

Назаров Нікіта Костянтинович¹,
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Хоменко Петро Петрович,
аспірант кафедри соціальної економіки
¹Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Nazarov Nikita¹, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management, Business and
Administration, <https://orcid.org/0000-0001-8762-2248>
Khomenko Petro¹, PhD Student of the Social Economics Department,
<https://orcid.org/0000-0001-7201-9921>
¹Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERIAL PERSONNEL

Назаров Н. К., Хоменко П.П. Методичне забезпечення
оцінювання професійного розвитку управлінського
персоналу. *Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 189 – 192.

Nazarov N., Khomenko P. Methodological Support for
Assessing the Professional Development of Managerial
Personnel. *Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology*. 2025. Volume 10. № 3, pp. 189 – 192.

У статті розкрито теоретико-методичні засади формування системи оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної відбудови економіки. Професійний розвиток розглянуто як безперервний процес удосконалення знань, компетенцій та управлінських навичок, що безпосередньо визначає ефективність діяльності підприємств. Обґрунтовано необхідність створення системи кількісних і якісних показників та інтегрального індексу, який дозволяє здійснювати комплексне вимірювання результативності управління. Методичну основу становить факторний аналіз та метод таксономії, які застосовані на прикладі промислових підприємств Харківського регіону. Доведено, що використання інтегрального показника сприяє оцінюванню ефективності інвестицій у розвиток персоналу та формуванню диференційованих стратегій підготовки керівників різних рівнів. Результати дослідження мають практичне значення для оптимізації кадрової політики, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх адаптивності до сучасних викликів економічного середовища.

Ключові слова: управлінський персонал, підприємство, навчання, ефективність, інтегральний показник.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of assessing the professional development of managerial personnel in the context of post-war economic recovery. Professional development is conceptualized as a continuous, systemic process of enhancing managerial knowledge, competencies, and skills, which directly affect organizational efficiency and competitiveness. The study emphasizes the need to design a comprehensive system of indicators and an integral index that enables the quantitative assessment of managerial growth. The proposed methodological framework relies on factor analysis and the taxonomy method, applied to industrial enterprises of the Kharkiv region. The results reveal that some companies demonstrate high investment efficiency in personnel development, while others face challenges in automation and career advancement. The integral index enables the correlation of managerial performance outcomes, such as increased revenue and reduced losses, with investments in training, social benefits, digitalization, and career planning. It provides a tool for monitoring efficiency and optimizing investment priorities. The findings highlight the multilevel character of managerial development (individual, organizational, national) and the significance of combining formal and informal learning mechanisms. A comprehensive approach to evaluating managerial staff ensures alignment of competencies with strategic organizational needs and supports evidence-based decisions on promotion, training, and motivation. The study concludes that institutionalization of systematic professional development, reinforced by collective agreements, personnel development funds, and digital knowledge management, is critical in post-war conditions. The outcomes possess theoretical and practical relevance, offering recommendations for differentiated strategies to enhance managerial effectiveness and adaptability of enterprises to the challenges of the modern economy. Ultimately, professional development of managerial personnel is not only an economic and social category but also a determinant of national recovery and long-term competitiveness.

Keywords: managerial personnel, enterprise, training, efficiency, integral indicator.

Вступ

Професійний розвиток управлінського персоналу являє собою багатогранну економічну та соціальну категорію, яка набуває особливої актуальності в умовах повоєнної відбудови економіки. Ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від рівня компетентності та постійного вдосконалення керівників. Результативність управління персоналом визначається насамперед увагою до професійного розвитку управлінського персоналу підприємства: чим більш професійним є управлінський персонал, тим ефективніше реалізується та застосовується людський капітал підприємства для досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Теоретико-методичні основи оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу ґрунтуються на визначенні змісту цієї категорії як безперервного системного процесу, врахуванні принципів системності, безперервності, адаптивності й результативності, а також обґрунтуванні необхідності розробки комплексних показників для кількісної оцінки рівня розвитку. Здобуті теоретичні положення створюють підґрунтя для формування практичного інструментарію оцінювання та подальшого управління професійним розвитком управлінців. Тому формування системи індикаторів (показників), що кількісно характеризують різні аспекти професійного розвитку, та інтегрального індексу, який узагальнює ці показники в одному числовому значенні для порівняльної оцінки, набуває теоретичної актуальності та практичної значущості. Теоретичні та практичні проблеми професійного розвитку управлінців ґрунтуються на концепціях безперервного навчання, розвитку людського капіталу та організаційного розвитку. Поряд з безперервністю, важливою методологічною засадою є системний підхід до розвитку персоналу, який дозволяє розглядати професійний розвиток керівників не ізольовано, а в контексті загальної системи організаційного розвитку та стратегічних цілей підприємства. Такий комплексний розгляд забезпечує узгодженість розвитку компетенцій управлінців із потребами організації, особливо актуальними в умовах повоєнної трансформації економіки.

Актуальність методичного забезпечення оцінювання управлінського персоналу підтверджується наявністю відповідних наукових та дисертаційних робіт, присвячених цій темі, що водночас не створює узагальненої теорії і не применшує викликів у практичній діяльності підприємств. Так, оцінкою розвитку управлінського персоналу займалися О. Гетьман, А. Білодід [1], О. Драган, А. Бергер, А. Мізюк [3]. Питання, що стосуються використання управлінського персоналу досліджувались в працях О. Іванісов, О. Ачкасова [5], А. Левченка [7].

Більшість науковців, серед них С. Дудко [4], Н. Кара, О. Пшик-Ковальська [6], визначають професійний розвиток управлінського персоналу як безперервний процес формування, удосконалення та оновлення управлінських знань, навичок і компетенцій, необхідних для ефективного керівництва в динамічному середовищі. Згідно з цим підходом, процес професійного розвитку включає взаємопов'язані елементи: визначення цілей розвитку, зміст і форми навчання, методи й засоби навчального впливу, оцінку результатів тощо.

Покладаючись на теоретичні матеріали, викладені в роботах Г. Назарової [8], Л. Пуховської, А. Ворначева, С. Леу [10] та Л. Сиволапа, С. Хавалиць, Р. Ніколаєнко [9], порівняння систем цілепокладання (залежно від категорій управлінського персоналу) можна сформулювати схожість і відмінності в змісті управлінської праці за основними категоріями персоналу управління промислових підприємств. Основними критеріями порівняння автори О. Драган, А. Бергер, А. Мізюк [3] називають наступні: сфера праці (управління підприємством); форма праці; інформативний характер праці; оцінка за результатами; широта постановки цілей і завдань; великий спектр і різноманітність вирішуваних проблем; високий ступінь відповідальності.

Інвестиціям в розвиток управлінського персоналу приділено увагу у роботах О. Грішнєвої, Ю. Харазішвілі [2], Н. Фроленкової [12], де наведено структуру та зміст витрат на навчання та підвищення кваліфікації управлінців. До цих витрат відносять: оплату праці викладачів курсів підвищення кваліфікації; оплату членам атестаційних комісій; вартість розробки та виготовлення методичних матеріалів; оплату праці інструкторів та організаторів; оренду приміщення тощо.

Український науковець М. Семикіна [11] основними видами інвестицій в людський капітал підприємства вважає інвестиції в спеціальну підготовку, фізичний стан та емоційну поведінку працівників. Інвестиції в організацію розвитку персоналу, окрім витрат на професійне навчання, враховують витрати на його атестацію, професійно-кваліфікаційне просування й планування трудової кар'єри, формування резерву керівників. Кількісні показники в оцінюванні розвитку управлінського персоналу в економічній літературі поєднуються з якісними показниками, які характеризують корпоративну культуру; задоволеність якістю трудового життя; мотивацією та стимулюванням керівників [7; 8; 13]. Незважаючи на кількість і якість наукових досліджень, слід відзначити недостатню опрацьованість питань, присвячених комплексному оцінюванню професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнний період.

Формулювання цілей статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття практичних підходів до формування методичного забезпечення оцінювання діяльності управлінського персоналу підприємств на основі таксономічного аналізу та визначення інтегрального показника ефективності навчання керівників промислових підприємств, що дозволить підвищити результативність прийняття управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Ефективна система професійного розвитку починається з діагностики та оцінювання рівня компетентності й результативності управлінського персоналу. Оцінювання професійного розвитку – це цілеспрямований процес визначення того, якою мірою кожен працівник досягає очікуваних результатів праці та відповідає вимогам посади. Така оцінка є невід'ємним інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє виявити рівень кваліфікації, потенціал, професійні знання і навички працівників, а також їхні потреби у подальшому розвитку.

З методологічного погляду оцінювання рівня професійного розвитку управлінців має ґрунтуватися на кількох важливих положеннях.

По-перше, необхідно враховувати багаторівневий характер розвитку: індивідуальний рівень (особистісний розвиток конкретного керівника), організаційний рівень (розвиток кадрів підприємства загалом) та, можливо, галузевий чи національний рівні (формування сучасної управлінської еліти на рівні країни).

По-друге, варто розрізняти формальний (підвищення кваліфікації, навчання в закладах освіти) та неформальний розвиток (самоосвіта, обмін досвідом, наставництво).

По-третє, важливо забезпечити кількісну вимірюваність результатів розвитку, що вимагає формування системи показників та інтегральних індексів, які відображають динаміку професійного зростання.

Отримана інформація слугує базою для ухвалення управлінських рішень щодо просування, навчання, ротації кадрів, мотивації тощо. Таким чином, інструментарій оцінки професійного розвитку управлінців є критично важливим для забезпечення відповідності компетенцій менеджерів стратегічним цілям організації та виявлення напрямів їхнього подальшого навчання.

У широкому сенсі, як і для будь-якого працівника, результатом праці окремого управлінського працівника можна назвати підсумок його цілеспрямованої роботи як сукупності робочих завдань і трудових функцій, які здатна виконувати одна людина, або які можуть бути доручені одній людині.

Розглянувши сукупність робочих завдань і трудових функцій, можна стверджувати, що саме кардинальні відмінності в змісті праці, характері розумових навантажень, в ступені впливу на результати діяльності всього персоналу підприємства є основою розподілу управлінської праці за категоріями та її спеціалізації усередині цих категорій. На великих промислових підприємствах такий розподіл праці за категоріями персоналу в середовищі управлінців представлений особливо яскраво. Це пояснюється значним обсягом і великою різноманітністю управлінських функцій в процесі управління виробництвом.

Результати праці управлінського персоналу залежать від таких факторів: рівень відповідальності за управлінські рішення щодо діяльності підприємства, підрозділу, колективу; рівень професійної компетентності у вирішенні поставлених завдань; рівень розвитку особистих і ділових якостей у процесі виконання посадових обов'язків. Таким чином результат праці керівника вищої ланки являє собою професійні, оперативні, обґрунтовані, ефективні управлінські тактичні, оперативні та стратегічні рішення, прийняті працівником за оцінюваний період часу, які мають вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Результатом праці керівника середньої і низової ланки є управлінські рішення тактичного і оперативного характеру, які мають вплив на підсумки роботи підрозділу. Результат праці фахівця – це якісна інформація, що аналітично і критично опрацьована, структурована і своєчасно підготовлена для ухвалення керівниками управлінських рішень, що включає виконання загальних і спеціальних управлінських функцій, передбачених для цієї посади.

Результат праці іншого службовця виявляється в процесі обслуговування і забезпечення діяльності керівників і фахівців через своєчасну, якісну підготовку і обробку інформації, її відповідальне зберігання, які необхідні для ухвалення керівниками управлінських рішень.

Дослідження рівня професійного розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах пропонується здійснювати у такий спосіб (рис. 1).

Оцінювання управлінського персоналу виконує кілька основних функцій: інформаційну (надання керівництву даних про кількісні та якісні характеристики кадрів), адміністративну (об'єктивна база для кадрових рішень – просування, ротація, винагороди), мотиваційну (спонування працівників до підвищення результативності в потрібному для організації напрямі). Безперервне навчання управлінського персоналу передбачає створення умов для його професійного розвитку, мотивацію до праці, створення важелів морального та соціального заохочення.

Крім прямих показників, для оцінки управлінського персоналу використовують і непрямі, які характеризують діяльність працівника за критеріями, що відповідають ідеальному уявленню про кандидата на вакантну посаду: оперативність, напруженість, складність, якість роботи. Якісні характеристики

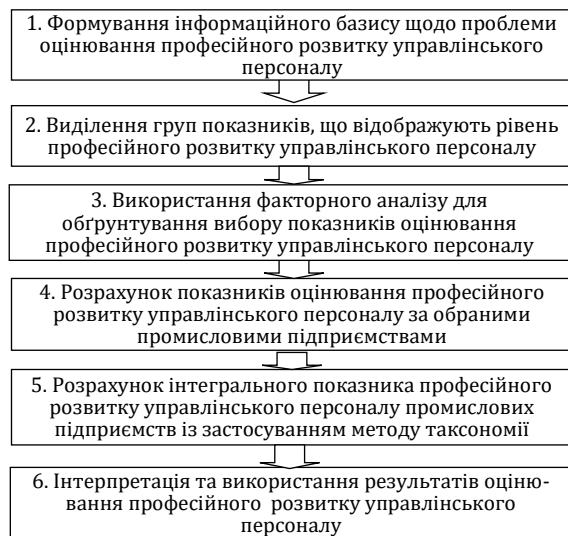


Рис. 1. Послідовність проведення оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств
Джерело: розроблено авторами.

елементами витрат. Такий показник характеризує ефективність вкладених коштів у професійний розвиток управлінського персоналу. У цьому контексті необхідним є виявлення впливу кожного з елементів витрат на професійний розвиток управлінського персоналу на результативність його діяльності.

Для обґрунтування вибору показників за видами витрат у професійний розвиток управлінського персоналу промислових підприємств пропонується використовувати методику факторного аналізу. Для здійснення факторного аналізу було використано інструментарій пакету «Statistica Base», що зумовлюється відносно доволі широким діапазоном обчислювальних і графічних можливостей.

У процесі проведення факторного аналізу для обґрунтування вибору показників оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу слід виділити такі етапи (рис. 2).

Застосування класичної факторизації з ротації типу Varimax дозволило отримати навантаження показників на кожний фактор. Значимими виявились показники інвестицій на соціальний пакет, навчання, преміювання, оплату праці, автоматизацію роботи, атестацію й професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри управлінського персоналу. Обґрунтування вибору показників інвестицій у професійний розвиток персоналу з використанням можливостей факторного аналізу дає підставу для розрахунку відповідних показників ефективності, а в подальшому – для розрахунку інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу.

Розрахунок інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств здійснювався на основі методу таксономії. Результати розрахунку показників ефективності професійного розвитку управлінського персоналу проводилися на основі даних промислових підприємств Харківського регіону. Дослідження показало, що деякі підприємства (ТОВ «Украналітика», ТОВ «Ліфт-Маркет») були однозначними лідерами щодо інвестування у розвиток персоналу. Частина підприємств (ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» та ТОВ «УКРЛІФТСЕРВІС») стикалася з різного роду проблемами у сфері автоматизації праці та професійного просування, що впливало на загальну управлінську ефективність.

Таблиця 1. Результати розрахунку інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу

№ з/п	Назва підприємства	Значення інтегрального показника
1	ТОВ «Украналітика»	0,9525512
2	ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна»	0,3575960
3	ТОВ «ЛіфтМаркет»	0,8301681
4	ТОВ «Укрінвестпротомторг»	0,8072846
5	ТОВ «СмартСтрой»	0,7032399
6	ТОВ «Екотехносектор»	0,6689146
7	ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС»	0,2038505
8	ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»	0,4318621
9	ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ»	0,3218204
10	ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	0,7336795

Джерело: розроблено авторами.

оцінки управлінського персоналу вивчаються рольовим, особистісним, поведінським та ситуаційним напрямками сучасного менеджменту. Всі вони розкривають певні сторони процесу управління та визначають зміст і форми роботи управлінського персоналу. Оцінка цих показників здійснюється за бальною оцінкою переважно експертами.

У більшості наукових досліджень основними кількісними показниками управлінського персоналу вказуються показники ефективності, до яких належать: чистий прибуток, рентабельність, продуктивність праці, темпи зростання прибутку, темпи зростання випуску продукції, зниження витрат підприємства тощо [7; 9; 12]. Найбільш узагальнюючим показником, що відображає позиції підприємства на ринку, є показник зміни виручки від реалізації продукції. Цей показник характеризує рівень роботи управлінського персоналу протягом аналізованого періоду. Зменшення виручки від реалізації свідчить про неефективну роботу управлінського персоналу, збільшення цього показника, навпаки, характеризує високий рівень його роботи, прийняття своєчасних, обґрунтованих та адекватних рішень.

У рамках цього дослідження узагальненим показником оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу обґрунтовано інтегральний показник, який пропонується розраховувати як співвідношення результативності його праці, що характеризує рівень професійного розвитку управлінського персоналу, до інвестицій на його розвиток за окремими

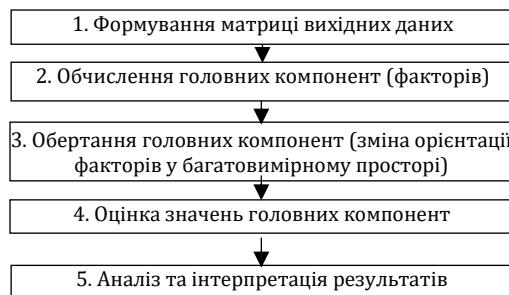


Рис. 2. Алгоритм проведення факторного аналізу. Джерело: розроблено авторами.

Зведені результати розрахунку інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу показника для промислових підприємств Харківського регіону наведено у табл. 1.

Проведені розрахунки свідчать, що більшість досліджуваних підприємств потребують підвищення ефективності інвестиційних процесів щодо процесів навчання управлінського персоналу, автоматизації управлінської праці, заходів щодо обґрунтування професійного просування.

Одним із ключових результатів дослідження є обґрунтування необхідності комплексного та кількісно вимірюваного підходу до оцінювання професійного розвитку. Сформований інтегральний показник дозволяє співвідносити результативність управлінської праці (зростання виручки, зниження непродуктивних витрат) з інвестиціями у розвиток персоналу (навчання, соціальний пакет, автоматизація, атестація, кар'єрне просування). Це забезпечує можливість не лише моніторингу ефективності вкладених коштів, а й визначення найбільш дієвих напрямів інвестування.

Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для розвитку управлінського персоналу. Вони підтверджують доцільність використання інтегрального показника для управлінського моніторингу й контролю ефективності розвитку персоналу та доводять необхідність розробки диференційованих стратегій для керівників різного рівня. В умовах повоєнної відбудови особливого значення набуває інституціоналізація системного підходу до професійного розвитку, а саме: закріплення на рівні колективних договорів, формування фондів розвитку персоналу, впровадження цифрових рішень у сфері управління знаннями та навчання. Таким чином, результати проведеного оцінювання створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, орієнтованих на формування ефективних стратегій розвитку управлінців з урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, що дозволить адаптувати кадрову політику підприємств до викликів повоєнної економіки. Важливим є також висновок, що показники непродуктивних втрат можуть виступати непрямими індикаторами ефективності управлінської діяльності. Проведене оцінювання підтвердило, що професійний розвиток управлінського персоналу промислових підприємств у повоєнний період є не лише соціальною та економічною категорією, а й одним із визначальних чинників відбудови та конкурентоспроможності національної економіки. Рівень компетентності управлінського персоналу безпосередньо впливає на результативність виробничо-господарської діяльності та визначає здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі.

Література

1. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: <https://surl.luvlmmaa>.
2. Грішнова О. А., Харазішвілі Ю. М. Демографічна безпека України: індикатори, рівень, загрози. *Demography and Social Economy*. 2019. №2(36). С. 65–80. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.02.065>.
3. Драган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>.
4. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57–65. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/12.pdf.
5. Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 240–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>.
6. Кара Н. І., Пшик-Ковальська О. О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23–35. URL: <https://surl.lt/nkvjib>.
7. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 124–134. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1\(34\).124-134](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).124-134).
8. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.
9. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>.
10. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / За наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
11. Семикіна М. В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №5(35). С.178-185.
12. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 210–218. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202017>.
13. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>.

References

1. Hetman, O. O., & Bilodid, A. O. (2017). Innovatsiini metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 556–561. Available at: <https://surl.luvlmmaa>.
2. Hrishnova, O. A., & Kharazishvili, Yu. M. (2019). Demografichna bezpeka Ukrainy: indykatory, riven, zahrozy [Demographic security of Ukraine: indicators, level, threats]. *Demography and Social Economy*, no. 2(36), pp. 65–80. <https://doi.org/10.15407/dse2019.02.065>.
3. Drahon, O., Berher, A., & Miziuk, A. (2024). Profesiiniy rozvytok personalu zghidno umov transformatsii u pidpriemnytsvi [Professional development of personnel under transformation conditions in entrepreneurship]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 4, pp. 71–78. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>.
4. Dudko, S. V. (2017). Profesiiniy rozvytok personalu: tekhnologii otsiniuvannya ta mekhanizm motyvatsii [Professional development of personnel: assessment technologies and motivation mechanism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6(2), pp. 57–65. Available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/12.pdf.
5. Ivanisov, O. V., & Achkasova, O. V. (2025). Problemy ta perspektivy profesiinoho rozvytku upravliniskoho personalu v umovakh poivoennoi ekonomiky [Problems and prospects of professional development of management personnel in the post-war economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71, pp. 240–246. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>.
6. Kara, N. I., & Pshyk-Kovalska, O. O. (2018). Profesiiniy rozvytok personalu v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Professional development of personnel in the conditions of international economic activity of enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 14(1), pp. 23–35. Available at: <https://surl.lt/nkvjib>.
7. Levchenko, A. O. (2018). Profesiiniy rozvytok personalu v umovakh aktyvizatsii innovatsiino-intehratsiinykh protsesiv [Professional development of personnel under the conditions of activation of innovation and integration processes]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 124–134. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1\(34\).124-134](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).124-134).
8. Nazarova, H. V., Laptiev, V. I., & Korsakov, D. O. (2014). Otsinka konkurentospromozhnosti systemy upravlinnia personalom pidpriemstva: monohrafiia [Assessment of the competitiveness of the enterprise personnel management system: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU im. S. Kuznetsia, 188 p.
9. Syvolap, L. A., Khavalits, S. S., & Nikolaienko, R. B. (2021). Analiz profesiinoho rozvytku personalu pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodaruvannya [Analysis of professional development of enterprise personnel in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>.
10. Pukhovska, L. P., Vornachev, A. O., & Leu, S. O. (2015). Profesiiniy rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: posibnyk [Professional development of enterprise personnel in the countries of the European Union: manual]. L. P. Pukhovska (Ed.). Kyiv: IPTO NAPNU, 176 p.
11. Semykina, M. V. (2004). Ekonomichna motyvatsiia investuvannya v rozvytok liudskoho kapitalu pidpriemstva [Economic motivation of investment in the development of enterprise human capital]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(35), pp. 178–185.
12. Frolenkova, N. A. (2020). Osvita i profesiiniy rozvytok personalu yak element kadrovoho menedzhmentu orhanizatsii [Education and professional development of personnel as an element of organizational human resource management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 210–218. <https://doi.org/10.31713/ve1202017>.
13. Personal vs professional development: a comprehensive guide. (2023, August 21). Available at: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.