УДК 331.2; 331.108; 331.36:331.101.3
DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-43

Тимошенко В.Б.
менеджер з компенсацій та пільг
АТ «Галичфарм»;
аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7403-7872

Tymoshenko Vasylyna
Compensation and Benefits Manager
JSC "Halychpharm";
Postgraduate Student
Lviv Polytechnic National University

ІНСТРУМЕНТАРІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

PERSONNEL DEVELOPMENT TOOLS: MODERN SOLUTIONS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

Стаття присвячена актуальним питанням розвитку персоналу в умовах економічних і суспільних трансформацій та стрімкого розвитку технологій. Розглянуто різновид сучасних інструментів розвитку персоналу, які дають можливість керівникам адаптувати різні види навчання під конкретні цілі бізнесу та індивідуальні потреби розвитку працівників. Визначено основні завдання керівників у цьому процесі, охарактеризовано важливі складові процесу розвитку персоналу. Виділено переваги застосування інноваційних методів у розвитку персоналу. Запропоновано формули, які демонструють, як цифрові інструменти впливають на зменшення витрат компанії на розвиток персоналу. Підкреслено, що важливим чинником підвищення ефективності підприємства є постійний розвиток персоналу та застосування інновацій у навчанні персоналу. Розвиток персоналу в сучасних умовах трансформацій став стратегічним напрямком в управлінні персоналом підприємств.

Ключові слова: розвиток персоналу, навчання персоналу, методи розвитку персоналу, персонал, людський капітал, HR-процеси, цифровізація, технології навчання, діджиталізація.

In the period of significant information and technological changes, personnel development tools are constantly transforming, some lose their relevance, become ineffective. Therefore, it is necessary to constantly monitor trends, find modern personnel development tools that are most suitable for your type of business and corporate culture. Systemic personnel development has a positive effect on personnel motivation, their professional growth and the efficiency of the company. The tasks of managers in this process are: determining the need for personnel development; drawing up a clear personnel development strategy; planning investments in development; searching for innovative and effective methods of personnel development. The main components of the personnel development system include: Training and advanced training, Professional retraining, Career planning and talent management, Job rotation, Delegation, Mentoring, mentoring and coaching. The process of rapid change and growing competition in the market forces enterprises to look for innovative approaches that can provide more accessible, flexible and effective employee training. Digitalization and digitization have a significant impact on the evolution of personnel development and training tools, as they provide the following advantages: flexibility and accessibility; personalization of the learning process; saving time and resources; increasing efficiency; rapid adaptation to business changes and rapid knowledge updating; improving communication and collaboration. In order to remain effective and competitive in the market, it is important to monitor what modern personnel development tools currently exist. Modern methods of training and personnel development include the following: distance learning, microlearning, E-learning, gamification, Buddying, Basket method, Secondment, immersive learning, social learning. The main factors that motivate employees to actively participate in training include: the desire to be an expert in their field and correspond to their position; the opportunity to increase the level of the position or category; the possibility of horizontal career growth or a change of position; the prospect of a salary increase or additional bonuses; the possibility of cooperation and networking; the need for professional self-affirmation and recognition; interest in the process of acquiring new knowledge and skills to maintain their competitiveness in the market. Digital technologies have made personnel training processes more flexible, personalized, and significantly reduced their cost.

Keywords: personnel development, personnel training, personnel development methods, personnel, human capital, HR processes, digitalization, training technologies, digitalization.

Постановка проблеми. Постійні зміни в економічному та технологічному просторі, спричинили трансформації багатьох функцій управління персоналом, в тому числі суттєві зміни відбулися в системі розвитку персоналу. Для того, щоб підприємство функціонувало успішно, особливо в сучасних умовах змін і викликів, необхідно ефективно використовувати людські ресурси та покращувати результати діяльності. Тому потрібно будувати сучасну систему розвитку персоналу, яка буде відповідати новим тенденціям, вимогам ринку, зможе забезпечити високий рівень знать та навиків персоналу, буде успішно застосовувати інноваційні системи та технології навчання персоналу та сприяти збільшенню продуктивності праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні багато вітчизняних і закордонних науковців та фахівців в галузі управління персоналом займаються дослідженням питання розвитку персоналу під впливом технологічних зрушень, глобалізації та цифрових трансформацій.

Зокрема, значну увагу щодо сучасних інструментів розвитку персоналу приділено у статтях таких науковців як Овчаренко Т.С. [1], Гетьман О.О. [3], Ситник Й.С. [5], та інші. У своїх працях дослідники описують сучасні інструменти розвитку персоналу та намагаються визначити найбільш ефективні з них. Вказана проблематика не втрачає актуальності, оскільки стрімкий розвиток технологій буде спонукати появу нових інструментів розвитку персоналу та потребувати подальших досліджень ефективності їх застосування.

Формування завдання дослідження. Метою статті є дослідження сучасних інструментів розвитку персоналу підприємств в умовах швидких цифрових змін і трансформацій та дослідження можливостей, які дає грамотне використання сучасних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головна цінність компаній – це професійний персонал. Оскільки, саме від якості роботи працівника, розвитку його вмінь і компетенцій, залежить наскільки бізнес буде ефективним, та як довго він буде залишатися успішним. Розвиток бізнесу, процвітання організації та її міцні позиції на ринку неможливі без наявності якісного людського ресурсу, оскільки саме від персоналу буде залежати як будуть використовуватись технологічні, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси. Не маючи кваліфікованого персоналу наявність усіх інших ресурсів втрачає свою виняткову цінність [1, с. 123].

Кожен керівник, який орієнтований на довгострокову перспективу успіху, прагне підвищити ефективність роботи персоналу та надати працівникам всі можливості для навчання, розвитку і професійного зростання.

Через високий темп науково-технічного прогресу та швидкий розвиток цифровізації, знання мають тенденцію «застарівати», появляються нові професії, натомість інші зникають, або видозмінюються. Відтак, в компаніях виникає необхідність приділяти більшу увагу функції розвитку та навчання персоналу, щоб весь час вдосконалюватись, встигати за темпом ринку та залишатись конкурентоспроможними.

Нові технології змінюють загалом підхід до процесу розвитку персоналу. Тому кожна компанія повинна побудувати для себе комплексну стратегію розвитку персоналу та визначити основні напрями розвитку, які будуть відповідати потребам бізнесу.

Завданням керівників у цьому процесі є:

– визначення потреби в розвитку персоналу;
– складання чіткої стратегії розвитку персоналу;
– планування інвестицій у розвиток;
– пошук інноваційних і ефективних методів розвитку персоналу.

Розвиток персоналу – це безперервний процес, що складається з цілого комплексу заходів, і спрямований на підвищення рівня професійних навиків, особистісних якостей, а також розвиток творчого потенціалу. Під час освоєння нового люди не лише вдосконалюють навички та знання, а й працюють над зміцненням команди та корпоративної культури. В результаті колектив стає більш професійним, мотивованим та згуртованим. Крім того, надзвичайно важливо формувати в компанії корпоративну культуру, яка підтримує постійне навчання і розвиток, та яка сприяє формуванню сприятливого і мотиваційного середовища для навчання. Системний підхід до розвитку персоналу потрібний для того, щоб вміння і навички персоналу встигали за швидким науково-технічним прогресом і, відповідно, кваліфікація кадрів постійно відповідала потребам компанії та підвищувала ефективність її діяльності. Щоб точніше виявити потребу в розвитку персоналу, попередньо варто провести оцінку персоналу, результати якої допоможуть визначити конкретний вектор розвитку і вибір відповідних програм та напрямків роботи з персоналом. Встановлено, що в процесі оцінки визначаються якісні характеристики персоналу і їх відповідність вимогам посади або робочого місця в юридичній, економічній, соціально-психологічній площині, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації та цілей особистісного розвитку [2, с. 1].

Як зазначає автор Гетьман О.О, «нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств організацій» [3]. Зараз нема єдиного розуміння сутності цього поняття, тому виникають різні тлумачення поняття «розвиток персоналу». Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення [4].

Зважаючи на різноманітність тлумачень та різноспрямованість підходів авторів до розкриття сутності поняття «розвиток персоналу» (табл. 1), можна сформувати власне визначення: «*розвиток персоналу* – це комплексний та динамічний процес системного вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників, спрямований на адаптацію до швидких змін бізнес-середовища, технологічних інновацій та соціально-економічних викликів».

Часто поняття «розвиток персоналу» ототожнюють тільки з функцією навчання. Проте, навчання це лиш одна, хоч і найбільш об'ємна складова процесу розвитку персоналу. Відмінність полягає в тому, що професійне навчання орієнтується на теперішні потреби підприємства, а професійний розвиток є більш фундаментальним, розширеним поняттям та зорієнтований на перспективи у майбутньому.

Система розвитку персоналу підприємств включає декілька ключових складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні професійного зростання працівників, підвищенні їхньої ефективності та досягненні цілей компанії (табл. 2).

Таблиця 1

Різноманітність підходів до тлумачення поняття «розвиток персоналу»

Визначення поняття	Автор
Розвиток персоналу – це стратегічний процес, спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств та організацій. Цей процес має вирішальне значення для успіху компаній, оскільки навички та знання персоналу є ключовими факторами для досягнення конку-рентних переваг	Ситник Й., Пригарний С., & Дмитришин З. [5]
Розвиток персоналу – це організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників	Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. [6])
Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників	Гетьман О.О., Плясун А.В. [3]
Розвиток персоналу – проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства	Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. [7]
Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань	Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [8]

Джерело: сформовано автором на підставі [3–8]

Таблиця 2

Основні складові системи розвитку персоналу

Складові системи	Визначення поняття
Навчання та підвищення кваліфікації	розвиток та вдосконалення професійних знань, навичок та умінь, співробітників у відповідності з цілями та стратегією компанії
Професійна перепідготовка	навчання новій професії по мірі змін на ринку праці та появи нових професійних вимог
Планування кар'єри та управління талантами	супровід співробітників у побудові кар'єрних сходинок в межах компанії, формування кадрового резерву
Ротація посад	горизонтальне переміщення працівників з однієї посади на іншу в межах організації для розвитку адаптивності та універсальності, горизонтальний кар'єрний ріст
Делегування	передача повноважень у прийнятті рішень з певного питання, розширення зони відповідальності
Наставництво, менторство та коучинг	підтримка співробітника та передача знань від більш досвідченого працівника, допомога у досягнені професійних цілей

Джерело: сформовано автором

Історично розвиток персоналу відображався в еволюції підходів до навчання та навчальних програм. З часом, цей процес став більш інтегрованим та орієнтованим на потреби компаній [5, с. 2].

Процес швидких змін та зростаючої конкуренції на ринку змушує компанії шукати інноваційні підходи, що здатні забезпечити більш доступне, гнучке та ефективне навчання співробітників. Сучасні дослідники все частіше у своїх працях замінюють методи розвитку персоналу на персонал-технології як механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [9, с. 35].

Значний вплив на еволюцію інструментів розвитку та навчання персоналу мають цифровізація та діджиталізація. Вони є надзвичайно важливими для сучасного бізнесу, оскільки надають такі переваги:

• гнучкість і доступність – онлайн-платформи забезпечують цілодобовий доступ до навчальних матеріалів із будь-якого місця знаходження, що сприяє безперервному професійному розвитку;

• персоналізація навчального процесу – завдяки цифровим технологіям можна адаптувати навчальну програму під потреби конкретного співробітника, враховуючи релевантність контенту та зацікавленість працівників;

• економія часу та ресурсів – більше немає обмежень у фізичному просторі, в кількості співробітників і час навчання не залежать від графіку тренерів;

• підвищення ефективності навчання – використання Learning Management Systems (LMS) дозволяє відстежувати прогрес працівників, аналізувати сильні та слабкі сторони, надавати зворотний зв'язок у реальному часі;

• швидка адаптація до змін у бізнесі та оперативне оновлення знань – цифрові платформи дозволяють швидко оновлювати навчальні програми відповідно до нових вимог ринку чи змін у стратегії компанії;

• покращення комунікації та співпраці – використання корпоративних соцмереж, інтранет-систем та різних платформ на зразок Microsoft Teams або Zoom сприяє обміну знаннями між співробітниками, дозволяє отримувати підтримку та поради від колег і менторів.

Щоб залишатися ефективними та конкурентоспроможними на ринку, важливо відслідковувати, які інноваційні інструменти розвитку персоналу на даний час існують. Серед ефективних сучасних методів навчання та розвитку персоналу виділяють такі:

• Дистанційне навчання – індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій [10]. Особливої популярності та розвитку набуло з початком пандемії.

• Мікронавчання – новий освітній тренд, який полягає у вивченні за короткий інтервал часу невеликої частини навчального матеріалу. Дозволяє швидко отримати конкретні знання чи навички, які працівник може відразу застосувати, не витрачаючи багато часу на проходження всього курсу.

• E-learning (електронне навчання) – метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [9, с. 36]. Електронне навчання стало одним із найпоширеніших інструментів розвитку персоналу завдяки своїй гнучкості, доступності та економічній ефективності.

• Гейміфікація – інноваційний підхід до розвитку персоналу, який передбачає використання ігрових елементів у навчальному процесі. Застосування систем нагород, змагань та рейтингів сприяє підвищенню мотивації працівників та їх залученості у процес навчання.

• 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 відрізняє метод від наставництва.

• Баскет-метод – метод імітації керівної діяльності, за допомогою якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які знаходяться в кадровому резерві та претендуватимуть на керівну посаду.

• Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків [3, с. 559].

• Імерсійне навчання – вид навчання, який базується на віртуальній та доповненій реальності. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) відкривають нові можливості для навчання в середовищах, де традиційні методи є обмеженими, оскільки забезпечують можливість тренувань у віртуальному середовищі, що дозволяє без ризику для працівників освоювати нові навички або проходити сценарії з реального життя. Особливо корисний метод для технічних або небезпечних професій.

• Соціальне навчання – обмін досвідом через корпоративні соцмережі, вебінари, професійні спільноти, де працівники можуть співпрацювати та навчатися один у одного.

Серед важливих переваг інноваційних методів навчання можна виділити наступні [11, с. 397]:

– заохочують дослідження та пізнавальні інтереси працівника;

– сприяють розвитку творчого (продуктивного) мислення;

– удосконалюють навички вирішення проблем і критичного мислення;

– розвивають вміння швидко аналізувати ситуацію та приймати виважені рішення;

– сприяють забезпеченню високої кваліфікаційної підготовки фахівців.

Для суб'єкта господарювання важливо правильно скласти індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Оскільки, від мотивації працівників та усвідомлення ними своїх перспектив свого розвитку залежить, наскільки відповідальним буде ставлення до виконання своїх робочих завдань. А особисті результати окремо взятого працівника впливають на успіхи всієї компанії в цілому.

Серед основних факторів, які мотивують працівників активно брати участь у навчанні, виділяють наступні:

– бажання бути експертом у своїй галузі та відповідати займаній посаді;

– можливість підвищити рівень посади чи категорії (старший, провідний, головний, менеджер, начальник і т.д.);

– можливість горизонтального кар'єрного росту чи зміна посади;

– перспектива збільшення заробітної плати, чи отримання додаткових бонусів;

– можливість співпраці та нетворкінгу;

– потреба у професійному самоствердженні та визнанні;

– зацікавленість процесом освоєння нових знань і навиків для збереження своєї конкурентоспроможності на ринку.

Цифрові технології дозволили зробити процеси навчання персоналу більш гнучкими, персоналізованими, та значно знизили його вартість. Для ілюстрації того, як цифрові інструменти сприяють зменшенню витрат на навчання, можна запропонувати наступну формулу:

$$V_{цифр} = V_{традиц} - (C + R + T)$$

де: $V_{цифр}$ – загальні витрати на навчання з використанням цифрових інструментів;

$V_{традиц}$ – загальні витрати на навчання з використанням традиційних методів (фізичні ресурси, викладачі, приміщення тощо);

C – економія на матеріалах (друкована література, блокноти, канцелярія тощо);

R – економія на інфраструктурі (оренда приміщень, організація офлайн-занять);

T – економія на логістиці (перевезення та проживання учасників навчання, оплата відряджень).

Дана формула показує пряму залежність між використанням цифрових інструментів та зменшенням витрат на навчання, підкреслюючи основні джерела економії. Якщо сума $C + R + T$ є значимою, то $V_{цифр} < V_{традиц}$, що доводить фінансову ефективність цифрового підходу.

Наступна запропонована формула також враховує вплив цифрових технологій на зменшення витрат компанії на розвиток персоналу:

$$E = \frac{C_o - C_n}{C_o + P_a + I} * 100$$

де: E – ефективність використання цифрових інструментів навчання (% зменшення витрат);

C_o – витрати на навчання персоналу до впровадження цифрових інструментів (офлайн навчання);

C_n – витрати на навчання персоналу після впровадження цифрових інструментів (включає вартість платформ, ліцензій, контенту);

P_a – витрати на адаптацію компанії до цифрового навчання (інвестиції у придбання та впровадження платформи, навчання розробників контенту, менеджерів);

I – вартість інтеграції цифрового навчання у бізнес-процеси компанії (налаштування, технічна підтримка).

Дана формула відображає зменшення витрат, яке виникає при переході на цифрові інструменти розвитку персоналу. Результат показує відносну ефективність у відсотках. Чим більше значення E, тим ефективніше впровадження цифрових інструментів.

Висновки. Оскільки зміни відбуваються стрімко, трансформація функції розвитку персоналу також є динамічною. Тому важливо слідкувати за новими тенденціями та змінами в підходах до навчання та розвитку персоналу, поєднуючи досягнення у сфері цифровізації та впроваджуючи інноваційні технології у щоденну практику, щоб залишатися ефективними та конкурентоспроможними.

Слід мати на увазі, що здатність підприємства розвивати свій персонал швидше за конкурентів є переважаючим чинником у збереженні його стратегічних економічних переваг. З кваліфікованим персоналом легше і швидше розвивати та масштабувати бізнес. Компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників та мотивують їх до постійного навчання, отримують лояльний, висококваліфікований персонал і зміцнюють свої позиції на ринку. Крім того, розвиток персоналу позитивно впливає на мотивацію та лояльність працівників. Перевагою використання інноваційних онлайн-технологій є те, що цифрові інструменти дозволяють знизити витрати компанії на розвиток і навчання персоналу.

Розвиток співробітників – важливий внесок у розвиток бізнесу, оскільки професіоналами не народжуються, ними стають.

Список використаних джерел:

1. Овчаренко Т.С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. No. 9(15). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139
2. Гончаренко О.Г. Теоретичні підходи до освітньої діяльності. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки.* 2023. № 2(11). DOI: https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.02.063
3. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 5. С. 13–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf
5. Ситник, Й., Пригарний, С., & Дмитришин, З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № (57). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78
6. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13
7. Якимова, Н., Марценюк, О., & Мойсєєва, В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № (32). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5
8. 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
9. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4
10. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: наказ Міністерства освіти і науки України №466 від 25.04.2013 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#.
11. Тимошенко В.Б. Актуальні проблеми професійної педагогіки та освіти: досвід, новації, перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Національний університет «Львівська політехніка Львів, 2024. 714 с.

References:

1. Ovcharenko T. S. (2023) Innovatsiini pidkhody do navchannia personalu pidpryiemstva: perevahy ta nedoliky [Innovative approaches to enterprise personnel training: advantages and disadvantages]. Aktualni pytannia u suchasnii nautsi, no. 9(15). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139.
2. Honcharenko O. H. (2023) Teoretychni pidkhody do osvitnoi diialnosti [Theoretical approaches to educational activities]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriia: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky*, no. 2(11). DOI: https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.02.063
3. 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. Available at: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf
4. Brych V. Ya., Huhul O. Ya. (2009) Teoretychni aspekty rozvytku personalu [Theoretical aspects of personnel development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* no. 5, pp. 13–16. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf
5. Sytnyk Y., Pryharnyi S., Dmytryshyn Z. (2023) Metody rozvytku personalu v umovakh transformatsii [Methods of personnel development in conditions of transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78

6. Syvolap L. A., Khavalits S. S., Nikolaienko R. B. (2021) Analiz rozvytku personalu pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Analysis of personnel development in the modern economic environment]. *Efektyvna ekonomika,* no. 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13

7. Yakymova N., Martsenyuk O., Moiseieva V. (2021) Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpryiemstvi [Improvement of personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5

8. Zbrytska T. P., Savchenko H. O., Tatarevska M. S. (2013) Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posibnyk [Personnel development management: textbook]. Odesa: Atlant, 427 p. Available at: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467

9. Volianska-Savchuk L. V., Matsyshyna M. V. (2019) Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnolohii v upravlinni personalom na pidpryiemstvakh [Using innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1, pp. 33–42. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4

10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dystantsiine navchannia: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy No. 466 vid 25.04.2013 [On approval of the Regulations on distance learning: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 466 of April 25, 2013]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13

11. Tymoshenko V. B. (2024) Aktualni problemy profesiinoi pedahohiky ta osvity: dosvid, novatsii, perspektyvy [International Scientific and Practical Conference “Current Issues of Professional Pedagogy and Education: Experience, Innovations, Perspectives”]. Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Natsionalnyi universytet “Lvivska politekhnika”, Lviv, 714 p.