

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

УДК 658.3:331.108

# ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

## IMPACT OF EFFECTIVE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS

**Шевченко Інна Юріївна**

доктор економічних наук, професор, декан факультету,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>

**Кубіцький Сергій Олегович**

кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

**Кубіцький Юрій Сергійович**

кандидат економічних наук, асистент кафедри,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8578-1578>

**Shevchenko Inna**

Kharkiv National Automobile and Highway University

**Kubitskyi Serhii**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Kubitskyu Yuriy**

Odesa State Agrarian University

Стаття аналізує, як систематичне та цілеспрямоване вдосконалення навичок і компетенцій працівників може сприяти ефективній адаптації до змінних умов ринку, оптимізації виробничих процесів та зміцненню ринкових позицій компанії. Значення цієї роботи полягає у виявленні ключових аспектів управління персоналом, які впливають на здатність підприємства досягати довгострокових конкурентних переваг. Мета статті полягає у дослідженні ролі комплексного підходу до розвитку персоналу в рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дослідження підкреслило, що систематичний розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Процес розвитку включає підвищення кваліфікації, особистісний ріст та професійне удосконалення співробітників, спрямоване на формування компетентностей, необхідних для виконання операційних завдань з використанням актуальних технік і технологій. Управління розвитком персоналу, фокусуючись на визначенні потреб у кваліфікованих працівниках і формуванні трудового потенціалу, який складно скопіювати конкурентами, сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Це включає адаптацію кадрової стратегії до маркетингової стратегії підприємства та розвиток напрямів, таких як інноваційність, лідерство, і підвищення освітнього рівня. Дослідження також виявило, що для ефективного управління розвитком персоналу необхідні важливі підтримуючі системи, зокрема фінансове, інформаційне, і методичне забезпечення. Ці системи сприяють не лише внутрішнім процесам навчання та розвитку, але й забезпечують адаптацію підприємства до зовнішніх змін, підтримуючи його конкурентну позицію на ринку. Практичне значення дослідження полягає у визначенні та імплементації стратегій ефективного управління розвитком персоналу, які можуть бути застосовані українськими підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності. Результати дослідження сприятимуть розробці цілісної стратегії розвитку персоналу, що включає інтеграцію навчальних програм, кар'єрного розвитку та оцінки ефективності персоналу в контексті загальної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, конкурентоспроможність, управління талантами, стратегія управління персоналом.

This article examines how systematic and targeted skill and competency enhancement of employees can contribute to effective market adaptation, optimization of production processes, and strengthening of a company's market position. The significance of this work lies in identifying key aspects of personnel management that affect a company's ability to achieve long-term competitive advantages. The purpose of the article is to explore the role of a comprehensive approach to personnel development within the strategy to enhance enterprise competitiveness. The study highlights that systematic personnel development is a key factor in ensuring high competitiveness of an enterprise. The development process includes upgrading qualifications, personal growth, and professional improvement of employees, aimed at forming competencies necessary for performing operational tasks using current techniques and technologies. Managing personnel development, focusing on identifying needs for skilled workers and forming a labor potential that is difficult for competitors to replicate, contributes to creating sustainable competitive advantages. This includes adapting the HR strategy to the enterprise's marketing strategy and developing areas such as innovation, leadership, and education enhancement. The study also found that effective personnel development management requires significant supportive systems, including financial, informational, and methodological provisions. These systems not only support internal learning and development processes but also help the enterprise adapt to external changes, maintaining its competitive position in the market. The practical significance of the research lies in identifying and implementing strategies for effective personnel development management, which can be applied by Ukrainian enterprises to enhance their competitiveness. The results of the study will aid in the development of a comprehensive personnel development strategy that includes the integration of training programs, career development, and staff performance evaluation within the overall enterprise strategy.

**Keywords:** personnel development, competitiveness, talent management, personnel management strategy.

**Постановка проблеми.** Глобальна економіка стикається з кризою кваліфікованої робочої сили, що посилюється зростаючими вимогами до навичок у багатьох секторах. Це спричинено стрімкими технологічними змінами, що вимагають від працівників адаптуватися до нових реалій і компетенцій. Водночас, багато країн, включаючи і розвинені, зіштовхуються з проблемою старіння населення та зменшенням частки молодих працівників, що вступають на ринок праці. Це створює додатковий тиск на ринок праці, оскільки попит на кваліфіковану робочу силу неухильно зростає.

Україна, яка прагне інтеграції в європейські та інші міжнародні ринки, також відчуває необхідність в адаптації своєї економіки. Розвиток кваліфікованого персоналу стає стратегічною задачею, що може значно підвищити конкурентоспроможність національної економіки. Проте, для реалізації цієї мети необхідно створити ефективні механізми управління розвитком персоналу, що враховують специфіку місцевих умов і міжнародні стандарти.

В розвинених країнах та великих бізнес-структурах вже давно існує практика систематичного формування кваліфікованих працівників через постійне навчання і професійний розвиток. Ці країни та компанії використовують комплексні програми розвитку, які включають стажування, менторство, навчання на робочому місці та перепідготовку. Проте, в Україні такі практики впроваджуються значно рідше через низку специфічних викликів, які перешкоджають їх ефективності.

Таким чином, завдання вдосконалення механізмів управління розвитком персоналу в Україні є комплексним та вимагає глибокого й системного дослідження. Вирішення цих завдань зможе сприяти підвищенню продуктивності робочої сили та зміцненню позицій українських підприємств на міжнародних ринках, а також адаптації до швидко змінних умов глобальної економіки.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Питання впливу ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства добре висвітлене у вітчизняній науковій літературі, яка представлена численними дослідженнями та публікаціями.

Серед значних внесків у дослідження цієї теми можна виділити праці Г. О. Зелінська [4], яка разом з У. Я. Андрусів розглянули глобалізаційні виклики і вплив на конкурентоспроможність персоналу. А. С. Олійник та співавтори [10] детально аналізували, як конкурентоспроможність персоналу є складовою ефективної діяльності підприємства, розкриваючи взаємозв'язки між кваліфікацією персоналу та результативністю роботи підприємств. В. М. Коломієць [6] в своїй роботі обґрунтовує механізми розвитку конкурентоспроможності персоналу, вказуючи на необхідність інтеграції різних підходів до управління розвитком персоналу.

Також важливий вклад внесли Н. Мартинюк та Д. Черевко [7], які досліджували вплив розвитку персоналу на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських

підприємств, підкреслюючи специфіку аграрного сектору. Л. О. Зайцева [3] зосередила увагу на стратегіях розвитку персоналу як засобу підвищення конкурентоспроможності, зокрема через навчання та розвиток навичок.

Крім традиційних наукових джерел, для дослідження використовувалася і експертна література, така як сучасні інтернет-видання, що висвітлюють актуальні аспекти теми. Ці джерела допомагають зрозуміти, як теоретичні знання адаптуються до швидкозмінних умов господарювання та глобалізаційних викликів.

**Мета статті** полягає у дослідженні ролі комплексного підходу до розвитку персоналу в рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток персоналу визначається як ключовий елемент, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства в сучасних умовах. Розвиток можна описати як процес, який включає цілеспрямовані, незворотні зміни, що ведуть до нових кількісних та якісних результатів. У науковій літературі існують різні підходи до інтерпретації розвитку персоналу. Як визначається Араповою О. М. та Горицькою К. М., розвиток персоналу представляє собою цілеспрямований процес підвищення рівня знань, умінь та навичок співробітників, який спрямований на їхній інтелектуальний, духовний і професійний розвиток. Цей процес впливає на збільшення конкурентоспроможності кожного працівника на ринку праці, і разом з тим конкурентоспроможності підприємства [1].

Деякі дослідники розглядають його як специфічний процес, що реалізується через виконання визначеного набору дій з огляду на встановлені цілі [12], тоді як інші вбачають у ньому комплексний і безперервний процес, направлений на підвищення робочої ефективності [2]. В. Г. Никифоренко у своїй роботі «Управління персоналом» визначає розвиток персоналу як комплекс заходів для підвищення кваліфікації працівників [11].

Згідно з поглядами Garavan T. N., Costine P., Heraty N., розвиток персоналу означає цілеспрямовану інтеграцію інформаційних, освітніх, і працевлаштованих до конкретних робочих місць ресурсів, спрямованих на вдосконалення навичок персоналу відповідно до цілей розвитку організації та здібностей працівників [12]. В. М. Гриньова вважає, що розвиток персоналу полягає в проведенні дій, спрямованих на відкриття особистісного

потенціалу працівників і підвищення їх здатності робити значущий вклад у розвиток організації [2, с. 190].

Основна мета розвитку персоналу – сформувати компетентного працівника, що здатний виконувати операційні завдання, діяти інноваційно з використанням визначеного підприємством набором техніки та технологій відповідно до розробленої конкурентної стратегії підприємства.

Компетентний працівник підприємства ефективно адаптується та використовує можливості зовнішнього та внутрішнього середовища для генерації ідей, виявлення загроз, розв'язання проблем, та швидкого впровадження нововведень. Цей працівник здатний ефективно виконувати управлінські завдання, приймати кваліфіковані рішення для створення та реалізації якісної продукції або послуг, максимально використовуючи ресурси, відзначається повністю відповідністю до вимог роботодавців за знаннями, вміннями та навичками, перевищуючи інших кандидатів. Компетентність працівника є інтегральним показником його професійних, особистісних та ділових якостей, які дозволяють йому ефективніше реалізувати свій потенціал у конкретних умовах підприємства (рис. 1).

Відповідно до своїх знань та вмінь компетентний працівник отримує відповідну винагороду, соціальний статус та професійне зростання. Його компетентність та конкурентоспроможність виступають ключовими чинниками, що забезпечують перевагу підприємству у досягненні його цілей, вважаючи персонал «мотором» будь-якої організації [1].

*Управління розвитком персоналу* спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності організації і включає визначення та аналіз потреб організації у кваліфікованому персоналі, котрі відповідають стратегії управління. Основою є порівняння цих потреб із реальними здібностями, кваліфікацією, та іншими характеристиками наявних працівників [8]. З цією метою велике значення має професійна діагностика та моніторинг персоналу. Ці процеси необхідні для ефективного управління кадрами як на стадії набору нових працівників, так і у подальшій діяльності колективу. Регулярне проведення діагностики допомагає визначити потреби та пріоритети у розвитку працівників, а також прогнозувати їхню кар'єру. Це стимулює мотивацію до навчання та розвитку в колективі, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1. Якості кваліфікованого компетентного працівника

Джерело: систематизовано авторами

Для досягнення максимальної продуктивності на підприємстві необхідно створювати сприятливі умови праці та підтримувати мотивацію співробітників. Інвестування в освіту дозволяє капіталізувати результати у формі розвитку професійних та особистісних компетенцій працівників, що забезпечує підвищення їхньої конкурентоспроможності [4].

Розвиток висококваліфікованих працівників дозволяє організації ефективніше використовувати наявні потенціали, адаптуватися до змін, швидко впроваджувати інновації та здобувати переваги в конкурентній боротьбі. В свою чергу, стратегічний підхід до розвитку персоналу включає визначення довгострокових цілей у плані збільшення обсягів продажу, розширення ринку, зниження витрат та зростання прибутку. Основним завданням управління розвитком персоналу є форму-

вання трудового потенціалу, який був би недоступний для швидкого копіювання конкурентами, тим самим забезпечуючи стійкі конкурентні переваги організації [8].

Стратегія управління персоналом розробляється на основі детального аналізу внутрішнього середовища організації та прогнозування кадрових потреб, формулюючись у вигляді планів або конкретних «програм дій». Виконання кадрової стратегії включає низку заходів:

- управління персоналом;
- розвиток та підвищення кваліфікації працівників;
- вирішення соціальних питань;
- мотивація та винагорода.

В залежності від обраної маркетингової стратегії підприємства, кадрова стратегія адаптується до конкретних потреб ринку,



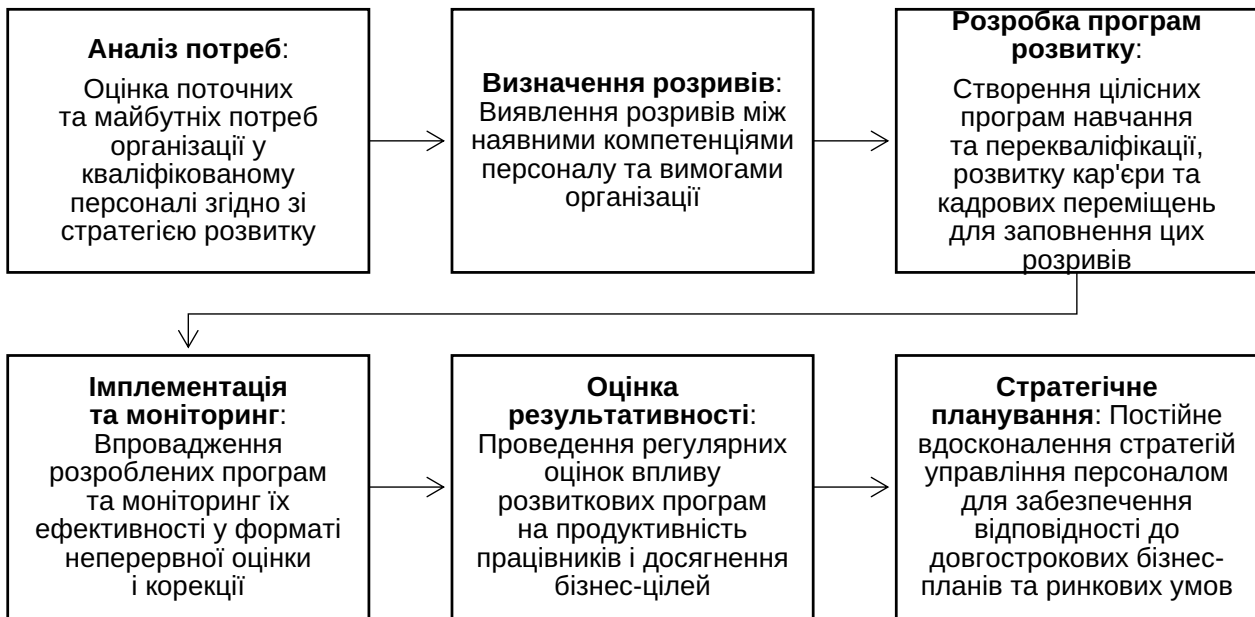


Рис. 2. Процес управління розвитком персоналу

обираючи стратегію інтенсивного, помірного зростання або скорочення.

– *Стратегія інтенсивного зростання* спрямована на залучення та розвиток висококваліфікованих кадрів для виходу на нові ринки та інновацій, зокрема у молодих або високотехнологічних компаніях. Така стратегія вимагає створення мотиваційної системи та позитивного робочого клімату для ефективної роботи персоналу.

– На відміну від цього, *стратегія помірного зростання* зустрічається у стабільних підприємствах, що вже мають міцні позиції на ринку. Ця стратегія зосереджена на збереженні та стабілізації кадрів, перенавчанні та внутрішніх переміщеннях персоналу.

– *Стратегії скорочення* приймаються в умовах необхідності оптимізації структури підприємства, включаючи масові звільнення або перекваліфікацію, для покращення ефективності та прибутковості.

Відповідно до стратегії обираються напрями розвитку персоналу. На рис. 3 представлено комплексні напрями розвитку персоналу, які відображають різноманіття стратегій та методів, спрямованих на підвищення кваліфікації, стимулювання інноваційності, підвищення освітнього рівня, заохочення до лідерства. Важливо підкреслити, що кожен з цих напрямів може бути адаптований до конкретних умов і потреб компанії, щоб оптимально відповідати її стратегічним інтересам і культурі.

Оцінка розвитку персоналу може здійснюватися методами непрямої та безпосередньої оцінки.

– *Непряма оцінка*: оцінка конкурентоспроможності організації в цілому здійснюється на основі її кінцевих результатів порівняно з конкурентами. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що конкурентоспроможна організація має конкурентоспроможний персонал, хоча сам рівень конкурентоспроможності персоналу не оцінюється прямо.

– *Безпосередня оцінка*: оцінка рівня розвитку персоналу та конкурентного організаційного середовища проводиться на основі відповідності вимогам організації та її стратегічним цілям.

Найбільш адекватним способом оцінки персоналу може бути метод управління за цілями. Цей метод особливо ефективний для оцінки роботи працівників, чия діяльність складно описати кількісними та якісними показниками. Використання цієї методики дозволяє підвищити рівень лояльності та залучення персоналу, а також їх особисту відповідальність.

Отже, конкурентоспроможність персоналу залежить від різних чинників, як економічних умов організації, так і внутрішніх особистих якостей працівника. Вимоги до конкурентоспроможності працівників постійно змінюються відповідно до економічних та соціальних трансформацій [9].

Розвиток персоналу на підприємствах має безпосередній вплив на їхню конкуренто-

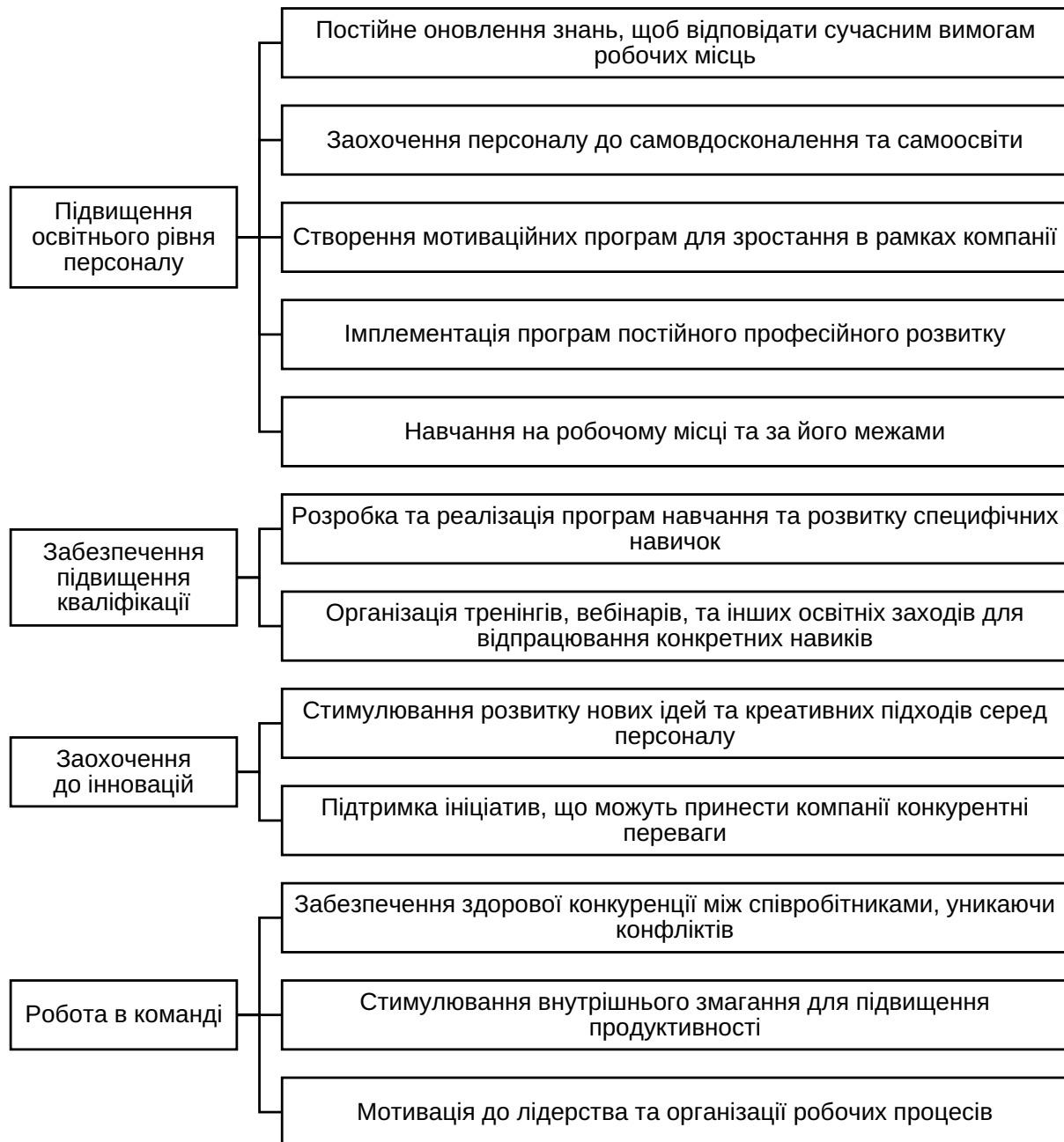


Рис. 3. Напрями розвитку персоналу [5]

Джерело: систематизовано авторами

спроможність. Сутність цього впливу полягає у формуванні кваліфікованого колективу, здатного досягати стратегічних цілей підприємства. Ключовою ланкою є персонал, що володіє необхідними компетенціями і високим рівнем мотивації. Завдяки цьому створюється ефективний менеджмент, який забезпечує організацію роботи, координацію виробничих процесів та реалізацію товарів.

Компетентний персонал також сприяє вдосконаленню технічної бази підприємства. Інноваційність та технічна осначеність

робочих процесів залежать від здатності працівників адаптуватися до новітніх технологій і розробляти технологічні нововведення. Це безпосередньо впливає на якість і продуктивність виробництва, що є критичним для підтримання конкурентоспроможності продукції на ринку.

Фінансове забезпечення та інвестиційний потенціал підприємства забезпечують необхідні ресурси для розвитку персоналу та підтримання інноваційності. Водночас, ефективне управління ресурсами та витратами

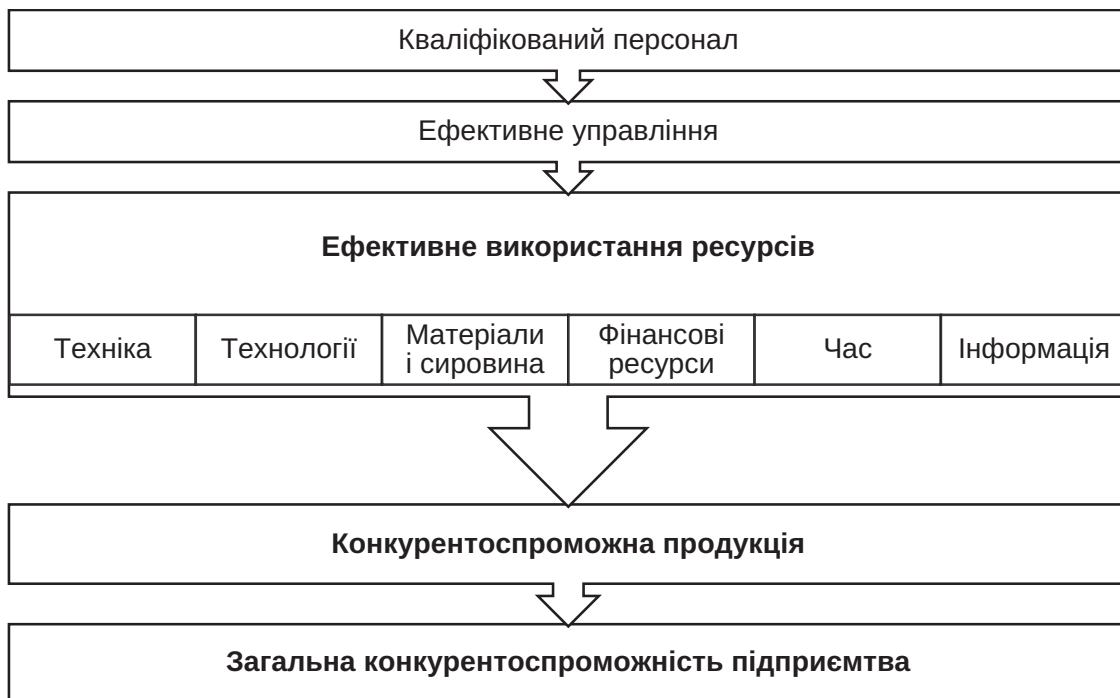


Рис. 4. Схема причинно-наслідкових зав'язків формування конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління розвитком персоналу [7]

Джерело: розроблено авторами

дозволяє оптимізувати виробничий процес та знизити витрати, що також підвищує конкурентоспроможність.

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків демонструє, що ключовим елементом конкурентних переваг є персонал. Людський капітал, який створюється з персоналу компанії, володіє унікальною цінністю, оскільки він не лише залучає, але й використовує інші ресурси, самостійно розвиваючись. Це не знижує значимість інших ресурсів компанії та не робить персонал абсолютним у контексті функціонування підприємства, адже засоби виробництва та доступ до ринків сировини також залишаються важливими. У ситуації, коли багато ресурсів можна імітувати, особливі характеристики персоналу, який є одночасно суб'єктом і об'єктом управління, створюють його відмінність від аналогічних ресурсів інших учасників ринку, підвищуючи його вплив на конкурентоспроможність підприємства і акцентуючи управлінську увагу на ньому як на ресурсі [10].

Отже, систематичний розвиток персоналу і вдосконалення управлінських процесів є основою для досягнення високої конкурентоспроможності підприємства. Створення умов для постійного розвитку кваліфікаційних навичок працівників є критичним для забез-

печення сталого успіху в довгостроковій перспективі [7]. Розглянемо дані умови.

– *Нормативно-правова база.* Це передбачає розроблення чітких політик та нормативних актів, які регулюють процес професійного навчання та розвитку співробітників. Крім того, важливо закріпити правові засади відносин між усіма учасниками навчального процесу через укладення відповідних договорів, що гарантують взаємні права і обов'язки.

– *Організація процесів.* Він включає створення ефективних партнерських відносин між керівництвом і працівниками, що сприяють професійному навчанню. Також необхідно розробити систему управління навчальним процесом, яка дозволить координувати та оптимізувати всі навчальні ініціативи. Важливим є забезпечення організаційної підтримки співробітників у процесі їх самоосвіти і здобуття вищої освіти, створення умов для їхнього постійного професійного зростання.

– *Кадровий аспект* має велике значення у процесі розвитку персоналу. Він передбачає формування контингенту досвідчених працівників-наставників, які можуть проводити стажування та виробниче навчання для молодших колег. Залучення фахівців з навчальних закладів та провідних підприємств галузі може значно підвищити якість навчання,

оскільки це дозволяє ознайомити персонал з новітніми досягненнями науки і техніки.

– *Навчально-методична робота* включає застосування активних форм і методів навчання, розробку індивідуальних та колективних програм стажування й виробничого навчання, що відповідають актуальним потребам співробітників. Широке використання наочних матеріалів, таких як брошури, буклети, і навчальні фільми, також сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

– *Фінансово-інвестиційне забезпечення* передбачає створення фонду для фінансування професійного розвитку, залучення зовнішніх джерел фінансування та використання різних методів матеріальної мотивації для заохочення співробітників до навчання і саморозвитку.

– *Інформаційне забезпечення* охоплює постійне інформування працівників про можливості та умови проходження професійного навчання, як всередині підприємства, так і за його межами, а також проведення роз'яснювальної роботи щодо необхідності підвищення кваліфікації [7].

На сьогоднішній день, попри достатньо розвинену методологію управління розвитком персоналу, практична її реалізація є проблематичною. До основних проблем і перешкод ефективного управління розвитком персоналу можна віднести:

- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в навколишньому середовищі підприємства;
- слабка координація дій при виконанні запланованих заходів;
- неузгодженість стратегічних та оперативних планів;
- помилки при плануванні та занижена оцінка необхідних ресурсів;
- неясність та суперечливість поставлених цілей;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень;
- недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками [6].

Вирішення проблем управління розвитком персоналу вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних стратегій та рішень.

Забезпечення ефективного управління персоналом включає в себе не лише корекцію внутрішніх процесів, але й відповідне реагування на зовнішні зміни та адаптацію до них. Послідовне впровадження запропонованих рішень може сприяти покращенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1

### Проблеми ефективного управління персоналом і напрями їх вирішення

Проблема	Рішення
Неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в середовищі	Регулярний моніторинг та аналіз зовнішнього середовища; Адаптація стратегій розвитку
Слабка координація дій	Чітка система планування, відповідальності та звітності; Комунікація та співпраця
Неузгодженість стратегічних та оперативних планів	Постійне оновлення стратегій та планів розвитку; Збільшення зв'язку між рівнями управління
Помилки при плануванні та занижена оцінка ресурсів	Детальний аналіз та оцінка ресурсів; Реалістичне визначення цілей
Неясність та суперечливість цілей	Встановлення SMART-цілей; Відкрита комунікація та уточнення цілей зі сторін персоналу
Низька кваліфікація та недостатня компетентність	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу; Програми підвищення кваліфікації
Низький або занадто високий рівень делегування	Оптимізація рівня делегування; Розвиток лідерських навичок та саморозвиток
Недосконалість інформаційної та комунікаційної систем	Впровадження сучасних ІТ-інструментів; Покращення системи звітності та комунікації
Низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками	Підвищення ефективності системи контролю та звітності; Відстеження ключових показників

Джерело: складено авторами



**Висновки.** Отже, розвиток персоналу – цілеспрямований та комплексний процес, який охоплює систематичне підвищення кваліфікації, особистісний ріст та професійне удосконалення співробітників. Основна мета розвитку персоналу полягає у формуванні компетентних працівників, котрі ефективно виконують операційні завдання, використовуючи техніку та технології, що відповідають стратегії компанії. Компетентність працівника інтегрує його професійні, особистісні та ділові якості, які сприяють реалізації його потенціалу в умовах конкретного підприємства.

Управління розвитком персоналу зосереджене на підвищенні конкурентоспроможності організації через визначення потреб у кваліфікованих працівниках, формування трудового потенціалу, що важко копіювати конкурентами, та створення стійких конкурентних переваг. Кадрова стратегія адаптується до маркетингової стратегії компанії та включає

різноманіття напрямів, таких як підвищення кваліфікації, стимулювання інновацій, підвищення освітнього рівня та заохочення до лідерства. Людський капітал, формуючи унікальну цінність, використовує інші ресурси та сприяє їх розвитку, не зменшуючи при цьому значимість інших компонентів функціонування компанії. Систематичний розвиток персоналу та вдосконалення управлінських процесів є критичними для забезпечення високої конкурентоспроможності та сталого успіху підприємства. Ефективне управління розвитком персоналу включає створення нормативно-правової бази, організацію процесів, і кадровий аспект, що сприяє постійному професійному зростанню працівників. Важливим є також фінансове, інформаційне, та методичне забезпечення, яке підтримує розвиток та навчання персоналу, забезпечуючи адаптацію до зовнішніх змін і вдосконалення внутрішніх процесів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203>
2. Гриньова В. М., Новікова М.М., Салун М.М., Красносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004.
3. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *БИ*. 2017. № 5. С. 472. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-yak-zasib-pidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv>
4. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)
5. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2006.
6. Коломієць В. М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2007. № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48398704.pdf>
7. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 3–4. С. 73. URL: [https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae\\_2015\\_8\\_3-4/ae\\_2015\\_8\\_3-4\\_14.pdf](https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2015_8_3-4/ae_2015_8_3-4_14.pdf)
8. Марцінковська О., Легкий О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26852/1/%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf>
9. Морозова М.Е. Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації. *Scientific Journal Virtus*. 2018. № 4.
10. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.97
11. Garavan T.N., Costine P., Heraty N. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, 1995.

#### REFERENCES:

1. Arapova, O. M., & Horytska, K. M. (2015). Konkurentospromozhnist personalu ta ii znachennia u diialnosti pidpriemstva [Competitiveness of staff and its significance in the activities of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203> [in Ukrainian].

2. Hryniova, V. M., Novikova, M. M., Salun, M. M., & Krasnonosova, O. M. (2004). Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
3. Zaitseva, L. O. (2017). Rozvytok personalu yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Personnel development as a means of enhancing enterprise competitiveness]. *BI*, no. 5, p. 472. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-yak-zasib-pidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv> [in Ukrainian].
4. Zelinska, H. O., & Andrusiv, U. Ya. (2021). Hlobalizatsiini vyklyky ta konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva [Globalization challenges and enterprise staff competitiveness]. *Visnyk agrarnoi nauky Prychornomia*, no. 2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110) [in Ukrainian].
5. Klymenko, S. M., Dubrova, O. S., & Barabash, D. O. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Kolomiets, V. M. (2007). Mekhanizm rozvytku konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva [Mechanism of development of enterprise staff competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk NGU*, no. 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48398704.pdf> [in Ukrainian].
7. Martynyuk, N., & Cherevko, D. (2015). Rozvytok personalu yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Personnel development as a factor in enhancing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ahrarna ekonomika*, no. 3–4, p. 73. URL: [https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae\\_2015\\_8\\_3-4/ae\\_2015\\_8\\_3-4\\_14.pdf](https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2015_8_3-4/ae_2015_8_3-4_14.pdf) [in Ukrainian].
8. Martsynkovska, O., & Lehkyi, O. (n.d.). Vplyv konkurentospromozhnosti personalu na efektyvnist roboty orhanizatsii [The impact of staff competitiveness on organizational efficiency]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26852/1/%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf> [in Ukrainian].
9. Morozova, M. E. (2018). Konkurentospromozhnist personalu v suchasni orhanizatsii [Competitiveness of staff in a modern organization]. *Scientific Journal Virtus*, no. 4 [in Ukrainian].
10. Oliinyk, A. S., Pikhulia, O. H., Romanova, O. V., & Lopan, A. M. (2020). Konkurentospromozhnist personalu yak skladova efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [Competitiveness of staff as a component of effective enterprise activity]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.97 [in Ukrainian].
11. Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. In *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA [in English].