

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.73>

УДК 331.1

*В. В. Ткаченко,
аспірант, Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5368-2930>*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*V. Tkachenko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies*

IMPLEMENTATION OF AN INNOVATIVE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню теоретичних підходів до визначення поняття «розвиток персоналу», а також комплексу заходів, пов'язаних з інновацією наявної системи управління розвитком персоналу на підприємствах, та обґрунтуванню пропозицій щодо покращення її ефективності. Під час проведеного дослідження були використані методи якісної обробки даних, а саме, класифікації, систематизації, теоретичного узагальнення, експертних оцінок, економічного аналізу та синтезу, порівняння, а також інші методи. Інформаційною базою написання роботи виступили праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали конференцій, підручників, посібників з даної теми. В процесі написання роботи було

проаналізовано теоретичні підходи до трактування поняття «розвиток персоналу». Охарактеризовано систему управління розвитком персоналу. Визначено та детально описано основні інноваційні підходи до управління розвитком персоналу, а саме: кейсовий метод, коучинг, тренінг, «buddying», електронне навчання, самонавчання, ділові ігри, баскет-метод та secondment. Запропоновано шляхи покращення системи управління розвитком персоналу підприємства, що матиме позитивний вплив на його діяльність. Результати проведеного дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами під час удосконалення системи управління розвитком персоналу.

The article is dedicated to the exploration of theoretical approaches to defining the concept of «personnel development» and the complex of measures related to innovating the existing system of personnel development management on enterprises, as well as substantiating proposals for improving its effectiveness. Qualitative data processing methods such as classification, systematization, theoretical generalization, expert evaluations, as well as economic analysis and synthesis, comparison, and other methods have been used during the conducted research. The information base for writing the article consisted of studies of domestic and foreign scientists, materials of the conferences, textbooks, and manuals on the topic. The theoretical approaches to interpreting the concept of «personnel development», such as functional, strategic, organizational, individual and integrated, have been analyzed during the conducted research. The system of personnel development management has been characterized. The significance of the considered system in the activity of the enterprise has been determined. The main innovative approaches to personnel development management, such as case method, coaching, training, «buddying», electronic learning or e-learning, self-directed learning, business games, basket method, and secondment, have been identified and described in detail, namely, their advantages and disadvantages. The examples of business games, such as innovation hackathon, design-marathon and innovation laboratory, have been described. The main ways of the improvement of the

personnel development management system of an enterprise have been proposed. It has been determined that in case of the integrated usage of considered approaches, the enterprise will be able to reveal the potential of its employees, which will help it in future to achieve competitive advantages on the market because employees are the main asset of any business. The results of the conducted research can be used by domestic enterprises during the improvement of their existing system of personnel development management.

Ключові слова: *інноваційна система управління; розвиток персоналу; підприємство; персонал; управління персоналом; продуктивність праці.*

Keywords: *innovative management system; personnel development; enterprise; personnel; human resource management; labor productivity.*

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах, які характеризуються високим рівнем конкуренції, для бізнесу необхідним є забезпечення розробки ефективної стратегії ведення діяльності, що дозволить досягти бажаних результатів та зайняти лідируючі позиції на ринку. На сьогоднішній день вітчизняні підприємства працюють в умовах підвищеного ризику, пов'язаного зі зростанням економічної та політичної нестабільності в країні, наявності впливу наслідків всесвітньої пандемії COVID-19, а також введенням в країні воєнного стану з 24 лютого 2022 року у наслідок російського вторгнення. Все це зумовлює необхідність удосконалення наявної системи управління діяльністю підприємства, в першу чергу, системи управління розвитком персоналу як важливої складової загальної стратегії управління. Саме від грамотно підбраного кадрового потенціалу залежить успіх діяльності бізнесу. На жаль, через військові дії багато потенціальних кандидатів виїхало за межі країни, що активізувало проблему нестачі кваліфікованих кадрів та потребу у розвитку та вдосконаленні навичок фактичних працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства присвячено ряд робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Так, Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. та Баценко Л.М. у своїй праці дослідили особливості управління розвитком персоналу на сільськогосподарських підприємствах [1, с. 195-204]. Коренюком П.І. та Зеніною-Біліченко А.С. було проаналізовано особливості розвитку персоналу під час проведення інноваційної діяльності [2, с. 37-44], а Бабчинською О.І. було досліджено теоретичні підходи до визначення поняття «управління розвитком персоналу» та вдосконалено практичні підходи до управління розвитком персоналу інноваційно активних підприємств [3, с. 114-117]. В свою чергу, Гринько Т.В. та Настиченко Ю.В. присвятили свою роботу аналізу особливостей стратегічного управління персоналом [4, с. 53-58].

Розглядаючи праці зарубіжних вчених, варто зосередити увагу на книзі Річарда Свенсона [5], в якій він дослідив особливості розвитку людських ресурсів, а також на праці Сахара Вахдата, присвячену визначенню ролі інформаційних технологій в процесі управління розвитком персоналу підприємства в умовах пандемії COVID-19 [6, с. 2065-2088].

Однак, незважаючи на наявність значної кількості досліджень з даної теми, актуальним залишається питання управління розвитком персоналу підприємства в сучасних нестабільних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Стаття присвячена дослідженню поняття «розвиток персоналу»; визначенню комплексу заходів, пов'язаних з інновацією наявної системи управління розвитком персоналу на підприємствах; обґрунтуванню пропозицій щодо покращення ефективності системи менеджменту персоналу у вітчизняних господарюючих суб'єктах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Американський теоретик Пітер Друкер передбачив, що найбільш цінним активом для бізнесу у 21 столітті будуть люди та їх продуктивність [7]. Саме персонал виступає одним

з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства, адже забезпечує його становлення на ринку, ефективний розвиток та конкурентоспроможність. Для підтримки ринкових переваг керівництво підприємства, в першу чергу, повинно забезпечувати постійний розвиток персоналу. Існує декілька різних підходів до трактування поняття «розвиток персоналу». Розглянемо основні з них, а саме:

- 1) функціональний;
- 2) стратегічний;
- 3) організаційний;
- 4) індивідуальний;
- 5) інтегрований.

Відповідно до першого підходу, розвиток персоналу розглядається як процес підвищення кваліфікації та розширення компетенцій працівників підприємства для забезпечення більш ефективного виконання ними своїх поточних робочих обов'язків на базі отриманих знань в процесі навчання [8, с. 324].

Згідно зі стратегічним підходом, розвиток персоналу – це одна зі стратегічних функцій підприємства, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей бізнесу. Цей підхід включає аналіз потреб підприємства у людських ресурсах, розробку стратегії розвитку, резервування кадрів, лідерства, планування кар'єрного росту тощо [9, с. 48].

В свою чергу, відповідно до організаційного підходу, розвиток персоналу розглядається як процес створення організаційної культури, яка сприятиме залученню кадрового потенціалу і його подальшому вдосконаленню. Цей підхід включає розвиток організаційних норм, системи цінностей, комунікаційних процесів, а також інших аспектів організаційної культури, які будуть підтримувати розвиток персоналу та сприятимуть більш органічній його взаємодії з загальною системою підприємства [10, с. 63-66].

Згідно з індивідуальним підходом, розвиток персоналу – це індивідуальний процес, спрямований на вдосконалення професійних навичок, знань та вмінь кожного окремого працівника підприємства відповідно до його потреб, інтересів та кар'єрних амбіцій. Цей підхід передбачає розробку індивідуальних планів розвитку, які відповідатимуть професійним цілям та очікуванням працівника для забезпечення найбільш повного, гармонійного та швидкого особистого зростання та розвитку [11].

Інтегрований підхід полягає у розгляданні поняття «розвиток персоналу» як комплексного процесу, що поєднує різні аспекти, котрі розглянуті вище. Саме завдяки врахуванню усіх аспектів можливо забезпечити підвищення потенціалу та компетентності персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства [12, с. 3].

Розглядаючи праці вітчизняних та зарубіжних вчених, знаходимо також наступні трактування поняття «розвиток персоналу»:

- система заходів, направлених на підтримку тих працівників, які здібні до навчання та працездатність яких має прямий вплив на ефективність бізнесу;
- система заходів, спрямованих на розкриття потенціалу працівників підприємства та збільшення вагомості їх внеску в діяльність підприємства;
- вищий тип руху, пов'язаний з переходом від одного якісного стану до іншого;
- функція, направлена на забезпечення оволодіння необхідною для поточної та подальшої діяльності кваліфікацією працівниками підприємства;
- система заходів, що здійснюються службою управління персоналом;
- виведення працівників підприємства на якісно новий рівень [13].

Узагальнюючи, під розвитком персоналу слід розглядати процес систематичного покращення знань, навичок, компетенцій та професійного потенціалу працівників на підприємстві, з метою забезпечення більш високої

ефективності їх роботи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпеченню довгострокової успішності бізнесу.

Управління розвитком персоналу – це комплексний підхід до керування процесами, стратегіями та діями, пов'язаними з розвитком та підвищенням кваліфікації персоналу на підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей. Управління розвитком персоналу охоплює весь цикл дій, пов'язаних з розвитком працівників, включаючи аналіз потреб у розвитку кадрів, планування та розробку навчальних програм, організацію навчальних заходів, відстеження та оцінку результатів, а також стратегічне планування та прогнозування майбутніх потреб підприємства у професійних навичках та знаннях.

Система управління розвитком персоналу покликана забезпечити високу ефективність його роботи, здатність швидко реагувати на зміни на ринку, а також покращення професійного рівня працівників, розвиток їхнього потенціалу, підтримку командного духу та гармонії у колективі. Все це досягається за рахунок використання комплексу методів та підходів. В сучасному світі наявні знання та навички персоналу швидко застарівають в результаті стрімкого розвитку інформаційних систем та технологій, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення кваліфікаційних здібностей співробітників. Найбільш інноваційними та вживаними підходами, які впроваджуються в систему управління розвитком персоналу підприємства, є наступні [14, с. 440-442]:

- 1) кейсовий метод;
- 2) коучинг;
- 3) тренінг;
- 4) «buddying»;
- 5) електронне навчання;
- 6) самонавчання;
- 7) ділові ігри;

8) баскет-метод;

9) secondment.

Розглянемо більш детально кожний з них. Так, кейсовий метод базується на використанні практичних ситуацій або проблем (кейсів), з якими співробітники можуть зіткнутися в робочому середовищі. Кейси можуть бути розроблені на основі реальних ситуацій, з якими підприємство стикалося впродовж свого існування, або на основі вигаданих експертами сценаріїв, що відображають типові виклики, з якими можуть зіткнутися співробітники. Впровадження даного методу передбачає реалізацію таких кроків, як постановка мети, вибір кейсу, проведення його аналізу працівниками-учасниками, вирішення кейсу у групах, обговорення результатів, висновків та рефлексії. Після вирішення кейсів персонал може застосовувати набуті знання та навички в робочому процесі. Окрім того, використання даного методу дозволяє покращити критичне мислення, розвинути навички прийняття рішень та співпраці в групі. Однак, одним з основних обмежень впровадження даної практики в систему управління розвитком персоналу підприємства є складність розробки реалістичних кейсів, а також відсутність концентрації на потенціалі окремого співробітника, що може бути нівельований думкою більш активного учасника [14, с. 441].

Коучинг, в свою чергу, покликаний допомогти співробітникам самостійно покращити свої навички під керівництвом наставника – коучера у спеціально створених ним умовах, використовуючи самоаналіз. Впровадження даного підходу передбачає реалізацію таких кроків, як визначення професійних цілей, аналіз поточної ситуації співробітника, розробка конкретного плану дій разом з коучером, постійна підтримка, стимулювання та мотивування впродовж розвитку, визначення досягнень та їх подальша імплементація в діяльність підприємства. Одним з ключових моментів успіху даного заходу є вибір досвідченого коучера, який буде розділяти цілі та відповідати потребам як персоналу, так і підприємства в цілому [14, с. 440].

Тренінг, на відміну від коучингу, передбачає передачу персоналу підприємства готового набору знань та навичок від тренера, найчастіше без застосування індивідуального підходу, що робить даний метод розвитку персоналу більш доступним для невеликого бізнесу, адже він не передбачає витрачання значної кількості фінансових ресурсів [14, с. 441].

«Buddying» (або «баддінг») – це підхід до розвитку персоналу, де один співробітник, відомий як «бадді» або «ментор», надає допомогу та підтримку іншому співробітнику, відомому як «учень», з метою сприяння його професійному зростанню та розвитку. Даний підхід є схожим на коучинг, однак, існують і деякі відмінності, а саме: ментором виступає більш досвідчений співробітник, який використовує активний підхід передачі конкретних знань для виконання певного завдання або ролі, в той час коли коучер є сторонньою особою, яка використовує пасивний підхід для розвитку загальних особистісних навичок окремого співробітника [15, с. 45].

З посиленням пандемії COVID-19 більшість господарюючих суб'єктів перейшли на онлайн-формат комунікацій. Це сприяло удосконаленню електронного навчання персоналу. Так, наразі відбувається розробка спеціальних онлайн-платформ, відеоуроків, сайтів, проведення онлайн-конференцій з застосуванням Zoom або Skype. Такий підхід дозволяє персоналу постійно навчатися у будь-якій точці світу в будь-який момент часу. Однак, на відміну від інших розглянутих підходів, впровадження даного підходу може бути неефективним у разі відсутності мотивації у співробітників, адже саме вони приймають рішення щодо перегляду відеоуроків або виконання комп'ютерних вправ. Для покращення ефективності використання електронного навчання в системі управління розвитком персоналу необхідним є застосування внутрішньої системи стимулювання та штрафів. Електронне навчання тісно переплітається з самонавчанням. Однак, самонавчання є ширшим підходом, адже охоплює весь спектр наявних джерел знань та може включати будь-який інноваційний метод

розвитку персоналу. Важливо відмітити, що результативність даного підходу на 99,9% залежить від вмотивованості та рішучості працівника [14, с. 441].

Ділові ігри з'явилися в середині 20 століття та набули свого розвитку в 21 столітті. В свою чергу, інноваційні ігри були розроблені вперше у 80-х роках минулого століття та мали на меті генерування нових ідей в процесі виконання поставленого завдання. Ділові ігри сприяють кращому засвоєнню нового матеріалу через активну взаємодію з матеріалами навчання. Окрім того, вони стимулюють співпрацю та комунікацію між учасниками, розвивають навички, які є необхідними для виконання окремого проектного завдання тощо [16]. На сьогоднішній день впровадження ділових ігор відбувається з використанням сучасних технологій, таких як віртуальна реальність, мобільні додатки, а також онлайн-платформи. Ось декілька прикладів інноваційних ділових ігор, які можуть бути використані для розвитку персоналу на підприємстві:

1. Інноваційний хакатон, що передбачає формування команд, які мають за завдання спільно розробити та презентувати нові ідеї, продукти або послуги у певній області. Команди мають обмінюватися ідеями, використовувати творчі методики, генерувати нові рішення та приймати виклики [17].

2. Дизайн-марафон передбачає створення команд, перед якими стоїть завдання розробити новий продукт або послугу за обмежений час, використовуючи дизайн-методології, такі як дизайн-мислення [18]. Команди мають досліджувати потреби клієнтів, генерувати ідеї, прототипувати та тестувати свої рішення. Гра сприяє розвитку творчості, комунікації, колаборації та швидкого прийняття рішень.

3. Інноваційна лабораторія передбачає створення внутрішньої лабораторії на підприємстві, де співробітники можуть розробляти та тестувати свої інноваційні ідеї та технології, створювати прототипи, розвивати нові бізнес-моделі та взаємодіяти з іншими колегами. Гра сприяє створенню

інноваційної культури на підприємстві, розвитку технічних здібностей, однак, передбачає значних витрат з боку підприємства.

Баскет-метод, також відомий як «кошик знань», полягає в оцінці та розвитку набору ключових навичок або компетенцій у співробітників підприємства. Він спрямований на визначення сильних та слабких сторін окремих працівників та зосередження на розвитку тих навиків, які потребують покращення. Впровадження даного методу передбачає реалізацію таких кроків, як вибір навичок, які є ключовими для забезпечення успішного функціонування підприємства, оцінка рівня володіння даними навичками співробітниками, групування навичок залежно від рівня володіння ними, розробка стратегії розвитку для кожної з груп співробітників, вибір ігрового формату реалізації стратегії як інноваційний спосіб управління розвитком персоналу, реалізація ігрових форматів з подальшим моніторингом та оцінкою результатів. Групування співробітників залежно від їх рівня володіння певними навичками дозволяє швидко оцінити готовність окремого працівника до виконання конкретного завдання, а також рівень його вмотивованості на обраній посаді. Негативним аспектом баскет-методу може бути значні витрати часу на розробку завдання [14, с. 442].

Останнім, проте не менш важливим підходом є *secondment* або своєрідне відрядження окремо взятого працівника або групи працівників на інше місце роботи. Це може бути як переміщення в інший підрозділ, так і в інший офіс. Подібна практика спрямована на покращення комунікативних навичок співробітників, підвищення їх здатності швидко реагувати та пристосовуватися до змін навколишнього середовища, а також вона сприяє більш глибокому вивченню різних аспектів діяльності підприємства працівником, адже, підприємство представляє собою єдиний механізм, кожний елемент якого має вплив на інший. Таким чином, якщо працівники не будуть вузько-спеціалізованими, вони зможуть приймати більш компетентні рішення, з урахуванням особливостей діяльності всіх підрозділів

господарюючого суб'єкта. В деяких випадках може відбуватися тимчасове переміщення працівника зовсім в іншу компанію, що дозволяє пізнати тонкощі організації виробничого процесу, визначити наявні переваги та недоліки його ведення з подальшою імплементацією на власній посаді [14, с. 442].

У таблиці нижче автором сформована класифікація інноваційних методів, які можуть бути впроваджені в систему управління розвитком персоналу підприємства.

Таблиця 1. Класифікація інноваційних методів до управління розвитком персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Вид методу	Характеристика методу
Групові методи	Кейсовий	вирішення кейсу шляхом застосування теорії на практиці, творчого підходу, що спрямоване на розвиток soft skills
	Тренінг	передача готового набору знань та навичок від тренера персоналу в результаті проведення активного інтерактивного навчання
	Ділові ігри	імітація прийняття рішень персоналом за заздалегідь обумовленими правилами, «гра в роботу»
	Баскет-метод	оцінка пристосованості співробітників до виконання певних завдань
Індивідуальні методи	Коучинг	допомога у самостійному покращенні власних навичок співробітника під керівництвом наставника – коучера
	Buddying	активна допомога більш досвідченого співробітника менш досвідченому для сприяння його професійному зростанню та розвитку
	Електронне навчання	використання інформаційних систем і технологій для передачі та отримання знань
	Самонавчання	процес самостійного отримання знань працівником
	Secondment	відрядження працівника на інше місце роботи для розвитку гнучкості та більш глибокого вивчення особливостей бізнес діяльності

Важливо відмітити, що для досягнення ефективного розвитку персоналу необхідно застосовувати розглянуті підходи комплексно, адже вибір

виключно одного підходу не сприятиме повному розкриттю кадрового потенціалу. Окрім того, підходити до вибору методів необхідно виважено, враховуючи їх переваги та недоліки. В процесі постійного розвитку інформаційних систем та технологій варто впроваджувати новітні досягнення у процес управління розвитком персоналу для забезпечення його гнучкості, зниження витрат часу та фінансових ресурсів. Важливо відмітити, що такі підходи як самонавчання та електронне навчання повинні застосовуватися з використанням внутрішньої системи контролю за результатами, яка може включати в себе тестові завдання, реалізацію проекту, проведення співбесіди з керівником.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розробок у даному напрямі. Ефективне існування підприємства на ринку прямо залежить від якості системи управління розвитком його персоналу – найважливішого активу. Узагальнюючи матеріал, наведений в даній роботі, автором сформована класифікація інноваційних методів, які можуть бути впроваджені в систему управління розвитком персоналу підприємства. Класифікація подана у відповідній таблиці.

Дані методи в комплексному поєднанні дозволяють розвинути внутрішні задатки працівників, їх креативність, здатність швидко адаптуватися під зміни не тільки ринкового середовища, а й внутрішнього, а також зміцнити командний дух та підвищити рівень продуктивності праці на підприємстві. Система управління розвитком персоналу повинна будуватися з урахуванням інтересів як самого підприємства, так і персоналу, на базі новітніх досягнень. Дієвість обраної стратегії управління повинна перевірятися з боку контролерів, якими можуть виступати як працівники HR-відділу, так і керівництво, залежно від рівня складності. Подальше дослідження системи управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах доцільно здійснювати з урахуванням впливу наслідків введення військового стану в країні.

Література

1. Турчіна С. Г., Дішутіна Л. О., Баценко Л. М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1 (3). С. 195-204.
2. Коренюк П. І., Зеніна-Біліченко А. С. Особливості управління персоналом підприємств в контексті інноваційної діяльності. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. Кам'янське, 2021. № 1(2). С. 37-46.
3. Бабчинська О. І. Складові елементи механізму управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 114–117.
4. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.
5. Swanson R. A. *Foundations of Human Resource Development*, Third Edition. 2022. 520 p.
6. Vahdat S. The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*. 2022. Vol. 51. No 6. P. 2065-2088.
7. Gracious quotes. 41 famous Peter F. Drucker quotes. 2021. URL: <https://graciousquotes.com/peter-drucker/> (дата звернення: 25.04.2023).
8. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка підприємства*. Харків, 2013. № 42. С. 323-327.
9. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2021. № 36. С. 46-50.

10. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
11. Hurma. 2019. Індивідуальний план розвитку співробітника: що це і як скласти. URL: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/> (дата звернення: 25.04.2023).
12. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С.1-6.
13. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу : конспект лекцій. Луцьк: Луцький НТУ, 2018. 140 с.
14. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес-інформ*. 2020. № 3. С. 437-444.
15. Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Салата І. З. Особливості менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 28(9). С. 44-48.
16. Вікіпедія. 2020. Ділова гра. URL: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Ділова_гра (дата звернення: 25.04.2023).
17. Вікіпедія. 2023. Хакатон. URL: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Хакатон> (дата звернення: 25.04.2023).
18. Beetroot academy. 2023. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці у 2023 році. URL: <https://beetroot.academy/blog/general/dizajn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktitsi> (дата звернення: 25.04.2023).

References

1. Turchina, S. H., Dishutina, L. O. & Batsenko, L. M. (2022), “Human resource development management in the context of competitive environment for agricultural enterprises”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 1(3), pp. 195–204.

2. Koreniuk, P. I., Zienina-Bilichenko, A. S. (2021), "The features of personnel management in the context of innovative activities", *Ekonomichnyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1(2), pp. 37-46.
3. Babchyns'ka O. I. (2020). "Constituent elements of the personnel development management mechanism of an innovatively active enterprise", *Intelekt XXI*, vol. 6, pp. 114-117.
4. Hryn'ko, T. V. & Nastychenko Yu. V. (2021), "Theoretical principles of strategic management of human capital of the enterprise", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 176, pp. 53-58.
5. Swanson, R. A. (2022), *Foundations of Human Resource Development*, 3rd ed, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Minnesota, USA.
6. Vahdat, S. (2022), "The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era", *Kybernetes*, vol. 51, no. 6, pp. 2065-2088.
7. Gracious quotes (2021), "41 famous Peter F. Drucker quotes", available at: <https://graciousquotes.com/peter-drucker/> (Accessed: 25 April 2023).
8. Pluhina, Yu. A. (2013), "Enterprise personnel development: approaches, essence, models", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Ekonomika pidpriemstva*, vol. 42, pp. 323-327.
9. Voronina, V. L., Horopashna, A. V., Stovbun, D. E. (2021), "Personnel development strategy in the strategic management system", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 36, pp. 46-50.
10. Hajduchenko, S. O. (2020), *Orhanizatsijna kul'tura* [Organizational culture], Kharkiv, Ukraine.
11. Hurma (2019), "Individual employee development plan: what it is and how to make it", available at: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/> (Accessed: 25 April 2023).

12. Yakymova, N. S., Martseniuk, O. V. & Mojsieieva, V. O. (2021), “Improvement of the personnel development system at the enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 32, pp.1-6.
13. Dziamulych, M. I. (2018), *Rozvytok personalu* [Staff development], Luts'k, Ukraine.
14. Sheliuzhak, I. H., Todoruk, S. I. & Kyfiak, V. I. (2020), “Innovative methods of personnel development”, *Biznes-inform*, vol. 3, pp. 437-444.
15. Doroshkevych, K. O., Voronovs'ka, M. M. & Salata, I. Z. (2018), “Peculiarities of mentoring activities at enterprises in the conditions of innovative development”, *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 28(9), pp. 44-48.
16. Wikipedia (2020), “Business game”, available at: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Ділова_гра (Accessed: 25 April 2023).
17. Wikipedia (2023), “Hackathon”, available at: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Хакатон> (Accessed: 25 April 2023).
18. Beetroot academy (2023), “Design thinking: how to apply the method in practice in 2023”, available at: <https://beetroot.academy/blog/general/dizajn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktitsi> (Accessed: 25 April 2023).

Стаття надійшла до редакції 18.05.2023 р.