

## ГОТОВНІСТЬ КАДРІВ ДО ЗМІН ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### PERSONNEL READINESS FOR CHANGES AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE STAFF POTENTIAL OF THE ENTERPRIS

*У статті проведено дослідження сутності поняття готовності кадрів підприємства до змін та розвитку кадрів як складових підвищення кадрового потенціалу організації. Проведено аналіз підходів до визначення термінів розвитку кадрів, їх психологічної готовності до змін, а також було відокремлено поняття готовності до змін саме управлінського персоналу. Було розглянуто складові готовності кадрів підприємства до змін та фактори впливу на її формування. Проведено детальне дослідження методів, які розвивають потенціальні можливості кадрів та діагностують їхню готовність до кар'єрних змін. У кожному з методів розкрито сутність, корисність застосування та можливі ризики його використання. У подальших дослідженнях планується проаналізувати можливі шляхи з оцінки готовності кадрів підприємства до змін та напрямки з її підвищення.*

**Ключові слова.** кадри, кадровий потенціал, готовність до змін, розвиток кадрів, мотивація.

*In the conditions of the modern economy, which is under the constant influence of innovative transformations and changes of business mechanisms, enterprises of all sizes and industries must quickly respond to all new challenges and changes in order not to lose their place in the market and remain competitive. One of the basic conditions for rapid response and adaptation to changes is the readiness of the company's personnel for changes and personal development. That is why the actual direction of research is the study of the essence of personnel readiness for change, its structure, and methods of promotion. The article examines the essence of the concept of readiness of the company's personnel for changes and personnel development as components of increasing the personnel potential of the organization. An analysis of approaches to determining the terms of staff development, their psychological readiness for change, and the concept of readiness for change of managerial personnel was also separated. The components of the readiness of the company's personnel for changes and the influencing factors on its formation were considered. A detailed study of methods that develop the potential capabilities of personnel and diagnose their readiness for career changes has been conducted. In each of the methods, the essence, the usefulness of the application and the possible risks of its use are revealed. In further studies, it is planned to analyse possible ways to assess the readiness of the company's personnel for changes and directions for its improvement. The readiness of personnel for changes is the level of awareness of employees about changes due to understanding the essence and consequences of the implementation of innovations, as well as the level of interest of employees in the results of the implementation of innovations. In the conditions of innovative changes in the economy, the readiness of the personnel of the enterprise for changes, the ability to adapt and assimilate new information, using it in practice, are key factors of personnel development. The readiness of personnel for changes can be considered the ability of employees to release their actual and potential opportunities in the labor process for the effective performance of work tasks, which will ensure the successful achievement of the company's goals in the conditions of innovative transformations in the economy.*

**Key words.** personnel, personnel potential, readiness for changes, personnel development, motivation.

УДК 331:1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-7>

**Жовновач Р.І.**

д.е.н., професор кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Бессонова А.В.**

асистент кафедри економіки підприємств, Приазовський державний технічний університет

**Zhovnovach Ruslana**

Central Ukrainian National Technical University

**Bessonova Anna**

Priazovsky State Technical University

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної економіки, яка знаходиться під постійним впливом інноваційних перетворень та трансформацій механізмів господарювання, підприємства будь-яких розмірів і галузей повинні швидко реагувати на усі нові виклики та зміни, щоб не втрачати своє місце на ринку та залишатися конкурентоспроможними. Однією з базових умов швидкого реагування та адаптації до перемін є готовність кадрів підприємства до змін і особистого розвитку. Саме тому актуальним напрямком дослідження є вивчення сутності готовності кадрів до змін, її структура та методи з підвищення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню готовності кадрів підприємства до змін та розвитку присвячені роботи таких вітчизняних науковців, як Шубалий О.М., Прошукало І.Л., Збрицька Т.П., Карамушка Л.М., Гусева О.Ю., Кузьменко О.М., Федулова І.В., Матюшенко Ю.В. Серед зарубіжних дослідників варто окремо виділити праці Г. Шмідта та Р. Марра, Т. Гаравана, А. Арменакіса, С. Гарріса та К. Моссголдера.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження готовності кадрів підприємства до змін як фактору розвитку кадрового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Розвиток кадрового потенціалу складається з безлічі факторів – професійного та особистісного розвитку, мотиваційних заходів, матеріального і нематеріального заохочення тощо. Так, Прошукало І.Л. визначає розвиток кадрів як «позитивні зміни в особистості через активізацію її потенціалу, а також процес набуття нею абсолютно нового досвіду, формування певного стилю поведінки та ставлення до оточуючих, що допомагає особистості впоратися труднощами» [1]. Дослідниця вважає, що розуміння теоретичних засад і використання практичних методик розвитку кадрів можна прирівняти до розкриття особистісного потенціалу кожного працівника, що значною мірою підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Зарубіжні науковці переважно розглядають окремі складові системи розвитку кадрів, наприклад, вчені Г. Шмідт і Р. Марр розглядають розвиток

кадрів лише як їхнє навчання і підвищення кваліфікації [2], а Т. Ґараван відокремлює поєднання елементів освітнього, інформаційного і робочого характеру, які базуються на персональних характеристиках працівників і служать, знову ж таки, лише для підвищення їхньої кваліфікації [3].

Українські науковці намагаються розширити межі поняття розвитку кадрів, так, Збрицька Т.П., Савченко Г.О. і Татаревська М.С. визначають розвиток персоналу підприємства як «безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі» [4]. Науковці справедливо вважають, що розвиток персоналу має включати до себе не лише підвищення професійної кваліфікації та набуття нових знань і навичок, а й підвищення мотивації кадрів, їхньої залученості та лояльності до організації.

Але у основі розвитку кадрів у першу чергу лежить саме готовність цих кадрів до розвитку, їхнє бажання працювати над собою і розвиватися. Готовність кадрів до розвитку залежить від багатьох факторів та розглядається науковцями як з психологічного, так і з економічного боку. Вперше термін «готовність до змін» використали у своєму дослідженні Арменакіс А.А., Гарріс С.Г. і Моссголдер К.В. [5] у 1993 році, вони визначили готовність до змін як характеристику певного стану кадрів, за якого вони будуть готові до деяких змін на підприємстві. З того часу деякі українські та зарубіжні вчені прагнуть поглибити та розширити це поняття. Так, Кузьменко О.М. вважає, що готовність особи до змін характеризує її внутрішній стан, який забезпечує успішне здійснення нею трудової діяльності [6]. З іншої сторони, Гусєва О.Ю. вважає, що готовність до змін складається з сукупності певних знань, умінь і навичок, якими володіє людина, і шляхами їх реалізації як професійних компетенцій [7]. У працях Карамушки Л.М. психологічна готовність визначається як комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності кадрів [8]. Найбільш повне і актуальне в умовах інноваційних змін економіки визначення готовності кадрів підприємства до змін запропоновано Федуловою І.В.: готовність кадрів до змін – рівень інформованості працівниками про зміни через усвідомлення сутності і наслідків впровадження інновацій, а також рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації інновацій [9].

Також деякі науковці відокремлюють окремі види готовності персоналу залежно від їхньої посади. Так, Сінягін Ю.В. і Чирковська О.Г. виділяють готовність працівників управління – здатність і можливість керівника на даний час ефективно

здійснювати управлінську діяльність певному рівні управлінської ієрархії у системі управління на основі використання комплексу вже наявних ресурсів, тобто успішно виконувати певну роль у тій чи іншій сфері управління відповідно до свого управлінського потенціалу [10]. Відповідно до моделі, управлінська готовність керівника включає три взаємопов'язані складові (лідерська, аналітична, управлінська), кожна з яких відображає власну індивідуальну частину загальної управлінської готовності керівника і дозволяє визначити як найбільш ефективні управлінські позиції, на яких він може ефективно діяти в даний момент часу, так і шляхи їх розвитку відповідно, підвищення управлінського потенціалу даного керівника.

В умовах інноваційних змін економіки готовність кадрового складу підприємства до змін, здатність адаптуватися та засвоювати нову інформацію, використовуючи її на практиці, є ключовими факторами розвитку персоналу. Готовність кадрів до змін можна вважати здатністю працівників вивільняти свої фактичні і потенційні можливості у трудовому процесі для ефективного виконання робочих завдань, що забезпечить успішне досягнення цілей підприємства в умовах інноваційних перетворень в економіці.

На формування готовності кадрів до змін впливають наступні фактори:

- наявність достатньої кількості кадрів на підприємстві для виконання усіх необхідних робочих завдань;
- наявність у кадрів певного рівня освіти, кваліфікації, знань і умінь, які стануть основою для подальшого розвитку;
- наявність у кадрів здібностей до інноваційної, нестандартної, творчої діяльності;
- відсутність супротиву до змін у колективі;
- мотивація кадрів до розвитку та інноваційної діяльності;
- наявність ефективної комунікації та зворотного зв'язку у колективі [11].

Щодо складових готовності кадрів до змін, Матюшенко Ю.В. виділяє два структурних компоненти, що формують її: організаційний, або операційний, який включає до себе досвід персоналу у здійсненні змін, інформованість щодо їхнього впровадження та досвід підприємства у їх проведенні; мотиваційний, або психологічний, який включає до себе здатність кадрів до саморозвитку, бажання або страх змін та соціальну стабільність [12].

Також дослідники виділяють декілька методів розвитку потенціалу кадрів та діагностики їхньої готовності до наступного кроку в їх кар'єрі. Першим методом є стандартне заміщення керівника на період відрадженої або відпустки. Даний прийом дає можливість побачити, чи здатний у реальній ситуації працівник, у якого передбачається

потенціал зростання, досягти результату та виконати поставлені завдання. Часто компанії змушені втрачати хороших працівників через допущені помилки при просуванні або ротатції співробітників. Якщо людина заміщає керівника у власному відділі, така ситуація дає можливість додатково діагностувати сприйняття її нової ролі іншими співробітниками.

Користь методу полягає в тому, що перевірка потенціалу співробітника проводиться без ризику втратити його, якщо він з будь-яких причин не впорається із завданнями. Повернути його на попередню посаду буде легко, оскільки призначення було тимчасовим. Відповідно і для інших співробітників, і для нього самого ця ситуація буде мінімально стресовою [13].

Другий метод використовує т. зв. проміжні ступені зростання. Перспективному працівнику дають посаду заступника керівника чи посаду керівника направлення. Перед ним ставляться конкретні завдання, які допоможуть визначити наявність необхідних компетенцій. За результатами виконання завдань ухвалюється рішення. Співробітник, який отримав просування по службі і не впорався з поставленими завданнями, дуже рідко повертається на стару посаду.

В даному випадку ризику значно менші, ніж при призначенні співробітника на повноцінну керівну посаду. Людина може плавно увійти у роль керівника та підготуватися до неї як психічно, так й професійно [14].

Третій метод використовує поступове зниження рівня контролю керівництва, що дозволяє чітко відокремлювати зони потенційного зростання працівника. Це певна перевірка працівника на самостійність та відповідальність, а також на готовність працювати без постійної підтримки та зворотного зв'язку з боку керівника. Варіанти розвитку подій можуть бути наступними:

– працівник не знижує, а підвищує якість роботи. Така самостійність його лише мотивує. Завдання виконуються вчасно та якісно. До перспективної посади готовий;

– працівник працює якісно, але невпевнено, постійно чекає на зворотний зв'язок від керівництва. До повної самостійності та нової посади не готовий. Можливо, необхідно приділити його підготовці більше часу та уваги та повернутися до питання його просування пізніше;

– не може приймати самостійні рішення, регулярно звертається за порадою, не впевнений, що завдання виконуються неякісно. До просування не готовий;

– уникає відповідальності, роботу виконує погано чи виконує. Шукає причини та пояснення поганій якості роботи. До просування не готовий [15].

Четвертим методом є стажування працівника. Мається на увазі стажування співробітника до

ухвалення рішення про його переміщення на нову посаду. Метод застосовується у разі кардинальної зміни виду діяльності робітника, наприклад, переведення менеджера з персоналу на посаду менеджера з продажу. Внаслідок такої ротатції співробітник та його керівник можуть або затвердити правильність кадрового рішення, або ні.

Існують деякі рекомендації для організації таких стажувань:

1. Перед стажуванням для співробітника необхідно організувати спеціальне навчання (тренінг або наставництво).

2. Під час стажування у працівника має бути закріплений наставник.

3. Стажування проводиться таким чином, щоб співробітник побачив усі темні сторони цієї роботи.

4. У разі ухвалення рішення про переведення працівника на нову посаду необхідно скласти план його розвитку з урахуванням слабких місць, виявлених під час стажування.

Часто уявлення людини про нову посаду не відповідає дійсності. Він може бачити лише «лицеву» сторону роботи і зовсім не бачити складнощів та негативу. Спостерігати все збоку та брати участь самому – абсолютно різні речі. Завдяки цьому методу все стає на свої місця, ілюзії зникають із мінімальним ризиком для всіх [16].

П'ятий метод використовує три різні види проєктів, вибір серед яких залежить від того, які компетенції працівника планується оцінювати та розвивати. Перший тип проєкту – «Робочий проєкт». Застосовується у тому випадку, коли посада працівника змінюється у той самій сфері, де він працював раніше. Допомагає виявити організаторські здібності працівника та визначити, як можуть скластися відносини співробітника з його колегами. Другий тип проєкту – «Суміжний проєкт». Такі проєкти передбачають залучення до них усіх видів співробітників. Головна мета таких заходів пов'язана не з кар'єрним зростанням працівника, а з його переміщенням, ротатцією. У такому разі співробітнику доручають завдання, відмінні від тих, які він виконував до цього. Третій тип проєкту – «Громадський проєкт». Подібні проєкти дають можливість співробітникам, особливо молодим та початківцям, виявити свій потенціал. За підсумками проєкту може бути ухвалено рішення про просування працівника. Цей метод також дозволяє діагностувати слабкі місця у роботі співробітника та скласти подальший план його розвитку. Крім того, якщо вертикальне зростання робітника поки є неможливим, подібні проєкти допомагають підтримувати мотивацію співробітників [17].

Шостий метод застосовується під час нарад та «мозкових штурмів». Керівник іноді доручає своїм підлеглим проводити наради чи мозкові штурми. Метод дозволяє визначити готовність та бажання бути лідером, наявність власної точки зору та

вміння її відстоювати, а також вміння слухати та чути інших. Неготовність співробітника до влади видно одразу, як тільки він займає домінуючу позицію щодо інших [18].

Останній метод, вихід з зони комфорту, можна використовувати двома варіантами. У першому варіанті співробітника поміщають у незвичну, несподівану і некомфортну робочу ситуацію та аналізують, яким чином він поводить себе. Така ситуація складна для людини, але вона не пов'язана з її можливостями. Досліджуються такі компетенції, як стресостійкість, вміння навчатися, швидко орієнтуватися у ситуації тощо. У другому випадку перед співробітником свідомо ставиться завдання, для вирішення якого він повинен подолати свої страхи або позбутися недоліків. Наприклад, людині, яка уникає публічних виступів, доручається підготовка та проведення презентації на нараді перед усіма працівниками підприємства [19]. Цей метод корисний, але важливо перейти певну грань, не зламати працівника. Для цього йому необхідно надати максимальну допомогу та підтримку. Часто буває так, що після застосування даного методу співробітник стрімко починає зростати та показує високі результати роботи та готовність до підвищення на посаді [20].

Описані методи дозволяють оцінювати та розвивати можливості та потенціал працівників. Особливо важливим використання цих методів є на етапі можливого переведення співробітника на керівну посаду. Застосування даних методів та грамотне їх комбінування допоможе керівникам уникнути помилок у роботі з персоналом.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що готовність кадрів підприємства до змін є визначним фактором його розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптованості до трансформацій господарської діяльності в умовах інноваційних перетворень економіки. У подальших дослідженнях планується детальний аналіз існуючих підходів до оцінювання рівня готовності кадрів до змін та розвитку і можливі шляхи її підвищення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Прошукало І.Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. *Габітус*, 2020. Вип. 18. Том. 1. С. 91–95.
2. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф. д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. Москва : МГУ, 1997. 480 с.
3. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995) «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues», *Training and Development in Ireland*, Cengage Learning EMEA.

4. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

5. Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*. 1993. Vol. 46. P. 681–703.

6. Кузьменко О.М. Потенціал розвитку інноваційної діяльності промислового підприємства, *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2011. Вип. 10 (1). С. 96–100.

7. Гусева О.Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємств до змін. *Актуальні проблеми економіки*, 2013. Вип. № 7 (145). С. 72–81.

8. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ : Либідь, 2004. 423 с.

9. Федулова І.В. Готовність підприємств до реалізації інноваційної стратегії, *Бізнес-інформ*, 2010. Вип. 11. С. 177–179.

10. Сінягін Ю.В., Чирковська О.Г. Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя. *Личность: ресурсы и потенциал*, 2019. Вип. 2.

11. Лаптева Е.А. Готовность персонала к инновациям как фактор развития инновационного потенциала предприятия. Проблемы формирования новой экономики XXI столетия : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2013. Т. 1. С. 68–71.

12. Матюшенко Ю.В. Готовність персоналу на індивідуальному рівні до здійснення організаційних змін на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2017. Вип. 6. С. 164–168.

13. Організація кадрової роботи: конспект лекцій. Тернопільський Національний Економічний Університет. Тернопіль, 2013. 141 с.

14. Теоретичні аспекти управління діловою кар'єрою на підприємстві. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_423\\_34462750.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_423_34462750.pdf)

15. Мультимедійний навчальний посібник «Основи менеджменту». Національна академія внутрішніх справ. URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu\\_menedjmentu/files/Tema\\_3.pdf](https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf)

16. Гладкова В. Стажування як форма професійного самовдосконалення менеджера освіти, *Освітнологічний дискурс*, 2018. Вип. 1-2 (20-21). С. 87–99.

17. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

18. Козинець І.І., Журавель М.О. Переваги та недоліки «мозкового штурму» під час колективного обговорення проблем, *Вісник дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*, 2016. Вип. 1 (11). С. 240–244.

19. Сайт пошуку роботи в Україні «Jobs UA». URL: <https://jobs.ua/articles/yak-viyti-z-zoni-karrnogo-komfortu-14623>

20. Електронний бізнес-журнал «Деловой мир». URL: <https://delovoymir.biz/kak-opredelit-gotovnost-sotrudnika-k-prodvizheniyu-po-sluzhbe.html>

REFERENCES:

1. Proshukalo O.L. (2020) Osobystisnyj rozvytok personalu jak faktor pidvyshhennja konkurentospro-mozhnosti kompanij u sferi poslug [Personal develop-ment of personnel as a factor in increasing the compet-itiveness of companies in the service sector]. *Gabitus*, vol. 18, part 1, pp. 91–95. (in Ukrainian)
2. Marr R. (ed.), Shmidt H. (ed.) (1997) *Upravlenie personalom v usloviyakh sotsial'noy rynochnoy ekonomiki* [Personnel management in a social market economy]. M: MGU, 480 p. (in Russian)
3. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995) «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues», *Training and Development in Ireland*, Cengage Learning EMEA.
4. Zbrytska T.P., Savchenko G.O., Tatarevska M.S. (ed.) (2013) *Upravlinnja rozvytkom personalu* [Management of personnel development: study manual]. Odesa: Atlant, 427 p. (in Ukrainian)
5. Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, vol. 46, pp. 681–703.
6. Kuzmenko O.M. (2011) Potencial rozvytku inno-vacijnoyi dijal'nosti promyslovogo pidpryjemstva [The potential for the development of innovative activity of an industrial enterprise]. *Visnyk Shidnoukrai'ns'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dalja*, vol. 10 (1), pp. 96–100.
7. Guseva O.Y. (2013) Konceptual'ni zasady i prykladni aspekty kompleksnogo ocinjuvannja gotovnosti pidpryjemstv do zmin [Conceptual principles and applied aspects of comprehensive evaluation of enter-prises' readiness for change]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7 (145), pp. 72–81.
8. Karamushka L.M. (2004) *Psyhologija osvitynoho menedzhmentu* [Psychology of educational manage-ment: study manual for students of higher educational institutions]. Kyiv: Lybid', 423 p. (in Ukrainian)
9. Fedulova I.V. (2010) Gotovnist' pidpryjemstv do realizaciyi innovacijnoyi strategii [Readiness of enter-prises to implement innovative strategy]. *Biznes-inform*, vol. 11, pp. 177–179.
10. Sinjagin Y.V., Chyrkovs'ka O.G. (2019) Uprav-lencheskaya gotovnost' kak integrativnyy pokazatel' razvitiya lichnostno-professional'nykh resursov ruk-ovoditelya [Managerial Readiness as an Integrative Indicator of the Development of Personal and Profes-sional Resources of a Manager]. *Lichnost': resursy i potentsial*, vol. 2.
11. Lapteva E.A. (2013) Gotovnost' personala k inno-vatsiyam kak faktor razvitiya innovatsionnogo potentsi-ala predpriyatiya [Personnel readiness for innovation as a factor in the development of the enterprise's innovative potential]. Proceedings of the *Problemy formuvannja novoi' ekonomiky XXI stolittja*: zbirnyk naukovykh prac VI Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferenciyi, part 1, pp. 68–71.
12. Mat'ushenko Y.V. (2017) Gotovnist' personalu na individual'nomu rivni do zdziennnja organizacijnyh zmin na pidpryjemstvi [Readiness of personnel at the individual level to implement organizational changes at the enterprise]. *Visnyk Shidnoukrai'ns'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dalja*, vol. 6, pp. 164–168.
13. Ternopil National Economical University (2013) *Organizacija kadrovoyi roboty* [Organization of human resources work]. Ternopil: Ternopil National Economical University, 141 p.
14. Teoretichni aspekty upravlinnja dilovoju kar'jeroju na pidpryjemstvi [Theoretical aspects of busi-ness career management at the enterprise]. Available at: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_423\\_34462750.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_423_34462750.pdf) (accessed July 16, 2023).
15. National Academy of Internal Affairs. *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management: multimedia study manual]. Available at: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu\\_menedzhmentu/files/Tema\\_3.pdf](https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedzhmentu/files/Tema_3.pdf) (ac-cessed July 16, 2023).
16. Gladkova V. (2018) Stazhuvannja jak forma profesijnogo samovdoskonalennja menedzhera osvity [Internship as a form of professional self-improve-ment of an education manager]. *Osvitologichnyj dys-kurs*, vol. 1-2 (20-21), pp. 87-99.
17. Shubalyi O.M. (ed.), Rud' N.T., Gordiichuk A.I., Shubala I.V., Dziamulych M.I., Potyomkina O.V., Sereda O.V. (2018) *Upravlinnja personalom: pidruch-nyk* [Personnel management: a textbook]. Lutsk: Lutsk National Technical University, 404 p.
18. Kozynets I.I., Zhuravel' M.O. (2016) Perevagy ta nedoliky «mozkovogo shturmu» pid chas kolektyvnogo obgovorennja problem [Advantages and disadvantages of "brainstorming" during collective discussion of prob-lems]. *Visnyk dnipropeetrovs'kogo universytetu imeni Al'freda Nobelja*, vol. 1 (11), pp. 240-244.
19. Jobs UA. Available at: <https://jobs.ua/articles/yak-viyti-z-zoni-karnnogo-komfortu-14623> (accessed July 17, 2023).
20. Elektronnyj biznes-zhurnal «Delovoj myr» [Electronic business journal "Business World"]. Avail-able at: <https://delovoymir.biz/kak-opredelit-goto-vnost-sotrudnika-k-prodvizheniyu-po-sluzhbe.html> (accessed July 17, 2023).