

Федотова Т.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського (м. Кривий Ріг)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9529-3429>

Fedotova Tatyana

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade (Kryvyi Rih)

ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

FUNDAMENTAL ANALYSIS OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE DEVELOPMENT SYSTEM OF AN EFFECTIVE MECHANISM FOR USING THE INTERNAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню використання інструментарію фундаментального аналізу щодо системи розвитку персоналу на підприємстві. Розглянута принципова схема управління розвитком персоналу на підприємстві. Пріділено увагу перепідготовці персоналу як самостійному механізму розвитку працівників та підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Доведено, що потенціал персоналу є одним з важливих чинників підвищення конкурентоспроможності і ефективності підприємства. Запропоновано етапи фундаментального аналізу потенціалу персоналу підприємства. Розглянуто моделі проведення фундаментального аналізу і методологію визначення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Запропоновано розширити систему показників фундаментального аналізу розвитку персоналу таким показником як відношення кількості працівників до обсягу виручки (прибутку).

Ключові слова: розвиток персоналу, перепідготовка персоналу, трудовий потенціал, потенціал персоналу, фундаментальний аналіз, методологія визначення, система показників, інструментарій.

The article is devoted to the study of the use of fundamental analysis tools for the personnel development system at the enterprise. The conducted analysis of economic literature allows us to conclude that today there is no unified approach to understanding the essence of fundamental analysis in the labor field. Under modern conditions, there are fundamental changes in the nature of work through its complication and intellectualization, which leads to the transformation of the human factor of production into the decisive basis of all characteristics of the enterprise's activity. The leading role of a high-quality workforce in ensuring the development prospects of domestic enterprises determines the objective necessity of a constant increase in the qualification level of personnel, which occurs through the continuous development of employees. The beneficial effect of investment in personnel is felt by the individual employee, the organization that makes the investment, and the economy as a whole. The employee benefits from personal and professional development, as well as a possible salary increase. Increasing the productivity of the staff and their loyalty ensures the improvement of the efficiency of the organization and the achievement of competitive advantages in the long term. Therefore, investing in personnel development is an important prerequisite for the formation and increase of the human capital of the enterprise in order to obtain economic and social effects that are significant in scope and long in time. The principle scheme of personnel development management at the enterprise is considered. On the basis of the synthesis and addition of existing approaches, the process of realizing the potential opportunities of the company's employees is analyzed, which is carried out through a system of organizational and economic measures that provide for personnel training, their adaptation, certification and career planning. Attention is paid to personnel retraining as an independent mechanism of employee development and increasing the efficiency of the use of the enterprise's labor potential. The potential of personnel is considered as one of the

important factors of increasing the competitiveness and efficiency of the enterprise. The stages of the fundamental analysis of the potential of the company's personnel have been studied. Models of conducting fundamental analysis and the methodology of determining the investment attractiveness of business entities are considered. The system of indicators of the fundamental analysis of personnel development was analyzed and its adequacy was assessed.

Keywords: *personnel development, personnel retraining, labor potential, personnel potential, fundamental analysis, methodology of determination, system of indicators, tools.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах кризового становища економіки України та багатьох інших країн світу актуальним питанням на шляху збереження виробничих потужностей та життєдіяльності підприємства постає використання внутрішніх резервів. Одним з головних чинників ефективної роботи підприємства є трудовий потенціал, тобто його працівники. Тому раціональне використання внутрішніх резервів робочої сили – одна з головних задач підприємства в кризових умовах, пр. ефективному поєднанні із стратегією використання матеріальних ресурсів та капіталу. В цієї сфері вагома роль відводиться професійному розвитку кадрів підприємства та раціональному капіталовкладенню у власний трудовий потенціал.

На сьогодні персонал є одним з найцінніших ресурсів будь-якої організації за умови застосування інструментів ефективного управління персоналом, повного та ефективного використання наявного трудового потенціалу. Це дасть великі результати без яких-небудь додаткових витрат і вкладень. Саме це і обумовлює необхідність та актуальність фундаментального аналізу трудового потенціалу, який дозволить якісніше оцінювати працю персоналу, розробляти заходи підвищення рівня використання трудового потенціалу, збільшувати ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливим зауваженням при вивченні проблем розвитку персоналу виступає відсутність окремих досліджень, що стосуються саме застосування фундаментального аналізу в цьому напрямі. В основному дослідження направлені на проблеми загального комплексу розвитку персоналу, та таких його складових, як навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Н.В. Деркач та Л.М. Пастушенко вивчають загальний процес управління розвитком персоналу, де досліджується не тільки сутність процесу управління розвитком, але й сучасний стан професійного навчання кадрів. О. Хамайдюк у своїй статті розглядає правові аспекти професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також аспекти бухгалтерського обліку цих процесів на підприємствах. М. Талан та О. Косенко розглядали можливість удосконалення підготовки фахівців за рахунок співпраці та обміну досвідом з зарубіжними країнами, а зокрема Канадою. Проте з позиції застосування фундаментального аналізу в цієї сфері наукові дослідження не проводилися. Отже на сьогоднішній день виникла потреба окремо дослідити питання застосування фундаментального аналізу як самостійний елемент механізму оцінки та формування системи розвитку персоналу.

Мета статті є виокремлення процесу застосування фундаментального аналізу розвитку персоналу як самостійного елементу в системі розробки механізму підвищення ефективності використання внутрішнього потенціалу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Підприємства, що не бажають економіти на власних працівниках, а навпаки передбачають їх професійний та кар'єрний розвиток, включають до своєї організаційної структури відділ розвитку персоналу, основною функцією якого виступає формування професійних кар'єр працівників за рахунок їх безперервного навчання, та збільшення внутрішнього кваліфікаційного рівня. Професійний розвиток працівника на підприємстві починається з моменту початку його роботи та адаптації на новому робочому місці, поточного навчання, періодичного підвищення кваліфікації через певні проміжки часу, а за необхідністю перепідготовки [1]. Принципова схема управління розвитком персоналу у взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища зображена на рис. 1.

Розвиток персоналу застосовувався ще з радянських часів, коли на великих підприємствах постійно відбувалися процеси навчання, підвищення кваліфікації, стажування, обміну досвідом, підготовки молодих спеціалістів та перепідготовки кадрів. Рівень перепідготовки спеціалістів у Радянському союзі перевищував сучасний більш ніж на 21%. На підприємствах того часу розроблялись спеціальні плани та програми щодо підвищення освітнього рівня працівників [2, с. 327]. В сучасний час ситуація з направленням працівників на інші суб'єкти господарювання більш ускладнена. Так у 2006 році питома вага працівників, що пройшли перепідготовку складала лише 2,3%. Однак потенціал процесу перепідготовки значно більший, а ефективність цього заходу на підприємстві буде значно вищою ніж добір нових працівників на підприємство [3, с. 45].

Згідно українського законодавства перепідготовку та підвищення кваліфікації включено до складу післядипломної освіти:

- "перепідготовка – освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями)";
- "підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань" [4, ст. 18 ч. 6].

Необхідно розмежувати поняття підготовки нових робітників, що передбачає навчання професійно-кваліфікаційним знанням, та перепідготовку спеціалістів, що вже здобули професію та мають певний стаж роботи. Перепідготовка у цьому розу-

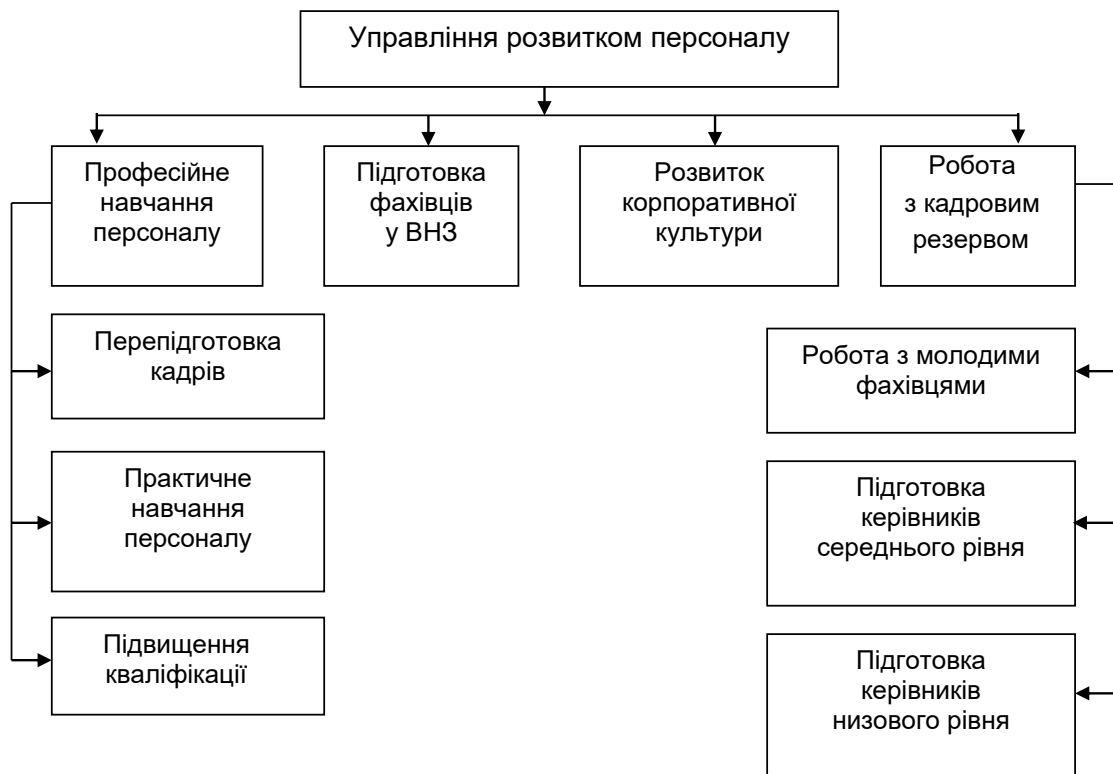


Рис. 1. Принципова схема управління розвитком персоналу: внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища

Джерело: систематизовано автором

мінні – це розширення і поглиблення спеціальних знань і навичок, які працівники здобули та в процесі трудової діяльності вдосконалили.

Необхідно зазначити, що основними загальноприйнятими причинами розвитку кадрів на підприємстві виступає науково-технічний прогрес та поступова втрата актуальності набутих професійних знань. Так, можна зазначити, що трудовий потенціал спеціалістів, які здобули свою спеціальність 15–20 років назад, не матиме попиту на сьогоденному ринку праці. Ця проблема є актуальною для спеціалістів середнього та старшого віку, а особливо для тих, хто здобув специфічну професію з дуже вузькою спеціалізацією.

Достатньо розповсюдженим явищем є вивільнення працівників у зв'язку з реорганізацією виробництва або відсутність попиту на професійну структуру працівників, за умов територіального переміщення виробництва. Така організація або звільняє персонал, або ж переглядає можливості застосування їх професійних навичок, направляючи їх на курси підвищення кваліфікації або перепідготовки. Слід зазначити, що в кризових умовах досить багато підприємств ставлять за мету зберегти свою дієздатність будь-якими засобами, в тому числі за рахунок втрати працівників, відсоток підприємств, що використовують можливості перепідготовки незначний [5].

Процес розвитку персоналу через перепідготовку є достатньо складним. По-перше, необхідно виявити працівників, чийі знання та кваліфікація

не відповідають вимогам підприємства. По-друге, слід визначитися, на якій ділянці та за якою спеціальністю можна використати зайвий/непотрібний персонал. По-третє, необхідно визначити вид навчання, оскільки не обов'язково такі працівники повинні радикально змінювати професію. Наступним етапом є співставлення фінансових можливостей підприємства та форм навчання працівників, з урахуванням раціонального поєднання старої та нової професії працівників.

На сучасному ринку освітніх послуг пропонують достатньо різноманітні форми навчання та перепідготовки, найбільш розповсюдженими формами яких виступають навчання з відривом та без відриву від виробництва. Так безпосередньо на виробництві може бути створений відділ розвитку персоналу, де за рахунок власних спеціалістів або через запрошення спеціалізованої організації відбуватиметься процес навчання з поєднанням теоретичного матеріалу та практичних занять безпосередньо на виробництві. Тобто фактично працівник поєднує роботу та навчання. Однак слід мати на увазі, що така форма хоча і є зручною для підприємства, вона є не завжди ефективною, оскільки не дає можливості працівнику проаналізувати матеріал та зосередити увагу на освіті.

Якщо ж розглянути навчання за межами підприємства, то варіантів для вибору залишається досить, щоб поєднати матеріальні витрати підприємства та ефективність навчання. Навчання поза робочим місцем може бути як індивідуальним, так

і колективним (курсним). Зазвичай на перепідготовку направляють групу працівників, які були вивільнені з одного відділу або перепідготовка за суміжними спеціальностями. Серед курсових форм навчання виділяють освіту у вищих навчальних закладах із спеціальними відділеннями перепідготовки та підвищення кваліфікації або окремі навчальні заклади, що займаються спеціальною вищою освітою. Зазвичай ця форма перепідготовки передбачає більш теоретичні знання для слухачів і розрахована або на вечірнє відвідування занять або ж на періодичні сесії протягом року [6].

Індивідуальна форма перепідготовки виступає найбільш ефективною для освоєння матеріалу. Вона реалізується шляхом систематичного самостійного вивчення певних питань за індивідуальним планом, що затверджується керівником працівника і виконується під його контролем. Таке навчання може проводитись також у вищих навчальних закладах шляхом очно-заочного та дистанційного навчання.

Саме дистанційне навчання на багатьох підприємствах виступає одним з головних заходів підвищення освітнього рівня працівника, оскільки є ефективним та зручним як для працівника, так і для підприємства. За умов сучасних ІТ-технологій, телекомунікаційних систем, а також on-line і off-line програм дистанційна освіта виходить на новий рівень, що є більш доступним, ефективним та зручним [7]. На сьогоднішній день, враховуючи потреби підприємств у перепідготовці своїх спеціалістів, розглядаються вимоги до форм дистанційної освіти для забезпечення оперативності та якості освіти. Можна виокремити декілька підходів розвитку дистанційної освіти при перепідготовці кадрів:

1. Підприємствам необхідно продумати організацію та управління процесом дистанційної освіти з метою більш ширшого використання нових технологій на кожному робочому місці і згідно вимогам підприємства. Організаціям необхідно визначитись з цілями та перспективами дистанційної освіти, виділити адміністративні, технічні та освітні цілі, визначити, які навчальні програми необхідні для дистанційної освіти, наскільки глибоко необхідно застосовувати цю форму перепідготовки, які додаткові можливості з'являються як для викладачів, так і для слухачів курсів.

2. Для ефективної організації дистанційної освіти необхідно розробити модель освітнього процесу [8, с. 35].

Окремим суб'єктом у процесі розвитку трудового потенціалу країни виступає Державна служба зайнятості, яка надає послуги з професійної перепідготовки безробітним громадянам. За бажанням або за направленням ДСЗ громадяни України можуть опанувати нову професію у вищих або професійно-технічних навчальних закладах, з якими укладено договір про таку підготовку, пройти підвищення кваліфікації. Останнім часом перепідготовка проходить за модульною системою. Модульна система професійного навчання - це гнучка інноваційна педагогічна технологія органі-

зації навчального процесу у професійно-технічних навчальних закладах, що ґрунтується на індивідуалізованому підході до освоєння модулів трудових навичок особистістю у визначеній професії за індивідуальними навчальними програмами.

За участю Державного центру зайнятості а також навчальних закладів освіти триває робота із запровадження модульного навчання для дорослого незайнятого населення. Положення про організацію професійного навчання незайнятого населення за модульною системою затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 8 липня 1999 р. № 113/247 [9]. Як показала практика попит на перепідготовку серед незайнятого населення за модульною системою зростає, в практичній площині виявлено основні недоліки запровадженого навчання та з часом розроблена нова нормативна база, яка передбачала їх усунення [10].

Аби ефективно реалізувати програми професійної підготовки потрібно знати реальну ситуацію на місцевих ринках праці. Для цього потрібна достовірна статистика [11]. Нині ж, через різні методи оцінки органами статистики та державною службою зайнятості базових показників – зайнятості і безробіття – практично неможливо оцінити ефективність освітніх закладів, що займаються перепідготовкою робітників. Досі не запроваджено статистична звітність з балансу робочих місць, що ускладнює перспективні розрахунки для навчальних закладів, які займаються професійною підготовкою і перепідготовкою громадян.

Запропонувати у цьому випадку можна більш тісну співпрацю з підприємствами на взаємовигідних умовах. Необхідно відмітити, що окрім послуг для незайнятого населення ДСЗ співпрацює з підприємствами, інформуючи їх про спеціалістів різних професій, які шукають робочі місця. З одного боку підприємствам потрібні нові професійно обізнані кадри, які також зацікавлені у працевлаштуванні. Тому за допомогою ДСЗ підприємства оголошують про вільні вакансії, а служба зайнятості в свою чергу інформує зацікавлених громадян.

З іншого боку існують підприємства, що не бажать добирати новий персонал, а за рахунок власних вивільнених трудових ресурсів бажать заповнити необхідні посади. У такому випадку нами пропонується створити новий механізм взаємодії підприємства та ДСЗ щодо перепідготовки спеціалістів підприємства. Служба зайнятості має досить розвинену інфраструктуру по країні, має необхідне інформаційне забезпечення та домовленості з навчальними закладами – тобто усю необхідну базу для освоєння нових професій спеціалістами. Механізм буде реалізовуватись наступним чином: підприємство подає до служби зайнятості заяву щодо чисельності та спеціальностей, за якими необхідно пройти перепідготовку, тобто подає достовірну статистичну інформацію у державну установу за власним бажанням. ДСЗ у свою чергу розглядає можливі навчальні заклади, які в змозі перекваліфікувати

необхідну чисельність працівників за потрібними спеціальностями. Наступним етапом визначається вартість навчання, та, якщо всі запропоновані пропозиції влаштовують замовника, укладається угода. Перепідготовка працівників через службу зайнятості повинна бути платною, але вартість навчання порівняно з іншими установами, що надають подібні послуги, буде значно дешевшою за рахунок наступних чинників:

- розвинута база ДСЗ дозволяє створити на її основі додаткову функцію у вигляді окремого відділу по перепідготовці працівників підприємств;

- служба зайнятості – державна установа, що фінансується та функціонує за кошти державного бюджету, а отже додаткових коштів для власного прибутку не бере;

- існуюча база вищих навчальних закладів та професійно-технічних училищ, що вже співпрацює з ДСЗ, значно скоротить витрати на пошук закладів та укладання договорів про перепідготовку.

На наш погляд така співпраця буде взаємовигідною як для держави, так і для підприємств, оскільки задовольняє головні інтереси обох сторін.

Таким чином форм та методів навчання в процесі перепідготовки та підвищення кваліфікації у сучасних умовах існує досить багато для вибору, однак необхідно співставити витрати підприємства на розвиток персоналу та майбутній результат від таких заходів. І тут найбільш дієвим інструментом вистає фундаментальний аналіз.

Найбільш поширеним є застосування фундаментального аналізу як методу якісного і кількісного аналізу звітності компанії з метою визначення реальної вартості її активів і передбачення майбутніх доходів або трактування даної дефініції як інструментарії визначення вартості / ціни цінних паперів на ринку/біржі. Фундаментальний аналіз, як правило, використовується також для оцінки довгострокового інвестування, до якого відносяться прями інвестиції у бізнес або довгострокове придбання акцій інвесторами. Щодо застосування фундаментального аналізу при оцінці трудового потенціалу підприємства або ринку праці, то він ще набув належного поширення.

Особливістю фундаментального аналізу є те, що при його здійсненні проводиться аналіз не лише виключно системи розвитку персоналу і додатково внутрішньофірмового середовища, але і галузі, регіону і економіки в цілому.

В умовах сьогодення для всіх суб'єктів господарювання підвищення ефективності використання трудового потенціалу є одним із важливих чинників ефективної та прибуткової діяльності, оскільки персонал з одного боку є одним з найдорожчих чинників виробництва, а з іншого одним з головних чинників конкурентоспроможності і ефективності виробництва. Тому успішна детальність підприємства практично неможлива без проведення аналізу трудових показників персоналу, і зокрема фундаментального аналізу. Адже при його проведенні необхідно також враховувати вплив на формування трудового потенціалу ще таких чинників, як вік, стать, рівень освіти працівників, зміст стра-

тегії стимулювання і системи мотивації на підприємстві, рівня заробітної плати та ін.

Потенціал як категорія в цілому має на увазі сукупність яких-небудь можливостей, які можуть бути використані для досягнення певної мети [12, с. 423]. Трудовий потенціал визначається як поняття, яке використовується при кількісному і якісному аналізі трудових ресурсів. Дані можливості відіграють величезну роль в розвитку суб'єкта господарювання і в механізмі використання внутрішнього потенціалу підприємства. Тому необхідно робити дослідження трудового потенціалу не лише щоб отримати інформацію про його обсяги та структуру, але і для якісної оцінки та виявлення проблем в розвитку професійних компетенцій персоналу, розробки програми розвитку персоналу.

Фундаментальний аналіз трудового потенціалу на підприємстві може здійснюватися за загальним підходом в п'ять етапів.

На першому етапі цього аналізу проводиться збір необхідної інформації щодо показників формування, динаміки, оцінки та розвитку персоналу підприємства. На другому етапі проводиться оцінка складових потенціалу персоналу: структури трудових ресурсів, сприйнятливості стратегії розвитку підприємства, організаційно-управлінської системи, системи розвитку персоналу, соціально-психологічного клімату, механізму мотивації та стимулювання. На третьому етапі на основі отриманих результатів здійснюється порівняння їх із середніми значеннями, наприклад, по галузі, регіону, групі підприємств, нормативним значенням і значенням за минулий період, із значеннями у конкурентів. На четвертому етапі виявляються ознаки недостатності трудового потенціалу і причини його зниження, проблеми розвитку. На п'ятому етапі визначаються ризики, які здатні понизити трудовий потенціал, і розробляються заходи для усунення виявлених проблем і ризиків.

Використання фундаментального аналізу як методу для оцінки трудового потенціалу та системи розвитку персоналу актуально для різних зацікавлених сторін: власників, кредиторів, вкладників, акціонерів, контрагентів, споживачів та ін.

На наш погляд, перелік показників і характеристик, що застосовуються для оцінки за допомогою фундаментального аналізу необхідно розширювати в силу трансформації економічної діяльності через кардинальну зміну технологій. Оскільки майбутній розвиток всі тісніше пов'язаний з діджиталізацією, розвитком комп'ютерного та дистанційного навчання, нових технологій і платформ ряд фахівців підпадає під скорочення, як наприклад такі штатні співробітники, як бухгалтери, касири, андеррайтери, аналітики, певні офісні працівники, робочі, зайняті ручною та машинною працею та ін. Штат працівників на деяких підприємствах може скоротитися навіть удвічі, в першу чергу, в зв'язку активним розвитком діджиталізації і можливістю за рахунок цього здійснювати більшість роботи в цифровому полі, також через активну роботизацію та комп'ютеризацію і можливістю через

це знаного скорочення ручної та машинної праці. При цьому операційні доходи, навпаки, збільшуються, що підтверджується фінансовими результатами діяльності банківського сектору, який пройшов через значне скорочення персоналу та відділень (навіть до закриття). Отже віддача від впровадження технологій велика, до того ж вона супроводжується економією на заробітних платах без втрати виручки. Тому одним із змістовних показників в фундаментальному аналізі цього процесу буде виступати відношення чисельності працівників до обсягу доходу/виручки. При здійсненні фундаментального аналізу необхідно додатково використовувати цей показник, оскільки він дозволить оцінити ефективність менеджменту у використанні трудових ресурсів і впроваджених технологічних рішень.

Висновки. Провідна роль високоякісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств обумовлює об'єктивну необхідність постійного зростання кваліфікаційного рівня персоналу, що відбувається шляхом безперервного розвитку працівників. Як самостійний механізм підвищення освітнього рівня працівників та використання власного трудового потенціалу підприємства перепідготовка може стати ефективним заходом при опануванні нових спеціальностей персоналом, раціональним капіталовкладенням у власних працівників відповідно до ринкових потреб, особливо в кризовий період. Подальші дослідження будуть направлені на вдосконалення показникової бази з питань проведення фундаментального аналізу системи розвитку працівників, а також ефективної взаємодії держави та підприємств в процесі професійного розвитку трудового потенціалу.

Бібліографічний список:

- Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
- Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академ. Видав, 2006. 485 с.
- Згодник Л. В. Корпоративний людський капітал: проблеми перепідготовки працівників. *Управління персоналом*. 2007. № 24 (178). С. 44–46.
- Закон України "Про освіту" від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII.
- Грибик І. І., Коpecь Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf.
- Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Николаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>.
- Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
- Серова Г. А., Микитин Н. В. Підходи к організації дистанційного навчання при професійній перепідготовці персоналу. *Управління персоналом*. 2002. № 5 (70). С. 33–39.
- Положення «Про організацію професійного навчання незайнятого населення за модульною системою», затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України від 8 липня 1999 р. № 113/247.
- Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України "Про затвердження Положення про професійне (професійно-технічне) навчання на основі модульної технології" від 09.04.2002 р. № 187/243.
- Гірман А. П., Булава А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 838–843.
- Гене́за ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / За наук. Ред.: Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемічука. Львів: „Магнолія 2006”, 2007. С. 423.

References:

- Bessonova A.V., Chernata T.M. (2021) Analiz metodiv rozvytku kadrovogo potencialu [Analysis of personnel development methods]. *Centralnoukraiynskyy naukovyy zhurnal*, no. 6 (39), pp. 97–105. [in Ukrainian]
- Xmil F.I. (2006) Upravlinnya personalom [Personnel management]. Kyiv: Akadem. Vydav, 485 p. [in Ukrainian]
- Zgodnyk L.V. (2007) Korporatyvnyy lyudskyy kapital: problemy perepidgotovky pracivnykiv [Corporate human capital: problems of retraining employees]. *Upravlinnya personalom*, no. 24 (178), pp. 44–46. [in Ukrainian]
- Zakon Ukrayiny "Pro osvitu" vid 5 veresnya 2017 roku # 2145-VIII [Zakon Ukrainy "Pro osvitu" vid 5 veresnia 2017 roku No. 2145-VIII]. [in Ukrainian]
- Grybyk I.I., Kopecz G.R. (2009) Problemy rozvytku personalu na vitchyznyanyx pidpryyemstvax [Problems of personnel development at domestic enterprises]. URL: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf. [in Ukrainian]
- Syvolap L.A., Xavalycz S.S., Nikolayenko R.B. (2021) Analiz rozvytku personalu pidpryyemstva v suchasnyx umovax gospodaruvannya [Analysis of the development of the company's personnel in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>. [in Ukrainian]
- Getman O.O., Bilodid A.O. (2017) Innovacijni metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*. № 17. P. 556–561. [in Ukrainian]
- Serova G.A., Mykytyn N.V. (2002) Podxody k organizacyi dystancyonnogo obuchenya pry professyonalnoj perepidgotovke personala [Approaches to the organization of distance learning in the professional retraining of personnel]. *Upravlenye personalom*. № 5 (70). P. 33–39. [in Ukrainian]
- Polozhennya «Pro organizaciyu profesijnogo navchannya nezajnyatogo naseleण्या za modulnoyu systemoyu», zatverdzhene nakazom Ministerstva praci ta socialnoyi polityky Ukrayiny ta Ministerstvom osvity i nauky Ukrayiny vid 8 lypnya 1999 r. № 113/247 [Regulation "On the organization of vocational training of the unemployed population according to the modular system", approved by the order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 8, 1999. No. 113/247.]. [in Ukrainian]
- Nakaz Ministerstva praci ta socialnoyi polityky Ukrayiny, Ministerstva osvity i nauky Ukrayiny "Pro zatverdzhennya Polozhennya pro profesijne (profesijno-texnichne) navchannya na osnovi modulnoyi texnologiyi" vid 09.04.2002 r. # 187/243 [Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine "On approval of the Regulation on professional (vocational and technical) training based on modular technology" dated 04/09/2002 No. 187/243.]. [in Ukrainian]
- Girman A.P., Bulava A.P. (2017) Pokazyky ocinky v organizaciyi rozvytku personalu [Evaluation indicators in the organization of personnel development]. *Molodyj vchenyj*, no. 10 (50), pp. 838–843. [in Ukrainian]
- Bashnyanyna G.I., Iftemichuka V.S. (2007) Geneza rynkovoyi ekonomiky: Terminy, ponyattya, personaliyi [The genesis of the market economy: Terms, concepts, personalities]. Lviv: „Magnoliya 2006”, p. 423. [in Ukrainian]