

УДК 331.108.2:338.2

JEL D10, M20, M50

DOI 10.32782/2786-765X/2024-4-10

**Драган О.І.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

**Бергер А.Д.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-6147>

**Мізюк А.О.**

здобувачка вищої освіти  
Навчально-науковий інститут економіки і управління,  
Національного університету харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0007-7015-6683>

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЗГІДНО УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У статті досліджується професійний розвиток персоналу в умовах непередбачуваних змін і постійних трансформацій у системі підприємництва. Водночас трансформації в підприємстві свідчать про переформування на нові бізнес-підходи у сфері торгівлі, надання індивідуальних послуг, виробництво продукції для воєнних цілей, ІТ тощо. Тому, провідні компанії-роботодавці усвідомлюють важливість підтримання професійного розвитку співробітників, а саме: удосконалення своїх *Soft i Hard Skills*, здійснення перекваліфікації згідно вимог діджиталізації бізнесу. Проаналізовано сутність категорії «професійний розвиток персоналу» згідно підходів: системний, процесний і мотиваційний. Дискусійним є авторське визначення поняття «професійний розвиток персоналу» як мотиваційної складової успішності та реалізації сучасного працівника у професійній діяльності. Обґрунтовано, що особистісний розвиток і соціальний розвиток сприяють формуванню *Soft Skills* працівників, а професійний розвиток – *Hard Skills*. Опитування топ-менеджменту вітчизняних компаній стосовно визначення пріоритетних *Soft Skills* свідчить про вагомість стресостійкості, лідерських якостей і критичного мислення. Водночас стосовно *Hard Skills* на перше місце керівники ставлять: стратегічне мислення, персональну відповідальність та бізнес-аналітику (економічний результат). При обранні способу навчання топ-менеджмент надає перевагу онлайн навчанню і сертифікованим програмам фахової спрямованості з високою репутацією.

**Ключові слова:** підприємництво, професійний розвиток, персонал, система, трансформації, *Soft Skills*, *Hard Skills*, способи навчання, опитування.

**Постановка проблеми.** Сучасні форми підприємництва перебувають у стані значущих трансформацій. Зокрема, це включає постійне адаптування до змін у бізнес-середовищі, яке характеризується невизначеністю економічної ситуації та нормативно-правового клімату. Також важливі чинники включають зростання очікувань клієнтів та їхню швидку переорієнтацію на використання новітніх цифрових технологій і каналів зв'язку. Використання роботизованих та когнітивних підходів для досягнення стратегічних цілей, таких як оптимізація витрат, підвищення якості продукції або обслуговування клієнтів, зростання показників економічної ефективності, також стає невід'ємною частиною цього еволюційного процесу. Щоб відповідати викликам і запитам трансформацій

потрібно мати висококваліфікований персонал, який мотивований на постійне професійне зростання і не відстає за рівнем знань, креативності і творчості від конкурентів. Отже, дослідження професійного розвитку персоналу є актуальним особливо під час непередбачуваних змін, нових цифрових трансформацій у підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до питання професійного розвитку персоналу у системі підприємництва залишається на високому рівні у вітчизняних працях, зокрема: Білоусова А., Лисянський Е., Омеляненко М. [1] Донцова А. [2], Дудко С. [3], Жиденко Н. [3], Збрицька Т., Савченко Г., і Татаревська М. [5], Крушельницька О. [7], Левченко А. [8], Марченко А., Ткаченко К. [10] та інших.

Водночас професійний розвиток персоналу з позиції адаптації до непередбачуваних змін, нових трансформацій у підприємстві є недостатньо дослідженим і потребує детального розгляду.

**Метою статті є:** 1) розгляд сутності поняття «професійний розвиток персоналу»; 2) визначення пріоритетності *Soft Skills* і *Hard Skills* менеджменту компаній; 3) розроблення пропозицій щодо забезпечення професійного розвитку персоналу з урахуванням непередбачуваних змін і трансформацій у підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На розвиток вітчизняного підприємства впливають, по-перше, процеси інтеграції України з європейською спільнотою, орієнтація на загальноєвропейські цінності. По-друге, великі підприємства-лідери галузей орієнтовані та сталий розвиток, а саме, виконання 17 глобальних цілей. По-третє, умови розвитку цифрової трансформації, яка стрімко запроваджується у діяльність підприємств. По-четверте, непередбачувані умови існування економіки та суспільства – трансформація ризиків в умовах війни. По-п'яте, результативність підприємств, організацій, компаній суттєво залежить від ефективності професійної діяльності персоналу, від його адаптивності до змін, креативності, творчості, фізичного і ментального здоров'я.

Виконання усіх умов функціонування системи підприємства з урахуванням сучасних трансформацій забезпечується талановитими працівниками, які повинні постійно підтримувати свій професійний розвиток.

Сьогодні умови розвитку системи підприємства в Україні значно ускладнились із-за повномасштабної війни, а саме, спостерігаються наступні негативні непередбачені зміни: відсутність особистої безпеки у будь-якому місці; міграція талановитих працівників з високою кваліфікацією; ризики втрати майна внаслідок руйнування; кардинальні зміни у законодавстві; зовнішні економічні обмеження; збільшення кількості підприємств, що зараз не здатні виконати свої зобов'язання; закриття компаній і переведення бізнесу закордон.

Водночас є позитивні тенденції, так у 2023 році було зареєстровано понад 300 тис. нових ФОП та 37 тис. компаній. Найчастіше українці відкривають новий бізнес у сфері торгівлі, надання індивідуальних послуг та ІТ, повідомляє платформа «Опендатабот» [16]. Успішним прикладом існування бізнес-ідей під час війни, які є економічно вигідними – це виробництво товарів подвійного

призначення [17]. Продукція подвійного призначення використовується як у цивільних, так і у військових цілях. До неї відносять: матеріали, що використовують у будівництві, побуті та у виготовленні озброєння; електронні пристрої (апарати нічного бачення, дрони тощо); програмне забезпечення, що може бути використано для різних цілей; обладнання для виробництва товарів подвійного призначення. Для їхнього виробництва підприємцям потрібно переформувати або створити нові потужності й освоїти працівникам спеціальні нові технології, а це передбачає новий віток професійного розвитку.

Тому, не зважаючи на умови війни, провідні компанії-роботодавці усвідомлюють важливість підтримання професійного розвитку співробітників. Зокрема, силу зворотного зв'язку, коли найкращі професіонали цінують роботу в компанії, яка допомагає їм зростати професійно. Крім того, професійний розвиток важливий для працівників з кількох причин. Це може допомогти працівникам вдосконалити свої *Soft i Hard Skills*, підвищити кваліфікацію та бути в курсі останніх тенденцій і подій у бізнес-секторі. Нарешті, заохочення професійного розвитку співробітників дозволяє компанії пропонувати клієнтам високоякісні послуги. Тим не менш, надання можливостей професійного розвитку має вирішальне значення для особистісного та професійного зростання співробітників компанії.

Узагальнення наукових здобутків щодо змісту сутності категорії «професійний розвиток персоналу», наведено у табл. 1.

Більшість авторів розглядають «професійний розвиток» персоналу: як процес [4; 7; 8; 13]; як систему, сферу [2; 3; 9; 10]; як мотиваційну складову управління персоналом.

*Мета професійного розвитку персоналу* – стати конкурентоспроможним фахівцем на ринку праці, за знаннями, досвідом, навичками, компетенціями відповідати усім критеріям й запитам роботодавців.

Для досягнення цієї мети, насамперед, потрібно чітко з'ясувати особливості професійного розвитку персоналу. За класичною схемою існує 3 напрямки розвитку персоналу на підприємстві.

*Особистісний розвиток* – це самовдосконалення шляхом змін, які позитивно впливають на всі сфери життя, фізичне та психічне благополуччя. Це спосіб досягти своїх цілей і реалізувати свій потенціал, щоб покращити своє життя та стосунки з іншими людьми. Люди можуть вибрати певні атрибути, на яких зосередитися, наприклад, навички спілкування чи міжособистісного спілкування

Таблиця 1

**Характеристика сутності поняття «професійний розвиток персоналу»**

Автор	Характеристика «професійний розвиток персоналу» – це ...»
[2, с. 73]	– сукупність заходів, спрямованих на оновлення професійних знань, навичок, отримання нових знань, розвиток здібностей працівників до навчання та постійного підвищення кваліфікації для якісного виконання більш складних трудових завдань, підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції або послуг, що надаються споживачами.
[3, с.5 9]	– 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 задоволення потреб як окремих індивідів, так і суспільства в цілому.
[3, с. 59]	– комплекс заходів, орієнтованих на постійне оновлення професійних знань та навичок, притаманних працівникам, навчання новим професіям та адаптацію до зростаючих вимог, розвиток здібностей до навчання та постійного підвищення кваліфікації в інтересах підвищення конкурентоспроможності персоналу і підприємства загалом.
[4, с. 52–53]	– процес, важливий як для конкретного працівника, так і для організації, оскільки "організації навчаються тільки через індивідів, що навчаються" та обидві сторони зацікавлені в ньому і несуть відповідальність за його результати.
[5, с. 87]	– сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
[7]	– набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. – безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.
[8, с. 128]	– процес безперервного оновлення та здобуття нових знань, умінь, навичок, компетенцій, форм, зміст і методи якого визначаються змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
[9, с. 146]	– фахове зростання співробітника в межах його спеціальності, посади та діяльності на підприємстві
[10, с. 194]	– цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей
[13, с. 103]	– організаційний процес безперервного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Авторське визначення	– мотиваційна складова успішності та реалізації сучасного працівника у професійній діяльності та соціумі завдяки освоєнню нових технологій (інформаційних, мовних, психологічних, соціально-економічних, культурних) та нарощуванню креативного, інтелектуального, емоційного потенціалів.

**Рис. 1. Напрямки розвитку персоналу на підприємстві**

Джерело: [9, с. 148]

або вести більш свідоме та здорове життя. Є кілька різних способів продовжити особистий розвиток, наприклад:

*Саморозвиток передбачає* самостійно навчитися новим навичкам або розширити своє розуміння конкретної теми чи проблеми.

*Семінари з особистісного розвитку, лідерства* – короткі курси, які допомагають людям дізнатися більше про себе та розвинути свої знання чи навички. Вони часто виникають протягом дня, хоча деякі тривають довше.

*Коучинг особистісного розвитку* передбачає роботу з експертом, який допоможе зрозуміти конкретні сфери, у яких потрібно вдосконалитися. Це також сприяє підвищенню самооцінки і націленості на успішний результат.

На нашу думку, *соціальний розвиток персоналу*, пов'язаний із забезпеченням соціального статусу – отримання вищого розряду робітника, вищої категорії фахівця, вищої управлінської посади, якогось привілею – бути наставником молоді, бригадиром тощо.

Особистісний і соціальний розвиток персоналу сприяє підвищенню *Soft Skills*, а саме: навички успішного спілкування, навички міжособистісних комунікацій, критичного мислення і вміння вирішувати проблеми, організаційні навички, тайм менеджмент, мовні навички, працювати в команді, стресостійкість, лідерські якості. З метою визначення вагомості *Soft Skills* було здійснено опитування топ-менеджменту вітчизняних компаній. Важливість можливих *Soft Skills* пропонується оцінити за 100-ою бальною шкалою (рис. 2).

За результатами опитування працівників пріоритетними вважаються *Soft Skills*: стресостійкість, лідерські якості і критичне мислення.

Професійний розвиток сприяє підвищенню *Hard Skills*, які відрізняються за фахом, посадою, виконанням конкретної роботи працівником. Для керівників вагомими *Hard Skills* будуть бізнес аналітика, стратегічне мислення, персональна відповідальність, діджитал навички, мовні навички для міжнародної компанії, вміння ризикувати, навички публічних виступів, мотивація працівників. З метою визначення вагомості *Hard Skills* було здійснено опитування топ-менеджменту вітчизняних компаній, яким пропонується оцінити затребуванні навички за 100-ою бальною шкалою (рис. 3).

На перше місце керівники ставлять стратегічне мислення, персональну відповідальність та бізнес-аналітику (досягнення високих економічних результатів), що підтверджується й вимогами, які висуваються до вищих топ-посад на інтернет сайтах – work.ua, robota.ua, talent.ua, ua.jooble.org та ін.

Способи залучення співробітників до професійного розвитку:

1. Дізнатися про професійні плани і подальший розвиток працівників. Знання потреб і цілей працівників допомагає створенню програми професійного розвитку, яка найбільше відповідає інтересам компанії. Попереднє знання потреб співробітників допомагає відповідно спланувати бюджет компанії на підвищення кваліфікації та навчання. Зацікавити співробітників непросто, оскільки для цього



Рис. 2. Обрання працівниками пріоритетних *Soft Skills* для їхнього розвитку, %

Джерело: авторські дослідження



**Рис. 3. Обрання керівниками пріоритетних *Hard Skills* для їхнього професійного розвитку, %**

*Джерело: авторські дослідження*

потрібно врахувати багато різних чинників. Професійний розвиток шляхом встановлення цілей і забезпечення відповідного рівня навчання значно допомагає досягти кращої залученості працівників і показує їхню цінність для компанії.

2. **Переміщення фокусу з HR на професійний розвиток.** HR-відділ виконує багато різних функцій у компанії, і одна з них – це професійний розвиток працівників. Для компанії разом з менеджера персоналу важливо створювати культуру, у якій кожен працівник отримує можливість навчання та приймати участь у різноманітних заходах щодо професійного розвитку. Перевага надається тренінгам з тимбідлінгу, де співробітники працюють як одна команда, вдосконалюють навички спілкування та управління конфліктами. Приклади можливостей для розвитку працівників включають онлайн-платформи для навчання, платні екскурсії на семінари, майстер-класи, а також навчання за підтримки роботодавців. Водночас платформи мають бути такими, де співробітникам буде легко увійти та розпочати навчання, отримати доступ офлайн до інформаційних матеріалів за допомогою мобільних телефонів, планшетів та інших пристроїв.

У звіті SHRM 48% фахівців з управління персоналом назвали програми навчання найефективнішим інструментом найму персоналу.

Опитування Better Buys показало, що 78% респондентів наразі мають доступ до професійного розвитку, а 92% вважають доступ важливим або дуже важливим [18].

Топ-менеджмент вітчизняних компаній надає перевагу різним способам навчання (рис. 4).

Топ-менеджмент надає перевагу онлайн навчанню і сертифікованим програмам фахової спрямованості з високою репутацією. Водночас конференції і спеціалізовані виставки також представляють інтерес. Тому, що можна побачити технічне рішення в дії, новинки готової продукції, оцінити якість виробів конкурентів, поспілкуватися безпосередньо з розробниками у своїй галузі. Чужий успіх може надихнути і підказати якісь творчі розв'язання виробничих питань тощо.

**Висновки.** Професійний розвиток працівників в умовах трансформацій підприємництва надає переваги компанії, а саме: підвищення продуктивності, підвищення якості продукції, робіт і послуг, застосування економії і зниження витрат, підвищення задоволення працівників, дотримання певних правил, норм, вимог і стандартів в залежності від галузі. Інвестиції в професійний розвиток завжди окупляться зростанням залучення працівників, їх старанним відношенням і віддачею компанії.



**Рис. 4. Обрання способу навчання працівниками, %**

Джерело: авторські дослідження

### Бібліографічний список

1. Білоусова А.Ю., Лисянський Е.О., Омеляненко М.О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264–269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_3\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44)
2. Донцова А.Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 5. С. 71–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu\\_ekon\\_2014\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13)
3. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57–65.
4. Жиденко Н. Професійний розвиток персоналу державної служби: основні складові процеси. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2013. Вип. 1. С. 50–58.
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с: URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
6. Кара Н.І., Пшик-Ковальська О.О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2018\\_14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)5)
7. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
8. Левченко А.О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 124–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2018\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15)
9. Літинська Л.А., Царук В.Ю. Мотиваційний вплив корпоративної культури на стрімкий професійний розвиток персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.18. С.144-149. URL: <http://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Litinska-V.-A.-1.pdf>
10. Марченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32)
11. 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](http://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17)
12. 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 : ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
13. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
14. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
15. Фроленкова Н.А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 210–218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr\\_ekon\\_2020\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2020_1_19)

16. Кравцев С. Яких кроків від держави очікує бізнес і як виживає під час війни. 10.01.2024. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/yakih-kroktiv-vid-derzhavi-ochikue-biznes-i-yak-vizhivae-pid-chas-viyni-723701.html>
17. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП 7 бізнес-ідей для складного часу. 28.06.2023. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>
18. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>

### References

1. Bilousova A.YU., Lysyansky E.O., Omelyanenko M.O. (2018) Profesiyyny rozvytok personalu [Professional development of personnel]. *Ekonomichnyy forum*. № 3. P. 264–269. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_3\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44).
2. Dontsova A. YU. (2014) Profesiyyny rozvytok yak umova zrostannya konkurentospromozhnosti personalu [Professional development as a condition for increasing the competitiveness of personnel]. *Naukovi pratsi Donetskoo natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichna*. № 5. P. 71–78. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu\\_ekon\\_2014\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13).
3. Dudko S.V. (2017) Profesiyyny rozvytok personalu: tekhnolohiyi otsynuyannya ta mekhanizm motyvatsiyi [Professional development of personnel: assessment technologies and motivation mechanism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 6(2). P. 57–65.
4. Zhydenko N. (2013) Profesiyyny rozvytok personalu derzhavnoyi sluzhby: osnovni skladovi protsesu [Professional development of civil service personnel: main components of the process]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy*. Vyp. 1. P. 50–58.
5. Zbrytska T.P., Savchenko H.O., Tatarevska M.S. (2013) Upravlinnya rozvytkom personalu: [navch. posibnyk] Za zah. red. M.S. Tatarevskoyi. Odesa: Atlant, 427 p. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>.
6. Kara N.I., Pshyk-Kovalska O.O. (2018) Profesiyyny rozvytok personalu v umovakh mizhnarodnoyi ekonomichnoyi diyalnosti pidpryyemstv [Professional development of personnel in the conditions of international economic activity of enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. Vyp. 14(1). P. 23–35. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2018\\_14\(1\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)_5).
7. Krushelnytska O.V. Sut profesiyonoho rozvytku personalu ta zavdannya upravlinnya nym. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
8. Levchenko A.O. (2018) Profesiyyny rozvytok personalu v umovakh aktyvizatsiyi innovatsiyno-intehratsiynykh protsesiv [Professional development of personnel in conditions of activation of innovation and integration processes]. *Tsentrálnoukrayinskyy naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*. Vyp. 1. P. 124–134. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2018\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15)
9. Litynska L.A., Tsaruk V.YU. (2018) Motyvatsiyyny vplyv korporativnoyi kultury na strimkyy profesiyyny rozvytok personalu [The motivational influence of corporate culture on the rapid professional development of personnel]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 18. P. 144–149. Available at: <http://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Litinska-V.-A.-1.pdf>
10. Marchenko A.M., Tkachenko K.A. (2014) Profesiyyny rozvytok personalu – nahalne zavdannya sohodennya [Professional development of personnel is an urgent task today]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. № 1. P. 194–197. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32)
11. Pro profesiyyny rozvytok pratsivnykiv: zakon Ukrainy № 4312-VI vid 12.01.2012 r. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy (VVR), 2012, № 39, st. 462) {Iz zminamy, vnesenymy z hidno iz Zakonamy № 341-IX vid 05.12.2019}. Available at: [zakon.rada.gov.ua/go/4312-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17)
12. Pukhovska L.P., Vornachev A.O., Leu S.O. (2015) Profesiyyny rozvytok personalu pidpryyemstv u krayinakh Yevropeyskoho Soyuzu: posibnyk ; Za nauk. red. L. P. Pukhovskoyi. Kyiv: IPTO NAPNU. 176 s.
13. Rulyev V.A., Hutkevych S.O., Mostenska T.L. (2012) Upravlinnya personalom: navch. posib. Kyiv: Kondor, 310 s.
14. Syvolap L.A., Khavalys S.S., Nikolayenko R.B. (2021) Analiz profesiyonoho rozvytku personalu pidpryyemstva u suachsnykh umovakh ospodaryuvannya [Analysis of the professional development of the company's personnel in the current conditions of ownership]. *Efektivna ekonomika*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
15. Frolenkova N.A. (2020) Osvita i profesiyyny rozvytok personalu yak element kadrovoho menedzhmentu orhanizatsiy [Education and professional development of personnel as an element of personnel management of organizations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*. Vyp. 1. S. 210–218. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvvgp\\_ekon\\_2020\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvvgp_ekon_2020_1_19)
16. Kravtsev S. What steps does business expect from the state and how does it survive during the war. 10.01.2024. Available at: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/yakih-kroktiv-vid-derzhavi-ochikue-biznes-i-yak-vizhivae-pid-chas-viyni-723701.html>
17. Prospects for business development during the war: TOP 7 business ideas for difficult times. 28.06.2023. Available at: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>

18. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. Available at: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>

*Стаття надійшла до редакції 10.02.2024*

**Olena Dragan**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Labor Economics and Management,  
National University of Food Technologies  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

**Alina Berher**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing,  
National University of Food Technologies  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-6147>

**Anna Miziuk**

Student of Higher Education,  
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,  
National University of Food Technology  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0007-7015-6683>

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL ACCORDING TO THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS IN THE ENTERPRISE

Professional development of personnel in the conditions of unpredictable changes, permanent transformations in the system of the enterprise is investigated in the article. Considerably became complicated from full-scale war and negative unpredictable changes of functioning system of the enterprise in Ukraine: absence of personal safety; migration of highly skilled talented workers; risks of property loss are the result of destruction; cardinal changes in legislation; external economic limitations; increase of the amount of people who are not able to execute the obligations in the enterprises; companies closing and business relocation abroad. At the same time, transformations in the enterprise testify to the reformatting on new business-approaches in the field of trade, grant of individual services, production of goods for soldiery aims, IT and others like that. Thus, regardless to the terms of war, leading companies-employers realize importance of maintenance of professional development of employees. In particular, force of feed-back, when the best professionals value work in the company, that helps them to grow professionally. In addition, professional development is important for workers on a few reasons, such as: helps to improve Soft and Hard Skills, to carry out retraining, be in a course the last tendencies in a business-sector. Scientific achievements in relation to maintenance of essence of category “professional development of personnel” in obedience to approaches: system, process and motivational are analyzed and generalized. Debatable is authorial determination of concept “professional development of personnel” as motivational component of success and realization of worker. Reasonably, that personality development and social development assist forming of workers’ Soft Skills. And the professional development of workers, aimed at forming of Hard Skills. Questioning of top-management of domestic companies in relation to the determination of priority Soft Skills testifies to ponderability of stress resistance, leader qualities and critical thinking. Questioning of top-management of domestic companies testifies that into first place leaders put next Hard – the strategic thinking, personal responsibility and analytic business-geometry. During the electing method of studies a top-management gives advantage to on-line education and certificated programs of professional orientation with high reputation.

**Keywords:** entrepreneurship, professional development, personnel, system, transformations, Soft Skills, Hard Skills, learning methods, surveys.