

УДК 658.336

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-24)

Чиж В. І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, аналізу і оподаткування Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-6750-1120

e-mail: chizhvera1954@gmail.com

Гавриленко Я. В., аспірантка кафедри обліку, аналізу і оподаткування Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна

ORCID: 0000-0002-4122-7928

e-mail: yan4ik25@gmail.com

Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві

Анотація. Стаття присвячена визначенню впливу інформаційної економіки на персонал підприємства. На підставі аналізу існуючих підходів до інформаційної економіки встановлено її характерні риси. Розглянуто завдання інформаційної економіки, що вимагають змін у компетенціях та навичках трудового персоналу. Розроблено алгоритм єдиного підходу до управління і розвитку трудового персоналу, кадрового забезпечення і розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки. Запропоновано стратегію розвитку персоналу в інформаційній економіці, що містить у собі мету, послідовність розробки, інструменти розвитку працівників та методи їх навчання. Визначення цілей розвитку персоналу в інформаційній економіці стало підґрунтям виокремлення навичок персоналу, які дають змогу стати кваліфікованими фахівцями і досягти кар'єрного росту. Встановлені тенденції управління персоналом в умовах економіки знань.

Ключові слова: розвиток; трудовий персонал; інформаційна економіка; навички; стратегія.

Chyzh Vera, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department Accounting, Analysis and Taxation, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

Gavrylenko Yana, A Postgraduate Student of the Department Accounting, Analysis and Taxation, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

Staff Development as a Component of Management Strategy in the Information Society

Annotation. Introduction. The market economy obtains the features of information economy or knowledge economy, due to the global spread of information, telecommunications systems and technologies, the needs of society that grow in various information services. Thereafter, it highlights the problem of studying the information communications impact on all areas of economic activity. Labor potential is not an exception, the formation and effective use of which in new conditions is the key to ensure the competitiveness of the enterprise.

Purpose. The purpose of the article is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation of personnel management strategy, taking into account the requirements of the information economy to the competencies changes. In order to reach this goal the following tasks have been solved: firstly, it has been studied the main features and tasks of the information economy; secondly, the influence of society informatization on the competence of labor personnel has been determined; thirdly, developed proposals for the personnel management strategy formation and enterprise staff according to the needs of the information economy.

Results. It is determined the influence of information economy on the labor personnel of the enterprise. Based on the analysis of existing approaches to the information economy, its characteristics are established. The tasks of information economy which require changes in the competencies and skills of labor personnel are considered. It has been developed the algorithm of a sole approach to the management and development of labor personnel, staffing and development of the enterprise in the information economy. It is offered the strategy of personnel development in information economy which includes the purpose, sequence of development, tools of development of workers and methods of their training. Defining the goals of staff development in the information economy has become the basis for highlighting the skills of staff, which allow them to become qualified professionals and achieve career growth. The tendencies of personnel management in the conditions of knowledge economy are established.

Conclusions. The use of the proposed personnel development strategy will ensure the formation and implementation of the competencies of workers which are necessary to ensure sustainable competitive advantages of the enterprise in achieving strategic goals. Further research should be aimed at determining the means of staff development to master new competencies, detailing the tools of employee development.

Keywords: development; labor personnel; information economy; skills; strategy.

JEL Classification: E24, I25, J01, J21, J23.

Стаття надійшла до редакції: 26.03.2021

Received: 26 March 2021

Постановка проблеми. Будь-які зміни зовнішнього і внутрішнього середовища зумовлюють активізацію управлінських дій щодо посилення їх позитивної дії або нейтралізації негативного впливу. Наразі у новому світі постає ринкова економіка, яка поступово набуває рис інформаційної економіки або економіки знань, що зумовлено глобальним поширенням інформаційно-телекомунікаційних систем та технологій, зростанням потреб суспільства в різноманітних інформаційних послугах. Це актуалізує проблему дослідження впливу інформаційних комунікацій на всі сфери господарської діяльності. Не є виключенням і трудовий потенціал, формування і ефективне використання якого в нових умовах, є запорукою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Недооцінювання стратегічної ролі трудового потенціалу в епоху інформаційної економіки як зі сторони керівників підприємств, так і держави, призводить до виникнення значних проблем у суспільстві, господарській діяльності підприємств і економіці країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням управління персоналом та його розвитку у науковій літературі присвячено чисельну кількість публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з менеджменту. Це наукові доробки Л. Балабанової щодо управління персоналом (2019) [1]; В. Брич та О. Гуцул щодо теоретичних аспектів розвитку персоналу (2009) [2]; В. Данюк стосовно безперервного розвитку персоналу як домінуючого чинника інноваційного виробництва (2018) [3]; поведінкова модель активності персоналу виробничої організації А. Дороніна і М. Дороніної (2015) [4] та багатьох інших у дослідженні проблем навчання персоналу, формування людського капіталу, управління знаннями. В інформаційному суспільстві складним, важливим та недостатньо дослідженим є питання зміни компетенцій персоналу для забезпечення високого рівня якості професійного та кар'єрного розвитку працівників підприємства. Також у царині останніх публікацій з розвитку персоналу майже відсутні дослідження впливу вимог інформаційної економіки на трудовий персонал підприємства та їх урахування в стратегічному управлінні.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом з урахуванням вимог інформаційної економіки до зміни його компетенцій. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: по-перше, досліджено основні риси і завдання інформаційної економіки; по-друге, визначено вплив інформатизації суспільства на компетенції трудового персоналу; по-третє, розроблено пропозиції щодо формування

стратегії управління персоналом і кадрового забезпечення підприємства з урахуванням потреб інформаційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інформаційна сфера сьогодні є однією з найбільш ефективних для вкладення капіталу. Її становлення в розвинутих країнах Заходу розпочато з середини 70-х років минулого сторіччя. У 1976 році відомий технічний підприємець М. Порат захистив дисертацію на тему: «Інформаційна економіка», у якій спрогнозував стрімкий перехід від класичного виробничого капіталу до інтелектуальної власності (виробництва інформації). Його робота стала підґрунтям для виділення таких умовних етапів розвитку цієї наукової галузі:

- застосування інформаційних технологій (ІТ) у виробництві, перехід від промислового виробництва до сервісного сектору економіки;
- введення системи стандартизації ІТ і її масове впровадження в усі сфери виробництва;
- перехід виробничих систем від масового виробництва до гнучкої спеціалізації, зростання рівня виробництва і конкуренції в сфері видобутку інформаційних ресурсів;
- переважання попиту на інтелектуальну власність, зниження значення виробництва сучасного капіталу (будівлі, автомобілі, сировину);
- економіка знань.

Наявність різних інтерпретацій терміну інформаційна економіка впливає на формулювання її цілей і завдань. На Заході інформаційну економіку схильні розглядати як частину науки економіки, що відноситься до роботи з інформацією, а також комп'ютерну індустрію. Вона передбачає створення робочих місць, мало пов'язаних з реальним виробництвом, а більше - з виробництвом інформації і знань. Тому термін "інформаційна економіка" деякі науковці сприймають як перехід до іншого укладу суспільних відносин, зумовленого зміною характеру праці і розвитком продуктивних сил (засобів виробництва і соціуму).

В енциклопедії С. Мочерного інформаційна економіка – термін, який використано для визначення двох понять. По-перше, інформаційна економіка є сучасною стадією розвитку цивілізації, якій притаманна переважно творча праця та поширення інформаційних продуктів у сфері матеріального і нематеріального виробництва, перетворення інформації на один із важливих факторів соціально-економічного прогресу суспільства та окремої особи. По-друге, інформаційна економіка – це економічна теорія інформаційного суспільства [5]. На думку В. Макарова під інформаційною економікою розуміється, по-перше, економіка, в якій більша частина валового внутрішнього продукту забезпечується діяльністю з виробництва, обробки, зберігання і розповсюдження інформації і знань, і

більше половини зайнятих беруть участь в цій діяльності, по-друге, концепція, характерна для тих майбутніх прогнозів інформаційного суспільства, в якій акцент ставиться на основній ролі електронно-інформаційних технічних засобів зв'язку в розвитку основних сфер економіки [6].

Вікіпедія визначає інформаційну економіку (англ. Information economy) як науку, що досліджує господарську діяльність людини, яка передбачає широке застосування електронних (інформаційно-комунікаційних) технологій в процесах суспільного виробництва, розподілу і споживання суспільних благ, носить глобальний характер світового господарства, при якому соціальний прогрес і економічне зростання досягаються шляхом використання нового фактору виробництва – постійно поновлюваних знань («економіка знань»).

Економіка знань, яка заснована на сукупному інтелекті, кваліфікації і винахідливості працівників, сучасних інформаційних інструментах, свободі творчості і бізнесу, миттєвій реакції на зміни, що виникають, має ряд принципових особливостей. Найбільш істотними з них є наступні: знання, нові технології, нематеріальний характер створюваного продукту, зайнятість населення, глобальні масштаби нової економіки, національна безпека.

Матеріальна основа такої економіки – масове виробництво інформаційного електронного обладнання і використання комп'ютерних систем та технологій. В ній нерозривно пов'язаний розвиток інформаційних машин і систем зв'язку, що дає змогу комплексно надавати інформаційні послуги. В інформаційній економіці переважатиме використання вищих форм руху матерії: фізичної, хімічної, біологічної.

Інформаційна економіка створює передумови для розвитку нової системи розвитку суспільства, яке базується на інформації і поступово трансформується в економіку, яка заснована на знаннях, тобто не сама інформація повинна являтися основою економіки, а знання і володіння цією інформацією є основним продуктом. В такому випадку найбільш цінними стають не ті працівники, які мають доступ до інформації, а працівники, які володіють певним набором знань в рамках інтерпретацій використання і застосування глобальної інформаційної системи [7].

Наслідком даних тенденцій є значні зміни на ринку праці, які мають прояв у зростанні попиту та вартості інтелектуальної праці і здешевленні фізичної праці та її поступове витіснення з деяких сфер діяльності. Отже, ключовим фактором в інформаційній економіці безумовно залишається працівник, який володіє невичерпним потенціалом знань, що проявляється у постійному пошуку нової інформації і прагненні до знань, висуває потреби самовираження і самореалізації на перший план. Останнє положення підтверджує другий вектор

управління персоналом в інформаційній економіці – головна роль відводиться знанням, якими володіє людина. Економіка знань, заснована на сукупному інтелекті, кваліфікації та винахідливості співробітників, сучасних інструментах, свободі творчості та бізнесу, миттєвій реакції на зміни, які відбуваються [8].

Перетворення, зумовлені інформаційною економікою, обумовили виникнення інформаційного працівника. У науковий обіг цей термін ввів П. Друкер. Інформаційний працівник (англ. Knowledge worker) – працівник розумової праці (категорія працівників, чия діяльність пов'язана з обробкою наявної інформації та отриманням нової інформації; включає програмістів, аналітиків, фахівців з планування та ін.. Іноді в цю групу включають всіх працівників, які володіють високим рівнем освіти або пов'язаних з освітою (в тому числі, вчених, викладачів і студентів) [9].

В умовах достатньої готовності всієї кадрової системи окремого суб'єкта господарювання та економіки країни в цілому, саме інформація є одним з ключових елементів ресурсного потенціалу. Інформація виступає базисом для системи управління, конкретизує необхідність управління ефективністю не тільки на рівні фінансової результативності, а й на рівні людських ресурсів підприємства. У цілому, управління підприємством являє собою управління чотирма протилежностями: клієнти, персонал, фінанси та бізнес-процеси, які є рушійною силою в процесі підвищення конкурентоспроможності бізнесу будь-якої галузі [10]. Проте ефективність всієї системи управління можлива виключно при досягненні балансу цих протилежностей.

Алгоритм єдиного підходу до управління і розвитку трудового персоналу, кадрового забезпечення і розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки має такі складові:

– створення глобальної інформаційної системи управління людськими ресурсами для підприємств (ГІС);

– застосування розробленої єдиної системи стандартів з управління даними, що містять інформацію про співробітників, для стратегічного використання;

– створення інституту підтримки інтелектуальної власності,

– відтворення людського капіталу.

Завданням сучасної системи управління персоналом є створення необхідних і найбільш комфортних умов для формування і реалізації сильного трудового персоналу, який відповідно до кількісних та якісних характеристик повинен відповідати потребам і завданням підприємства.

Таким чином, можна підсумувати, що в інформаційному суспільстві та в умовах розвитку

економіки знань зростає роль людини в системі виробництва, тому персонал стає не тільки стратегічним ресурсом, а й фактором формування конкурентних переваг підприємства за допомогою розвитку кадрового потенціалу. Структура сучасних систем мотивації на підприємствах повинна ґрунтуватися на якісній інформаційній базі, яка являє собою, по суті, ті знання, які необхідні менеджеру з персоналу для створення найбільш ефективного індивідуального (для конкретного підприємства) комплексу методів мотивації та розвитку співробітників.

Крім того, вплив глобальної інформаційної системи на систему управління персоналом полягає в процесі її дії на працівників шляхом застосування найбільш інноваційних кадрових технологій з метою

реалізації цілей підприємства. Дискусії фахівців, які стосуються розвитку трудового персоналу, дають можливість вивчити перспективи подальшого розуміння значущості його ролі в умовах інформаційної економіки на рівні підприємства, а також на національному рівні з метою підвищення рівня знань і продуктивності його діяльності та конкурентоспроможності підприємств. Виходячи з цього, необхідно враховувати величезні перспективи розвитку трудового персоналу.

Саме тому звертається особлива увага на стратегічний аспект управління персоналом і орієнтацію управління на особистісний фактор (на персонал), який зараз працює на підприємстві.

Стратегія розвитку персоналу в умовах інформаційної економіки наведена нами на рис. 1.

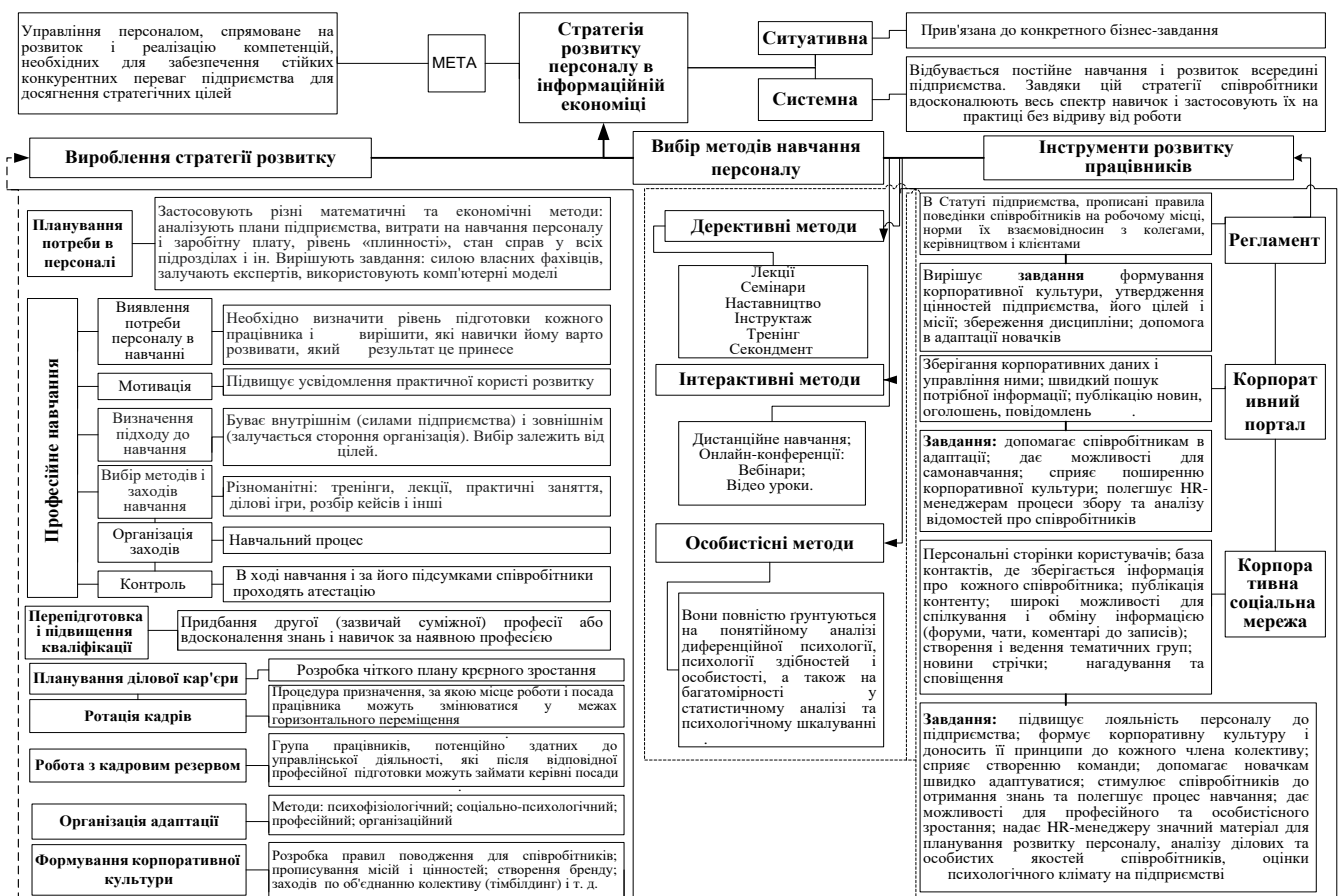


Рисунок 1 – Стратегія розвитку персоналу в умовах інформаційної економіки

Джерело: розроблено автором

Розвиток персоналу – це найбільш важливий фактор успішної роботи кожного підприємства. Дане твердження особливо актуально в даний час, коли науково-технічний прогрес стрімко рухається вперед, у зв'язку з чим швидше відбувається старіння професійних знань.

Метою розвитку персоналу є збільшення трудового потенціалу співробітників для вирішення як особистих завдань, так і завдань діяльності всього підприємства в

цілому та його конкурентоздатності. Необхідність в розвитку персоналу в сучасних умовах викликана наступними факторами.

Зовнішнє середовище – те, що впливає на розвиток персоналу поза межами підприємства (тип ринку, на якому функціонує підприємство, ринок освітніх послуг, ринок праці).

Особистісні фактори, які безпосередньо характеризують персонал підприємства (статеві-вікова

структура, рівень освіти, стаж роботи). Однак усі ці фактори в першу чергу пов'язані з природними даними працівника, тому для аналізу ефективності необхідно розуміти закономірності розвитку працівників, які ведуть до створення на підприємстві умов, які змогли б сприяти такому розвитку.

Слід зазначити, що необхідність розвитку персоналу в умовах інформаційної економіки викликана наступними факторами: високий рівень конкуренції в умовах сучасної економіки; швидкий темп розвитку інформаційних технологій; потреба в формуванні стратегії розвитку підприємства, а також його організаційної культури; комплексний підхід до управління людськими ресурсами як стратегічне завдання розвитку підприємства; залучення керівників всіх рівнів до здійснення єдиної кадрової політики і стратегії розвитку підприємства; функціонування значної кількості спеціалізованих фірм, які займаються діяльністю по розвитку людських ресурсів.

У розгорнутому вигляді можна представити наступні цілі розвитку персоналу: істотне зростання

показників ефективності праці; зниження показників плинності кадрів; прискорення процесу адаптації працівників на новому місці, в структурному підрозділі; безперервне поетапне навчання персоналу з метою розширення знань, отримання нових навичок, освоєння сучасного програмного забезпечення та нових технологій; відповідність співробітників актуальним посадовим вимогам; формування кадрового резерву; вибір та прийом на роботу перспективних молодих фахівців; формування організаційної культури; управління діловими якостями і кар'єрним ростом; формування правильного корпоративного мислення, цілісності, цінностей, цілей.

В епоху цифрової економіки працівники підприємства повинні володіти певними навичками, які дадуть їм змогу стати кваліфікованими фахівцями і досягти певного кар'єрного росту. Можна виокремити наступні навички персоналу, характеристика яких наведена в таблиці 1.

Таблиця 1 Навички працівників в економіці знань

Професійні навички (Hard skills)	«М'які» навички (Soft skills)	«Цифрові» навички (Digital skills)
Продажі	Рішення проблем	Аналітика даних
Маркетинг	Прийняття рішень	Машинне навчання
Фінанси	Колаборація	Штучний інтелект
HR	Емпатія і емоційний інтелект	Програмування
Право	Energy managment	Архітектура іт-систем
Спеціальні навички, необхідні для роботи	Культурне різноманіття	Кібербезпека
	Тайм-менеджмент	
	Проектний менеджмент	
	Командотворення	
	Контекстне мислення	
	Уміння прогнозувати, гнучкість, швидка адаптація до змін	
	Стійкість	
	Креативність	
	Багатозадачність	

Джерело: розроблено автором

Відмінною рисою працівника нового типу є постійне прагнення до самореалізації та самоствердження у творчості. Формування трудового потенціалу нового типу залежить від багатьох факторів, таких як виховання та освіти в сім'ї, власних зусиль і здібностей, рівня освітніх закладів, витрат людей на освоєння досягнень науки, культури, на підтримку здоров'я, державних витрат на навчання, витрат на охорону навколишнього середовища. Управління персоналом в

інформаційному суспільстві має певні тенденції, характеристика яких наведена в таблиці 2.

Підприємства в інформаційній економіці набувають форму підприємств, що функціонують на основі постійного навчання та самонавчання їх працівників. Крім того, в таких умовах працівник розглядається як конкурентна перевага підприємства, оскільки люди, що володіють спеціальними знаннями, складають головний капітал підприємства. Це унікальні професіонали, яких практично неможливо замінити.

Таблиця 2 Тенденції управління персоналом в умовах нової економіки

Назва тенденції	Коротка характеристика
Зміна психології роботодавця і співробітників	Фахівці підприємств в умовах нової економіки повинні володіти ключовими якостями: вміння працювати в команді, усвідомлення необхідності продовження навчання, готовність до змін, знання основ самоменеджменту та комунікативні навички, вміння адаптуватися до ситуації, що склалася
Формування економіки знань	Заснована на сукупному інтелекті, кваліфікації та винахідливості співробітників, сучасних інструментах, свободі творчості та бізнесу, миттєвій реакції на зміни, що відбуваються
Конкуренція за ресурси і працівників	Конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства, тому необхідно приділити особливу увагу чинникам, які її забезпечують. Глобальна конкуренція на ринку праці зміцнила попит на працівників і підвищила зарплати. Конкуренція за працівників підвищує вартість робочої сили
Управління і сприйняття змін	Готовність персоналу усвідомлювати необхідності індивідуальним і груповим усвідомленням змін, зміну поведінки і наявність переконання в успіху здійснення змін, яке залежить від рівня їх компетентності і захопленості змінами
Нова роль HR-менеджера	Менеджер по персоналу виступає в ролі наставника і консультанта, доводить технологію управління персоналом підприємства до кожного співробітника, сприяє включенню персоналу в список стратегічно важливих факторів діяльності.

Джерело: розроблено автором

Висновки. Інформаційна економіка має характерні особливості і завдання, виконання яких потребує від трудового персоналу підприємства нових навичок. Вимоги інформаційної економіки обумовлюють необхідність розвитку персоналу і пошуку підходів до управління ним. Керівництво підприємства повинно прагнути створити такі умови роботи працівникам з компетенціями і навичками інформаційної економіки, щоб забезпечити задоволення їхніх потреб, оскільки їх звільнення призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства. Іншими словами, в новій економіці

йде боротьба не тільки за покупців, а й за співробітників, здатних забезпечити прибуток і відповідний рівень конкурентоспроможності підприємств. Використання запропонованої стратегії розвитку персоналу забезпечить формування і реалізацію компетенцій робітників, які необхідні для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства у досягненні стратегічних цілей. Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення засобів розвитку персоналу щодо опанування новими компетенціями, деталізації інструментарію розвитку працівників.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Брич В.Я., Гуцул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
3. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1 (15). С. 36–49.
4. Доронін А.В., Дороніна М.С. Активність персоналу виробничої організації (поведінкова модель): Х. : ТО «Ексклюзив», 2015. 268 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
6. Макаров В. Л. Справочник экономического инструментария. М.: Экономика, 2003.
7. Түфетулов А. М. Информационная экономика и информационное общество *Актуальные проблемы экономики и права* 2007. №3 с.39-45.
8. Харитонова Ю.В. Система развития персонала в условиях глобальных информационных процессов. *Креативная экономика*. 2019. Том 13. № 7. С. 1429-1442.
9. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
10. Кириллова О.Г. Трансформация системы управления персоналом в систему управления человеческими ресурсами. *Экономика устойчивого развития*. № 4(4). 2010. С. 60-64.

References:

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2019). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Brych, V.Ya., Hutsul, O.Ya. (2009). Teoretychni aspekty rozvytku personalu. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 5, 13–16 [in Ukrainian].
3. Daniuk, V. M. (2018). Bezperervnyj rozvytok personalu iak dominantnyj chynnyk innovatsijnoho vyrobnytstva. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1(15), 36–49 [in Ukrainian].
4. Doronin, A. V., Doronina, M. S. (2015). *Aktyvnist' personalu vyrobnychoi orhanizatsii (povedinkova model')*: Kh. : TO «Ekskluzyv» [in Ukrainian].
5. *Ekonomichna entsyklopediia* (2000). K.: Vydavnychyj tsentr «Akademiia» [in Ukrainian].

6. Makarov, V. L. (2000). Spravochnyy ekonomicheskogo ystrumentariya. M. : Ekonomyka [in Russ.].
 7. Tufetulov, A. M. (2007). Ynformatsionnaia ekonomyka y ynformatsionnoe obschestvo Aktual'nye problemy ekonomiky y prava", 3, 39-45 [in Russ.].
 8. Kharytonova, Yu.V. (2019). Sistema razvitiya personala v usloviakh hlobal'nykh ynformatsyonnykh protsessov. Kreatyvnaia ekonomyka, 13, 7, 1429-1442 [in Russ.].
 9. Druker, Pyter, F. (2004). Zadachy menedzhmenta v KhKhI veke. M.: Yzdatel'skiy dom «Vyl'iams» [in Russ.].
 10. Kyrylova, O. H. (2010). Transformatsiya systemy upravleniya personalom v systemu upravleniya chelovecheskimi resursami. Ekonomyka ustojchivoho razvitiya, 4(4), 60-64 [in Russ.].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License