи навчання персоналу**

Група методів	Назва методу	Зміст методу
1	2	3
Традиційні	Наставництво	заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами
	Інструктаж	роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків
	Копіювання	працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії
	Лекція	монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух
	Самонавчання	працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень
	Ротація	працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців
Інноваційні	Відеонавчання	навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо
	Дистанційне навчання	навчання з використанням телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (Skype, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams або прослуховування вебінарів)
	Модульне навчання	очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (вирішення конкретного бізнес-завдання, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів
	Кейс-стадіз	навчання, що передбачає розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних організацій (аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій). Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень; є досить ефективним для навчання керівників різного рівня
	Мозковий штурм	метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах)
	Сторітеллінг (storytelling – мотиваційна розповідь)	метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування)

продовження табл. 3

1	2	3
	Екшн-навчання	метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від декількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання
	Шедоуінг (shadowing – стеження)	надання можливості працівнику, який має пройти перекваліфікацію, ротацію чи підвищення кар'єрними сходинками, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає відповідну посаду. Завдяки цьому, претендент «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити зміст і обсяг необхідних йому знань, навичок і компетенцій
	Тренінг-навчання	метод набуття саме практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо
	Buddying	метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що саме цим і відрізняє метод від наставництва
	Коучинг	метод навчання, в процесі якого коуч (тренер) допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід. Тобто завдання коуча – допомогти знайти спосіб вирішення проблеми, а не вирішити проблему працівника

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 11; 15]

Керівництво організації самостійно обирає види та методи навчання персоналу, головне – пам'ятати, що процес навчання персоналу повинен бути безперервним на систематичній основі. Якщо ще 20-25 років тому стверджувалось, що знання людини старіють протягом 20 років, 5-10 років тому – вже йшлося про 5 років, то сьогодні можна говорити, що цей термін скоротився до 3-5 років. Саме тому, як окремо взятий працівник, так і роботодавець повинні усвідомлювати це і бути зацікавлені у розвитку. На нашу думку, має реалізуватися принцип «здоров'язберігаюча освіта впродовж життя – розвиток (загальний і професійний) впродовж трудового життя». Зокрема, кожна людина, починаючи з дитинства, вчиться правильно використовувати, відновлювати і примножувати власне здоров'я і загалом розвивається, здобуває відповідну освіту, а далі – працює над постійною актуалізацією професійних навичок. Звичайно, це вимагає капіталовкладень, як з боку окремої людини (батьків дитини до досягнення нею 18 років, а потім – власним коштом і за підтримки батьків, в разі потреби), так і організації в особі роботодавця шляхом виділення коштів на здобуття освіти (в разі її відсутності), професійне навчання.

Досить цікавими є дослідження Львівської бізнес-школи УКУ стосовно моделей корпоративного навчання і розвитку персоналу [16]. Так, в корпорації «Артеріум» навчання організоване у трьох напрямках: функціональні знання і навички (т.з. hard skills), управлінські знання і навички (т.з. soft skills) та професійні навички (ті, що стосуються виробництва). Потрібне працівнику навчання і розвиток фіксується в індивідуальних планах розвитку та формується проспективно, тобто визначається на майбутнє за результатами проведеної оцінки досягнень і розвитку. Єдиним ретроспективним показником є відсутність розвитку будь-яких двох компетенцій протягом року. В таких випадках компанія переглядає необхідність інвестування у розвиток працівника та намагається визначити причину ситуації, що склалася з його розвитком. Розробка системи розвитку персоналу почалася в корпорації з побудови системи оцінювання персоналу. Саме визначення механізму оцінювання менеджерів (за компетенціями) та оцінювання досягнення цілей лягло в основу розробки системи навчання і розвитку. Було створено «Університет» з метою навчання і розвитку персоналу, що дало змогу в подальшому: впровадити та інтегрувати у бізнес-процеси системи оцінювання, навчання і розвитку персоналу; розробити комплексні програми розвитку; залучити та навчити корпоративних викладачів (які є працівниками різних підрозділів корпорації і водночас проводять навчальні заходи за своєю спеціалізацією) та проводити на постійній основі навчальні заходи.

Друга, розглянута дослідниками компанія, – КБ «ПриватБанк», питання навчання і розвитку персоналу в якому координує ПриватУніверситет та Навчальні Центри. Кожен Навчальний Центр відповідає за навчання персоналу, набуття ним професійних навичок в межах бізнесу; тренерами виступають працівники банку, які викладають для «молодших» працівників. А ПриватУніверситет відповідає за координування роботи Навчальних Центрів та за навчання менеджерів середньої і вищої

ланки. При цьому кожен бізнес-напрямок платить ПриватУніверситету за навчальні програми (тренінги-семінари), які для них проводить корпоративний Навчальний Центр. Ключовий момент у системі навчання КБ «ПриватБанк» – працівники одночасно є тренерами, які проходять спеціальне навчання та внутрішню сертифікацію; вони повинні постійно удосконалювати свої вміння.

Третя – SoftServe – перша українська ІТ-компанія, яка створила свій навчальний центр «SoftServe University». Встановлено, що близько 140 осіб в рік відбираються і проходять 3-місячний тренінг – навчання (5 разів на тиждень по 1,5 год./день). Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проєкти під керівництвом досвідчених працівників компанії. Від 80 до 90% тих, хто пройшов курси, потрапляє на роботу у компанію [16]. Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у «професійну спільноту» (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку. Кожна спільнота координує свій професійний напрямок в навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, оцінювання знань (тестування) та охоплює 5 офісів по всій території України. Спільноти реалізують свою діяльність за допомогою «живих» зустрічей, відео-конференцій та можливостей інтранет. Виділяють 3 етапи розвитку працівника у спільноті: 1) особистий та професійний розвиток; 2) особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії; 3) особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова про програмування, наприклад, є унікальною). Унікальність моделі – інтеграція зовнішнього і внутрішнього навчання, тобто, організовуючи навчання, компанія має змогу відібрати достойних кандидатів на роботу і в подальшому їх працевлаштувати, потім забезпечує їхнє навчання всередині компанії і у зовнішніх партнерів відповідно до наявних потреб, а також дає можливості власним працівникам навчати інших. Таким чином кваліфікація персоналу постійно підвищується – вони або навчаються, або виступають експертами чи консультантами.

Заслуговує на увагу і система навчання та розвитку персоналу Метінвест, яка представлена Корпоративним університетом і навчальними центрами на підприємствах. Навчальні програми Корпоративного університету призначені для різних категорій персоналу та включають програми з адаптації нових працівників, менеджерське та професійне навчання. Програми Корпоративного університету спрямовані на підвищення показників ефективності персоналу завдяки отриманню необхідних навичок та розвитку лідерських здібностей [17]. 51,5% працівників охоплено електронним навчанням, 73 год. навчання на рік припадає на одного працівника. Досить потужно організоване навчання молодих спеціалістів, а також ведеться робота з кадровим резервом.

Війна показала, що краще інвестувати у розвиток, у накопичення індивідуального людського капіталу, у здатність до ефективного самоменеджменту, ніж в накопичення матеріальних благ (житло (друге-третє і т.д. за рахунком), автомобілі (другий-третій і т.д. за рахунком)). Саме здатність людини бути мобільною, швидко адаптуватися до нових умов, працювати в стресовій ситуації визначає сьогодні можливість вижити і досягти успіху на новому місці, в новому регіоні, в іншій країні. А організаціям, які інвестували та інвестують у розвиток персоналу, це дає змогу швидко перемістити потужності та персонал на нове місце, почати працювати у новому, більш безпечному регіоні або диверсифікувати діяльність, маючи відданий персонал.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження бачимо, що саме розвиток персоналу, як цілеспрямований на систематичній основі процес, здатний забезпечити не лише реалізацію довгострокової стратегії будь-якого організаційного утворення, але й формування потужного трудового потенціалу країни в умовах нестабільності як національної, так і світової економіки під час глобальних викликів.

## Література

1. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
2. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1(29). С. 97-105. URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html) (дата звернення: 20.02.2022).
3. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 418-421. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/98.pdf> (дата звернення: 20.02.2022).
4. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 20.02.2022).
5. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2011. № 11. С. 103-107. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-1\\_0-pages-103\\_107.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).

6. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32) (дата звернення: 20.02.2022).
7. Гриньова В. М., Новікова М. М., Салун М. М., Красноносова О. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
8. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2009. 301 с.
10. Савельева В. С. Психологія управління. Київ : ВД "Професіонал", 2005. 320 с.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : ХНЕУ, 2002. 351 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. вищих навч. закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
13. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : збірник наукових праць. Луцьк, 2010. Випуск 7(26). Частина 3. С. 3-11.
14. Процес / Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=process%2C%20%D0%BD%D1%96%D0%BC.,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%B2%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%96> (дата звернення: 20.02.2022).
15. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 20.02.2022).
16. Унікальні моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу. URL: [https://www.management.com.ua/tend/unique\\_models.pdf](https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf) (дата звернення: 26.02.2022).
17. Навчання та розвиток персоналу / Метінвест. Звіт зі сталого розвитку. 2019. С. 78-82. URL: [https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83\\_Metinvest%20SR%202019\\_UKR\\_WEB\\_6F.pdf](https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_6F.pdf) (дата звернення: 26.02.2022).

## References

1. Brych, V.Ya. and Huhul, O.Ya (2009), "Theoretical aspects of staff development", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, Vol. 2, pp. 13-16.
2. Hetman, O.O. and Pliason, A.V. (2016), "Staff development in ensuring labor market security", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1(29), pp. 97-105, available at: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html) (access date February 20, 2022).
3. Zhylenko, A.Yu. and Bykova, A.L. (2018), "Features of personnel development management at the enterprise", *Molodyi vchenyi*, no. 11(63), pp. 418-421, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/98.pdf> (access date February 20, 2022).
4. Zbrytska, T.P., Savchenko, H.O. and Tatarevska, M.S. (2013), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel development management], tutorial, Atlant, Odesa, Ukraine, 427 p., available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (access date February 20, 2022).
5. Mazhnyk, N.A. and Kostin, D.A. (2011), "Theoretical bases of management of professional development of the personnel of the enterprise", *BIZNES INFORM*, no. 11, pp. 103-107, available at: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-1\\_0-pages-103\\_107.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf) (access date February 20, 2022).
6. Tkachenko, A.M. and Marchenko, K.A. (2014), "Professional development of staff is an urgent task today", *Ekonomichniyi visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 194-197, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32) (access date February 20, 2022).
7. Hrynova, V.M., Novikova, M.M., Salun, M.M. and Krasnonosova, O.M. (2004), *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom* [Administrative management of labor potential], tutorial, Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 428 p.
8. Hrishnova, O.A. and Nebukin, V. (2004), "Personnel development as an investment project: methodological approaches to determining efficiency", *Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy* : zb. nauk. pr., Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, Iss. 9, pp. 15-19.
9. Kibanov, A.Ya. (2009), *Upravlenie personalom organizatsii: strategiia, marketing, internatsionalizatsiia* [Organizational personnel management: strategy, marketing, internationalization], tutorial, Infra-M, Moscow, Russia, 301 p.
10. Savelieva, V.S. (2005), *Psykhohihiia upravlinnia* [Management psychology], VD "Profesional", Kyiv, Ukraine, 320 p.

11. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel development management], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 351 p.
12. Khmil, F.I. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], high-school textbook, Akademydav, Kyiv, Ukraine, 488 p.
13. Cherchyk, L. (2010), "Personnel development and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise", *Ekonomichni nauky. Seriia "Ekonomika ta menedzhment"* : zbirnyk naukovykh prats, Lutsk, Ukraine, Issue 7(26), Part 3, pp. 3-11.
14. "Process", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=process%2C%20%D0%BD%D1%96%D0%BC.,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%B2%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%96> (access date February 20, 2022).
15. Hetman, O.O. and Bilodid, A.O. (2017), "Innovative methods of personnel development", *Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky*, Issue 17, pp. 556-561, available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (access date February 20, 2022).
16. "Unique models of corporate training and staff development", available at: [https://www.management.com.ua/tend/unique\\_models.pdf](https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf) (access date February 26, 2022).
17. Metinvest (2019), "Staff training and development", available at: [https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83\\_Metinvest%20SR%202019\\_UKR\\_WEB\\_6F.pdf](https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_6F.pdf) (access date February 26, 2022).