



УДК 658.3:331.108

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ МІСЬКОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

Тетяна Галайда

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
Полтава, Україна
ORCID: 0000-0003-2747-7135

Резюме. Досліджено теоретико-методологічні засади управління системою розвитку персоналу в сучасних умовах, виявлено, що головною метою управління розвитком персоналу на підприємстві є забезпечення постійної відповідності якісних характеристик персоналу поточним та стратегічним цілям компанії. Здійснено аналіз та надано порівняльну характеристику підходів до управління розвитком персоналу компанії. Досліджено проблеми забезпечення ефективного розвитку підприємства міського громадського транспорту. Запропоновано здійснити організацію спеціалізованих курсів та тренінгів з професійного розвитку для працівників підприємства. Доведено, що впровадження сучасних HR-технологій є важливим для підприємства, оскільки здатне значно покращити робочі та управлінські процеси, підвищити їх оперативність та ефективність. Надано рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємства комунального транспорту. Сучасна система управління розвитком персоналу підприємств громадського транспорту повинна враховувати освітні, кадрові та технічні можливості підприємства. Можна запропонувати дії для впровадження сучасних методів розвитку працівників, які покликані не лише забезпечувати стабільну роботу транспортної інфраструктури міста, але й формувати і підтримувати позитивний імідж підприємства на ринку пасажирських перевезень. Застосування ефективних систем автоматизації HR-процесів на підприємстві, зокрема управління розвитком персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства міського громадського транспорту в умовах воєнного стану. Результати впровадження комплексної системи забезпечення управління розвитком персоналу підприємств комунального транспорту передбачають не лише підвищення результативності праці та якості надання послуг з безпечного й регулярного перевезення пасажирів, але й спонукання до підвищення кваліфікації, навчання новим професіям, безперервного професійного навчання та кар'єрного зростання, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства міського громадського транспорту в кризових умовах.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, професійне навчання, управління розвитком персоналу, HR-технології, підприємство, міський громадський транспорт.

Дата надходження 27.02.2026

Дата прийняття 12.03.2026

Дата публікації 30.04.2026

UDC 658.3:331.108

MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT OF URBAN PUBLIC TRANSPORT COMPANIES USING MODERN HR TECHNOLOGIES

Tetiana Halaida

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Summary. The article explores the theoretical and methodological principles of managing the personnel development system in modern conditions, and reveals that the main goal of personnel development management at an enterprise is to ensure constant compliance of the qualitative characteristics of personnel with the current and strategic goals of the company. An analysis is carried out and a comparative characteristic of approaches to managing the

company's personnel development is provided. The problems of ensuring the effective development of an urban public transport enterprise are investigated. It is proposed to organize specialized courses and trainings on professional development for employees of the enterprise. It is proved that the introduction of modern HR technologies is important for the enterprise, as it can significantly improve work and management processes, increase their efficiency and effectiveness. Recommendations are given for improving personnel development management, taking into account the specifics of the activities of a municipal transport enterprise. A modern personnel development management system for public transport enterprises should take into account the educational, personnel and technical capabilities of the enterprise. It is possible to propose actions for the implementation of modern methods of employee development, which are designed not only to ensure the stable operation of the city's transport infrastructure, but also to form and maintain a positive image of the enterprise in the passenger transportation market. The use of effective HR process automation systems at the enterprise, in particular personnel development management, becomes a key factor in ensuring the competitiveness of the urban public transport enterprise in martial law conditions. The results of the implementation of a comprehensive system for ensuring the management of personnel development of municipal transport enterprises provide not only for increasing labor productivity and the quality of providing services for safe and regular passenger transportation, but also for encouraging advanced training, training in new professions, continuous professional training and career growth, preservation and development of the personnel potential of the urban public transport enterprise in crisis conditions.

Key words: personnel, personnel development, professional training, personnel development management, HR technologies, enterprise, urban public transport.

Received 27.02.2026

Accepted 12.03.2026

Published 30.04.2026

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку економічних систем та суспільства в цілому швидко стають неактуальними здобуті раніше людьми знання, вироблені вміння та практичні навички. Тому задля забезпечення конкурентоспроможності та успіху на ринку праці одним із найважливіших факторів, які варто врахувати на кожному підприємстві, є необхідність постійно підвищувати рівень оволодіння професійними компетентностями працівників. Таким чином, для сучасних підприємств актуальним є питання побудови системи забезпечення безперервного навчання та ефективного управління розвитком працівників.

Для підприємств міського транспорту процеси керування людським потенціалом виконують ключову соціальну функцію, оскільки підтримують наявність і стабільне функціонування та розвиток транспортної інфраструктури територіальної громади, задоволення потреб населення у перевезеннях, забезпечують якість життя громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методологічних аспектів управління розвитком персоналу підприємств, вивчення досвіду створення HR-систем стосовно управління розвитком людських ресурсів компаній та застосування сучасних методів управління й HR-технологій, а також питання аналізу існуючих проблем та здійснення пошуку шляхів зниження ступеня негативного впливу різноманітних кризових явищ, зокрема умов воєнного стану на HR-системи висвітлено в працях науковців та провідних фахівців з управління персоналом: Шевченко І. Ю. [1], Бабчинської О. І. [2], Чернікової Н. М. [3], Якубів Р. Д., Харун О. А. [4], Олійника В [5], Дзямучич М. І. [6], Григор'єва О. І. [9], Кістерського Л. Л. [8] та багатьох інших.

Водночас недостатньо висвітленими на сьогодні є проблемні питання формування систем і ефективних моделей управління розвитком персоналу компаній критичних галузей економіки, зокрема громадського транспорту.

Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу підприємства міського громадського транспорту із застосуванням сучасних ефективних HR-технологій.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити завдання: дослідити теоретико-методологічні засади управління розвитком персоналу компаній; здійснити аналіз проблем розвитку персоналу підприємства міського

громадського транспорту; надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналом в сучасних умовах.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу є важливою складовою формування та реалізації загальної HR-стратегії, яка включає низку або комплекс заходів і практик для забезпечення його ефективності. Управління розвитком персоналу дозволяє підприємству підтримувати не тільки конкурентоспроможність на належному й бажаному рівні, але й посилювати мотивацію та залучення працівників, зменшувати плинність і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Основна мета розвитку персоналу – сформувати компетентного працівника, що здатний виконувати операційні завдання, діяти інноваційно з використанням визначеного підприємством набору техніки та технологій відповідно до розробленої конкурентної стратегії підприємства. Розвиток персоналу на підприємствах має безпосередній вплив на їхню конкурентоспроможність, оскільки відбувається формування кваліфікованого колективу, здатного досягати стратегічних цілей підприємства [1].

Метою формування та використання системи управління розвитком персоналу підприємства є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям [2].

У формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах важливими є всі етапи, починаючи від підбору та найму персоналу до його адаптації, розвитку та навчання [3].

Отже, система управління розвитком персоналу потребує підвищеної уваги в кожній галузі та сфері діяльності, оскільки безпосередньо впливає на ефективність загальної HR-системи, а також на результативність фінансово-економічної діяльності.

Основні компоненти системи управління розвитком персоналу на підприємстві повинні бути спрямовані на забезпечення ефективної підготовки, навчання та адаптації працівників до умов змінюваного середовища (рис. 1).

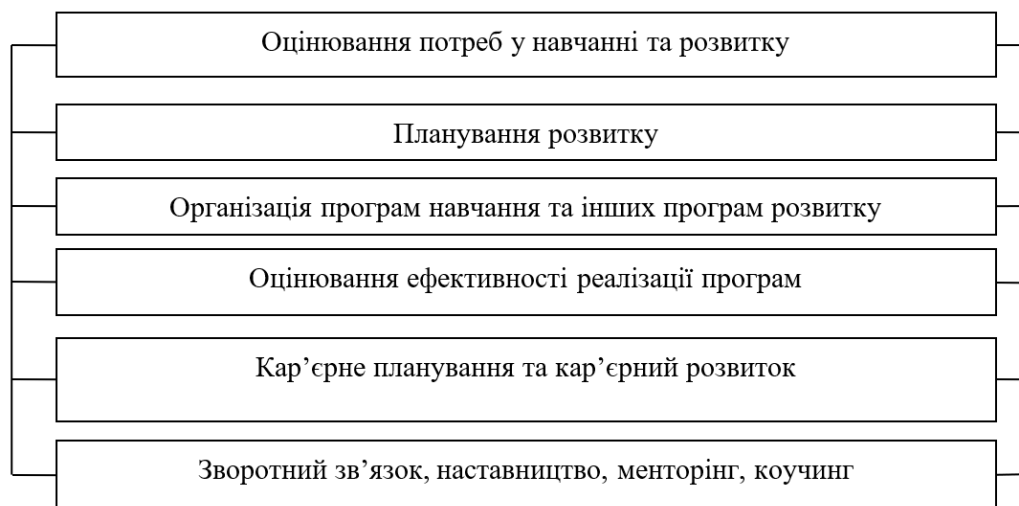


Рисунок 1. Основні компоненти управління розвитком персоналу

Прискорення інтеграційних процесів ставить перед системою професійного навчання персоналу підприємств певні завдання: система професійного навчання робітників має бути гнучкою, здатною швидко змінювати методи, організаційні форми відповідно до потреб виробництва, надання послуг і кон'юнктури ринку [4].

Відомі методичні підходи до управління розвитком персоналу: системний, когнітивний, поведінковий при комплексному застосуванні забезпечують розвиток компетенцій відповідно до обраної стратегії окремої компанії. При цьому в кожному з підходів використовується певний набір інструментів, які можна комбінувати й інтегрувати у стратегію розвитку персоналу (табл. 1).

Наявність системи забезпечення безперервного розвитку працівників є надзвичайно важливою, оскільки надає підприємству певні конкурентні переваги, що, у свою чергу, позитивно позначається як на працівниках так і на роботодавцеві.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до управління розвитком персоналу компанії

<i>Методологічний підхід</i>	<i>Системний</i>	<i>Когнітивний</i>	<i>Поведінковий</i>
Сутність	Персонал розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що постійно взаємодіють із цілями компанії	Орієнтований на розвиток інтелектуального потенціалу, навчання та формування нових і розвиток вже існуючих компетенцій	Орієнтований на спостереження, моніторинг, зміну поведінки працівників та формування бажаних моделей дій
Спрямування	Організація та структура	Розум та сприйняття	Дії та реакції
Особливості	Розвиток персоналу планується комплексно – від адаптації до навчання та оцінювання, враховує потреби кожного працівника та компанії в цілому	Враховує здатність працівників сприймати, опрацьовувати та використовувати інформацію. Фокусується на вдосконаленні розумових здібностей	Базується на компетентнісному підході, де поведінкові вимоги чітко визначені для різних посад
Інструментарій	Стратегічне планування, управління кар'єрою, оцінювання результативності, організаційна структура, індивідуальні плани розвитку	Тренінги, менторинг, коучинг, дистанційне навчання, розроблення моделей професійних компетенцій, кейси, ситуації	Оцінка 360 градусів, моделювання поведінки, рольові ігри (тренінги), зворотний зв'язок, стимулювання, соціально-психологічні методи, система KPI, бонуси

Варто враховувати, що усі цілі та завдання управління розвитком персоналу в компанії мають відповідати основним принципам функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві в цілому: цілісна структура системи розвитку; послідовний зв'язок видів та форм розвитку; розвиток персоналу стосовно розвитку підприємства має мати випереджувальний характер; універсальність різноманітних форм розвитку; проведення обліку можливостей підприємства. У разі відповідності проводиться вибір моделей, форм та методів розвитку персоналу [5].

Для того, щоб працівники підприємства могли підвищувати продуктивність праці, саме підприємство повинно не просто забезпечити наявність системи професійного навчання для свого персоналу, а сформувавати саме комплексну систему його розвитку [6].

Міський пасажирський транспорт як частина транспортної системи виконує функцію з перевезення людей та вантажів у межах міста та є також частиною критичної інфраструктури. Аналіз стану міського громадського транспорту свідчить про нагальну необхідність визначення перспектив його розвитку. Попри значні обмеження, що виникли внаслідок воєнного стану, міський громадський транспорт України продовжує виконувати свої функції і завдання. Перспективи розвитку міського пасажирського транспорту в Україні потенційно пов'язані з прагненнями зробити населені пункти екологічними, зручними для мобільності населення. Міський електротранспорт у м. Полтава забезпечує майже 57% усіх пасажирських перевезень у межах адміністративної території міста. Історія перевезень пасажирів електротранспортом у Полтаві почалася у 1962 р. КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР є у комунальній власності територіальної громади міста Полтава, підпорядковується Полтавській міській раді.

Аналіз діяльності підприємства показав, що серед основних проблем його функціонування протягом 2021–2024 років спостерігається значний зношення основних виробничих фондів, скорочення чисельності персоналу. Особливо варто зазначити, що протягом 2021–2023 рр. відбулося зниження кількості кадрового потенціалу підприємства, зокрема зменшення кількості кваліфікованих працівників зі спеціальною профпідготовкою та необхідними для безперебійної роботи підприємства в сучасних умовах професійними навичками серед осіб чоловічої статі.

Підприємство має ліцензію на освітню діяльність у сфері професійно-технічної освіти. Підвищення кваліфікації та навчання за професією «водій тролейбуса» відбувається на базі підприємства за сприяння державної служби зайнятості. Підприємство самостійно розробляє робочий навчальний план, який передбачає здійснення професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки, обсяг навчального часу задля підвищення кваліфікаційного рівня. З 2024 р. Державний навчальний заклад «Полтавський центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості» запровадив нову освітню програму для підготовки водіїв тролейбусів, яка дозволяє слухачам проходити практичну підготовку безпосередньо в умовах діючого підприємства. Це сприяє глибшому засвоєнню професійних навичок і забезпечує ефективне поєднання теоретичних знань із реальними робочими процесами.

Робота у сфері транспортного обслуговування пасажирів вимагає комплексного підходу до HR-процесів, який повинен охоплювати економічні, правові, адміністративні, соціальні та психологічні аспекти. Питання залучення, утримання та розвитку кваліфікованих працівників стає найважливішим. Ключовим фактором вибору кожним працівником напрямку професійного розвитку є його особисті прагнення та потреба у здобутті нових компетенцій або вдосконаленні наявних навичок.

З огляду на проведений аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу на КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС», доцільно запропонувати напрями її вдосконалення (рис. 2).

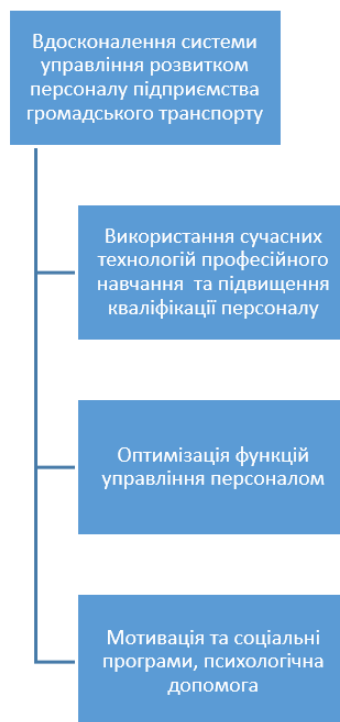


Рисунок 2. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР

Вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств міського громадського транспорту на прикладі КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР може бути представлено у вигляді схеми (рис. 3).

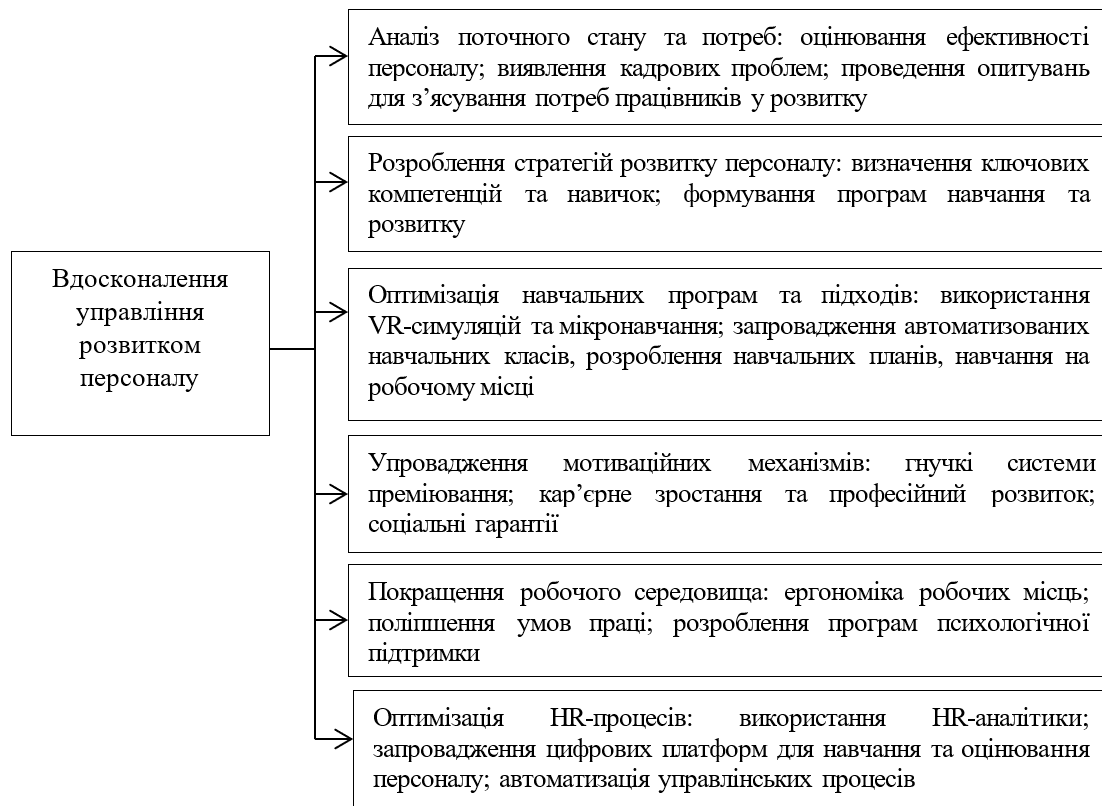


Рисунок 3. Вдосконалення управління розвитком персоналу КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС»

Запровадження освітніх програм передбачає створення регулярних курсів, проведення тренінгів з метою не лише покращення професійних навичок, а й забезпечення вищого рівня безпеки, комфорту та продуктивності роботи працівників (рис. 4), які доцільно проводити один раз на рік, оскільки це сприятиме покращенню взаємодії, комунікацій, морально-психологічного стану працівників та оптимізації робочих процесів. Це все позитивно позначиться на якості надання транспортних послуг.

Інтегрований підхід до мотивації не лише значно підвищить задоволеність персоналу, а й активно сприятиме їхньому професійному зростанню та формуванню здорової й продуктивної атмосфери в колективі та дозволить підтримувати високі стандарти обслуговування пасажирів.

Упровадження сучасних HR-технологій (табл. 2) є також важливим для даного підприємства сьогодні, оскільки воно значно покращить робочі та управлінські процеси.

В умовах кризи, коли підприємства стикаються з такими викликами, як скорочення ресурсів та інші реалії воєнного стану, сучасні HR-технології допомагають оптимізувати рекрутинг, навчання, мотивацію, оцінювання персоналу тощо [7].

Електронні платформи для комунікації (внутрішні чати, корпоративні мобільні додатки, інструменти для обміну інформацією) сприятимуть оперативній та прозорій взаємодії між працівниками, що посилить командну роботу та корпоративну культуру.

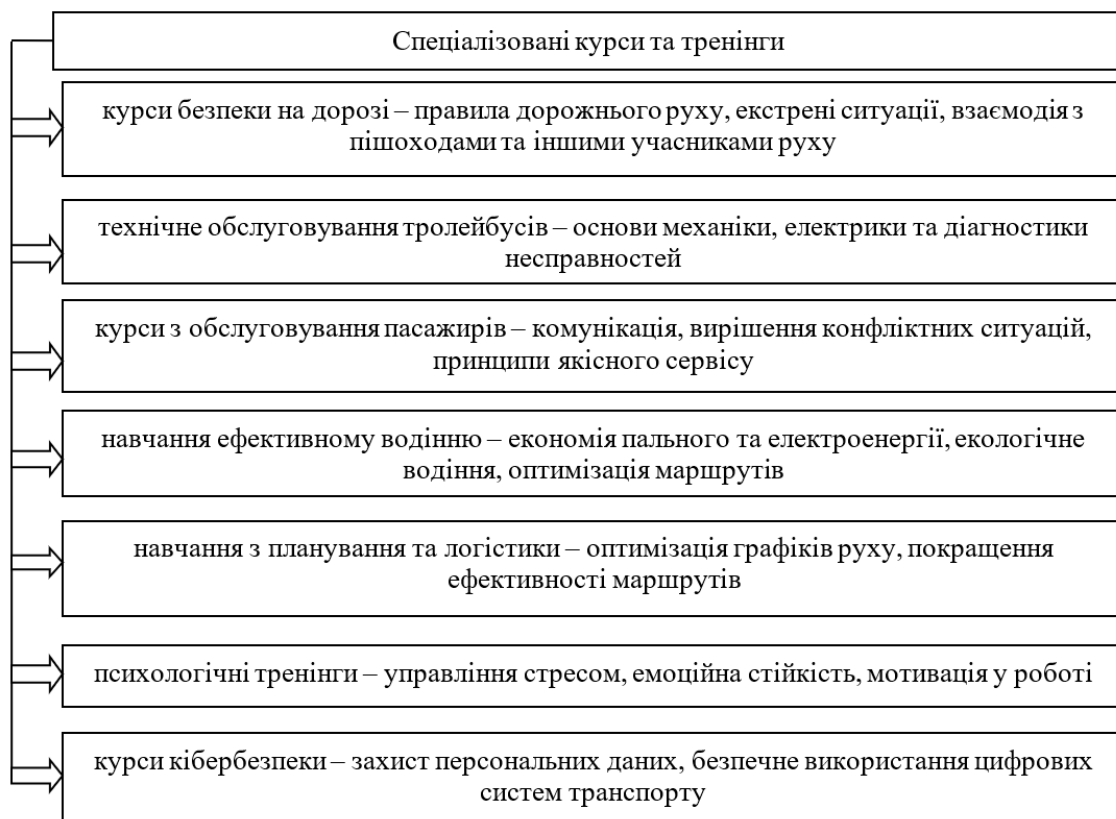


Рисунок 4. Організація спеціалізованих курсів та тренінгів з професійного розвитку для працівників КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР

Таблиця 2. Заходи із запровадження сучасних HR-технологій та очікувані результати для КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР

<i>Напрямок упровадження</i>	<i>Заходи</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Автоматизовані системи управління персоналом	- ведення кадрового обліку; - управління робочим часом та графіками роботи	- підвищення точності та ефективності управління персоналом; - зменшення адміністративного навантаження
Електронні платформи для комунікації	- внутрішні чати; - корпоративні мобільні додатки	- покращення взаємодії між працівниками та персоналу з керівниками; - оперативність комунікацій
HR-аналітика	- аналіз продуктивності праці; - оцінювання працівників за результатами діяльності; - оцінювання рівня задоволеності роботою; - прогнозування потреб у персоналі	- оптимізація кадрових рішень; - підвищення мотивації персоналу; - зниження рівня плинності персоналу; - покращення соціально-психологічного клімату
Розвиток персоналу	- онлайн-навчання та інтерактивні тренінги; - впровадження системи короткочасних програм навчання та стажування; - використання VR-симуляцій	- підготовка персоналу для потреб підприємства; - підвищення кваліфікації працівників; - практичне відпрацювання навичок у безпечному цифровому середовищі
Автоматизація рекрутингу	- аналіз резюме за допомогою AI-алгоритмів; - онлайн-інтерв'ю та тестування навичок; - використання чат-ботів для HR	- прискорення процесу відбору та наймання; - підвищення якості підбору персоналу

Застосування HR-аналітики дасть змогу детально аналізувати продуктивність працівників, відстежувати рівень їхньої задоволеності та прогнозувати кадрові потреби, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування цифрових

технологій не лише підвищить ефективність HR-процесів, але й створить більш продуктивне та привабливе робоче середовище для всіх працівників.

Упровадження цифрових HR-платформ і HRIS-систем на сьогодні є не просто питанням модернізації адміністративних процесів, а стратегічним кроком для розвитку персоналу, підвищення ефективності організаційної структури та зміцнення конкурентних позицій підприємства [8].

Вибір та впровадження сучасних систем автоматизації HR-процесів (HRM- та ERP-систем) у діяльність вітчизняних підприємств допоможе ефективно вирішувати питання, пов'язані з управлінням HR-процесами [3].

Вдосконалення системи управління розвитком персоналу із раціональним застосуванням сучасних HR-технологій може стати основою для забезпечення сталого розвитку КП «ПОЛТАВАЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» ПМР, що безпосередньо вплине на підвищення ефективності діяльності, професійне зростання персоналу та, як наслідок, на якість транспортного обслуговування населення, підвищення економічної результативності.

Висновки. Упровадження сучасних методів розвитку працівників не лише забезпечує стабільну роботу транспортної інфраструктури, але й формує позитивний імідж підприємства, яке займається перевезенням пасажирів. Керівництво підприємства може використати надані пропозиції для розроблення і впровадження комплексної моделі управління розвитком персоналу, яка буде орієнтована на забезпечення:

1) розвитку працівників за рахунок створення умов для професійного вдосконалення, навчання та кар'єрного зростання, що підвищить їх мотивацію і забезпечить лояльність до компанії;

2) організаційної ефективності за рахунок оптимізації бізнес-процесів, раціонального розподілу працівників та підвищення продуктивності праці;

3) підвищення та підтримання високої якості обслуговування пасажирів.

Таким чином, удосконалення політики розвитку персоналу є не лише потребою компаній сфери міського комунального транспорту, а й об'єктивною необхідністю, і дозволяє створити стійке та клієнтоорієнтоване і конкурентоспроможне підприємство, яке здатне ефективно функціонувати в сучасних умовах та задовольняти вимоги сучасного ринку пасажирських перевезень.

Conclusions. The introduction of modern methods of employee development not only ensures the stable operation of the transport infrastructure, but also forms a positive image of the enterprise engaged in passenger transportation. The management of the enterprise can use the provided proposals to develop and implement a comprehensive model of personnel development management, which will be focused on ensuring:

1) employee development by creating conditions for professional improvement, training and career growth, which will increase their motivation and ensure loyalty to the company;

2) organizational efficiency by optimizing business processes, rational distribution of employees and increasing labor productivity;

3) improving and maintaining high-quality passenger service.

Thus, improving personnel development policies is not only a need for companies in the urban public transport sector, but an objective necessity and allows you to create a sustainable, customer-oriented and competitive enterprise that is able to function effectively in modern conditions and meet the requirements of the modern passenger transportation market.

Список використаних джерел

1. Шевченко І. Ю., Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.

2. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 82–86. Doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-12>.
3. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. Doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
4. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 73–79. Doi: [10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79).
5. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 166–172. Doi: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)).
6. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>.
7. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502–510. Doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.
8. Кістерський Л. Л., Коровій В. В., Семенюк К. В. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4 (60). С. 72–83. Doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7>.

References

1. Shevchenko I. Iu., Kubitskyi S. O., Kubitskyi Yu. S. (2024) Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective human resource development management on the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
2. Babchinska O. (2021) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom personalu na innovatsiino aktyvnykh pidpriemstvakh. [Mechanism for managing personnel development at innovatively active enterprises]. *Market Infrastructure*, no. 51, pp. 82–86. Doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-12>.
3. Chernikova N. M., Voronina V. L., Chebotarov K. H (2023) Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianyykh pidpriemstvakh. [Innovative approaches to managing HR processes at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 3 (03), pp. 70–75. Doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
4. Kharun O. A. (2019) Profesiine navchannia yak zasib rozvytku trudovoho potentsialu personalu pidpriemstv za umov yevrointehratsii. [Vocational training as a means of developing the labor potential of enterprise personnel under the conditions of European integration]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 73–79. Doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79>.
5. Oliinyk V., Savchenko M (2024) Kontseptualizatsiia zasad upravlinnia rozvytkom personalu dlia posylennia liudskoho potentsialu ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Conceptualization of the principles of personnel development management to strengthen human potential and ensure the economic security of the enterprise]. *Development Service Industry Management*, no. 1, pp. 166–172. Doi: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)).
6. Dziamulych M. I., Shmatkovska T. O. (2020) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii. [Managing the development of enterprise personnel in the context of economic globalization]. *Ekonomichni forum*, no. 1 (3), pp. 138–142. Doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>.
7. Hryhoriev O. I. (2025) Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad. [Innovative HR management technologies in times of crisis: a theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (53), pp. 502–510. Doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.
8. Kisterskyi L. L., Korovii V. V., Semeniuk K. V. (2025) Vplyv suchasnykh tekhnolohii na upravlinnia personalom pidpriemstva. [The impact of modern technologies on enterprise personnel management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (60), pp. 72–83. Doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7>.