

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 5.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.173>

УДК 331.108.2

В. В. Самойленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

V. Samoilenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation,

Kharkiv National S. Kuznets University of Economics

**PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGEMENT PERSONNEL AS A
FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF
ENTERPRISE ACTIVITIES**

У статті досліджено сутність, особливості та актуальні напрями професійного розвитку управлінського персоналу в сучасних соціально-економічних умовах. Обґрунтовано, що професійний розвиток керівників є не

лише складовою загального розвитку персоналу, а й стратегічною передумовою ефективного функціонування підприємства, його адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості до кризових викликів. Визначено, що сучасні умови господарювання, цифровізація, зростання невизначеності, ускладнення управлінських функцій і потреба в оперативному прийнятті рішень висувають нові вимоги до компетентності менеджерів. Узагальнено наукові підходи до трактування професійного розвитку управлінського персоналу як безперервного, системного, цілеспрямованого процесу оновлення знань, навичок, компетентностей і особистісних якостей керівників. Охарактеризовано специфіку розвитку управлінського персоналу промислових підприємств, зокрема залежно від джерела формування керівних кадрів, ролі кадрового резерву, внутрішньоорганізаційного просування та корпоративної освіти. Особливу увагу приділено значенню безперервного навчання, компетентнісного підходу, розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості, стратегічного мислення та кризового лідерства. Обґрунтовано доцільність упровадження комплексної системи професійного розвитку управлінського персоналу, що має поєднувати формальну, неформальну й інформальну освіту, цифрові інструменти навчання, наставництво, кар'єрне планування, ротачію та роботу з кадровим резервом. Зроблено висновок, що інвестиції у професійний розвиток керівників є інвестиціями в людський капітал підприємства, які забезпечують довгострокову результативність управління та підвищення ефективності організаційного розвитку.

The article examines the essence, significance and key directions of professional development of managerial personnel in the context of modern enterprise activity. It is substantiated that the professional development of managers should be understood not as a one-time improvement of qualifications, but as a continuous, systematic and purposeful process of updating knowledge, skills, competencies and personal qualities required for effective managerial activity. It is determined that under conditions of economic instability, digital transformation,

increasing competition and growing complexity of management functions, the quality of managerial personnel becomes one of the decisive factors of enterprise efficiency, adaptability and competitiveness. The paper generalizes scientific approaches to the interpretation of professional development of managerial staff and identifies its specific features depending on career paths, sources of managerial personnel formation and organizational needs. Particular attention is paid to lifelong learning, the competency-based approach, corporate education, talent pool development, mentoring, rotation and self-development. It is proved that a modern manager should possess not only professional knowledge, but also strategic thinking, communication skills, emotional intelligence, stress resistance, adaptability and the ability to make effective decisions in crisis situations. The main obstacles to the professional development of managerial personnel are highlighted, including the inconsistency between training content and real business needs, insufficient practical orientation of educational programs, lack of a comprehensive personnel development strategy, and limited integration of digital learning tools. It is concluded that investment in the professional development of managerial personnel should be considered as investment in the human capital of the enterprise, which ensures improvement in management quality, organizational sustainability and overall performance.

Ключові слова: професійний розвиток, управлінський персонал, компетентність, корпоративна освіта, кадровий резерв, людський капітал, підприємство, управління персоналом.

Keywords: professional development, managerial personnel, management competencies, corporate education, talent pool, human capital, enterprise efficiency, lifelong learning, strategic management, emotional intelligence.

Постановка проблеми У сучасних умовах господарювання професійний розвиток управлінського персоналу набуває особливого значення, оскільки саме від рівня компетентності керівників значною мірою залежить результативність функціонування підприємства, його здатність адаптуватися до

змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів та досягати стратегічних цілей. Управлінський персонал виступає системоутворювальним елементом організації, адже саме він формує напрями розвитку, координує діяльність підрозділів, приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх наслідки. За умов прискорення технологічних змін, посилення конкуренції, цифровізації економічних процесів і зростання ролі людського капіталу професійний розвиток керівників уже не може розглядатися як другорядний напрям кадрової роботи, а має сприйматися як стратегічна передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [1,7]. Актуальність дослідження зумовлюється також тим, що сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності та потребою у швидкому прийнятті управлінських рішень. У таких умовах зростають вимоги до професійної підготовки менеджерів, їхньої здатності до стратегічного мислення, антикризового управління, фінансово-аналітичної оцінки, ефективної комунікації та роботи з персоналом. Традиційні підходи до навчання керівних кадрів часто виявляються недостатньо гнучкими, надмірно теоретизованими та не повною мірою відповідають реальним потребам бізнесу. Особливо це відчутно в умовах повоєнного відновлення економіки України, коли від якості управлінських рішень залежить не лише ефективність окремого підприємства, а й темпи відбудови, модернізації виробництва, залучення інвестицій та інтеграції у глобальний економічний простір [7].

Проблема професійного розвитку управлінського персоналу посилюється також дефіцитом кваліфікованих кадрів, міграційними процесами, руйнуванням частини економічної й освітньої інфраструктури, а також швидким застаріванням знань і компетентностей. За таких обставин особливого значення набуває концепція безперервного навчання, що передбачає постійне оновлення знань, розвиток компетенцій, використання формальної, неформальної та інформальної освіти, внутрішньофірмового навчання, корпоративних програм, наставництва та самоосвіти. Водночас на багатьох підприємствах розвиток

управлінського персоналу все ще не має системного характеру, недостатньо поєднується з кадровим резервом, плануванням ділової кар'єри та реальними стратегічними завданнями організації. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення сутності професійного розвитку управлінського персоналу та обґрунтування практичних напрямів удосконалення цього процесу в сучасних умовах [1,4,6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій Проблематика професійного розвитку управлінського персоналу знайшла широке відображення у працях вітчизняних науковців. У дослідженнях наголошується, що професійний розвиток керівників слід розглядати як важливу частину загальної системи розвитку персоналу, а також як інструмент забезпечення ефективності підприємства. У працях, присвячених особливостям розвитку управлінського персоналу промислових підприємств, увага акцентується на відмінностях між навчанням і розвитком, ролі кадрового резерву, кар'єрного зростання, ротації та створення умов для самореалізації працівників, здатних до управлінської діяльності.

Водночас у сучасних дослідженнях дедалі більше поширюється підхід, за яким професійний розвиток управлінського персоналу тлумачиться як безперервний, системний і цілеспрямований процес удосконалення управлінських компетенцій, знань, навичок та особистісних якостей керівників. Окрема увага приділяється ролі компетентнісного підходу, корпоративної освіти, внутрішньофірмового навчання, а також інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти у системі розвитку менеджерів.

Разом із тим, попри значну кількість наукових напрацювань, окремі аспекти залишаються недостатньо розкритими. Це стосується, зокрема, адаптації системи професійного розвитку управлінського персоналу до умов нестабільності, розвитку кризового лідерства, психологічної стійкості, емоційного інтелекту, цифрових компетентностей і нових моделей корпоративного навчання. Саме тому потребує подальшого узагальнення

питання сутності, особливостей та практичних напрямів удосконалення професійного розвитку управлінського персоналу на підприємстві.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до розуміння професійного розвитку управлінського персоналу, визначення його особливостей у сучасних умовах функціонування підприємств та обґрунтування основних напрямів удосконалення системи професійного розвитку керівників.

Виклад основного матеріалу дослідження Професійний розвиток управлінського персоналу є складним багатокомпонентним явищем, що поєднує професійне навчання, накопичення управлінського досвіду, розвиток ключових компетентностей, формування лідерських якостей і вдосконалення здатності приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. На відміну від традиційного підвищення кваліфікації, розвиток має ширший зміст, оскільки охоплює не лише засвоєння нових знань, а й розкриття потенціалу особистості, формування готовності до нових функцій, розширення професійної ролі та здатність до самостійного професійного зростання [3,5].

У науковій літературі професійний розвиток управлінського персоналу здебільшого трактується як процес. Такий процес характеризується безперервністю, цілеспрямованістю, адаптивністю, результативністю та зв'язком із практичною діяльністю. Його кінцевою метою є не просто оновлення знань, а підвищення ефективності управління організацією. Саме тому професійний розвиток керівника має оцінюватися не кількістю пройдених курсів, а здатністю застосовувати нові знання на практиці, забезпечувати якісні управлінські зміни, покращувати організаційну взаємодію та досягати стратегічних результатів [7].

Сучасне підприємство потребує керівника нового типу. Такий керівник повинен поєднувати фахову компетентність із системним мисленням, умінням працювати з людьми, здатністю до стратегічного планування, управління змінами, комунікації, аналізу ризиків, делегування повноважень і забезпечення організаційної стійкості. У зв'язку з цим професійний розвиток управлінського

персоналу дедалі більше спирається на компетентнісний підхід, відповідно до якого центральним об'єктом розвитку є не лише знання, а комплекс компетенцій, що дозволяє керівнику ефективно діяти в різних професійних ситуаціях [1].

Особливість розвитку управлінського персоналу полягає в тому, що він залежить від джерела формування керівних кадрів. Один варіант пов'язаний із залученням керівників із зовнішнього середовища. У такому разі менеджер може мати достатній загальний управлінський досвід, проте потребує швидкого засвоєння специфіки конкретного підприємства, його виробничих процесів, внутрішньої культури, функціональних зв'язків і системи цілей. Інший варіант характерний для працівників, які посідають керівну посаду внаслідок кар'єрного зростання всередині організації. У таких фахівців зазвичай наявний глибокий досвід у виробничій або технічній сфері, але відчувається брак знань у галузі стратегічного управління, фінансово-економічного аналізу, адміністративної діяльності, правового забезпечення та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме тому системи розвитку управлінського персоналу мають бути диференційованими та враховувати тип кар'єрної траєкторії майбутнього керівника [6].

Для підприємств особливе значення має розвиток власного кадрового резерву. Орієнтація виключно на зовнішні джерела поповнення керівних кадрів може послаблювати мотивацію працівників, знижувати їхню прихильність до організації та перешкоджати формуванню внутрішньої управлінської наступності. Натомість планування ділової кар'єри, професійне просування, наставництво, коучинг, ротація та цілеспрямована підготовка перспективних працівників створюють основу для стабільності керівного складу та сприяють згуртованості колективу. Крім того, розвиток внутрішнього кадрового резерву дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни технологій, ринків і організаційної структури.

Важливим теоретичним підґрунтям професійного розвитку управлінського персоналу є концепція неперервної освіти. У сучасних умовах

знання швидко застарівають, а тому модель «освіта на все життя» поступилася місцем моделі «освіта впродовж життя». Для управлінського персоналу це означає необхідність постійного оновлення професійних знань, опанування нових управлінських технологій, розвитку цифрових навичок, умінь працювати з інформацією, навчатися самостійно та інтегрувати результати навчання у практику управління. У цьому контексті професійний розвиток керівників охоплює формальну, неформальну й інформальну освіту, післядипломне навчання, корпоративні програми, самоосвіту та професійне самовдосконалення.

Важливу роль у забезпеченні професійного розвитку управлінського персоналу відіграє корпоративна освіта. Досвід сучасних компаній засвідчує, що інвестиції в розвиток керівників мають стратегічний характер і розглядаються як вкладення в людський капітал організації. Корпоративні навчальні центри, внутрішньофірмові програми підготовки, спеціалізовані тренінги, онлайн-платформи навчання, програми управлінського резерву та розвиток організації, що навчається, дають змогу пов'язати навчання безпосередньо з цілями підприємства. Перевагою таких підходів є гнучкість, практична орієнтація, адресність змісту навчання та можливість швидкого реагування на нові виклики.

Особливої ваги у сучасних умовах набуває розвиток так званих надпрофесійних компетентностей керівника. До них належать стратегічне мислення, комунікативна компетентність, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до кризового лідерства, уміння працювати в умовах невизначеності, гнучкість, адаптивність та готовність до швидкого прийняття рішень. Сьогодні недостатньо бути лише фахівцем у вузькій галузі; керівник повинен уміти об'єднувати команду, забезпечувати внутрішню комунікацію, підтримувати мотивацію працівників, керувати конфліктами та зберігати ефективність навіть у стресових ситуаціях. Саме тому сучасні програми розвитку управлінського персоналу мають включати не лише професійно-економічний, а й психологічний компонент.

До проблем, які стримують професійний розвиток управлінського персоналу, слід віднести невідповідність між змістом освітніх програм і реальними потребами бізнесу, переважання теоретичної підготовки над практичною, недостатню інтеграцію цифрових технологій у процес навчання, відсутність цілісної стратегії розвитку керівних кадрів на рівні підприємства, а також недостатню увагу до розвитку психологічної стійкості та комунікативних навичок. На багатьох підприємствах розвиток персоналу все ще зводиться до формального навчання, не поєднаного із завданнями кар'єрного просування, кадрового резерву та стратегічних цілей організації. Це знижує результативність навчальних заходів і не дозволяє повною мірою використати потенціал керівників.

З огляду на це, удосконалення системи професійного розвитку управлінського персоналу має здійснюватися за кількома напрямками. По-перше, підприємствам необхідно формувати довгострокову стратегію розвитку керівних кадрів, пов'язану з цілями організації. По-друге, слід забезпечити поєднання навчання з кар'єрним плануванням, ротацією, наставництвом і роботою з кадровим резервом. По-третє, варто розширювати використання цифрових освітніх технологій, дистанційних платформ, симуляцій, кейсових методів і практикоорієнтованих форм навчання. По-четверте, необхідно впроваджувати програми розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості, антикризового управління та комунікації. По-п'яте, важливо розвивати культуру самонавчання і саморозвитку, за якої керівник стає активним суб'єктом власного професійного зростання.

Окремої уваги потребує питання оцінювання результативності професійного розвитку управлінського персоналу. Для підприємства важливо не лише організувати навчання керівників, а й визначити, якою мірою отримані знання та навички впливають на якість управлінських рішень, продуктивність підрозділів, рівень мотивації працівників і досягнення стратегічних показників. У цьому контексті доцільно використовувати систему кількісних і якісних індикаторів, зокрема рівень виконання планових завдань, динаміку

продуктивності праці, плинність кадрів, рівень залученості персоналу, швидкість адаптації до змін, якість внутрішньої комунікації та ефективність реалізації управлінських рішень [2,4].

Важливим елементом такої оцінки є встановлення зв'язку між навчальними заходами та конкретними результатами діяльності підприємства. Якщо професійний розвиток не має чітко визначених цілей, критеріїв оцінювання та механізмів зворотного зв'язку, він може перетворитися на формальну кадрову процедуру. Тому під час планування розвитку управлінського персоналу доцільно визначати очікувані результати для кожної категорії керівників: підвищення якості планування, скорочення часу прийняття рішень, зменшення кількості управлінських помилок, покращення взаємодії між підрозділами, зростання відповідальності та ініціативності управлінців.

У практичній діяльності підприємства професійний розвиток управлінського персоналу доцільно організовувати як послідовний управлінський цикл. На першому етапі проводиться діагностика потреб у розвитку, що передбачає аналіз посадових вимог, результатів роботи керівників, стратегічних планів підприємства та наявних компетентнісних розривів. На другому етапі формується індивідуальна або групова програма розвитку, яка може включати навчальні курси, наставництво, участь у проектах, стажування, ротацію, самонавчання та роботу з практичними кейсами. На третьому етапі здійснюється реалізація програми, а на завершальному — оцінювання її результативності та коригування подальших заходів.

В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває розвиток цифрової управлінської компетентності. Сучасний керівник повинен уміти використовувати інформаційні системи управління, інструменти аналітики даних, CRM- та ERP-системи, засоби електронного документообігу, цифрові платформи комунікації та онлайн-навчання. Водночас цифрові навички мають розглядатися не ізольовано, а у зв'язку з управлінськими завданнями: прийняттям рішень на основі даних, контролем бізнес-процесів,

підвищенням прозорості діяльності підрозділів і забезпеченням швидкої взаємодії між працівниками [3].

Не менш важливим є формування культури навчання в організації. Якщо керівники демонструють готовність до саморозвитку, відкритість до нових знань і підтримують навчання підлеглих, це позитивно впливає на весь персонал підприємства. У такому разі професійний розвиток перестає бути разовим заходом і стає постійною управлінською практикою. Формування культури навчання передбачає підтримку ініціативності працівників, поширення внутрішнього обміну досвідом, створення умов для професійного зростання, а також визнання навчання важливою частиною організаційної стратегії.

Практичне значення професійного розвитку управлінського персоналу проявляється також у підвищенні адаптивності підприємства. Керівники, які систематично розвивають свої компетентності, швидше реагують на зміни ринку, ефективніше організують роботу команд, краще управляють конфліктами та здатні забезпечувати стабільність діяльності навіть у кризових умовах. Саме тому розвиток управлінського персоналу слід розглядати як інструмент не лише кадрової політики, а й антикризового управління, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних переваг підприємства [6,7].

У межах формування дієвої системи професійного розвитку управлінського персоналу важливо враховувати не лише загальні потреби підприємства, а й індивідуальні особливості кожного керівника. Практика засвідчує, що однакові навчальні програми не завжди забезпечують однаковий результат для різних категорій управлінців. Тому доцільним є застосування індивідуальних планів розвитку, які передбачають визначення поточного рівня компетентностей, професійних цілей, потенційних зон зростання та конкретних заходів щодо їх удосконалення. Такий підхід дає змогу зробити розвиток більш адресним, практично спрямованим і пов'язаним із реальними завданнями, які виконує керівник у межах своєї посади.

Суттєве значення має також інтеграція професійного розвитку управлінського персоналу з системою оцінювання результатів діяльності. Якщо навчання керівників відокремлене від оцінювання їхньої роботи, підприємство не завжди може визначити реальну ефективність вкладених ресурсів. Тому доцільно поєднувати програми розвитку з ключовими показниками ефективності, результатами атестації, оцінюванням за компетенціями, зворотним зв'язком від підлеглих і колег, а також аналізом досягнення індивідуальних управлінських цілей. Це дозволяє не лише виявити потреби в навчанні, а й сформувавши об'єктивну основу для кар'єрного просування та включення працівників до кадрового резерву.

В умовах зростання складності управлінської діяльності важливою складовою професійного розвитку стає наставництво. Передача досвіду від більш досвідчених керівників молодшим управлінцям сприяє швидкій адаптації, формуванню управлінського мислення та засвоєнню корпоративних норм поведінки. Наставництво є особливо ефективним тоді, коли воно має неформальний, практикоорієнтований характер і поєднується з участю працівника у реальних управлінських завданнях, проєктах, переговорах та прийнятті рішень. У результаті майбутній керівник не лише отримує теоретичні знання, а й набуває практичного досвіду управлінської взаємодії.

Окремим напрямом удосконалення професійного розвитку управлінського персоналу є формування здатності керівників до інноваційного мислення. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де конкурентні переваги значною мірою залежать від швидкості впровадження нових технологій, організаційних рішень і моделей управління. Тому програми розвитку менеджерів мають включати питання управління інноваціями, проєктного менеджменту, цифрової трансформації, аналізу даних, управління змінами та розвитку підприємницького підходу до прийняття рішень. Це сприятиме підвищенню гнучкості підприємства та його здатності до довгострокового зростання.

Таким чином, розширення змісту професійного розвитку управлінського персоналу має базуватися на поєднанні стратегічних потреб підприємства, індивідуальних траєкторій розвитку керівників, сучасних цифрових

інструментів, практичного навчання та системного оцінювання результатів. Саме комплексність такого підходу забезпечує перехід від формального підвищення кваліфікації до реального розвитку управлінського потенціалу організації.

Таким чином, професійний розвиток управлінського персоналу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Він має розглядатися не як окремий елемент кадрової роботи, а як комплексна система, інтегрована в загальну стратегію розвитку організації. Саме такий підхід дозволяє забезпечити не лише зростання індивідуальної професійної компетентності керівників, а й підвищення результативності всіх управлінських підсистем підприємства.

Висновки

Отже, професійний розвиток управлінського персоналу є стратегічно важливим чинником ефективного функціонування підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності. Його сутність полягає у безперервному, системному й цілеспрямованому оновленні знань, навичок, компетентностей і особистісних якостей керівників відповідно до потреб організації та змін зовнішнього середовища.

Доведено, що розвиток управлінського персоналу має враховувати специфіку формування керівних кадрів, необхідність поєднання навчання з кар'єрним просуванням, роботою з кадровим резервом, наставництвом і корпоративною освітою. Особливого значення набуває компетентнісний підхід, який орієнтує систему розвитку не лише на передачу знань, а на формування здатності керівника ефективно діяти в складних і нестандартних умовах.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення системи професійного розвитку управлінського персоналу доцільно виокремити: цифровізацію навчання, розвиток практикоорієнтованих програм, посилення ролі корпоративної освіти, формування навичок стратегічного мислення, емоційного інтелекту, кризового лідерства та психологічної стійкості. Усе це дозволить підвищити якість управлінських рішень, посилити внутрішній кадровий потенціал підприємства та забезпечити більш високу результативність його

діяльності. Отже, інвестиції у професійний розвиток управлінського персоналу слід розглядати як інвестиції в людський капітал підприємства, що формують основу його стабільності, адаптивності та організаційного зростання.

Література

1. Баніт О. В. *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навчально-методичний посібник*. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 614.
3. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки // Сталий розвиток економіки. 2023. № 1(46). С. –. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-46-4.
4. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12–20.
5. Грузіна І.А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
6. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. *Наукові праці МАУП. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 56(2). С. 56–65. DOI: 10.32689/2523-4536-2018-02-56-65.
7. Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-134.

References

1. Banit, O. V. (2017), *Profesijnyj rozvytok upravlins'koho personalu v transnatsional'nykh korporatsiiakh* [Professional development of management personnel in transnational corporations], DKS-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
2. Bej, H.V. (2018), “Management of personnel development as a method of ensuring a high level of employee involvement”, *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, vol. 8, pp. 614.
3. Vasiutkina, N., Samitov, R. and Kolisnyk, M. (2023), “Formation of personnel development system of enterprises on innovative basis in the conditions of digitalization of economy”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, [Online], vol. 1(46), pp. 31-37. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-46-4.
4. Hryzovs'ka, L.O. (2014), “Formation of methodological approaches to assessing the effectiveness of the personnel development system of innovatively active industrial enterprises”, *Ekonomichnyj analiz : zb. nauk. prats'*, vol.15, no. 3, pp. 12–20.
5. Hruzina, I.A. and Derykhovska, V.I. (2014), *Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Problems of personnel development in the system of strategic enterprise management], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
6. Zghalat-Lozynsjka, L. O. (2018), “Features of the process of development of management staff of industrial enterprises”, *Naukovi pratsi MAUP. Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 56, no. 2, pp. 56–65. DOI: 10.32689/2523-4536-2018-02-56-65.
7. Ivanisov, O. V. and Achkasova, O. V. (2025), “Problems and prospects of professional development of managerial personnel in the post-war economy”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-134.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26