

УДК 331.108.45"364"

DOI: 10.15673/ie.v14i4.2427

**Седікова І.О.**

докторка економічних наук, професорка  
кафедра менеджменту та логістики  
E-mail: irina-sedikova@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0001-5684-6927

**Козак К.Б.**

докторка економічних наук, професорка  
кафедра менеджменту та логістики  
E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

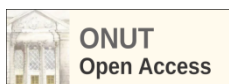
**Курганова А.В.**

магістрант  
кафедра менеджменту та логістики  
Одеський національний технологічний університет  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: Onastena0kurganova0@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-5915-1805

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах невизначеності підприємству для перемоги в конкурентній боротьбі, необхідно застосовувати інноваційні інструменти розвитку та навчання персоналу з урахуванням категорій найманих на підприємство працівників, обов'язково з урахуванням їх потреб та коливань рівня мотивації. У сучасних умовах господарювання персонал підприємства, незалежно від категорії (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), повинен бути висококваліфікованими, відповідальним, стратегічно мислити, вміти адаптуватися до змін, що в свою чергу призводить до розвитку та виживання у складні часи. Важливо зазначити, якщо йдеться про умови невизначеності, значному їх впливу піддаються категорії працівників від рішення яких залежить майбутнє підприємства – керівників що здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурними підрозділами та спеціалістів, до основних функцій яких відносяться конкретні інженерно-технічні, економічні навантаження. Отже, навчання персоналу – це процес його розвитку задля отримання нових знань, підтримання рівня професійних навичок, що в умовах невизначеності сприятиме конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що основною метою навчання персоналу є досягнення результативної роботи всього колективу. Виділено важливі складові щодо створення умов розвитку персоналу таких двох категорій як керівники та спеціалісти, задля функціонування підприємства в умовах невизначеності, наслідків пандемії Covid-19 та воєнного стану.

**Ключові слова:** персонал, навчання персоналу, невизначеність, розвиток, професійне навчання, етапи та методи навчання персоналу, управління персоналом, категорії працюючих.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних кризових умовах, в яких опинився світ та особливо Україна у 2022 році, навчання персоналу є найважливішим для виживання підприємства у конкурентній боротьбі. Воєнний конфлікт, пандемія Covid-19 поставили підприємства України в складне становище функціонування в умовах високого рівня невизначеності. Функціонування підприємств в даних умовах напряду залежать від процесів, пов'язаних з менеджментом персоналу. Саме керівники та спеціалісти визначають можливі ризики, які пов'язані з витратами внаслідок неефективної побудови бізнес-процесів, прийняттям управлінських рішень, з якими вже зіткнулася та в подальшому зіткнеться підприємство. Тому навчання зазначених вище категорій працюючих повинно відбуватися на основі як традиційних (перевірених) так і інноваційних методів (з урахуванням викликів сьогодення). Поведений аналіз

інноваційних загальних методів навчання персоналу дав змогу визначити наступні, а саме: тренінги, ділові ігри, мозковий штурм, майстер-класи, дебати, форуми, кейс-метод, круглі столи, стратегічні сесії тощо. Варто зазначити, що навчання всіх категорій працівників повинне здійснюватися протягом усього трудового життя, застосовуючи різні програми підвищення професійного рівня працівників, враховуючи досвід, навчальні потреби, стаж та можливості підприємства, а за умов кризових явищ, воєнних конфліктів та невизначеності, особливу увагу слід приділяти програмам навчання для суб'єктів управління, а саме керівників та спеціалістів. Так, кожному підприємству, особливо за умов невизначеності потрібно впроваджувати нові навчальні програми, які б сприяли збереженню робочих місць, підвищенню та зберіганню відповідного рівня кваліфікації працівників, працездатності та продуктивності, прийняттю ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблеми професійного навчання персоналу досліджувалися багатьма як вітчизняними так і зарубіжними вченими. Такі вчені, як: В. Врум, Е.Мей, Л. Портер, О. Ситник, М. Армстронг присвятили свої роботи питанню професійного навчання та розвитку персоналу. Сутність професійного навчання працівників та їх подальшого розвитку було висвітлено у працях таких вітчизняних вчених, як: В. Данюк, О. Грішнова, К. Козак, В. Савенко, Ф. Хміль. Аналіз публікацій у цій площині дає можливість відзначити, що немає єдиного підходу до визначення сутності професійного навчання працівників. На думку О. А. Грішнкової навчання персоналу полягає в професійній адаптації, оцінці кандидатів на вакантні посади, періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійному просуванні [1]. Нам досить імпонує розуміння сутності професійного навчання Ф. Хміль як «неперервного системно-організованого процесу, який сприяє підвищенню професійної кваліфікації» [2]. Савченко В. А., що максимальне використання здібностей та потенціалу персоналу можливе лише завдяки цілеспрямованому впливу на працівників та професійному навчанню.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даного дослідження є визначення концептуальних аспектів навчання персоналу в умовах невизначеності, а саме керівників, які організують виробництво і здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурними підрозділами, та спеціалістів, тих працівників, які зайняті спеціальними інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Невизначеність – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та

суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів [16]. Поняття невизначеності неоднозначне, тому в науковій літературі можна знайти багато різних варіантів формулювання цього поняття. У найзагальнішому вигляді невизначеність – це відсутність інформації про умови, за яких відбуватиметься економічна діяльність, низький ступінь передбачуваності, прогноз цих умов [16]. Іноді невизначеність розуміється як можливість отримання різних результатів, а не лише одного бажаного результату. Отже, ми бачимо, що поняття невизначеності тлумачилося досить широко – від ідеї повної відсутності інформації про можливі результати виконання економічного рішення до ідеї, що невизначеність є поясненням ймовірності отримання різних результатів рішення, ймовірності яких можна оцінити, хоча б приблизно. Згідно Найту невизначеність – це неповнота або неточність інформації про умови господарської діяльності [3, 4]. Тобто відсутність інформації, або її неповнота створюють невизначеність. Навчання персоналу в умовах невизначеності будемо розглядати як процес підвищення кваліфікації, спрямований на розвиток професійних знань, навичок та умінь працівників на підприємстві.

Сорочан Т. визначає процес навчання персоналу як діяльність, яка спрямована на розвиток персоналу для підтримки його професійних навичок, умінь та знань на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності [5]. При цьому, слід наголосити що, метою навчання персоналу на підприємстві в умовах невизначеності є досягнення максимального рівня ефективності роботи за допомогою підвищення рівня знань, професійних навичок та умінь [6].

Навчання персоналу є комплексним процесом, що включає в себе такі етапи (рис. 1):

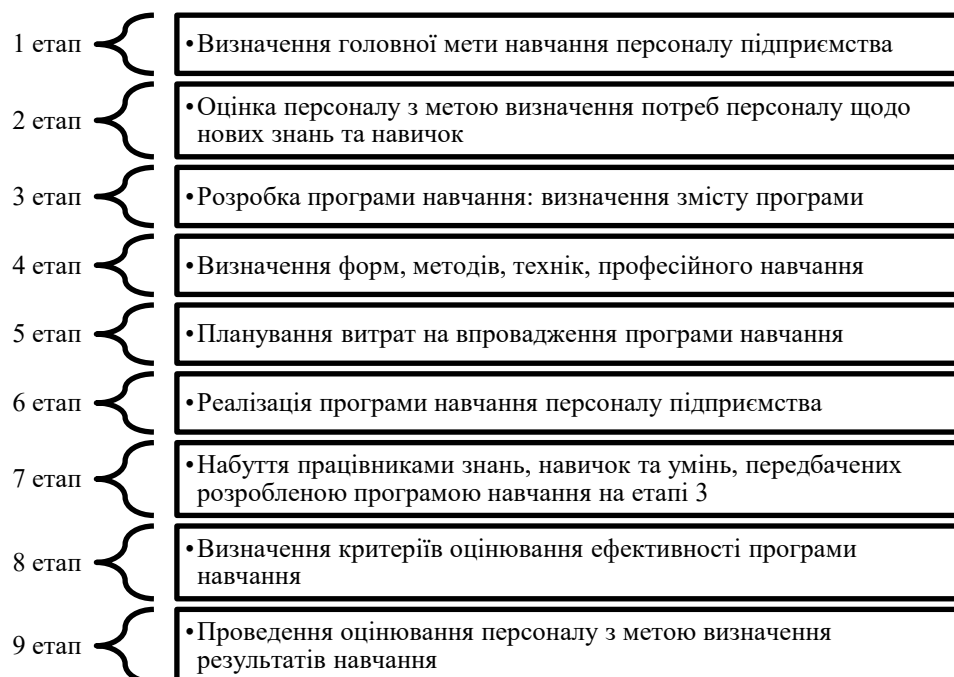


Рис.1. Етапи навчання персоналу\*

\*удосконалено авторами на основі [7,15]

Модель організації процесу навчання персоналу на підприємстві, Балабанова Л.В. та Сардак О.В.

розглядають як процес, який складається з трьох основних блоків (рис. 2).

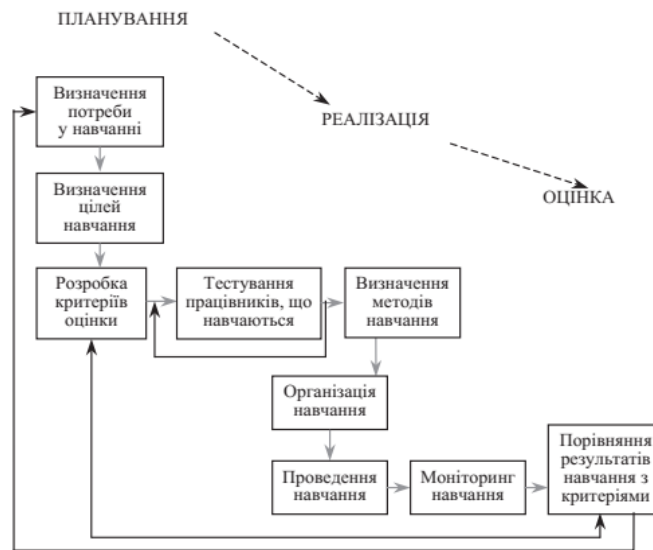


Рис. 2. Модель організації процесу навчання персоналу на підприємстві [8, с.328]

Важливо відмітити, що персонал будь-якого підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів впливу (стиль управління, мета діяльності, стратегічні цілі, здійснення виробництва продукції чи надання послуг, технологій що використовуються, організації процесу діяльності, якості і кількості працівників, програм навчання для різних категорій працюючих, ефективної системи мотивації на підприємстві тощо) і зовнішніх (ситуація на ринку праці, політичні та економічні трансформації, демографічні процеси у країні, юридичні аспекти, цінності і потреби суспільства тощо). Вплив зовнішніх факторів розкривається в макроекономічних показниках: кількості безробітних, економічно активного (працездатного населення обох статей) та економічно неактивного населення, рівня освіти,

пропозицій на ринку праці як з боку роботодавців, так я кількість резюме, рівень зайнятості тощо. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри персоналу.

Організація професійного навчання покладається на роботодавця, це стосується всіх категорій працівників, зокрема й тих, які працюють на умовах неповного або скороченого робочого часу, гнучкого режиму, віддаленої (дистанційної) роботи, а також тимчасових працівників. Так, процес навчання персоналу повинен здійснюватися підприємством з урахуванням проблем та потреб власної діяльності відповідно до вимог чинного законодавства. В економічній літературі виділяють чотири основні види та три типи результативного навчання персоналу (рис. 3).

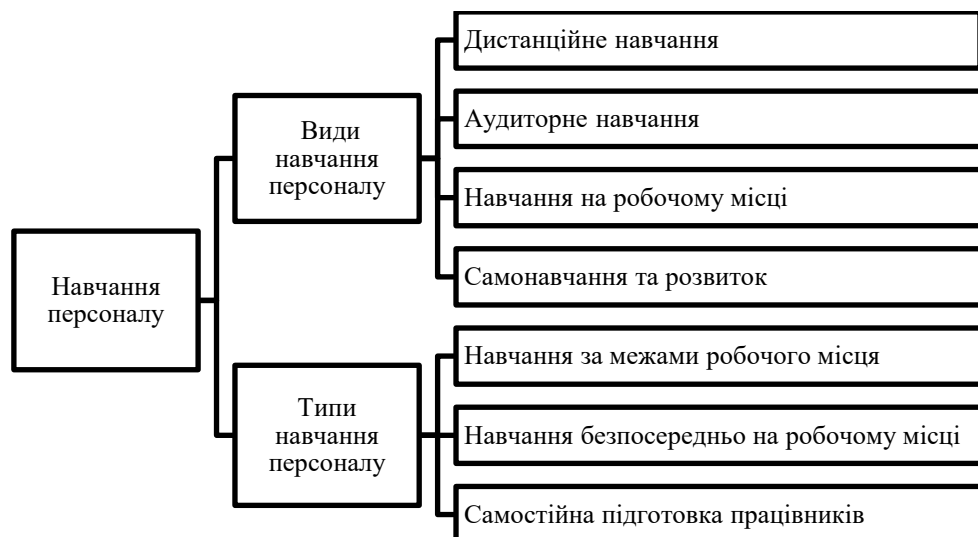


Рис. 3. Види та типи результативного навчання персоналу\*

\*удосконалено авторами на основі [9]

Згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є «підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в

ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками» [10]. Для професійного навчання персоналу використовують форми, що об'єднані в дві групи (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Форми професійного навчання персоналу**

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж, коучинг, учнівство (копіювання), баддинг, ротація, метод ускладнених завдань, наставництво, менторство, гейміфікація	Лекція, семінар, урок, розгляд практичних ситуацій (кейсів), контактні заняття, ділові ігри, рольові ігри, моделювання ситуацій, дистанційне навчання, тренінги, модульне навчання, самостійне навчання, відкрите навчання

\*узагальнено авторами

Оскільки навчання персоналу може проводитися безпосередньо на робочому місці та поза ним, важливо розглянути можливість використання стан-

дартних та інноваційних методів. Стандартні методи представлені у табл.2.

Таблиця 2

**Методи навчання персоналу**

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників, аналіз робочих дій та процедур	Лекції
Інструктаж на робочому місці	Дистанційне навчання
Наставництво	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Передача повноважень(делегування)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Демонстрація прийомів роботи	Ділові ігри
Передача досвіду	Моделювання ситуацій
Ротація	Семінари
Чергування робочих операцій	Тренінги
Метод ускладнених завдань	Рольові ігри
Навчальне заміщення	Самостійне навчання
Спеціальний набір завдань	Участь у виставках та інших заходах як представника
Підготовка та розвиток робочої команди	Участь у розробці програм навчання
Консультації	Участь у проєктах

\* узагальнено авторами

В час швидких змін та бурхливого розвитку технологій все більше обертів набирають нестандартні методи професійного навчання персоналу, такі як: secondment, buddying, shadowing, gamification. Розглянемо більш детально кожний метод.

Secondment – навчання за рахунок відрядження, при якому працівник тимчасово призначається для роботи в іншому підприємстві, або підрозділі, переймає досвід роботи та спілкується з представниками іншої сфери чи напряму діяльності. На Заході цей метод використовують більше ніж 70 % компаній. Він розповсюджений в англійських компаніях, оскільки зарекомендував себе як результативний метод навчання із мінімальними витратами. Як відомо, раніше secondment використовувався в дипломатії, коли запозичували кадри в інших державах будь-якої організації. Прикладом є ООН, де працюють спеціалісти, запозичені на деякий час у держав, які входять до складу ООН. Таке переміщення працівни-

ків може бути як короткостроковим, так і довгостроковим. Метод дає змогу не тільки підвищувати рівень розвитку працівників, а й підприємства в цілому, він може бути внутрішнім та зовнішнім.

При внутрішній формі, персонал обмінюється всередині компанії. Недоліком є складність документального оформлення.

Переваги: переймання досвіду інших відділів (підрозділів), результативний професійний розвиток працівників, налагодження контакту між працівниками різних підрозділів, можливість вивчити підприємство зсередини, підвищення лояльності до інших працівників, розуміння глобальних стратегій підприємства.

При зовнішній формі: працівників відправляють до компаній з якими у підприємства склалися ділові відносини. Недоліки: складність документального оформлення, ризик того, що працівник може не повернутися до свого підприємства, а також ризик

відтоку важливої для підприємства інформації. Передосвідом та впровадження нових методів роботи на підприємстві, висока мотивація персоналу, пов'язана з довірою до тих, кого відправляють на інше підприємство.

Buddying – метод обміну знаннями та адаптації, який використовується для навчання нових співробітників, при цьому методи обидві сторони, і учень і наставник, знаходяться на рівних позиціях. Цей метод має свої недоліки, так як у процесі навчання задіяні різні типи людей, іноді несумісних у парі. Дуже часто перед навчанням встає питання про додаткове навчання або проходження тренінгів, як наставнику, так і працівнику, який буде навчатися. Враховуючи недоліки, щоб buddying був результативним потрібно зв'язати навчання зі стратегією розвитку компанії, її структурних підрозділів, а також потребами самого працівника, скласти план та розробити програму навчання. Так, застосовуючи даний метод персонал має можливість отримувати об'єктивну інформацію щодо своєї роботи, щодо особистого і професійного зростання, має змогу створити інтерактивне спілкування.

Shadowing – при цьому методі нові працівники проводять перший час перебування на новому підприємстві з більш досвідченим фахівцем, аби освоїти роботу. Цей метод є доволі простим, оскільки працівник який навчається, слідує як «тінь» за більш досвідченим, при цьому не задає ніяких зайвих питань та не заважає робочому процесу, але у себе може фіксувати необхідні і важливі на його думку елементи роботи. Перевагами даного методу є візуальний канал сприйняття, оскільки більшу частину інформації працівник, який навчається, засвоює за допомогою зору. Цей метод не передбачає фінансові витрати, простий у застосуванні, значно спрощує процес та зменшує

ваги: професійний розвиток працівників, обмін час на навчання працівника, що в умовах кризових явищ та невизначеності важливо. Але має свої недоліки: працівник, який навчається повинен бути мотивованим на такий спосіб навчання, уважним, зацікавленим, щоб перейняти потрібні навички та вміння, готовим сприймати інформацію візуально.

Gamification – використання підходів, характерних для комп'ютерних ігор, ігрового мислення у неігровому прикладному програмному забезпеченні для залучення користувачів і підвищення їх залученості та інтересу до вирішення прикладних завдань. Переваги: гейміфікація актуалізує вже існуючі цінності, установки, навички людини, переносючи їх у нову сферу, що суттєво стимулює процес генерації інноваційних ідей та дозволяє по іншому подати рутинну роботу, структурувавши її на окремі «квести», або випробування, в оболонці легенди гри, тим самим підвищуючи ефективність та якість діяльності [11].

Зазначимо, що незважаючи на вибір тих чи інших методів навчання працівникам, які проходять навчання або навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва, роботодавець повинен створювати необхідні умови для поєднання роботи з навчанням [12]. Відомо, що вітчизняні підприємства успішно впроваджують сучасні системи навчання, оцінювання, мотивації та добору персоналу, адаптуючи їх до специфіки своєї діяльності, факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як: стан економіки, стан ринку праці, демографічні проблеми, кризові явища, воєнний стан в Україні [13].

Важливо визначити місце навчання персоналу всіх категорій працюючих у загальній системі управління персоналом підприємства, оскільки результат діяльності підприємства залежить від кожного працівника рис.3.



Рис. 3. Місце навчання персоналу у загальній системі управління персоналом підприємства\*

\*систематизовано авторами на основі [14]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З проведеного дослідження можна зробити висновок, що в умовах невизначеності, які характеризуються непередбачуваністю факторів впливу на діяльність підприємства, складними економічними та політичними ситуаціями, воєнним конфліктом, відсутністю можливості робити довгострокове планування, деструктивними коливаннями на ринку праці тощо, все більшого значення набуває вміння визначати потребу в навчанні (категорій працюючих, рівень необхідних знань та вмінь відповідно до категорії) та знаходити нові, ефективні методи розвитку персона-

лу. Працівники – це стратегічний ресурс підприємства за будь-яких умов, від якості якого залежить існування суб'єкта господарювання, його розвиток та конкурентні переваги. Враховуючи ситуацію що склалася в країні та світі, перед суб'єктом управління (керівниками та спеціалістами) постають серйозні професійні виклики, що потребує постійного розвитку керівників та спеціалістів та використанню ефективних (адаптованих до викликів) методів управління іншими категоріями працівників, що за умов невизначеності конструктивно вплине на діяльність підприємства в цілому.

### Література

1. Грішнова О. А. Людський розвиток. К.: КНЕУ. 2016. 308 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К.: Академвидав. 2016. 488 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2012. 351 с.
4. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 136 с.
5. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення // Післядипломна освіта в Україні. 2014. №1. С.13.
6. Положення про навчання персоналу. Консультант кадровика. 2015. *Перша кадрова газета*: веб-сайт. URL: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu> (дата звернення 04.10.22)
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб.: Навчальне видання. К.: КНЕУ, 2019. 450 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.*
9. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. політехніка». Ль.: Вид-во Львів. Політехніки. 2013. 259 с.
10. Про професійний розвиток працівників: Закон України за станом на 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 14.10.22)
11. Васьків Р. І. Гейміфікація: новий інструмент в управлінні персоналом: ел. зб. тез наук.-практ. конф. / Нац. ун-т «Львівська політехніка». URL: <http://www.confcontact.com/node/510> (дата звернення 10.10.22)
12. Кодекс законів про працю: за станом на 29.10.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?find=1&text=202#Text> (дата звернення 2.11.22)
13. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 20.10.22)
14. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом // Проблеми науки. 2011. №7. с. 21 -26.
15. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів // Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 51-57. doi: 10.15673/fe.v14i2.2324
16. Великий економічний словник: під ред. А. Н. Азюліяна. М: Інститут нової економіки, 1997. 361с.

Стаття надійшла 10.11.2022  
Стаття прийнята до друку 24.11.2022  
Доступно в мережі Internet 29.12.2022

**Sedikova I.**

Doctor of Economics, Professor  
 Department of Management and Logistics  
 E-mail: irina-sedikova@ukr.net  
 ORCID ID: 0000-0001-5684-6927

**Kozak K.**

Doctor of Economics, Professor  
 Department of Management and Logistics  
 E-mail: kozakkate.coach@gmail.com  
 ORCID ID: 0000-0002-8099-6607

**Kurhanova A.**

Undergraduate  
 Department of Management and Logistics  
 Odesa National University of Technology  
 Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039  
 E-mail: Onastena0kurganova0@gmail.com  
 ORCID: 0000-0001-5915-1805

## CONCEPTUAL ASPECTS OF STAFF TRAINING IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY

In the conditions of uncertainty, crisis phenomena, rapid technological changes, in order for the enterprise to win in the competition, it is necessary to develop and apply innovative tools for the development of human potential, taking into account the categories of employees hired by the enterprise in accordance with the functions they perform, necessarily taking into account fluctuations in the level of motivation and implement professional training programs that meet the needs of the staff. In modern economic conditions, the personnel of the enterprise, regardless of a certain category (managers, specialists, employees, workers), must be highly qualified, perform their work well, think strategically, be stress-resistant, able to adapt to changes in the external and internal environment, which in turn leads to survival in difficult times and successful development. Today, professional training and development of personnel is one of the important elements in the global system of management of professional training of employees, as the knowledge of personnel requires constant improvement. But, it is important to note, if we are talking about conditions of uncertainty, the categories of employees whose decisions depend on the future of the enterprise are significantly affected by these conditions - managers who make efforts to organize the production process and manage the activities of the enterprise and its structural divisions, and specialists whose main functions include specific engineering and technical, economic and other loads.

Therefore, personnel training is a process of its development in order to obtain new knowledge, maintain the appropriate level of professional skills and increase its competitiveness, which in conditions of uncertainty will contribute to the competitiveness of the enterprise. It was determined that the main goal of personnel training is to achieve highly efficient work thanks to increasing the level of knowledge and skills of employees. Important components for creating conditions for the development of personnel of such two categories as managers and specialists, for the functioning of the enterprise in conditions of uncertainty, the consequences of the Covid-19 pandemic and martial law, have been highlighted.

**Key words:** personnel, personnel training, uncertainty, development, professional training, stages and methods of personnel training, personnel management, categories of employees.

### References

1. Hrishnova, O. A. (2016). *Liudskiy rozvytok*. KNEU.
2. Khmil, F. I. (2016). *Upravlinnia personalom*. Akademvydav.
3. Savchenko, V. A. (2012). *Upravlinnia rozvytkom personalu*. KNEU.
4. Nayt, F. H. (2003). *Risk, neopredelennost i pribyl*. Delo.
5. Sorochan, T. (2014). Aktualni problemy pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity u vymiri sohodennia . *Pisliadyplomna Osvita v Ukraini*, (1), 13.
6. Polozhennia pro navchannia personalu. (2015). *Persha Kadrova Hazeta. Konsultant Kadrovyka*. Retrieved October 4, 2022, from <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>.
7. Savchenko, V. A. (2019). *Upravlinnia rozvytkom personalu*. KNEU.
8. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). *Upravlinnia personalom*. Tsentr uchbovoi literatury.
9. Zakharchyn, H. M. (2013). *Upravlinnia personalom*. Vyd-vo Lviv. Politekhniky.
10. *Pro profesiyniy rozvytok pratsivnykiv: Zakon Ukrainy za stanom na 27.12.2019 r.* Retrieved October 14, 2022, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
11. Vaskiv, R. I. *Heimifikatsiia: novyi instrument v upravlinni personalom*. el. zb. tez nauk.-prakt. konf. Retrieved October 10, 2022, from <http://www.confcontact.com/node/510>

12. *Kodeks zakoniv pro pratsiu: za stanom na 29.10.2022*. Retrieved November 2, 2022, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?find=1&text=202#Text>
13. *Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezidenta Ukrainy*. Retrieved October 20, 2022, from <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
14. Kudria, Ya. V. (2011). Novi pidkhody do kadrovoi polityky v upravlinni personalom. *Problemy Nauky*, (7), 21–26.
15. Sedikova, I., Kozak, K., & Sedikov, D. (2022). Personnel management in conditions of global information processes and war. *Food Industry Economics*, 14(2), 51-57. doi 10.15673/fie.v14i2.2324.
16. Azonliana, A. N. (Ed.). (1997). *Velykyi ekonomichnyi slovnyk*. Instytut novoi ekonomiky.

Received 10 November 2022

Approved 24 November 2022

Available in Internet 29.12.2022

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Седікова І.О., Козак К.Б., Курганова А.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів // *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, вип. 4. С. 35-42. doi: 10.15673/fie.v14i4.2427

Cite as APA style citation

Sedikova, I., Kozak, K., & Kurhanova, A. (2022). Conceptual aspects of staff training in conditions of uncertainty. *Food Industry Economics*, 14(4), 35-42. doi: 10.15673/fie.v14i4.2427