



Наукові перспективи
Видавнича група



НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

СЕРІЯ: "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ", СЕРІЯ: "ПРАВО", СЕРІЯ: "ЕКОНОМІКА", СЕРІЯ: "ПЕДАГОГІКА", СЕРІЯ: "ПСИХОЛОГІЯ",
СЕРІЯ: "МЕДИЦИНА"



Випуск 10(64)

2025

*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного
управління*

у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

Наукові перспективи

*(Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка»,
Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*

Випуск № 10(64) 2025

Київ – 2025

Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration

within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"

Scientific Perspectives

*(Series "Public Administration", Series "Law", Series "Economics",
Series "Medicine", Series "Pedagogy", Series "Psychology")*

Issue № 10(64) 2025

Kyiv – 2025

ISSN (print) 2708-7530

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64))

Наукові перспективи: журнал. 2025. № 10(64) 2025. С.1815



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 27.10.2025, № 10/10-25)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24436-14376Р від 09.06.2020 р.

Журнал видається за підтримки Міжнародного економічного інституту (Есеніце, Чехія) та
КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва"

Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном. Журнал висвітлює історію, теорію, механізми формування та функціонування, а, також, інноваційні питання розвитку державного управління, права, економіки, психології, педагогіки та медицини. Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків.



Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи

Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Головний редактор:



Жукова Ірина Віталіївна — кандидат наук з державного управління, доцент, директор Видавничої групи «Наукові перспективи», Лауреат премії Президента України для молодих вчених, Лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим, Лауреат премії імені Івана Франка у галузі інформаційної діяльності, Лауреат Всеукраїнської премії «Інновація в освіті — 2018», м. Київ, Україна

Заступники Головного редактора:

Янчук Артем Олександрович — доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України, Заступник керівника Апарата Верховної Ради України (Київ, Україна);

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор, Дійсний член Академії будівництва України, професор кафедри архітектури і просторового планування Національного авіаційного університету (Київ, Україна). Заслужений будівельник України, Почесний працівник будівництва та архітектури, державний службовець 3 рангу (Київ, Україна);

Помиткіна Любов Віталіївна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна);

Сіданіч Ірина Леонідівна — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна);

Макаренко Олександр Миколайович — доктор медичних наук, професор, академік Міжнародної академії освіти та науки, професор кафедри загальномедичних дисциплін Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна).

Редакційна колегія:

Романенко Євген Олександрович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна);

Арошидзе Паата — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія);

Ахметова Лайла Сейсембековна — доктор історичних наук, професор політології, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан);

Бахов Іван Степанович — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології та перекладу Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Балахтар Катерина Сергіївна — здобувач ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 053. Психологія, старший викладач кафедри іноземних мов в Національному університеті ім. О. О. Богомольця (Київ, Україна);

Вашека Тетяна Володимирівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна);

Вовк Вікторія Миколаївна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Державного університету ім. Станіслава Сташіца в Пілі (м. Піла, Польща);

Вдовіна Олена Олександрівна — кандидат наук з соціальних комунікацій, доцент кафедри українознавства, культури та документознавства Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, Україна);

Гбур Зоряна Володимирівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна);

Гвожджевiч Сильвія — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща);

Головач Наталія Василівна — кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Гудзенко Ганна Володимирівна — кандидат медичних наук, асистент кафедри неврології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна);

Гуменникова Тамара Рудольфівна — доктор педагогічних наук, професор, директор Придунайської філії Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Гечбаїя Бадрі Нодаровіч — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія);

Дибкова Людмила Миколаївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інформатики та системології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського, Заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна);

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна);

Долгова Олена Миколаївна — кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна);

Журавльова Лариса Петрівна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Поліського національного університету (Житомир, Україна);

Ічанська Олена Михайлівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна);

Кайдашев Роман Петрович — доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна);

Кобець Дмитро Леонтійович - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент Хмельницького національного університету, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування (м. Хмельницький, Україна);

Коляденко Ніна Володимирівна — доктор медичних наук, доцент, завідувач кафедри медичної психології Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна);

Кононенко Сергій Валерійович – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та суспільно-гуманітарних наук, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна);

Кошова Світлана Петрівна — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління охорони здоров'я Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика (Київ, Україна);

Лігоцький Анатолій Олексійович — доктор педагогічних наук, професор (Київ, Україна);

Лич (Назарук) Оксана Миколаївна — доктор психологічних наук, доцент, член-кореспондент української академії акмеології, член громадської спілки «Національна психологічна асоціація», доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна);

Мальцев Дмитро Валерійович — кандидат медичних наук, завідувач лабораторії імунології і молекулярної біології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна) ;

Мельник Володимир Степанович — доктор медичних наук, професор кафедри неврології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, декан медичного факультету №1 (Київ, Україна);

Мідельський Сергій Людвигович — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан);

Міхальський Томаш — доктор наук, доцент кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща);

Мовмига Наталія Євгенівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки праці та навколишнього середовища Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут» (Харків, Україна);

Мотренко Тимофій Валентинович — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна) ;

Нікульчев Микола Олександрович — доктор богословських наук, кандидат філософських наук, професор, доцент кафедри історії та права ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Покровськ, Донецька область, Україна);

Недбалек Карел — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія) ;

Новак-Каліяєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна) ;

Носирєв Олександр Олександрович — кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна) ;

Орел Марія Григорівна — доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна) ;

Павлов Костянтин Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (Київ, Україна) ;

Пархоменко-Кувелі Оксана Ігорівна — доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна) ;

Перестюк Інга Миколаївна — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна) ;

Помиткін Едуард Олександрович — доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (Київ, Україна);

П'янківська Людмила Володимирівна – кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії психологічного забезпечення, Державний науково-дослідний інститут МВС України (Київ, Україна);

Радзіховська Наталія Станіславівна — кандидат медичних наук, лікар вищої категорії, завідувач відділенням неврології КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м. Києва", асистент кафедри неврології НМУ імені О.О. Богомольця (Київ, Україна) ;

Савенко Олена Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету, членкиня громадської наукової організації "Фінансово-економічна наукова рада" (Київ, Україна) ;

Ситник Григорій Петрович — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна) ;

Стовба Тетяна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та морського права Херсонської державної морської академії (Херсон, Україна);

Тимошенко Наталія Юріївна — кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ, Україна);

Турчинова Ганна Володимирівна — кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету природничо-географічної освіти та екології Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова (Київ, Україна) ;

Хохліна Олена Петрівна — доктор психологічних наук, професор, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна) ;

Цимбалюк Руслан Степанович — кандидат медичних наук, доцент кафедри загальної хірургії № 1 Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, декан медичного факультету №2 (Київ, Україна) ;

Чернуха Надія Миколаївна — доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна) ;

Шаповалова Алла Миколаївна - кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри філософії та історії Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (Київ, Україна) ;

Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна) ;

Яковичка Лада Савеліївна — доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна).

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

© автори статей, 2025

© Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління, 2025

© Асоціація науковців України, 2025

© Видавнича група «Наукові перспективи», 2025



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Державне управління»

Daikal A.V. <i>PSYCHOLOGICAL PERCEPTION OF TIME BY REPRESENTATIVES OF THE BUSINESS ENVIRONMENT OF EUROPE AND UKRAINE</i>	20
Аніщенко Д.В. <i>ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО СПОЛУЧЕННЯ В УКРАЇНІ</i>	38
Асланов С.А. <i>УПРАВЛІНСЬКА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	48
Бліщук К.М. <i>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ В ОКРЕМИХ СФЕРАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	55
Бобось М.Л. <i>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ</i>	65
Бобось О.Л., Шевченко Р.П. <i>МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	77
Гавричков О.В. <i>ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ</i>	88
Гарбар Ж.В., Гарбар В.А. <i>СУТНІСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ</i>	98
Гасюк І.Л., Нелюб О.А. <i>ДЕРЖАВА І СУСПІЛЬСТВО: ДІАЛЕКТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ</i>	109
Гбур З.В. <i>СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	129
Дакал А.В. <i>ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ ЯК ПРОВІДНА ФУНКЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ</i>	143



УДК 331.36

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-98-108](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-98-108)

Гарбар Жанна Володимирівна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0003-3492-9224>

Гарбар Віктор Анатолійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-5351-7228>

СУТНІСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті визначено сутність, сучасні форми, методи професійного розвитку і професійного навчання персоналу. Авторами проаналізовано різні тлумачення поняття «професійний розвиток персоналу». Зазначено, що управління професійним розвитком персоналу – це цілеспрямована діяльність організації із забезпечення безперервного професійного навчання та вдосконалення компетенцій працівників для досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності персоналу. З'ясовано основні завдання управління професійним розвитком персоналу. Виокремлено ключові етапи управління професійним розвитком персоналу: виявлення потреб у професійному розвитку персоналу; планування програм розвитку; реалізація програм професійного розвитку персоналу; оцінка ефективності програм розвитку; вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу. Авторами зазначено, що виявлення потреб у професійному розвитку персоналу – це систематичний процес аналізу знань, навичок та умінь працівників для визначення прогалів та планування цілеспрямованого навчання для досягнення цілей організації та підвищення конкурентоспроможності працівників. Визначено методи виявлення потреб у професійному розвитку персоналу. Окреслено ключові етапи планування індивідуальних планів розвитку персоналу. З'ясовано елементи ефективного плану професійного розвитку персоналу. Вказано, що успішність програми професійного розвитку персоналу залежить від того, наскільки вона індивідуалізована та реалізована на практиці, а не залишається на папері. План розвитку має бути сфокусованим, тобто визначати, над чим конкретно працює співробітник, і для чого він це



робить. Розглянуто форми професійного розвитку персоналу: навчання на робочому місці, дистанційне навчання, аудиторне навчання та самоосвіта. Окреслено етапи процесу оцінки результатів професійного розвитку персоналу: планування, моніторинг, розвиток, рейтинг, заохочення. Охарактеризовано основні аспекти оцінки результатів професійного розвитку персоналу. Визначено основні цілі і напрями вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: персонал, професійний розвиток персоналу, форми професійного розвитку, управління професійним розвитком персоналу, результати професійного розвитку персоналу.

Harbar Zhanna Volodymyrivna Doctor of Science in Economics, Associate Professor, associate professor of the Department of Pedagogy and Educational Management, Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0003-3492-9224>

Harbar Victor Anatoliyovych Candidate of Science in Economics, Associate Professor, Associated Professor of the Department of Innovation Economics and Digital Technologies, Vinnitsa Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnitsa, <https://orcid.org/0000-0002-5351-7228>

ESSENTIAL ASPECTS OF PERSONNEL PROFESSIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract. The article defines the essence, modern forms, and methods of professional development and professional training of personnel. The authors analyze various interpretations of the concept of «professional development of personnel». It is noted that the management of professional development of personnel is a purposeful activity of the organization to ensure continuous professional training and improvement of employees' competencies to achieve the strategic goals of the company, increase work efficiency, and ensure the competitiveness of personnel. The main tasks of professional development management of personnel are clarified. The key stages of professional development management of personnel are identified: identifying needs for professional development of personnel; planning development programs; implementing professional development programs for personnel; assessing the effectiveness of development programs; improving the process of professional development of personnel. The authors note that identifying needs for professional development of personnel is a systematic process of analyzing knowledge, skills, and abilities of employees to identify gaps and plan targeted training to achieve the goals of the organization and increase the competitiveness of employees. Methods for identifying needs for professional development of personnel are determined. The key



stages of planning individual personnel development plans are outlined. The elements of an effective personnel professional development plan are clarified. It is indicated that the success of a personnel professional development program depends on how individualized and implemented it is in practice, and not on paper. The development plan should be focused, that is, determine what exactly the employee is working on and why he is doing it. The forms of personnel professional development are considered: on-the-job training, distance learning, classroom training and self-education. The stages of the process of assessing the results of personnel professional development are outlined: planning, monitoring, development, rating, encouragement. The main aspects of assessing the results of personnel professional development are characterized. The main goals and directions for improving the process of personnel professional development are determined.

Keywords: personnel, personnel professional development, forms of professional development, management of personnel professional development, results of personnel

Постановка проблеми. Професійний розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію і коло комунікації. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до роботи, їх вірність стратегічним цілям та завданням організації, забезпечується послідовність в управлінні, а також знижується плинність кадрів. Професійний розвиток персоналу належать до ключових показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні засади управління професійним розвитком персоналу організації ґрунтуються на працях таких вчених, як В. Гриньова, Ю. Д'яченко, Т. Збрицька, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Савченко, М. Татаревська, В. Ягупов та інших. Ними здійснено значний внесок у визначення сутності, форм та методів управління професійним розвитком персоналу організації та їх практичного застосування. Проте, теорія і практика управління професійним розвитком персоналу організації свідчать, що професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації є засобами, які визначають здатність робітників виконувати трудові дії в конкретній сфері діяльності.

Мета статті – з'ясувати сутність, сучасні форми, методи професійного розвитку і професійного навчання персоналу та визначити напрями його удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Центральною категорією, яка відображає професіоналізацію особистості фахівця, тобто розкриває цілі, зміст й основні



етапи взаємодії особистості і професії, послідовне набуття особистістю фахового досвіду, вдосконалення фахових теоретичних знань, навичок і вмінь, професійно важливих якостей є професійний розвиток. Зазначимо, що науковці по-різному тлумачать дефініцію «професійний розвиток», а також ототожнюють його з поняттями «особистісний розвиток» чи «професійно-особистісний розвиток». З метою розуміння суті цих понять розглянемо наукові здобутки провідних та вітчизняних вчених у цьому напрямі.

Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська під професійним розвитком розуміють сферу, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, вирішення нових завдань [2, с. 31].

В. Ягупов у своїх наукових працях дає розширене тлумачення поняття «професійний розвиток». Так, останній зазначає, що поняття «професійний розвиток» щодо особистості фахівця можна тлумачити як:

– мету, смисл та цінність професійної культури фахівця як особистості і як конкретного професіонала;

– складний, суперечливий та багатоманітний процес, який складається з особистісного, фахового та професійного розвитку, детермінований зазвичай соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими і фаховими якостями та рисами;

– результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (внутрішні і зовнішньо особистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, а також намагання фахівця їх вирішити чи зняти;

– умову успішної професійної діяльності фахівця;

– персональний професійний розвиток фахівця має свою межу та пов'язаний із подоланням певних зовнішніх та внутрішніх психологічних бар'єрів тощо [7, с. 27].

В. Гриньова визначає професійний розвиток персоналу як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації [1, с. 190].

На думку О. Крушельницької та Д. Мельничук, професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [3, с. 101].

В. Савченко, визначає розвиток персоналу як систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [6, с. 17].



Управління професійним розвитком персоналу – це цілеспрямована діяльність організації із забезпечення безперервного професійного навчання та вдосконалення компетенцій працівників для досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Цей процес охоплює ідентифікацію потреб у розвитку, планування та реалізацію програм навчання, оцінку результатів та формування кадрового резерву.

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 [4].

Основні завдання управління професійним розвитком персоналу:

- розробка та реалізація заходів для досягнення професійних компетенцій працівників, що відповідають стратегічним цілям організації;
- забезпечення безперервного професійного навчання працівників для підготовки до нових виробничих функцій та професійно-кваліфікаційного зростання;
- формування резерву керівників для забезпечення стабільного розвитку організації;
- підвищення ефективності виробництва та наданих послуг шляхом розвитку професійних навичок персоналу;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці.

Розглянемо ключові етапи управління професійним розвитком персоналу:

1. Виявлення потреб у професійному розвитку персоналу – оцінка поточних та майбутніх потреб у знаннях, навичках та компетенціях персоналу відповідно до стратегії компанії.

2. Планування програм розвитку – розробка програм професійного навчання та розвитку, включаючи тренінги, семінари, курси, менторство та інші форми навчання.

3. Реалізація програм професійного розвитку персоналу – впровадження запланованих програм навчання та розвитку на практиці.

4. Оцінка ефективності програм розвитку, вимірювання досягнутого рівня професійних компетенцій та впливу на продуктивність.

5. Вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу – внесення коректив у програми розвитку та управлінські процеси на основі отриманих результатів.

Виявлення потреб у професійному розвитку персоналу – це систематичний процес аналізу знань, навичок та умінь працівників для визначення прогалів та планування цілеспрямованого навчання для досягнення цілей організації та підвищення конкурентоспроможності працівників. На даному етапі проводиться



аналіз штатного розпису, вимог до посад, результатів атестацій та оцінювання, а також використання таких методів, як опитування, аналіз досягнень та кар'єрного зростання.

Виявлення потреб у професійному розвитку персоналу відбувається у такій послідовності:

- аналіз потреб організації: визначення поточних та майбутніх стратегічних цілей компанії, вимог до кожної посади, враховуючи її функції та необхідні компетенції, порівняння цих вимог з наявними навичками працівників;
- оцінка наявного потенціалу персоналу: проведення атестації працівників для оцінки їхніх знань та вмінь, встановлення зворотнього зв'язку від керівників та колег щодо рівня компетенцій співробітників, використання оціночних процедур (тестування та співбесіди) для виявлення сильних та слабких сторін;
- виявлення прогалин та пріоритетів: ідентифікація сфери, де співробітники не відповідають вимогам посад або де є потенціал для зростання; визначення найбільш критичних навичок та знань для досягнення стратегічних цілей;
- формування індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, який включає цілі розвитку, шляхи їх досягнення та необхідні ресурси. Це можуть бути курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, менторство або самостійне навчання.

До методів виявлення потреб відносять: регулярну атестацію та оцінку ефективності роботи персоналу, збір інформації через опитування керівників, співробітників та клієнтів, оцінку рівня залученості та лояльності співробітників, визначення шляхів кар'єрного зростання для формування кадрового резерву.

Планування програм професійного розвитку персоналу включає визначення цілей, розробку стратегії, оцінку прогресу та залучення підтримки від керівництва та колег для досягнення нових компетенцій, що вигідно як співробітнику, так і організації. Важливо складати індивідуальні плани розвитку, які визначають конкретні кроки, терміни та методи розвитку, адаптовані до потреб конкретного фахівця та стратегічних цілей організації.

Ключові етапи планування індивідуальних планів розвитку:

- визначення навичок чи знань, які потрібно покращити, або які нові компетенції слід набути для досягнення професійного зростання;
- встановлення реалістичних термінів для досягнення кожної поставленої мети;
- розробка конкретного переліку заходів, що допоможуть досягти цілей. Це може включати професійне навчання (курси, тренінги, семінари), самоосвіту (читання професійної літератури, онлайн-курси), кар'єрний розвиток (отримання нових завдань, участь у проєктах, підвищення кваліфікації), менторство (робота з наставником або досвідченим колегою):



- забезпечення підтримки керівником, ментором, колегами, які контролюватимуть виконання індивідуального плану розвитку;
- оцінка прогресу, тобто регулярне відстеження, як просувається виконання плану, та коригування його за необхідності.

Перевагами виконання індивідуального плану розвитку для співробітника є підвищення мотивації, залученості, кар'єрне зростання, набуття нових цінних навичок. Для організації – підготовка кваліфікованого персоналу, формування кадрового резерву, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей.

Ключові елементи ефективного плану професійного розвитку персоналу наведені в табл. 1.

Успішність програми професійного розвитку персоналу залежить від того, наскільки вона індивідуалізована та реалізована на практиці, а не залишається на папері. План розвитку має бути сфокусованим, тобто визначати, над чим конкретно працює співробітник, і для чого він це робить.

Реалізація програм професійного розвитку персоналу передбачає цілеспрямований процес навчання та розвитку співробітників через індивідуальні плани, тренінги, менторство та самоосвіту, що підвищує ефективність роботи та конкурентоспроможність працівників. Це охоплює визначення цілей, розробку стратегій, оцінку прогресу та залучення підтримки від керівництва та колег.

Таблиця 1

Ключові елементи ефективного плану професійного розвитку персоналу

Ключові елементи	Зміст
Цілі	Чітке розуміння, що потрібно покращити або досягти
Терміни	Встановлення конкретних термінів для досягнення цілей
Стратегія	Планування конкретних дій для досягнення цілей
Підтримка	Забезпечення допомоги від керівництва та колег
Оцінка	Механізми для відстеження прогресу та розуміння ефективності програми

Основні етапи реалізації програм професійного розвитку персоналу:

- визначення поточного рівня знань, навичок та потреб у професійному навчанні працівників;
- спільне з працівником визначення цілей розвитку, яких потрібно досягти;
- визначення конкретних кроків, методів та форм навчання, а також термінів для досягнення поставлених цілей;
- реалізація навчальних заходів: проведення тренінгів, семінарів, вебінарів, дистанційного та очного навчання, стажування на робочому місці;



- залучення керівників, досвідчених колег або менторів для допомоги у процесі професійного розвитку;
- відстеження досягнення цілей та внесення необхідних коректив до плану розвитку.

До форм професійного розвитку відносять навчання на робочому місці, дистанційне навчання, аудиторне навчання та самоосвіту.

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників»: «Професійне навчання працівників – 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» [5].

Оцінка результатів професійного розвитку персоналу – це систематичний процес вимірювання ефективності навчання та розвитку співробітників, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оцінити їхній потенціал, визначити потребу в подальшому навчанні та підвищити ефективність роботи як окремих працівників, так і організації в цілому.

Ключові аспекти оцінки результатів професійного розвитку персоналу:

- визначення відповідності посади, оскільки оцінка допомагає зрозуміти, наскільки поточні знання та навички співробітника відповідають вимогам його посади;
- за допомогою оцінки можна розпізнати здібності працівника для подальшого зростання, а також визначити його потенціал для зайняття керівних посад;
- оцінка компетенцій: аналіз професійних знань, умінь та особистісних якостей співробітника (командний дух, індивідуальна результативність);
- визначення ефективності – оцінка впливу професійного розвитку на досягнення корпоративних цілей і загальну продуктивність.

Методи оцінки результатів професійного розвитку персоналу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Методи оцінки результатів професійного розвитку персоналу

Методи	Зміст
Атестація	Законодавчо встановлена перевірка рівня кваліфікації та підготовки працівника
Опитування/Анкетування	Збір зворотного зв'язку від самого працівника, його керівника та колег про зміни у поведінці та компетенціях після навчання
Тестування	Використання кваліфікаційних, психологічних та фізіологічних тестів для оцінки знань, особистісних якостей та здібностей



Методи	Зміст
Метод «360 градусів»	Зворотний зв'язок від керівника, колег, підлеглих та клієнтів для всебічної оцінки співробітника
Асесмент-центр	Оцінка через ділові ігри, тестування та інтерв'ю, що дозволяє виявити здатності кандидатів вирішувати поставлені завдання
Методи управління за цілями (МВО) та ключовими показниками ефективності (KPI)	Оцінка результатів роботи працівника відповідно до встановлених цілей та показників

Етапи процесу оцінки результатів професійного розвитку персоналу:

- планування – розробка цілей, очікуваних результатів та компетенцій для кожної посади;
- моніторинг – спостереження за прогресом працівника, його продуктивністю та відповідністю компетенціям;
- розвиток – створення індивідуальних планів навчання та завдань для покращення результатів;
- рейтинг – аналіз оцінок, підбиття підсумків та визначення рівня досягнень;
- заохочення – визнання успіхів працівника, надання заохочень (словесних чи матеріальних).

Вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу передбачає послідовний і цілеспрямований підхід до підвищення знань та навичок співробітників для забезпечення ефективності роботи, конкурентоспроможності компанії та особистої самореалізації працівників. Ключовими елементами є системне навчання, розвиток управлінських та особистісних якостей, а також використання сучасних методів і технологій для досягнення результатів та підтримки кар'єрного зростання.

Ключовими цілями вдосконалення є висока ефективність виробництва, підвищення продуктивності та якості роботи, забезпечення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, підтримка та розвиток кар'єри співробітників.

Основні напрямки вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу:

- створення єдиної системи розвитку персоналу, що охоплює організаційні структури, методики, процеси та ресурси для досягнення цілей розвитку;
- підвищення кваліфікації – забезпечення співробітників новими знаннями та навичками через навчання, особливо коли в професії з'являються нові технології або при переведенні на вищу посаду;
- розвиток управлінських та особистісних якостей, які сприяють покращенню роботи;



- безперервність процесу професійного розвитку персоналу, який триває протягом усієї трудової діяльності співробітника в організації;
- активне впровадження інноваційних підходів та технологій навчання для досягнення кращих результатів;
- задоволення запитів працівників у самореалізації, професійній підготовці та кар'єрному зростанні.

Для вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу необхідно застосовувати комплексний підхід, що охоплює різні аспекти навчання, мотивації та кар'єрного зростання. Впровадження комплексного підходу не тільки підвищує кваліфікацію співробітників, а й веде до зростання продуктивності праці, підвищення лояльності та залученості персоналу, зменшення плинності кадрів, зростання конкурентоспроможності організації на ринку, формування кадрового резерву для ключових посад.

Висновки. Управління професійним розвитком персоналу більше не є просто перевагою, а стає стратегічною необхідністю в умовах постійних змін, технологічного прогресу та посилення конкуренції. Організації, які інвестують у розвиток свого персоналу, мають конкурентну перевагу. Правильно розроблена програма професійного розвитку персоналу допомагає підвищити продуктивність, покращити якість роботи та ефективність використання ресурсів. Це відбувається завдяки вдосконаленню технічних, людських та управлінських навичок співробітників. У сучасному швидкоплинному середовищі, професійний розвиток дозволяє персоналу та організації в цілому швидко адаптуватися до нових технологій, ринкових тенденцій та очікувань.

Література:

1. Гриньова В.М. та ін. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
2. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
4. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4986>
5. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
6. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2002. 351 с.
7. Ягупов В.В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2018. Т. 175. С. 22-28. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8845/Yahupov_Profesiinyi_rozvytok_osobystosti.pdf?sequence=1&isAllowed=y



References:

1. Hrynova V.M. ta in. (2004). Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom [Administrative management of labor potential] : navch. posib. Kharkiv : KhNEU. 428 s. [in Ukrainian]
2. Zbrytska T.P., Savchenko H.O., Tatarevska M.S. (2013). Upravlinnia rozvytkom personal [Personnel development management] : Navchalnyi posibnyk. Odesa : Atlant. 427 s. [in Ukrainian]
3. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2005). Upravlinnia personalom [Personnel management] : Navchalnyi posibnyk. Kyiv : «Kondor». 308 s. [in Ukrainian]
4. Livinskyi A., Bortnyk U. (2024). Kontseptualni pidkhody do rozuminnia sutnosti upravlinnia profesiinym rozvytkom personalu orhanizatsii [Conceptual approaches to understanding the essence of managing the professional development of an organization's personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4986> [in Ukrainian]
5. Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv [About professional development of employees] : Zakon Ukrainy vid 12.01.2012 r. № 4312-VI. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> [in Ukrainian]
6. Savchenko V.A. (2002). Upravlinnia rozvytkom personalu [Personnel development management] : navch. posib. Kyiv : KNEU. 351 s. [in Ukrainian]
7. Yahupov V.V. (2018). Profesiinyi rozvytok osobystosti fakhivtsia: poniattia, zmist ta osoblyvosti [Professional development of a specialist's personality: concept, content and features]. *Naukovi zapysky. Pedahohichni, psykholohichni nauky ta sotsialna robota*. 175, 22-28. Retrieved from : http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8845/Yahupov_Profesiinyi_rozvytok_osobystosti.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian]