

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>

УДК 331.361

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## CONCEPTUAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL PROFESSIONAL DEVELOPMENT

**Лівінський Анатолій Іванович**доктор економічних наук, професор,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7107-0167>**Бортник Ульяна Миколаївна**магістрантка,  
Одеський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4169-3204>**Livinskyi Anatolii, Bortnyk Uliana**

Odesa State Agrarian University

Систематизовано підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації». Виділено основні існуючі концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації: системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи. Виокремлено представників та основні аспекти кожного концептуального підходу. На основі дослідження вказаних підходів сформовано визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації» як систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно.

**Ключові слова:** управління, професійний розвиток, персонал, концептуальний підхід, компетенції, саморозвиток, навчання, перепідготовка, перекваліфікація.

The approaches of scientists to the definition of the category «management of the organization's personnel professional development» have systematized. The main existing conceptual approaches to understanding the essence of managing the professional development of the organization's personnel are highlighted: systemic, competency-based, personality-oriented, innovative, psychological, adaptive, institutional, and procedural approaches. A systems approach that involves viewing professional development as a system of interrelated elements that includes educational programs, training, coaching, mentoring, and assessment that work together and interact to promote staff development within the organizational structure. Competency approach focuses on the development of key competencies necessary for the performance of tasks in a specific position and involves the formation and improvement of specialized skills, knowledge, abilities, as well as personal qualities that affect the effectiveness of employees' work. A personally-oriented approach aimed at developing the personal qualities and potential of employees. The approach emphasizes the importance of individual needs, motivation and personal goals of each employee and takes into account the employee's self-realization, his interests and life priorities. An innovative approach, which consists in providing staff with the latest knowledge and technologies. Personnel development is carried out through modern training methods, virtual courses and trainings on innovative technologies and methods that allow us to adapt to changes faster and remain competitive. Psychological approach, which covers the aspect of psychological support and development. In this approach, emphasis is placed on the formation of psychological stability, flexibility and motivation of employees, creating psychological comfort in the team. An adaptive approach



consists in adapting employees to changing conditions, new roles or functions within the organization. Professional development is considered as a process that helps employees successfully integrate and adapt to new tasks and demands of the labor market. An institutional approach, covers the issue of training and development of employees through external institutions (eg universities, training centers), as well as cooperation with professional associations. Organizations encourage employees to participate in specialized programs and certification courses to improve their skills. A procedural approach based on the understanding of professional development as a continuous process covering all stages of a professional career. Here, great importance is attached to career planning, setting individual goals and continuous improvement of skills. Representatives and main aspects of each conceptual approach are highlighted. Based on the study of these approaches, the definition of the category «management of the organization's personnel professional development» has formed as a systematic process of planning, organization, implementation and control of activities aimed at the development of knowledge, skills and competencies of employees in accordance with the needs of the organization and individual goals, which involves the creation of a favorable environment for constant training, adaptation and innovative development, which allows employees to successfully adapt to changes and grow professionally.

**Keywords:** management, professional development, personnel, conceptual approach, competencies, self-development, training, retraining, retraining.

**Постановка проблеми.** Дослідження концептуальних підходів до розуміння професійного розвитку персоналу є досить важливим, оскільки воно дозволяє побудувати ефективну систему управління, яка враховує різні аспекти та потреби працівників. Різні підходи висвітлюють комплексний характер професійного розвитку, включаючи індивідуальні особливості, вимоги ринку, роль зовнішніх інститутів та інноваційні методи. Знання та врахування цих підходів дозволяють організаціям краще відповідати на сучасні виклики й забезпечувати конкурентоспроможність. Проте в науковій літературі систематизація концептуальних підходів до розуміння професійного розвитку персоналу висвітлена в недостатній мірі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні аспекти сутності управління професійним розвитком персоналу організації досліджуються багатьма науковцями, зокрема, такими як Л. Балабанова та О. Сардак [1], Т. Гвініашвілі та В. Шаповал [2], О. Гетьман [3], О. Грішнова [4; 5], В. Гриньова [6], А. Зленко, Д. Мірошніченко [7], І. Зязюн [8], Л. Карамушка [9], Н. Колотій [10], О. Крушельницька, Д. Мельничук [11], С. Кучеренко та І. Кот [12], А. Лизанець, В. Проскура, В. Дудаш [13], О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова [14], С. Максименко [15], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [16], О. Морозов та В. Гончар [17], В. Никифоренко [18], Т. Овчаренко [19], Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [20], І. Петрова [21], В. Петюх [22], М. Семикіна, С. Дудко, А. Орлова [23], Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу [24], В. Рибалка [25], В. Савченко [26], В. Слинков [27], А. Ткаченко та К. Марченко [28], Ф. Хміль [29], О. Чернявська [30], О. Шпикуляк [31], І. Щербакова [32], Г. Щокін [33], Дж. Равен [34], та багатьма

іншими. В більшості праць здійснено дослідження сутності, складових та етапів управління професійним розвитком персоналу на мікрорівні. При цьому різні автори роблять різні акценти на вказаних дослідженнях, за допомогою яких можна встановити певні концептуальні підходи.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз свідчить про відсутність чітко систематизованих концептуальних підходів до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** З огляду на це, цілями статті є наступні:

- систематизувати підходи вчених до визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації»;
- виокремити існуючі основні концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації;
- дати визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління професійним розвитком персоналу є багатограним комплексним поняттям, що охоплює дуже широке коло питань: професійних та особистих; соціальних, економічних, та психологічних. Зважаючи на це, в наукових економічних джерелах не існує єдиного чіткого підходу до визначення даної категорії. Окремі вчені по-різному розглядають сутність даного поняття, акцентуючи увагу на окремих аспектах управління розвитком персоналу.

Дослідивши роботи вищевказаних авторів, нами виокремлено різні підходи до розуміння

сутності управління професійним розвитком персоналу організації, які допомагають аналізувати, як організація здійснює професійний розвиток свого персоналу. В цілому, серед таких підходів можна виокремити системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний, процесуальний підходи. Кожен з цих підходів може використовуватися окремо або в комбінації, в залежності від потреб організації та стратегічних цілей щодо розвитку персоналу, тому розглянемо їх далі більш детально.

**Системний підхід** до розуміння професійного розвитку персоналу організації розглядає розвиток працівників як комплексний процес, що складається з різних взаємопов'язаних елементів і підсистем, які працюють в єдиній цілісній структурі. Він акцентує на тому, що професійний розвиток не є окремою дією чи одноразовим заходом, а систематичним процесом планування, організації, контролю, оцінки і вдосконалення. Даний підхід забезпечує узгодженість між потребами організації та індивідуальними цілями розвитку співробітників. Серед українських вчених, які розглядали професійний розвиток персоналу з точки зору системного підходу, можна виділити таких дослідників як: О. Крушельницька та Д. Мельничук [11], С. Кучеренко та І. Кот [12], О. Морозов та В. Гончар [17], А. Ткаченко та К. Марченко [28], Ф. Хміль [29], Г. Щокін [33]. Дані вчені досліджують професійне зростання з точки зору системного підходу, акцентуючи увагу на розвитку особистісних і професійних якостей працівників та необхідності створення систем професійного навчання та розвитку на підприємствах, що є важливим елементом стратегічного управління. В даних роботах підкреслюється важливість цілісності та системності в процесах навчання і розвитку, з метою забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку.

Основними аспектами системного підходу до розуміння професійного розвитку персоналу організації є ті, що відповідають системним принципам, таким як цілісність і взаємозв'язок; безперервність; комплексність; адаптивність; орієнтація на результат.

Компетентнісний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації зосереджується на формуванні, розвитку та вдосконаленні компетенцій працівників, які є важливими для виконання професійних обов'язків та досягнення стратегічних цілей

організації. Компетенція, у цьому контексті, розглядається як комплекс знань, навичок, умінь та особистісних якостей, які дають змогу працівнику ефективно виконувати свої завдання.

В Україні цей підхід активно досліджується, і серед українських вчених, які вивчають питання компетентнісного підходу, варто виділити таких як: Т. Гвінішвілі та В. Шаповал [2], О. Грішнова [5], О. Крушельницька та Д. Мельничук [11], І. Петрова [21], Дж. Равен [34].

Основними аспектами компетентнісного підходу до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації є наступні:

- розвиток персоналу має бути спрямований на ті компетенції, які важливі для конкретної посади або процесів в організації;
- розвиток компетенцій має бути спрямований на підвищення ефективності працівників, що, в кінцевому підсумку, сприятиме досягненню стратегічних цілей організації;
- компетенції повинні бути вимірюваними, що дозволяє оцінити рівень розвитку працівника та ступінь відповідності вимогам до його посади;
- працівники повинні регулярно оновлювати і розвивати свої компетенції, враховуючи зміни в професійному середовищі та вимоги ринку.

Особистісно-орієнтований підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації акцентує увагу на унікальності, індивідуальних потребах і можливостях кожного працівника. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що професійний розвиток повинен враховувати не лише суто професійні навички, але й особистісні якості, інтереси, мотиви і потенціал працівника. Це дозволяє підтримувати не лише професійне, але й особистісне зростання, що позитивно впливає на загальну мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність.

Серед українських науковців, які досліджували особистісно-орієнтований підхід до професійного розвитку персоналу, виділяються наступні: В. Гриньова [6], Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу [24], Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [20], М. Семікіна, С. Дудко, А. Орлова [23], І. Щербакова [32]. Вказані вчені сприяли впровадженню особистісно-орієнтованих підходів в управління розвитком персоналу, зосереджуючись на врахуванні психологічних і мотиваційних аспектів професійного становлення. Їхні роботи допомагають організаціям не лише розвивати про-

фесійні навички, а й підтримувати гармонійний розвиток особистості кожного працівника.

Основними аспектами особистісно-орієнтованого підходу є наступні:

- індивідуалізація розвитку – кожному працівникові пропонуються індивідуальні програми розвитку, що враховують його особисті інтереси, цінності та життєві пріоритети.

- самореалізація – основний акцент робиться на сприянні працівникові у реалізації свого потенціалу, що підвищує його задоволеність і лояльність до організації;

- психологічна підтримка – значна увага приділяється створенню умов, що сприяють комфортній психологічній атмосфері, зниженню стресу та підтримці психологічного здоров'я;

- мотивація та залученість – особистісний розвиток працівників підвищує їхню мотивацію та залученість у робочі процеси, оскільки вони бачать можливості для власного зростання в межах організації;

- баланс між особистими цілями та цілями організації – підхід допомагає інтегрувати особисті цілі працівників з цілями організації, що дозволяє досягти гармонії між потребами обох сторін.

Інноваційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації спрямований на забезпечення працівників сучасними знаннями, технологіями та новітніми методами навчання, що допомагає їм адаптуватися до змін у професійному середовищі та залишатися конкурентоспроможними. Цей підхід базується на ідеї, що професійний розвиток має відповідати швидким змінам в економіці, технологіях та ринку праці, щоб підтримувати гнучкість, адаптивність і креативність персоналу.

Серед українських науковців, які активно досліджують і розвивають інноваційний підхід до професійного розвитку персоналу, виділяються наступні: О. Гетьман [3], О. Грішнова [5], А. Лизанець, В. Проскура, В. Дудаш [13], О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова [14], Т. Овчаренко [19]. Вказані вчені сприяли поширенню інноваційних підходів до розвитку персоналу в Україні, допомагаючи організаціям краще підготуватися до вимог сучасного ринку. Їхні дослідження підкреслюють важливість впровадження інновацій в освітній процес і професійний розвиток, що дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації і конкурентоспроможності працівників.

Основними аспектами інноваційного підходу є наступні:

- впровадження новітніх технологій шляхом застосування цифрових інструментів, віртуальних платформ для навчання, симуляцій, інтерактивних тренінгів і онлайн-курсів;

- адаптація до змін – розвиток у працівників здатності швидко реагувати на нові виклики та умови, готовності до безперервного навчання та оновлення знань;

- творчість та креативність – стимулювання у працівників нестандартного мислення, що дозволяє знаходити інноваційні рішення у складних ситуаціях;

- мультидисциплінарність – розвиток навичок із різних галузей знань, що дозволяє працівникам мислити ширше і застосовувати різноманітні підходи до вирішення завдань;

- організація інноваційних середовищ – створення умов для розвитку інноваційної культури, де працівники можуть експериментувати, ініціювати нові ідеї і вільно їх обговорювати.

Психологічний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації фокусується на важливості психологічних факторів, які впливають на ефективність працівників, їхнє задоволення роботою та емоційний комфорт. Цей підхід орієнтований на розвиток психологічної стійкості, мотивації, адаптивності, міжособистісних комунікацій, а також здатності працівників справлятися зі стресом. Основною метою психологічного підходу є забезпечення не тільки професійного, але й психологічного благополуччя працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та лояльності до організації.

Серед українських учених, які досліджували психологічні аспекти професійного розвитку персоналу, можна виділити таких як: Л. Карамушка, А. Шевченко [9], Н. Колотій [10], С. Максименко [15], В. Рибалка [25], В. Слиньков [27]. Дані вчені сприяли розробці програм і методик, які враховують психологічні аспекти професійного розвитку, допомагаючи організаціям створювати здоровий психологічний клімат та підтримувати емоційний баланс працівників. Їхні дослідження підкреслюють важливість психологічного підходу в забезпеченні довготривалої ефективності та задоволеності працею.

Основними аспектами психологічного підходу є наступні:

- розвиток психологічної стійкості – працівники навчаються управляти стресом, підтримувати емоційну стабільність і витривалість у складних ситуаціях;

- підтримка внутрішньої мотивації – розробляються програми, які допомагають зрозуміти



міти внутрішню мотивацію працівників та знаходити способи її підтримки і посилення;

- адаптація до змін – розвиток здатності працівників адаптуватися до нових умов праці, що зменшує рівень тривожності та стресу;

- міжособистісні відносини – поліпшення комунікативних навичок, розвиток ефективної взаємодії між працівниками та вирішення конфліктів у команді;

- психологічна підтримка та коучинг – організація психологічного супроводу та коучингових програм для допомоги працівникам у вирішенні особистісних і професійних питань.

Адаптаційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації зосереджується на розвитку здатності працівників ефективно пристосовуватися до змін, нових умов і вимог робочого середовища. У сучасному світі, де постійно з'являються нові технології, методи управління і ринкові виклики, адаптація стає ключовим фактором успішного професійного розвитку. Цей підхід передбачає формування у персоналу навичок і стратегій, що дозволяють швидко освоювати нові знання, перебудовувати свої професійні функції та адаптуватися до змін в організаційному середовищі.

Серед українських науковців, які досліджували адаптаційний підхід до професійного розвитку, можна виділити таких як: В. Гриньова [6], О. Крушельницька та Д. Мельничук [11], В. Петюх [22], Г. Щокін [33]. Дані вчені зробили вагомий внесок, розробивши методики та рекомендації для підвищення здатності працівників до адаптації, що є ключовим фактором успішного професійного розвитку в умовах швидких змін на ринку праці та в організаційному середовищі.

Основними аспектами адаптаційного підходу є наступні:

- розвиток у працівників здатності швидко змінювати свою поведінку і підходи в залежності від нових умов;

- постійне навчання та оновлення знань відповідно до нових вимог ринку та технологічних змін;

- підтримка у працівників мотивації та емоційної стійкості для легкого сприйняття змін у професійному середовищі;

- розвиток навичок швидко і творчо вирішувати нові завдання в умовах невизначеності;

- розвиток комунікації та командної роботи.

Інституційний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації базується на ролі інститутів (державних, освітніх, соціальних) у формуванні, підтримці та спрямуванні професійного розвитку працівників. Цей підхід розглядає професійний розвиток як процес, що залежить не лише від індивідуальних зусиль працівників та організацій, а й від зовнішніх чинників, таких як політика держави, стандарти освіти, ринкові регуляції та соціальні норми. Інституційний підхід зосереджується на системному підході, де розвиток кадрів підтримується зовнішніми інститутами, що створюють відповідні умови, ресурси і стимули для професійного зростання.

В Україні інституційний підхід активно досліджується, і серед вчених, які зробили значний внесок у його розвиток, можна виділити таких як: Л. Балабанова та О. Сардак [1], Н. Грішнова [4], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [16], О. Чернявська [30], О. Шпикуляк [31].

Основними аспектами інституційного підходу до професійного розвитку персоналу є наступні:

- забезпечення професійного розвитку через впровадження державних стандартів, кваліфікаційних вимог та професійних ліцензій;

- освітні інституції, такі як університети, професійні школи та курси, виконують важливу роль у підготовці та перепідготовці кадрів;

- держава може сприяти професійному розвитку через політики підтримки кадрів, стимулювання навчання, гранти, програми стажування та підвищення кваліфікації;

- суспільні очікування, цінності та норми можуть впливати на мотивацію до навчання і розвиток компетенцій;

- асоціації, спілки та галузеві організації можуть формувати професійні стандарти, організовувати тренінги та сертифікації, а також сприяти розвитку через мережеву взаємодію.

Процесуальний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації розглядає цей розвиток як безперервний, динамічний процес, що включає певні етапи та стадії. За цим підходом, професійний розвиток – це не окрема подія чи низка навчальних курсів, а комплексний процес, який починається з моменту прийняття на роботу і триває протягом усього кар'єрного шляху працівника шляхом послідовного нарощування знань,

навичок і компетенцій у відповідь на зміну вимог робочого середовища, кар'єрні амбіції працівника і потреби організації.

Серед українських науковців, які досліджували процесуальний підхід до професійного розвитку персоналу, можна виділити таких як: О. Грішнова [4], А. Зленко, Д. Мірошніченко [7], О. Крушельницька Д. Мельничук [11], В. Никифоренко [18], В. Савченко [26]. В. Савченко [26] розглядав процеси розвитку персоналу в контексті кар'єрного зростання, акцентуючи на необхідності індивідуального підходу до навчання та просування працівників. Вказані вчені зробили вагомий внесок у розвиток процесуального підходу, пропонуючи методики та рекомендації для забезпечення ефективного професійного розвитку як безперервного процесу.

Основними аспектами процесуального підходу є наступні:

– професійний розвиток відбувається через певні етапи, які включають адаптацію, становлення, майстерність і професійну реалізацію.

– кожен працівник проходить процес розвитку по-своєму, залежно від власних здібностей, мотивації та підтримки з боку організації.

– процес навчання триває протягом усього життя, і організація повинна забезпечу-

вати можливості для регулярного оновлення знань та навичок.

– передбачається поступове просування в кар'єрі та розвиток нових компетенцій, необхідних для досягнення нових професійних рівнів.

– регулярна оцінка результатів розвитку і зворотний зв'язок допомагають працівникові коригувати свій шлях і вдосконалювати професійні навички.

**Висновки.** Отже, управління професійним розвитком персоналу – це багатогранна діяльність, яка поєднує внутрішні потреби організації з особистими прагненнями працівників та зовнішніми вимогами ринку, забезпечуючи сталий розвиток людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності організації.

Враховуючи розглянуті підходи, ми можемо дати визначення категорії «управління професійним розвитком персоналу організації» як систематичного процесу планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей, що передбачає створення сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку, що дозволяє працівникам успішно адаптуватися до змін і зростати професійно.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
2. Гвініашвілі Т. З., Шаповал В. М. Проблеми розвитку персоналу на виробничому підприємстві. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2012. Вип. 4 (28). Том 2. С. 136–138.
3. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
4. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навч. пос. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. проф. В. М. Гриньової]. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. Київ : Знання, 2009. 390 с.
6. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
7. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24 (1). С. 34–38.
8. Зязюн І. А. Філософія неперервної професійної освіти і сучасні психолого-педагогічні парадигми. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: монографія / В. П. Андрущенко, І. А. Зязюн, В. Г. Кремень, С. Д. Максименко, Н. Г. Ничкало [та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя; АПН України. Київ : Наукова думка, 2003. Розд. 3. С. 167–275.
9. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Психологічні чинники та умови забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Вип. 47. Т. I. С. 22–29.
10. Колотій Н. М. Формування психологічного здоров'я особистості. *Вісник ХДПУ ім. Г.С. Сковороди. Психологія*. 2001. Вип. 6. С. 143–148.

11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
12. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 219–224.
13. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.14. С. 448–456.
14. Максименко С. Д. Психологія внутрішнього світу. *Розвиток особистісної активності: теоретичні аспекти*: зб. наук. пр. / за ред. акад. С. Д. Максименка. Київ: Міленіум, 2005. С. 3–32.
15. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге./ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
16. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
17. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навч. пос. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
18. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 9 (15). 2023. С. 122–139.
19. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2001. 250 с.
20. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. пос. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
21. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 124 с.
22. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.
23. 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.
24. Рибалка В. В. Психологія та педагогіка праці особистості: від обдарованості дитини до майстерності дорослого: посібн. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 220 с.
25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. пос. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
26. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.
27. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194–197.
28. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручн. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
29. Чернявська О. В. Регіональні аспекти аналізу та регулювання ринку праці України. Полтава : РВВПУЕТ, 2011. 293 с.
30. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». 2004. 21 с.
31. Щербакова І. М. Психологія праці: теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. 144 с
32. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Підручн. 5-те вид. Київ : МАУП, 2004. 280с.
33. Raven J. Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. London: H. K. Lewis. 1984. 251 p.

## REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Textbook. Kyiv: TsUL. 468 p. (in Ukrainian)
2. Hviniazhvili T. Z., Shapoval V. M. (2012). Problemy rozvytku personalu na vyrobnychomu pidpriemstvi [Problems of personnel development at a production enterprise]. *Science and economy. Scientific and theoretical journal of the Khmelnytskyi University of Economics*. № 4 (28). Vol. 2, pp. 136–138. (in Ukrainian)
3. Hetman O. (2017). Innovatsiini metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Global and national economic problems*. №. 17, pp. 556–561. (in Ukrainian)
4. Hrynova V. M. (2004). Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom [Administrative management of labor potential]. Study guide / V. M. Hrynova, M. M. Novikova, M. M. Salun, O. M. Krasnonosova; [Editor's note Doctor of Economics, Prof. V. M. Hrynova]. Kharkiv: KhNEU. 428 p. (in Ukrainian)
5. Hrishnova O. A. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]*: Textbook. Kyiv: Znannia. 390 p. (in Ukrainian)
- Hrishnova O. A., Nebukin V. (2004). Rozvytok personalu yak investytsiinyi proekt: metodychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti [Personnel development as an investment project: methodical approaches to

determining effectiveness]. *Regional aspects of the development and placement of productive forces of Ukraine*. Vol. 9, pp. 15–19. (in Ukrainian)

6. Zlenko A. M., Miroshnichenko D. A. (2015). Profesiyni rozvytok personalu yak peredumova pidvyshchennia rivnia produktyvnosti pratsi [Professional development of personnel as a prerequisite for increasing the level of labor productivity]. *Economic Bulletin of the University*. Vol. 24(1), pp. 34–38. (in Ukrainian)

7. Ziazium I. A. (2003). Filosofiia neperervnoi profesiinoi osvity i suchasni psykholoho-pedahohichni paradyhmy [The philosophy of continuous professional education and modern psychological and pedagogical paradigms]. *Continuous professional education: philosophy, pedagogical paradigms, prognosis: monograph* / V. P. Andriushchenko, I. A. Ziazium, V. H. Kremen, S. D. Maksymenko, N. H. Nychkalo [and oth.]; under the editorship V. H. Kremen. Kyiv: Naukova dumka, 2003. Ch. 3, pp. 167–275. (in Ukrainian)

8. Karamushka L. M., Shevchenko A. M. (2017). Psykholohichni chynnyky ta umovy zabezpechennia psykholohichnoho zdorovia menedzheriv osvitnikh orhanizatsii [Psychological factors and conditions for ensuring the psychological health of managers of educational organizations]. *Actual problems of psychology*. 2017. Iss. 47. Vol. 1, pp. 22–29. (in Ukrainian)

9. Kolotii N. M. (2001). Formuvannia psykholohichnoho zdorovia osobystosti [Formation of psychological health of the individual]. *Bulletin of the HDPU named after H.S. Skovoroda. Psychology*. Vol. 6, pp. 143–148. (in Ukrainian)

10. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2003). Upravlinnia personalom [Personnel management]: manual. Kyiv: Kondor. 296 p. (in Ukrainian)

11. Kucherenko S., Kot I. Suchasne upravlinnia profesiynym rozvytkom personalu pidpriemstva [Modern management of professional development of enterprise personnel]. *A young scientist*. Vol. 11 (75), pp. 521–525. (in Ukrainian)

12. Lyzanets A., Proskura V., Dudash V. (2024). Zastosuvannia komunikatsiinykh tekhnolohii u menedzhmenti personalu [Application of communication technologies in personnel management]. *Digital economy and economic security*. Vol. 1 (10), pp. 219–224. (in Ukrainian)

13. Lyzunova O. M., Ishchenko Ya. H., Kondrashova H. V. (2018). Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Economy and society*. Iss. 14, pp. 448–456. (in Ukrainian)

14. Maksymenko S. D. (2005). Psykholohiia vnutrishnoho svitu [Psychology of the inner world]. *Development of personal activity: theoretical aspects: coll. of science pr. / edited by acad. S. D. Maksimenko*. Kyiv: Millennium, pp. 3–32. (in Ukrainian)

15. Menedzhment personalu (2006). [Personnel management]. Study guide. Ed. 2nd./ V.M. Daniuk, V.M. Petiukh, S. O. Tsymbaliuk and others; In general ed. V. M. Daniuk, V. M. Petiukh. Kyiv: KNEU. 398 p. (in Ukrainian)

16. Morozov O. F., Honchar V. O. (2017). Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva [The management system of personnel development of the enterprise]. *Efficient economy*. № 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (in Ukrainian)

17. Nykyforenko V. H. (2013). Upravlinnia personalom [Personnel management]: Study guide. Odesa: Atlant, 275 p. (in Ukrainian)

18. Ovcharenko T. S. (2023). Innovatsiini pidkhody do navchannia personalu pidpriemstva: perevahy ta nedoliky [Innovative approaches to training company personnel: advantages and disadvantages]. *Current issues in modern science*. № 9 (15), pp. 122–139. (in Ukrainian)

19. Orhanizatsiina povedinka (2001). [Organizational Behavior]: study guide / L. M. Savchuk, N. Iu. Butenko, A. M. Vlasova [and others]. Kyiv: KNEU. 250 p. (in Ukrainian)

20. Petrova I. L. (2013). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic management of human resources]: Study guide. Kyiv: KNEU. 466 p. (in Ukrainian)

21. Petiukh V. M. (2010). Upravlinnia personalom [Personnel management]: educational method. manual Kyiv: KNEU. 124 p. (in Ukrainian)

22. Profesiyni rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu: kolektyvna monohrafiia (2021). [Professional development of personnel of enterprises in the system of motivational management: collective monograph] / M. V. Semykina, S. V. Dudko, A. A. Orlova and others. Kropyvnytskyi: KOD. 440 p. (in Ukrainian)

23. Pukhovska L. P., Vornachev A. O., Leu S. O. (2015). Profesiyni rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Professional development of personnel of enterprises in the countries of the European Union]: manual / edited by L. P. Pukhovska. Kyiv: IPTO NAPNU, 176 p. (in Ukrainian)

24. Rybalka V. V. (2014). Psykholohiia ta pedahohika pratsi osobystosti: vid obdarovanosti dytyny do maisternosti dorosloho [Psychology and pedagogy of personality work: from the giftedness of a child to the mastery of an adult]: manual. Kyiv: Institute of the Talent Child, 2014. 220 p. (in Ukrainian)



25. Savchenko V. A. (2002). Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development]: Study guide. Kyiv: KNEU. 351 p. (in Ukrainian)
26. Slynkov V. N. (2007). Personal ta yoho menedzhment: praktychni rekomendatsii [Personnel and its management: practical recommendations]. Kyiv: KNT. 476 p. (in Ukrainian)
27. Tkachenko A. M., Marchenko K. A. (2014). Profesiinyi rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohoden-nia [Professional development of personnel is an urgent task today]. *Economic Herald of Donbass*. № 1 (35), pp. 194–197. (in Ukrainian)
28. Khmil F. I. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]: Textbook. Kyiv: Akademydav. 488 p. (in Ukrainian)
29. Cherniavska O. V. (2011). Rehionalni aspekty analizu ta rehuliuвання rynku pratsi Ukrainy [Regional aspects of the analysis and regulation of the labor market of Ukraine]. Poltava: RVVPUET. 293 p. (in Ukrainian)
30. Shpykuliak O. H. (2004). Menedzhment personalu ta motyvatsiia pratsi v ahrarnykh pidpriemstvakh [Per-sonnel management and work motivation in agricultural enterprises]: Dissertation of economy sciences: 08.06.01. Kyiv: National Scientific Center «Institute of Agrarian Economy». 21 p. (in Ukrainian)
31. Shcherbakova I. M. (2014). Psykholohiia pratsi: teoretychni i metodolohichni osnovy naukovykh dos-lidzhen [Psychology of work: theoretical and methodological foundations of scientific research]: Study guide. Sumy: SumyDPU named A. S. Makarenko. 144 p. (in Ukrainian)
32. Shchokin H. V. (2004). Osnovy kadrovoho menedzhmentu [Basics of personnel management]: Textbook. 5th ed. Kyiv: MAUP. 280 s. (in Ukrainian)
33. Raven J. (1984). Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. London: H.K. Lewis. 251 p.