

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>

УДК 331.108.2:338.2

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

THE PROBLEMS AND PROSPECTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERIAL PERSONNEL IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMY

Іванісов Олег Вікторович

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5757-824X>

Ачкасова Оксана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7137-3996>

Ivanisov Oleg, Achkasova Oksana

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті розглядаються проблеми та перспективи розвитку системи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Підкреслюється, що ефективне управління є ключовим фактором для стабілізації економіки, модернізації виробництва, залучення інвестицій та інтеграції країни у світові ринки. Основними проблемами є дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів та руйнування інституційної інфраструктури, недостатня адаптивність традиційних освітніх програм, низький рівень розвитку антикризових навичок у керівників, відсутність цілісної державної політики щодо професійного навчання. На основі аналізу запропоновано комплексні заходи для вдосконалення системи професійного розвитку управлінського персоналу, зокрема: цифровізація навчального процесу, активізація державно-приватного партнерства, впровадження програм стратегічного мислення та кризового управління.

Ключові слова: професійний розвиток управлінського персоналу, розвиток кадрового потенціалу, повоєнна економіка, моделі професійного розвитку, соціально-економічна нестабільність, загрози.

In the context of Ukraine's post-war recovery, the effectiveness of managerial decisions becomes a key factor in economic stabilization, modernization of production processes, attracting investments, and integrating the country into global markets. The loss of a significant portion of qualified specialists, the destruction of economic and educational infrastructure, as well as radical changes in the socio-economic environment, necessitate a qualitative renewal of the professional development system for managerial personnel. The aim of the study is a comprehensive analysis of the problems and determination of prospects for the development of the professional training system for managerial personnel in the conditions of Ukraine's post-war economy. The relevance of the issue of professional development of managerial personnel in the post-war economy of Ukraine is driven by the need to restore the national economy, enhance the effectiveness of managerial decisions, and adapt to new challenges. The following research methods were used in the study: theoretical analysis and generalization, comparative analysis, system analysis, sociological research, expert evaluation, among others. In the course of the study on the problems and prospects of professional development of managerial personnel in the conditions of Ukraine's post-war economy, the following scientific results were obtained: the role of professional development of managers in the post-war period has been theoretically substantiated; the main problems of the professional development system for managers in the post-war economy have been identified; strategic recommendations for improving the system of professional development for managers have been developed. The practical value of this study lies in the fact that the obtained scientific results can be used in the formation of state policy in the field of managerial education, the modernization of educational programs in higher educational institutions and corporate training centers, as well as in the process of developing strategies for professional development of managers in Ukraine's post-war economy.

Keywords: professional development of managerial personnel, human resource development, post-war economy, professional development models, socio-economic instability, threats.



Постановка проблеми. Дослідження проблем та перспектив професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки є надзвичайно актуальним, оскільки якість управлінських рішень безпосередньо впливає на темпи та ефективність відновлення країни. Управлінці відіграють провідну роль у розробці та впровадженні стратегій економічного відновлення, налагодженні міжнародного співробітництва, оптимізації ресурсного забезпечення та формуванні умов для залучення інвестицій. У контексті глобалізації та цифровізації економічних процесів професійний розвиток управлінців повинен включати не лише традиційні підходи до підвищення кваліфікації, а й інтеграцію сучасних технологій управління, розвиток компетенцій у сфері кризового менеджменту, стратегічного планування, фінансового аналізу та комунікації. Крім того, успішна реалізація програм професійного розвитку потребує комплексної державної політики, міжнародної підтримки, ефективного використання освітніх ресурсів та впровадження адаптивних навчальних моделей. Саме тому дослідження цих аспектів є необхідним для створення нових підходів до підготовки управлінців, які відповідатимуть сучасним викликам та сприятимуть ефективному функціонуванню економіки в період її відбудови.

Повоєнна економіка характеризується складними трансформаційними процесами, що супроводжуються суттєвими викликами для управлінської діяльності. Однією з ключових проблем є дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією, демографічними змінами та втратою людського капіталу. Окрім цього, управлінський персонал стикається з необхідністю адаптації до нових соціально-економічних умов, що включають відновлення інфраструктури, залучення інвестицій, реінтеграцію підприємств у глобальні ринки та впровадження сучасних технологій. Додатковою проблемою є невідповідність традиційних моделей професійного розвитку потребам повоєнного відновлення. Стандарти управлінської освіти та підготовки кадрів часто не враховують виклики кризового менеджменту, швидких змін у законодавстві, нестабільності фінансової системи та необхідності прийняття оперативних рішень в умовах невизначеності. Відсутність системних підходів до навчання та підвищення кваліфікації управлінців може призвести до зниження ефективності прийняття стратегічних рішень та уповільнення темпів економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці, такі як А. Марченко, К. Ткаченко та інші досліджують сутність і основні характеристики професійного розвитку управлінського персоналу. Питання щодо професійного розвитку як умови зростання конкурентоспроможності управлінського персоналу розглядалися у працях А. Донцова, А. Левченко та інших. У працях С. Дудко, Л. Сиволап, С. Хавалиць, Р. Ніколаєнко та інших обговорювались питання оцінювання та мотивації праці управлінського персоналу. Н. Кара, О. Пшик-Ковальська багато уваги у своїх працях приділили вивченню закордонного досвіду професійного розвитку управлінського персоналу та питанням професійного розвитку персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. Більшість зазначених науковців розглядають професійний розвиток управлінського персоналу як безперервний процес формування, удосконалення та оновлення управлінських знань, навичок і компетенцій, необхідних для ефективного керівництва організаціями в динамічному соціально-економічному середовищі. Деякі науковці вважають, що він охоплює як індивідуальні, так і організаційні аспекти, спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності керівників, їхню адаптацію до змін у бізнес-середовищі та вдосконалення управлінських методів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг досліджень у сфері професійного розвитку управлінців, у контексті повоєнної економіки залишаються недостатньо вивченими деякі аспекти. Адаптація управлінців до екстремальних умов посткризового відновлення, дана проблема підкреслюється відсутністю комплексних методик з підготовки керівників до управління в умовах глибокої соціально-економічної нестабільності, ресурсного дефіциту та руйнування ринкових механізмів. Також немаловажною є роль держави у стимулюванні професійного розвитку управлінського персоналу, відсутністю цілісної державної політики щодо формування нової управлінської еліти, здатної до ефективного керівництва у нестабільних умовах та недостатньою інтеграцією державних і приватних ініціатив у сфері професійної освіти для управлінців. Застарілі та неактуальні підходи до навчання та перепідготовки управлінців, а саме: відсутність ефективних програм швидкої підготовки управлінського персоналу для роботи в екстремальних умовах; недостатня

інтеграція цифрових технологій у навчальні процеси з професійного розвитку управлінців; брак досліджень щодо гнучких освітніх моделей, орієнтованих на самоосвіту та безперервний професійний розвиток. І останньою, на наш погляд, актуальною проблемою є формування психологічної стійкості управлінців, а саме: недостатня увага до розвитку психологічної підготовки управлінського персоналу, включаючи навички стресостійкості, кризового лідерства та прийняття рішень в умовах високої невизначеності; брак програм з емоційного інтелекту та комунікативних навичок у системі професійного розвитку керівників. Саме вирішенню цих проблем буде присвячене це дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та основних характеристик категорії «професійний розвиток управлінського персоналу», окреслення проблем й викликів щодо професійного розвитку управлінського персоналу, обґрунтування напрямів його розвитку в умовах повоєнної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категорія «професійний розвиток управлінського персоналу» виникла як відповідь на зростаючі вимоги до компетентності керівників у процесі управління організаціями, державними структурами та економічними системами. Її формування обумовлене рядом історичних, соціально-економічних та наукових чинників, що визначили необхідність безперервного вдосконалення знань, навичок і компетенцій управлінців. В результаті дії цих чинників, сформувались різні підходи щодо розуміння сутності категорії «професійний розвиток управлінського персоналу». Проведемо морфологічний аналіз даної категорії.

А. Донцова [1] у власному дослідженні зазначила, що професійний розвиток управлінського персоналу – це вміння запропонувати себе як якісний, висококваліфікований та професійний товар, який володіє ексклюзивними знаннями та вміннями, і готовий максимально ефективно виконувати поставлені перед ним задачі.

С. Дудко [2] вважає що, професійний розвиток управлінського персоналу – це набуття професіоналізму у межах однієї чи кількох професій з організацією особистої (професійний розвиток особистості) або/та суспільної (професійний розвиток громад, працівників підприємств) діяльності щодо створення матеріальних і духовних благ задля задово-

лення потреб як окремих індивідів, так і суспільства в цілому.

А. Марченко [5] надав наступне визначення поняття професійний розвиток управлінського персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

У Законі України «Про професійний розвиток працівників» [6] професійний розвиток управлінців – це процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Проаналізувавши підходи до визначення поняття «професійний розвиток управлінського персоналу» сформулюємо наступні узагальнюючі висновки. По-перше, «професійний розвиток управлінського персоналу» є найголовнішою складовою «розвитку персоналу» в цілому. По-друге, більшість дослідників розглядають професійний розвиток управлінського персоналу як «процес», рідше – як «комплекс заходів», «систему» чи «діяльність». По-третє, акцентується увага на ключових принципах професійного розвитку таких, як безперервність, цілеорієнтованість, адаптованість, синергійність тощо. По-четверте, обов'язковим критерієм успішного професійного розвитку є використання нових знань на практиці та отримання відповідного корисного результату на рівні індивіда, організації, суспільства, тобто його результативність.

На основі проведеного морфологічного аналізу запропонуємо власне (авторське) визначення категорії «професійний розвиток управлінського персоналу». Це системний, безперервний та цілеспрямований процес формування, вдосконалення і оновлення управлінських компетенцій, знань, навичок та особистісних якостей керівників, спрямований на підвищення ефективності управління

організаціями та адаптацію до змінних соціально-економічних умов.

Наступним етапом даного дослідження є аналіз та виявлення проблем в рамках системи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Цей аналіз є комплексним завданням, що вимагає врахування багатьох факторів: соціально-економічних, політичних, культурних та інфраструктурних змін. Проаналізуємо вплив даних факторів та визначимо проблеми та загрози в рамках функціонування системи професійного розвитку управлінського персоналу.

Війна, що триває в Україні, має глибокий вплив на економічну ситуацію в країні. Величезні збитки інфраструктури, зруйновані підприємства, міграція населення та масові руйнування є основними наслідками, що значно впливають на управлінську сферу. В результаті відбувається зниження економічної активності, багато підприємств не можуть працювати в умовах війни, що впливає на ринок праці та зменшує попит на професійно підготовлених управлінців. Значні руйнування інфраструктури підприємств, організацій, а також відсутність стабільного енергозабезпечення створюють додаткові складнощі для розвитку управлінських практик. Економічні та безпекові проблеми призводять до того, що багато кваліфікованих кадрів виїжджають за кордон, що знижує загальний рівень кваліфікації та компетенцій управлінців в країні [3].

У повоєнний період важливо не лише відновлювати економіку, але й працювати над розвитком кадрового потенціалу. Проблеми в сфері освіти і підготовки управлінських кадрів проявляються через низький рівень підготовки в умовах швидких змін. Основною проблемою в сфері освіти на сучасному етапі розвитку є невідповідність між освітніми програмами та реальними потребами ринку, багато навчальних програм не відповідають сучасним вимогам бізнесу та управління в умовах кризових ситуацій та швидкої адаптації до нових економічних умов. Також на фоні великої теоретичної підготовки не вистачає практичного досвіду та адаптивних навичок управлінців до роботи в умовах швидких змін. Ще однією проблемою є обмежене фінансування, недостатнє фінансування освіти в умовах економічної кризи призводить до зниження якості освітніх послуг у сфері управління.

В умовах війни та економічної кризи організації змушені переглядати свої стратегії управління, що часто вимагає від керівни-

ків швидкої адаптації до змінюваного середовища. Багато управлінців не володіють необхідними навичками швидкої адаптації та гнучкості в умовах нестабільності, що знижує ефективність управлінських рішень. Часто управлінці змушені змінювати робоче місце через ситуацію на підприємствах, що ускладнює процеси управління та стабільності [4].

В рамках економічної нестабільності та соціальних змін управлінці стикаються з великими навантаженнями, що впливають на їх психоемоційний стан. Багато управлінців зазнають сильного стресу через кризові ситуації, що впливає на їх здатність приймати ефективні рішення та взаємодіяти з підлеглими. В умовах постійних змін мотивація управлінців може значно знижуватися, що призводить до зменшення ефективності та продуктивності.

В результаті проведено аналізу визначимо основні загрози, що можуть ускладнити професійний розвиток управлінського персоналу:

- зниження рівня інвестицій, економічна нестабільність та безпека не дають змоги залучати інвестиції, що є важливим фактором для розвитку управлінських практик та відновлення економіки;
- корупція та політична нестабільність, тривала корупція та політичні ризики можуть гальмувати розвиток управлінських структур та систем;
- відсутність стратегічного планування, в умовах швидкої зміни ситуації багато організацій та управлінців не мають чіткого стратегічного бачення майбутнього.

На основі зазначених проблем та існуючих загроз запропонуємо практичні заходи щодо їх вирішення в умовах повоєнної економіки.

1. Оновлення освітніх програм і методів навчання. Даний захід характеризується по-перше, інтеграцією практикоорієнтованого навчання, а саме: впровадженням дуальної освіти, де теоретична підготовка поєднується з практичною діяльністю на підприємствах; створенням корпоративних освітніх програм для підготовки управлінців безпосередньо на базі підприємств; залученням іноземних експертів та адаптація міжнародних стандартів управлінської освіти до українських реалій; по-друге, використанням сучасних технологій навчання, а саме: розвитком онлайн-курсів, вебінарів та інтерактивних навчальних платформ для зручного доступу до навчальних ресурсів; використанням штучного інтелекту (AI) та доповненої реальності (AR) у навчальному процесі для моделювання реальних

управлінських ситуацій; розширенням партнерства між бізнесом і університетами для спільного створення навчальних модулів, що відповідають потребам ринку.

2. Створенням національної програми підготовки управлінських кадрів. Держава повинна сприяти: запровадженню державних грантів на навчання та підвищення кваліфікації для керівників стратегічно важливих секторів економіки; створенню національної мережі бізнес-шкіл для підготовки управлінських кадрів, орієнтованих на посткризове відновлення економіки; залученню міжнародних організацій та фондів до фінансування програм професійного розвитку [4]. В рамках розробки спеціалізованих програм для різних рівнів управління впровадити: короткострокові курси для керівників малого бізнесу з акцентом на кризовий менеджмент і фінансову стабілізацію; сертифікаційні програми для середньої управлінської ланки з акцентом на стратегічне планування та проєктний менеджмент; MBA-програми для вищої управлінської ланки, які включають модулі з міжнародного досвіду відновлення економік після криз.

3. Розвиток лідерських якостей та навичок адаптивного управління. Приділити увагу формуванню адаптивного та кризового мислення, а саме: запровадити практику тренінгів з антикризового управління та навчання стратегічному мисленню в умовах невизначеності; забезпечити навчання методам швидкого прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів. Впровадити програми розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних навичок, в рамках цих програм: проводити інтенсивні тренінги з лідерства та мотивації персоналу в умовах стресу, сформувати практичні навички щодо ефективних переговорів та управління конфліктами в умовах складного бізнес-середовища, забезпечити підтримку ментального здоров'я управлінців, зокрема через корпоративні програми психологічної допомоги.

4. Інституційні зміни та розвиток кар'єрного зростання. Даний захід направлений по-перше, на впровадження стандартів професійного розвитку, розробку єдиних стандартів сертифікації управлінців за підтримки держави та бізнесу, запровадження вимог до

постійного навчання керівників у державному секторі та великих корпораціях, формування незалежних рейтингів ефективності управлінських кадрів для стимулювання їх професійного розвитку [3]; по-друге, створення програм менторства та коучингу між досвідченими управлінцями та молодими керівниками, формування бази кадрового резерву управлінців для державного та приватного секторів, інституційна підтримка жінок-керівниць та розвиток інклюзивного лідерства.

5. Створення сприятливого середовища для професійного розвитку. В рамках цього напрямку необхідно забезпечити розвиток бізнес-спільнот та управлінських клубів за рахунок запровадження бізнес-інкубаторів та акселераторів для розвитку молодих управлінців, активізації діяльності професійних асоціацій управлінців як майданчиків для нетворкінгу та підвищення кваліфікації. Також необхідно запровадити практику використання механізмів цифрової трансформації, а саме: автоматизацію процесів управління персоналом, зокрема через HR-аналітику та цифрові платформи для навчання; впровадження електронних систем обліку професійного розвитку (аналог e-portfolio для управлінців) [7].

Реалізація цих заходів дозволить не лише відновити управлінський потенціал країни, але й закласти основу для сталого розвитку української економіки в майбутньому.

Висновки. Система професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки України потребує глибокої трансформації, спрямованої на адаптацію до нових соціально-економічних реалій, цифровізацію, інтеграцію міжнародного досвіду та розвиток компетенцій кризового менеджменту. Основними векторами вдосконалення мають стати державно-приватне партнерство в освітніх ініціативах, впровадження сучасних технологій навчання, посилення практикоорієнтованих програм, а також розвиток лідерських якостей та емоційного інтелекту управлінців. Успішна реалізація цих заходів дозволить сформувати компетентну управлінську еліту, здатну ефективно працювати в умовах нестабільності, забезпечуючи прискорене відновлення економіки, стійкий розвиток бізнесу та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Донцова А. Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. 2014. Вип. 5. С. 71–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13. (дата звернення: 01.03.2025).
2. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Вип. 6(2). С. 57–65.
3. 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: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)5). (дата звернення: 02.03.2025).
4. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центрально-український науковий вісник*. 2018. Вип. 1. С. 124–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15. (дата звернення: 01.03.2025).
5. Марченко А. М., Ткаченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. Вип. 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32. (дата звернення: 02.03.2025).
6. Про професійний розвиток працівників: Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2012. № 39, ст. 462 {із змінами, внесеними згідно із Законами № 341-IX від 05.12.2019}. URL: zakon.rada.gov.ua/go/4312-17. (дата звернення: 01.03.2025).
7. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 12. С. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>. (дата звернення: 02.03.2025).

REFERENCES:

1. Dontsova A. Yu. (2014). Profesiyniy rozvytok yak umova zrostantia konkurentospromozhnosti personalu [Professional development as a condition for increasing the competitiveness of personnel]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Scientific works of Donetsk National Technical University*, vol. 5, pp. 71–78. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13 (accessed March 1, 2025).
2. Dudko S. V. (2017). Profesiyniy rozvytok personalu: tekhnolohii otsiniuvannia ta mekhanizm motyvatsii. [Professional development of personnel: assessment technologies and motivation mechanisms]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 6(2), pp. 57–65. (in Ukrainian).
3. Kara N. I., Pshyk-Kovalska O. O. (2018). Profesiyniy rozvytok personalu v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Professional development of personnel in the context of international economic activity of enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, vol. 14(1), pp. 23–35. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)5). (accessed March 2, 2025).
4. Levchenko A. O. (2018). Profesiyniy rozvytok personalu v umovakh aktyvizatsii innovatsiino-intehratsiinykh protsesiv [Professional development of personnel in the context of intensification of innovation and integration processes]. *Tsentravno-ukrainskyi naukovyi visnyk – Central Ukrainian Scientific Bulletin*, vol. 1, pp. 124–134. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15. (accessed March 1, 2025).
5. Marchenko A. M., Tkachenko K. A. (2014). Profesiyniy rozvytok personalu – nahalne zavdannia sohodennia [Professional development of personnel is an urgent task of today]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*. Vol. 1, pp. 194–197. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32. (accessed March 2, 2025).
6. On the professional development of employees: Law of Ukraine No. 4312-VI of January 12, 2012. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. {Iz zminamy, vneseny my zghidno iz Zakonamy № 341-IX vid 05.12.2019}. Available at: zakon.rada.gov.ua/go/4312-17. (accessed March 1, 2025).
7. Syvolap L. A., Khavalits S. S., Nikolaienko R. B. (2021). Analiz profesiinoho rozvytku personalu pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Analysis of the professional development of the enterprise's personnel in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 12, pp. 118–129. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>. (accessed March 2, 2025).