

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА–41(з)
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Салабай Валентина Василівна

Керівник: д.філос.н. (PhD), асистент
Драбчук Н. Ю.

Рецензент: д.екон.н., професор
Сас Л. С.

Івано–Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	6
1.1. Поняття та сутність управління персоналом у публічній сфері	6
1.2. Індивідуальний план розвитку персоналу: зміст, функції, структура	11
1.3. Компетентнісний підхід і професійне зростання публічних службовців	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРАКТИК ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІВАНО–ФРАНКІВСЬКОМУ МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ «РУХ»	24
2.1. Дослідження наявних підходів до формування індивідуальних планів розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух».....	24
2.2. Аналіз системи підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»	29
2.3. Оцінка ефективності реалізації програм професійного розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	39
3.1. Перспективи впровадження сучасних технологій управління кар’єрою публічних службовців	39
3.2. Основні напрями оптимізації процесу планування індивідуального розвитку з урахуванням міжнародного досвіду	42
3.3. Практичні рекомендації щодо розроблення та реалізації індивідуальних планів розвитку персоналу в публічній сфері	47
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління зумовлюють необхідність перегляду підходів до розвитку людського потенціалу як основи ефективного функціонування державних інституцій.

Динамічні зміни соціально–економічного середовища, цифровізація управлінських процесів, підвищення вимог до якості надання публічних послуг формують нові виклики для органів влади, що потребують гнучких і персоналізованих механізмів управління персоналом.

У цьому контексті формування індивідуальних планів розвитку персоналу постає як інструмент, що дозволяє узгодити стратегічні цілі організації з професійними потребами та можливостями працівників, забезпечуючи їх поступове зростання відповідно до вимог сучасного публічного управління.

Актуальність дослідження обумовлюється також підвищеною увагою до людського капіталу як визначального чинника інституційної спроможності держави. Умови воєнного стану, соціальної нестабільності та кадрових втрат посилюють потребу у збереженні та розвитку професійного потенціалу працівників публічної сфери. Застосування індивідуалізованих підходів до планування професійного розвитку сприяє не лише підвищенню рівня компетентності персоналу, але й зміцненню їх мотивації, залученості та стійкості до стресових факторів. У свою чергу, це позитивно впливає на ефективність діяльності органів публічної влади та рівень довіри громадян до них.

Крім того, сучасні концепції управління персоналом орієнтуються на принципи безперервного навчання та розвитку, що передбачають систематичне оновлення знань і навичок працівників. У публічній сфері це набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю адаптації до нових нормативно–правових умов, впровадження інноваційних технологій, а також інтеграції

міжнародних стандартів управління. Індивідуальні плани розвитку дозволяють структурувати процес професійного вдосконалення, визначити конкретні цілі, строки та ресурси їх досягнення, що сприяє підвищенню результативності навчальних заходів і раціональному використанню бюджетних коштів. Необхідність дослідження цієї проблематики також зумовлена недостатнім рівнем впровадження системного підходу до розвитку персоналу в багатьох органах публічної влади. Часто процес підвищення кваліфікації носить формальний характер, не враховує індивідуальні потреби працівників та специфіку їх професійної діяльності.

У результаті виникає розрив між наявними компетенціями персоналу та вимогами до виконання службових обов'язків. Формування індивідуальних планів розвитку дозволяє подолати цю невідповідність шляхом цілеспрямованого розвитку конкретних професійних і особистісних якостей, що відповідають посадовим вимогам і стратегічним орієнтирам організації.

Об'єкт дослідження: процес управління розвитком персоналу в публічній сфері.

Предмет дослідження: механізми формування індивідуальних планів розвитку персоналу в органах публічної влади.

Мета дослідження: дослідити особливості формування індивідуальних планів розвитку персоналу та обґрунтувати шляхи їх удосконалення в публічній сфері.

Методи дослідження: аналіз, узагальнення, порівняння, інтерпретація наукових джерел.

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття, сутність та специфіку управління персоналом у публічній сфері.

2. Охарактеризувати зміст, функції, структуру та чинники формування індивідуального плану розвитку персоналу.

3. Дослідити наявні підходи до формування індивідуальних планів розвитку персоналу, систему підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух».

4. Оцінити ефективність реалізації програм професійного розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» та визначити перспективи впровадження сучасних технологій управління кар'єрою.

5. Розробити напрями оптимізації процесу планування індивідуального розвитку персоналу та практичні рекомендації щодо реалізації індивідуальних планів розвитку в публічній сфері з урахуванням міжнародного досвіду.

Теоретичне значення: полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність та механізми формування індивідуальних планів розвитку персоналу в публічній сфері. У роботі систематизовано підходи до управління професійним розвитком працівників органів публічної влади. Узагальнено теоретичні положення щодо індивідуалізації процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Розкрито взаємозв'язок між розвитком компетентностей і ефективністю діяльності публічних інституцій. Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом.

Практичне значення: полягає у можливості використання розроблених положень та рекомендацій у діяльності органів публічної влади. Запропоновані підходи можуть бути впроваджені у процес планування професійного розвитку державних службовців. Результати дослідження сприяють підвищенню ефективності кадрової політики та якості управлінських рішень. Практичні напрацювання можуть бути використані під час розроблення програм підвищення кваліфікації персоналу. Також вони можуть слугувати основою для вдосконалення системи оцінювання та розвитку працівників.

Структура роботи: робота складається з трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок. Робота містить 15 таблиць і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття та сутність управління персоналом у публічній сфері

Управління персоналом у публічній сфері доцільно розглядати як цілісну управлінську діяльність, спрямовану на формування, використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу органів державної влади, місцевого самоврядування, державних і комунальних установ. На відміну від приватного сектору, де кадрові рішення переважно підпорядковані комерційній результативності, у публічній сфері вони пов'язані з якістю надання суспільних послуг, дотриманням законності, прозорістю процедур і довірою громадян. Закон України «Про державну службу» визначає правові засади професійної, політично неупередженої та доброчесної діяльності державних службовців, тому персонал тут виступає не лише трудовим ресурсом, а й носієм публічної відповідальності [37]. Для органів місцевого самоврядування кадрова робота пов'язана з реалізацією повноважень територіальної громади, організацією місцевих послуг, взаємодією з населенням і забезпеченням управлінської сталості на рівні громади [41]. У сфері освіти кадрове управління додатково охоплює професійний розвиток педагогічних працівників, підвищення кваліфікації та відповідність освітньої діяльності суспільним потребам [43].

Сутність управління персоналом розкривається через поєднання адміністративного, організаційного, мотиваційного й розвивального напрямів. Розвиток персоналу в наукових працях трактується як процес якісного зростання професійних знань, умінь, компетентностей і готовності працівника виконувати складніші функції [4]. Ю. Плугіна підкреслює, що розвиток персоналу не зводиться до навчання, оскільки включає адаптацію, планування професійного руху, формування нових моделей поведінки та здатність працювати в умовах змін [35, с. 324]. Такий підхід добре пояснює специфіку

публічної сфери: працівник ЦНАПу, фахівець соціальної служби або посадова особа громади мають не лише знати нормативну базу, а й уміти комунікувати з громадянами, працювати з електронними реєстрами, діяти в межах процедур і водночас швидко реагувати на нестандартні звернення.

Професійний розвиток персоналу пов'язаний із результативністю організації, бо саме через рівень підготовки працівників формується здатність установи виконувати свої функції якісно й без надмірних витрат часу. У дослідженні В. Кислого та співавторів професійний розвиток подано як чинник поліпшення діяльності організації, оскільки він забезпечує відповідність працівника посадовим завданням і майбутнім потребам установи [46]. Л. Зайцева розглядає розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності організацій, що для публічного сектору можна інтерпретувати як підвищення спроможності установи надавати послуги швидше, прозоріше й доступніше [16, с. 264]. Компетентність управлінського персоналу охоплює не тільки професійні знання, а й здатність організовувати роботу колективу, приймати рішення, оцінювати результати та створювати умови для продуктивної діяльності підлеглих [60, с. 32].

Схематично зміст управління персоналом у публічній сфері подано на рис. 1.1. Він демонструє, що кадрова робота не обмежується добором працівників, а охоплює повний цикл управлінських дій: від залучення персоналу до контролю результатів і підвищення ефективності діяльності установи.

Зміст рисунка можна пояснити через практичну логіку роботи публічної установи. Добір персоналу забезпечує відповідність кандидата посаді; оцінювання діяльності дає змогу побачити реальні результати роботи; розвиток компетентностей підтримує професійну придатність працівника; мотивація впливає на залученість; планування кар'єри формує кадровий резерв; контроль результатів дозволяє співвіднести витрачені ресурси з якістю послуг. Світовий досвід професійного розвитку персоналу показує, що ефективні кадрові моделі будуються на безперервному навчанні, інституційній підтримці професійного

зростання та зв'язку між навчанням і службовим просуванням [7, с. 65]. Для України такий підхід має прикладне значення, оскільки публічна служба працює в умовах цифровізації, адміністративної реформи, децентралізації та зростання очікувань громадян.



Рисунок 1.1. Сутність управління персоналом у публічній сфері

Джерело: складено на основі наукових підходів до управління персоналом і розвитку кадрового потенціалу в публічній сфері [7; 16; 60].

Практичне наповнення основних складників кадрового управління систематизовано в табл. 1.1.

Дані табл. 1.1 показують, що кадрове управління має прикладний характер: кожен його складник може бути переведений у конкретну дію керівника або кадрової служби. У публічній сфері це дає змогу уникнути формального ставлення до персоналу, коли працівник розглядається лише як виконавець посадової інструкції. Наприклад, якщо в громаді зростає кількість звернень щодо соціальної допомоги, кадрове рішення не може обмежуватися розподілом заяв між працівниками. Потрібно оцінити навантаження, навчити персонал працювати з електронними сервісами, переглянути внутрішні маршрути документів і забезпечити зворотний зв'язок із громадянами. Саме така логіка відповідає сучасному розумінню управління персоналом.

**Практичне наповнення складників управління персоналом у
публічній сфері**

Складник управління персоналом	Зміст у публічній сфері	Приклад практичного застосування
Добір персоналу	Відбір працівників за професійними, етичними й комунікативними критеріями	Конкурс на посаду спеціаліста відділу соціального захисту з перевіркою знання законодавства й навичок роботи з громадянами
Оцінювання діяльності	Визначення відповідності результатів роботи посадовим обов'язкам	Аналіз кількості опрацьованих звернень, строків відповіді, скарг і якості консультацій
Розвиток компетентностей	Підвищення професійної готовності до нових завдань	Навчання працівників громади роботі з електронними реєстрами, цифровими сервісами й аналітичними панелями
Мотивація працівників	Підтримання залученості, відповідальності й професійної ініціативи	Визнання результатів роботи, участь у проєктах громади, можливість професійного навчання
Планування кар'єри	Формування кадрового резерву та професійного просування	Підготовка спеціаліста до керівної посади через наставництво й поступове розширення функцій
Контроль результатів	Співвіднесення роботи працівника з цілями установи	Щомісячний моніторинг виконання адміністративних послуг за строками та якістю
Підвищення ефективності	Оптимізація процесів і зменшення управлінських втрат	Перерозподіл функцій між працівниками після аналізу навантаження відділу

Джерело: складено на основі наукових підходів до розвитку персоналу, професійного навчання та управління кадровим потенціалом у публічній сфері [4; 7; 13; 16; 60].

У новітніх дослідженнях розвиток персоналу пов'язується з технологічною трансформацією організацій. О. Гетьман і С. Савченко наголошують, що сучасні технології змінюють не лише виробничі чи управлінські процеси, а й вимоги до компетентностей працівників [9, с. 69]. О. Драган, А. Бергер і А. Мізюк зазначають, що в умовах трансформацій професійний розвиток персоналу має бути гнучким, орієнтованим на нові функції та здатність працівника адаптуватися до змін [13, с. 73]. І. Застрожнікова розглядає сучасні особливості розвитку персоналу через потребу поєднання навчання, мотивації та стратегічного бачення кадрової політики [19, с. 164]. У публічній сфері це проявляється, наприклад, тоді, коли працівники

органу місцевого самоврядування переходять від паперового документообігу до електронних платформ і мають опанувати не лише технічні операції, а й нову культуру роботи з даними.

Розвиток персоналу в системі менеджменту передбачає зв'язок між цілями організації та індивідуальними професійними траєкторіями працівників [52, с. 191]. Н. Якімова, О. Марценюк і В. Мойсєєва підкреслюють потребу вдосконалення системи розвитку персоналу через діагностику потреб, планування навчання та оцінювання його результативності [62]. Управління різноманітністю доповнює цю логіку, оскільки кадрова політика має враховувати відмінності у віці, досвіді, професійній підготовці та стилях роботи працівників [28, с. 53]. Для публічної установи це означає, що однакові вимоги до результату можуть поєднуватися з різними шляхами професійного навчання: молодому спеціалісту потрібна адаптація й наставництво, досвідченому працівнику – оновлення цифрових навичок, керівнику – розвиток управлінської аналітики.

Адаптація персоналу також входить до змісту кадрового управління. М. Шкурат і В. Куцкий розглядають адаптацію як умову включення працівника в організаційне середовище, засвоєння норм роботи та поступового досягнення продуктивності [61, с. 133]. У публічній сфері адаптація має ще й етичний вимір, бо новий працівник повинен опанувати правила службової поведінки, стандарти комунікації з громадянами та межі посадових повноважень. Інформаційно–правове забезпечення розвитку персоналу, про яке пише В. Четверик, створює підґрунтя для прозорості кадрових процедур, доступу до нормативної інформації та належного документування управлінських рішень [56, с. 105]. Ю. Карпулевська пов'язує розвиток персоналу із забезпеченням конкурентоспроможності організації, що для публічного сектору можна тлумачити як здатність установи бути професійною, відкритою та зручною для громадян [22].

Зміст управління персоналом у публічній сфері охоплює не тільки кадровий облік чи виконання формальних процедур. Йдеться про управління

людським потенціалом, від якого залежить якість публічних послуг, стабільність роботи установи, довіра населення та спроможність органів влади реагувати на зміни. Якщо кадрова робота побудована системно, працівник отримує зрозумілі вимоги, можливості професійного зростання, справедливе оцінювання та реальний зв'язок між власною діяльністю і результатами установи.

1.2. Індивідуальний план розвитку персоналу: зміст, функції, структура

Індивідуальне планування професійного розвитку персоналу в публічній сфері є складником кадрового управління, через який потреби установи поєднуються з професійними можливостями конкретного працівника. У державних органах, органах місцевого самоврядування, комунальних установах та інших організаціях публічного сектору такий план не може бути формальністю, оскільки якість роботи працівника прямо впливає на доступність послуг, швидкість адміністративних процедур, рівень комунікації з громадянами та здатність установи діяти в межах закону. Конституційна основа публічного управління передбачає, що діяльність органів влади має бути спрямована на забезпечення прав і свобод людини, тому кадрова політика в цій сфері підпорядковується не лише внутрішнім потребам установи, а й суспільному інтересу [24]. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 визначає організаційні засади професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших представників публічного управління [39]. Методичні рекомендації НАДС щодо індивідуальної програми професійного розвитку деталізують логіку складання, перегляду та моніторингу такого документа, що дає змогу перевести розвиток персоналу з рівня загального наміру в конкретний управлінський інструмент [38].

За економічною логікою розвиток персоналу є інвестицією, результат якої проявляється не миттєво, а через зростання продуктивності, професійної

самостійності та якості виконання завдань. О. Заклекта розглядає інвестиції в розвиток персоналу як вкладення у знання, уміння, професійні якості та здатність працівника виконувати складніші функції [17, с. 233]. У дисертаційному дослідженні О. Заклекти–Берестовенко ефективність таких інвестицій пов'язується з оцінюванням витрат і результатів, що має пряме значення для публічної сфери, де ресурси обмежені й мають використовуватися обґрунтовано [18]. Т. Біпоног підкреслює економічний вимір інвестицій у розвиток персоналу, оскільки навчання, підвищення кваліфікації та професійна адаптація потребують витрат, але водночас створюють умови для стабільнішої роботи організації [2, с. 17]. С. Нісфоян акцентує увагу на витратах на розвиток персоналу, які включають оплату навчання, організацію заходів, часові ресурси та супровід працівника в процесі професійного зростання [32]. Р. Підлипна пропонує оцінювати інвестування в соціально–економічний розвиток персоналу через співвідношення витрат, очікуваних результатів і впливу на організаційні показники [34, с. 66].

Планування розвитку працівника в публічній сфері потребує врахування не лише бажаних результатів, а й ризиків. О. Дьомкіна зазначає, що інвестиції у розвиток персоналу можуть супроводжуватися ризиками: невідповідністю обраного навчання реальним потребам, слабкою мотивацією працівника, відсутністю подальшого використання набутих компетентностей [15, с. 488]. Для державних і комунальних установ це має конкретне практичне значення. Наприклад, якщо працівника направляють на курс із цифрового документообігу, але в установі не змінено внутрішній порядок роботи з електронними документами, результат навчання залишається частковим. Бюджетний кодекс України задає рамки фінансування публічних видатків, тому витрати на навчання персоналу мають бути пов'язані з реальними завданнями установи, а не з випадковим доббором освітніх заходів [6].

Змістові елементи та функції індивідуального плану розвитку персоналу подано в табл. 1.2.

**Зміст та функції індивідуального плану розвитку персоналу в
публічній сфері**

Елемент	Характеристика	Деталізація	Очікуваний результат
Мета розвитку	Визначення напрямів професійного зростання працівника	Формується з урахуванням посадових обов'язків, стратегічних цілей органу влади та індивідуальних потреб	Узгодження інтересів працівника та організації
Компетентності	Перелік знань, навичок і якостей	Включає професійні, управлінські, комунікативні та цифрові компетентності	Підвищення професійного рівня
Завдання розвитку	Конкретизація цілей у вигляді дій	Формуються як коротко– та середньострокові цілі	Чіткість та вимірюваність результатів
Заходи розвитку	Форми реалізації плану	Навчання, тренінги, стажування, наставництво, самоосвіта	Набуття нових знань і навичок
Ресурси	Забезпечення процесу розвитку	Час, фінансування, освітні програми, внутрішні ресурси організації	Реалістичність виконання плану
Строки виконання	Визначення часових меж	Календарні дати або періоди реалізації заходів	Контроль за динамікою розвитку
Критерії оцінювання	Показники досягнення результатів	Якісні та кількісні індикатори ефективності	Об'єктивна оцінка прогресу
Діагностична функція	Виявлення потреб у розвитку	Аналіз поточного рівня компетентностей	Обґрунтоване планування
Прогностична функція	Орієнтація на майбутній розвиток	Визначення перспектив кар'єрного зростання	Підготовка до нових ролей
Мотиваційна функція	Стимулювання професійного зростання	Формування зацікавленості працівника у розвитку	Підвищення залученості
Навчальна функція	Організація процесу навчання	Вибір ефективних форм і методів розвитку	Поглиблення компетентностей
Контрольна функція	Відстеження результатів	Перевірка виконання плану	Забезпечення результативності
Координаційна функція	Узгодження інтересів	Поєднання потреб організації та працівника	Системність розвитку

Джерело: складено на основі нормативних і наукових підходів до планування професійного розвитку персоналу [2; 6; 15; 17; 24; 38; 39].

Дані табл. 1.2 показують, що індивідуальний план розвитку виконує кілька взаємопов'язаних функцій. Він не лише фіксує, які курси має пройти

працівник, а й визначає, навіщо ці заходи потрібні, які компетентності мають бути сформовані, хто супроводжує виконання плану та як перевіряється результат. У цьому контексті діагностика професійного потенціалу є початковою умовою планування. О. Золотарьов і М. Петренко пов'язують діагностику інтелектуального розвитку персоналу з виявленням рівня професійного мислення, здатності до навчання та готовності до складніших завдань [21]. Кар'єрограма, яку розглядає А. Костенко, може виконувати роль орієнтира професійного руху працівника, оскільки показує можливі етапи зростання, вимоги до кожної посади та компетентності, які треба сформулювати для переходу на вищий рівень [26]. І. Станьковська та Т. Михайлов пов'язують планування професійного розвитку з потребою прогнозувати майбутні зміни в організації, а не реагувати лише на поточні кадрові проблеми [48].

Методи розвитку персоналу можуть бути різними, але в індивідуальному плані вони мають підбиратися відповідно до конкретної посади. О. Череп, Л. Бехтер і В. Таболкін описують безперервний професійний розвиток як процес, що охоплює навчання протягом усієї професійної діяльності, а не лише періодичне підвищення кваліфікації [54, с. 182]. Л. Шаталова розглядає формальне навчання як один із базових інструментів розвитку персоналу, оскільки воно має визначену програму, строки, результати та документальне підтвердження [59, с. 99]. Водночас формальне навчання не завжди забезпечує повну зміну професійної поведінки, якщо не доповнюється наставництвом, практичними завданнями, аналізом помилок і застосуванням нових знань у роботі. О. Чернушкіна підкреслює мотиваційні засади професійного розвитку персоналу: працівник активніше включається в навчання тоді, коли бачить зв'язок між власними зусиллями, службовим просуванням, професійним визнанням і змістом виконуваної роботи [55, с. 87].

Структурну побудову індивідуального плану розвитку персоналу відображено в табл. 1.3.

Структура, подана в табл. 1.3, дає змогу побудувати індивідуальний план як робочий документ, а не як формальний додаток до кадрової документації.

Наприклад, для спеціаліста відділу надання адміністративних послуг план може передбачати оцінку навичок роботи з електронними реєстрами, визначення потреби в навчанні з цифрової комунікації, проходження короткого курсу, наставництво досвідченого працівника та перевірку результату через зменшення кількості помилок у документах. Для керівника структурного підрозділу акцент може зміщуватися на управлінські компетентності: планування роботи команди, аналіз навантаження, організацію зворотного зв'язку, розв'язання конфліктних ситуацій. Такий підхід дозволяє зробити розвиток персоналу адресним, пов'язаним із посадою, бюджетними можливостями та реальними потребами установи.

Таблиця 1.3.

Структура індивідуального плану розвитку персоналу в публічній сфері

Структурний елемент	Зміст	Деталізація	Практичне значення
Загальні відомості	Інформація про працівника	ПІБ, посада, підрозділ, стаж роботи	Ідентифікація суб'єкта розвитку
Оцінка поточного рівня	Аналіз професійних характеристик	Результати атестації, оцінювання діяльності	Визначення вихідної точки
Визначення потреб	Виявлення напрямів розвитку	Аналіз прогалин у компетентностях	Обґрунтованість планування
Цілі розвитку	Формулювання бажаних результатів	Конкретні, вимірювані, досяжні цілі	Чіткість орієнтирів
Компетентнісний профіль	Перелік необхідних компетентностей	Відповідність вимогам посади	Узгодження з функціями
План заходів	Перелік дій для розвитку	Навчання, тренінги, практичне відпрацювання, наставництво	Реалізація цілей
Відповідальні особи	Особи, що контролюють процес	Керівник, HR-фахівець, наставник	Організаційний супровід
Терміни виконання	Часові межі реалізації	Календарний графік	Дисципліна виконання
Ресурсне забезпечення	Необхідні ресурси	Фінансові, інформаційні, часові	Забезпечення реалізації
Моніторинг виконання	Відстеження процесу	Проміжні звіти, перевірки	Своєчасне коригування
Оцінювання результатів	Аналіз досягнутих результатів	Порівняння з цілями	Визначення ефективності
Коригування плану	Актуалізація змісту	Внесення змін за потреби	Гнучкість управління

Джерело: складено на основі підходів до визначення професійних потреб, планування навчання, наставництва та оцінювання результатів розвитку персоналу [21; 26; 32; 34; 54; 59].

Індивідуальний план розвитку персоналу в публічній сфері має поєднувати правову визначеність, економічну доцільність, діагностику компетентностей, мотивацію працівника й контроль результатів. Його цінність полягає в тому, що він перетворює професійний розвиток із випадкового набору навчальних заходів на керований процес. Якщо план складається після аналізу посадових завдань, потреб установи, рівня підготовки працівника та доступних ресурсів, він стає інструментом підвищення якості публічних послуг і підтримання професійної спроможності персоналу.

1.3. Компетентнісний підхід і професійне зростання публічних службовців

Компетентнісний підхід у публічній сфері дає змогу оцінювати працівника не лише за формальними показниками освіти, стажу чи займаної посади, а передусім за здатністю діяти професійно в конкретних управлінських ситуаціях. Для публічного службовця цього недостатньо знати нормативну базу або виконувати посадову інструкцію механічно. Він має застосовувати знання у взаємодії з громадянами, працювати з документами й цифровими системами, аналізувати службові ситуації, дотримуватися етичних стандартів, приймати рішення в межах повноважень. Саме тому компетентність у публічному управлінні доцільно розглядати як інтегровану характеристику, що поєднує професійні знання, практичні навички, ціннісні орієнтації, поведінкові моделі та готовність до професійного розвитку. А. Чорний, аналізуючи еволюцію концепцій розвитку компетентностей персоналу, показує перехід від розуміння працівника як виконавця функцій до розуміння його як носія знань, досвіду, лідерського й інноваційного потенціалу [57, с. 77].

Для публічної служби компетентнісний підхід має прикладне значення, бо допомагає пов'язати посадові вимоги з реальними службовими діями. Наприклад, спеціаліст відділу звернень громадян має не просто знати порядок розгляду заяв, а вміти коректно пояснити процедуру, знизити напруження у

спілкуванні, не допустити порушення строків і правильно зафіксувати інформацію в електронній системі. Керівник структурного підрозділу, своєю чергою, має володіти аналітичним мисленням, навичками організації роботи, контролю виконання завдань і підтримання професійної мотивації підлеглих. Н. Гуржій та Є. Жарик пов'язують розвиток управлінського персоналу з компетентнісним підходом, оскільки саме він дає змогу визначити, які якості й навички потрібні працівникові для виконання управлінських функцій [12]. У такій логіці професійне зростання не зводиться до проходження курсів, а передбачає поступове розширення функціональних можливостей працівника.

Функціональні характеристики компетентнісного підходу та професійного зростання систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Зміст та функціональні характеристики компетентнісного підходу і професійного зростання публічних службовців

Елемент	Характеристика	Деталізація	Практичне значення	Очікуваний результат
Компетентнісний підхід	Система орієнтації на результат діяльності через компетентності	Передбачає оцінювання не лише знань, а й здатності застосовувати їх у практичній діяльності	Забезпечує об'єктивність управління персоналом	Підвищення ефективності роботи службовців
Професійна компетентність	Інтегрована характеристика працівника	Включає знання, навички, досвід, цінності, поведінкові моделі	Формує основу професійної діяльності	Якісне виконання посадових обов'язків
Управлінські компетентності	Здатність до прийняття управлінських рішень	Аналітичне мислення, планування, організація, контроль	Підвищення якості управління	Раціональні управлінські рішення
Комунікативні компетентності	Здатність ефективно взаємодіяти	Ведення переговорів, робота з громадянами, публічні виступи	Покращення взаємодії в організації	Зниження конфліктності
Цифрові компетентності	Використання інформаційних технологій	Робота з електронними системами, базами даних	Підтримка цифровізації управління	Оптимізація процесів

Продовження таблиці 1.4

Елемент	Характеристика	Деталізація	Практичне значення	Очікуваний результат
Етичні компетентності	Дотримання норм професійної етики	Антикорупційна поведінка, відповідальність, доброчесність	Підвищення довіри до влади	Прозорість діяльності
Професійне зростання	Процес розвитку компетентностей	Безперервне навчання, саморозвиток, практичний досвід	Забезпечує розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації
Безперервне навчання	Систематичний розвиток	Курси, тренінги, стажування, самоосвіта	Підтримка актуальності знань	Адаптація до змін
Адаптивність	Здатність до змін	Реакція на нові умови, реформи, кризи	Підвищення гнучкості системи	Стійкість до викликів
Інноваційність	Сприйняття нововведень	Впровадження нових підходів і рішень	Розвиток організації	Підвищення результативності
Кар'єрне зростання	Просування по службі	Перехід на вищі посади, розширення повноважень	Формування кадрового резерву	Ефективне використання потенціалу
Саморозвиток	Ініціативність працівника	Самостійне навчання, підвищення кваліфікації	Підсилення особистої відповідальності	Активна професійна позиція
Мотиваційна функція	Стимулювання розвитку	Визнання, заохочення, перспективи	Підвищення залученості	Зростання продуктивності
Прогностична функція	Планування розвитку	Визначення майбутніх компетентностей	Підготовка до змін	Стратегічне бачення
Діагностична функція	Оцінка рівня компетентностей	Атестація, тестування, аналіз діяльності	Виявлення потреб розвитку	Обґрунтовані рішення
Контрольна функція	Оцінка результатів	Моніторинг виконання завдань	Забезпечення ефективності	Досягнення цілей

Джерело: складено на основі наукових положень щодо компетентнісного підходу, професійного зростання та розвитку персоналу [12; 23; 55; 58].

Зміст табл. 1.4 показує, що компетентнісний підхід має не лише описову, а й управлінську функцію. Він дозволяє визначити, які саме компетентності потрібні для певної посади, як їх оцінювати, якими методами розвивати і який

результат очікувати. Для публічного службовця базовими стають професійні, управлінські, комунікативні, цифрові та етичні компетентності. Їх поєднання формує здатність діяти результативно не в абстрактній організації, а в конкретному середовищі публічного управління, де кожне рішення має процедурні, правові й соціальні наслідки. Компетентнісний розвиток персоналу розглядається також як умова забезпечення якості проєктів, оскільки якість управлінського результату залежить від того, наскільки виконавці здатні планувати, координувати, комунікувати й контролювати виконання завдань [23, с. 82].

Професійне зростання публічних службовців тісно пов'язане з безперервним навчанням. Т. Горохівська, Н. Муқан та О. Муқан розглядають корпоративне навчання як інструмент оновлення професійного досвіду персоналу, коли навчання інтегрується в організаційну діяльність, а не існує поза нею [10, с. 20]. С. Подзігун і Н. Пачева підкреслюють, що професійний розвиток і навчання персоналу мають забезпечувати відповідність працівника новим вимогам діяльності, а не тільки підтверджувати вже наявний рівень підготовки [36]. Сучасні методи розвитку персоналу, які аналізують Л. Лазоренко та Н. Гринчак, охоплюють тренінги, наставництво, коучинг, ротацію, участь у проєктах і цифрові освітні формати [27]. Для публічного сектору така багатоваріантність корисна, бо службові завдання відрізняються за змістом: одному працівникові потрібне навчання з електронного документообігу, іншому – тренінг із публічної комунікації, керівнику – розвиток навичок управління командою.

Цифровізація змінює зміст компетентностей публічних службовців. Л. Могильна наголошує, що управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій дають змогу автоматизувати частину кадрових процесів, покращити доступ до навчальних матеріалів і відстежувати результати розвитку [30, с. 106]. А. Алярова, досліджуючи технології менеджменту персоналу в ІТ-сфері, показує значення гнучких цифрових інструментів, онлайн-комунікації та технологічної підтримки управлінських процесів [1, с.

139]. Хоча публічна служба має інший характер, ці підходи можна адаптувати для електронних кабінетів службовців, дистанційного навчання, онлайн–аудиту компетентностей і моніторингу виконання індивідуальних планів. Г. Гаман аналізує розвиток онлайн–аудиту персоналу в умовах війни, що є показовим для публічного сектору, де дистанційні та змішані формати роботи стали способом підтримання безперервності управлінських процесів [8].

Розвиток компетентностей не може бути ефективним без мотиваційної основи. А. Бринза та В. Щербак пов'язують механізм мотивації персоналу з формуванням зацікавленості працівника в результатах діяльності та власному професійному зростанні [5]. А. Грищук і С. Тьомнєва аналізують сучасні тенденції у методах мотивації праці, серед яких значну роль відіграють визнання результатів, гнучкі стимули, залучення працівників до прийняття рішень і можливості розвитку [11]. У публічній сфері мотивація часто має не лише матеріальний характер. Працівник може бути зацікавлений у службовому просуванні, участі в проєктах громади, професійному авторитеті, доступі до навчання, можливості впливати на покращення послуг. О. Драган і М. Пилипенко розглядають управління талантами як напрям менеджменту персоналу, що передбачає виявлення працівників із високим потенціалом, підтримку їхнього розвитку та раціональне використання в організації [14].

Корпоративна культура й інноваційність також впливають на професійне зростання. Г. Захарчин та О. Юрченко пов'язують розвиток персоналу з корпоративною культурою, оскільки саме організаційні норми визначають, чи підтримується ініціативність, навчання, взаємодопомога й відповідальність [20]. О. Бойченко досліджує методи підвищення інноваційної сприйнятливості персоналу, що для публічної служби означає готовність працювати з новими адміністративними сервісами, цифровими платформами, зміненими процедурами та новими вимогами громадян [3]. Л. Червінська, Т. Червінська та М. Буковинська описують тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу, серед яких помітне місце посідають цифрові HR–

інструменти, компетентнісні моделі, оцінювання результативності та навчальні платформи [53, с. 94].

Послідовність формування компетентностей і професійного зростання публічних службовців подано в табл. 1.5.

Структура, подана в табл. 1.5, демонструє послідовність формування компетентностей: від аналізу потреб до оцінювання результатів і коригування розвитку. Така система дає змогу уникнути випадковості в навчанні персоналу. Наприклад, якщо в органі місцевого самоврядування запроваджується нова електронна система обліку звернень, кадрова служба має спочатку визначити рівень цифрової готовності працівників, сформувати компетентнісний профіль, організувати навчання, забезпечити наставництво, а потім перевірити, чи зменшилася кількість технічних помилок і чи скоротився час опрацювання звернень. У. Ніконенко та А. Милик пов'язують рівень розвитку управлінського персоналу з низкою детермінант, серед яких професійна підготовка, мотивація, організаційні умови та здатність до прийняття рішень [31]. Т. Корнєєва акцентує інтелектуальний розвиток персоналу як основу здатності до аналізу, навчання й адаптації до складних професійних завдань [25].

Таблиця 1.5.

Структура системи формування компетентностей та професійного зростання публічних службовців

Структурний елемент	Зміст	Деталізація	Інструмент и реалізації	Практичне значення	Очікуваний результат
Аналіз потреб	Визначення напрямів розвитку	Оцінка компетентностей, аналіз посадових вимог	Атестація, співбесіди, тести	Формування бази розвитку	Точність планування
Компетентнісний профіль	Перелік необхідних компетентностей	Визначення стандартів для посади	Моделі компетентностей	Узгодження з функціями	Чіткість вимог
Визначення цілей	Формування орієнтирів розвитку	Коротко- і довгострокові цілі	SMART-підхід	Конкретизація розвитку	Досяжність результатів
Планування розвитку	Визначення заходів	Формування індивідуальних планів	Навчальні програми	Системність процесу	Послідовність розвитку

Структурний елемент	Зміст	Деталізація	Інструмент и реалізації	Практичне значення	Очікуваний результат
Навчальні заходи	Реалізація розвитку	Курси, тренінги, стажування, наставництво	Освітні платформи	Набуття знань	Підвищення кваліфікації
Практичний досвід	Закріплення знань	Виконання завдань, участь у проєктах	Робочі завдання	Поглиблення навичок	Професійна майстерність
Наставництво	Передача досвіду	Робота з більш досвідченими працівниками	Коучинг, менторинг	Підтримка розвитку	Прискорення адаптації
Самоосвіта	Індивідуальний розвиток	Читання, онлайн-курси, дослідження	Освітні ресурси	Розвиток ініціативності	Самостійне зростання
Цифрові інструменти	Технологічна підтримка	Електронні системи навчання	LMS-платформи	Автоматизація процесів	Ефективність управління
Мотиваційна система	Стимулювання розвитку	Заохочення, кар'єрні перспективи	Премії, оцінювання	Підвищення активності	Залученість персоналу
Моніторинг	Контроль виконання	Відстеження прогресу	Звіти, аналітика	Своєчасне реагування	Коригування процесу
Оцінювання результатів	Аналіз ефективності	Порівняння результатів з цілями	KPI, індикатори	Визначення досягнень	Підвищення якості
Коригування розвитку	Оновлення планів	Внесення змін до програм	Аналіз результатів	Гнучкість системи	Актуальність розвитку
Кар'єрне планування	Формування перспектив	Визначення шляхів просування	Кадровий резерв	Раціональне використання кадрів	Підготовка керівників
Інституційна підтримка	Організаційне забезпечення	Політика розвитку персоналу	Нормативні акти	Системність управління	Стабільність розвитку
Зворотний зв'язок	Комунікація результатів	Обговорення досягнень	Інтерв'ю, оцінки	Підвищення прозорості	Покращення процесу

Джерело: складено на основі підходів до формування компетентностей, корпоративного навчання та професійного розвитку персоналу [10; 27; 30; 31; 53; 57; 58].

Креативність і лідерські компетентності є складниками професійного зростання, хоча в публічній сфері вони мають проявлятися в межах правових процедур. С. Лукашев і Ю. Сиваш розглядають розвиток креативності персоналу як умову появи нових підходів до виконання завдань, організації роботи та розв'язання професійних проблем [29, с. 142]. І. Танасюк і С. Кіршо пов'язують креативність із конкурентоспроможністю організації, але для публічної установи це можна трактувати як здатність знаходити ефективніші

управлінські рішення без порушення законності [51]. А. Чорний у дослідженні лідерських компетентностей персоналу підкреслює значення здатності впливати на команду, організовувати спільну діяльність і підтримувати результативність в умовах змін [58]. Для керівника відділу в публічній установі це означає здатність не лише розподілити завдання, а й пояснити їхній зміст, підтримати працівників під час реформи, забезпечити комунікацію між підрозділами.

Компетентнісний підхід і професійне зростання публічних службовців мають розглядатися як єдина система. Компетентнісний підхід визначає, які знання, навички й поведінкові характеристики потрібні службовцю, а професійне зростання забезпечує їхнє поступове формування та оновлення. Якщо ця система працює послідовно, кадрове управління перестає бути лише обліком персоналу й перетворюється на інструмент підвищення якості публічного управління. Для громадян це проявляється у зрозуміліших адміністративних процедурах, коректнішій комунікації, швидшому реагуванні на звернення та більшій довірі до установи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРАКТИК ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ІВАНО– ФРАНКІВСЬКОМУ МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ «РУХ»

2.1. Дослідження наявних підходів до формування індивідуальних планів розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»

Під час аналізу діяльності комунальної установи «Івано–Франківський молодіжний центр «Рух» нами було проаналізовано, як у практичній роботі установи проявляються підходи до професійного розвитку працівників, молодіжних працівників і залучених фахівців. Хоча в Центрі не було зафіксовано формалізованої системи індивідуальних планів розвитку у вигляді єдиного кадрового документа з чіткими графами «ціль – компетентність – захід – строк – результат», фактична організація роботи демонструє наявність елементів такого планування. Йдеться про поступове включення людини в діяльність установи через ознайомлення зі структурою Центру, визначення конкретних завдань, розподіл ролей у команді, участь у нарадах, підготовку інформаційних матеріалів, роботу над грантовою заявкою та підсумкове оцінювання виконаних завдань. Наприклад, під час роботи над проєктом «Rukh: Safe AI Lab» практичне навчання будувалося не через абстрактне пояснення функцій молодіжної політики, а через конкретну діяльність: «проаналізувати вимоги грантового конкурсу», «сформувати опис проблеми», «підготувати текст про сталість результатів», «узгодити фінальну структуру заявки». Саме така послідовність дозволяє розглядати діяльність Центру як наближену до індивідуального розвитку через виконання реальних управлінських і комунікаційних завдань [33].

Нормативною основою діяльності Центру виступає його Статут, у якому закріплено статус установи, загальні напрями роботи та орієнтацію на створення умов для розвитку молоді, підтримку ініціатив, неформальної освіти

й громадської активності. Для теми індивідуального розвитку персоналу це має пряме значення, оскільки працівники Центру повинні володіти не лише адміністративними навичками, а й компетентностями у сфері проєктного менеджменту, молодіжної роботи, комунікації з партнерами, організації подій, підготовки заявок і роботи з цільовою аудиторією. Наприклад, працівник або залучений учасник команди, який долучається до підготовки молодіжного заходу, має розуміти не тільки зміст події, а й логіку її планування: «для кого проводиться захід», «яку проблему він розв'язує», «які ресурси потрібні», «як буде оцінено результат». Через це індивідуальний розвиток у Центрі доцільно пов'язувати з реальними функціями установи, а не лише з проходженням курсів чи участю в тренінгах [49, с. 1–2].

Фактичні прояви індивідуального розвитку персоналу в діяльності Центру узгоджено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Фактичні прояви підходів до індивідуального розвитку персоналу в
Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»**

Напрямок практичної роботи	Які компетентності розвиваються	Приклад із діяльності Центру	Можливий елемент індивідуального плану розвитку
Ознайомлення зі структурою Центру	Розуміння організаційної будови, функцій установи, правил внутрішньої взаємодії	Установча зустріч на базі Центру, обговорення завдань і напрямів діяльності	Адаптаційний блок: «опанувати структуру установи та напрями її роботи»
Аналіз умов грантового конкурсу	Аналітичне мислення, робота з вимогами до проєктів, добір релевантної інформації	Вивчення конкурсу «EMEA Youth & Wellbeing» і його пріоритетів	Навчальна ціль: «навчитися аналізувати грантові вимоги»
Підготовка грантової заявки	Проєктне планування, формулювання мети, завдань, результатів	Робота над заявкою «Rukh: Safe AI Lab»	Проєктна ціль: «підготувати фрагмент заявки відповідно до структури конкурсу»
Участь у нарадах	Ділова комунікація, командна взаємодія, аргументація пропозицій	Спільна нарада з представниками молодіжної політики та молодіжними працівниками	Комунікаційна ціль: «брати участь в обговоренні потреб молодіжної аудиторії»

Напрямок практичної роботи	Які компетентності розвиваються	Приклад діяльності Центру	Можливий елемент індивідуального плану розвитку
Підготовка інформаційних матеріалів	Письмова комунікація, добір змісту, представлення діяльності установи	Опис діяльності Центру для включення в заявку	Практичне завдання: «підготувати інформаційний текст про організацію»
Підсумкове оцінювання роботи	Рефлексія, самооцінювання, прийняття рекомендацій	Отримання відгуку керівника Центру	Оцінювальний блок: «визначити набуті компетентності та напрями подальшого розвитку»

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та офіційної інформації про діяльність установи й положень її Статуту [33; 49, с. 1–8].

Дані табл. 2.1 показують, що в діяльності Центру вже наявні функціональні елементи індивідуального планування розвитку, хоча вони переважно реалізуються через практичні завдання, а не через формалізований кадровий документ. Такий підхід має сильний прикладний потенціал: людина не просто отримує перелік обов'язків, а поступово входить у професійне середовище через конкретні доручення. Наприклад, завдання «підготувати опис актуальності проєкту» розвиває аналітичну компетентність, навички роботи з проблематикою молодіжної політики та здатність формулювати суспільну цінність ініціативи. Завдання «узгодити фінальну структуру заявки» формує навички командної взаємодії, редагування, планування та відповідальності за спільний результат. У межах індивідуального плану розвитку такі завдання можна було б оформлювати як послідовні етапи: адаптація, навчання, виконання практичного завдання, проміжний зворотний зв'язок, підсумкова оцінка.

Офіційний сайт Центру виконує роль не лише інформаційного ресурсу для громади, а й відкритого каналу представлення напрямів діяльності установи, її подій, можливостей для молоді та партнерських ініціатив. Для працівників це створює додаткові вимоги до професійного розвитку, оскільки публічна комунікація Центру має бути зрозумілою, актуальною та орієнтованою

на молодіжну аудиторію. Наприклад, коли Центр презентує подію або ініціативу, працівник має вміти сформулювати повідомлення так, щоб воно відповідало і змісту заходу, і потребам аудиторії: «що саме пропонується молоді», «яку користь вона отримає», «як долучитися», «який результат очікується». У межах індивідуального плану розвитку це можна подати як комунікаційну траєкторію: розвиток навичок написання інформаційних текстів, підготовка анонсів, створення коротких описів проєктів, опрацювання зворотного зв'язку від учасників [33].

На основі цих спостережень приклад індивідуальної траєкторії розвитку подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Приклад індивідуальної траєкторії розвитку працівника або залученого учасника команди Центру на основі виконаних завдань

Етап розвитку	Практична дія	Очікуваний результат	Приклад формулювання в індивідуальному плані
Адаптаційний	Ознайомлення зі структурою Центру, напрямками роботи, правилами комунікації	Розуміння місця Центру в системі молодіжної політики громади	«Опанувати основні напрями діяльності Центру та порядок взаємодії в команді»
Аналітичний	Вивчення умов грантового конкурсу, аналіз потреб молоді	Уміння працювати з вимогами конкурсу й визначати проблему проєкту	«Підготувати короткий аналіз проблеми безпечного використання ІІІ молоддю»
Проектний	Участь у розробці заявки «Rukh: Safe AI Lab»	Формування навичок планування мети, завдань, результатів	«Розробити фрагмент проєктної заявки відповідно до логіки конкурсу»
Комунікаційний	Участь у нарадах, обговореннях, командному редагуванні	Розвиток аргументації, узгодження позицій, командної відповідальності	«Представити власні пропозиції щодо змісту проєкту на робочій зустрічі»
Підсумковий	Отримання рекомендацій, аналіз виконаних завдань	Визначення сильних сторін і зон подальшого розвитку	«Сформувати коротку самооцінку набутих компетентностей і подальших навчальних потреб»

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та статутних напрямів діяльності установи [33; 49, с. 1–8].

Зміст табл. 2.2 демонструє, що індивідуальний план розвитку для Центру може бути не громіздким документом, а робочою картою професійного зростання, прив'язаною до реальних завдань установи. Для прикладу, якщо працівник відповідає за молодіжні події, його індивідуальний план може містити такі позиції: «навчитися формувати програму заходу», «підготувати інформаційний допис», «провести комунікацію з партнерами», «зібрати відгуки учасників», «запропонувати зміни до наступної події». Якщо працівник або залучений учасник команди залучений до грантової діяльності, траєкторія розвитку може будуватися довкола інших дій: «проаналізувати умови конкурсу», «сформувати проблему», «описати цільову аудиторію», «обґрунтувати сталість результатів», «перевірити логіку заявки». Такий формат робить індивідуальний розвиток вимірюваним, бо результатом стає не загальна фраза про підвищення кваліфікації, а конкретний підготовлений текст, участь у нараді, розроблена частина заявки або проведений аналіз.

Проведений нами аналіз дозволяє стверджувати, що в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» підходи до індивідуального розвитку персоналу мають переважно практико–орієнтований характер. Їх основою виступає включення працівників і залучених осіб у реальні процеси діяльності Центру: організаційні зустрічі, молодіжні ініціативи, підготовку проєктів, інформаційний супровід, командну взаємодію та підсумкове оцінювання. Разом із цим наявну модель доцільно посилити через запровадження короткої форми індивідуального плану розвитку, у якій фіксувалися б професійні цілі, конкретні завдання, строки виконання, відповідальна особа та очікуваний результат. Для Центру це не потребувало б складної бюрократичної процедури, але дало б змогу краще відстежувати розвиток працівників, молодіжних працівників і залучених учасників команди, а також пов'язувати їхні індивідуальні компетентності з поточними потребами установи та громади [49, с. 3–4].

2.2. Аналіз системи підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»

Система підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» має прикладний характер, оскільки вона пов'язана не лише з формальним проходженням навчання, а й із постійним залученням працівників до проєктної, комунікаційної, організаційної та просвітницької роботи. Під час аналізу діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» нами було простежено, що розвиток персоналу в установі відбувається через участь у підготовці молодіжних заходів, робочих зустрічах, обговоренні потреб громади, підготовці інформаційних матеріалів і розробленні проєктних ідей. Такий підхід відповідає логіці Національної молодіжної стратегії до 2030 року, де наголошено на потребі створення можливостей для розвитку потенціалу молоді, її конкурентоспроможності, громадянської активності та здатності набувати нових компетентностей упродовж життя [42]. У роботі Центру це проявляється через практику «навчання через діяльність»: працівник або залучений учасник не просто ознайомлюється з певною темою, а виконує реальне завдання, наприклад готує концепцію заходу, формує опис цільової аудиторії, розробляє інформаційний допис, бере участь у нараді або допомагає оформити проєктну заявку. Національна стратегія також пов'язує розвиток молоді з набуттям управлінських, громадянських, соціальних і лідерських компетентностей, що прямо співвідноситься з функціоналом працівників молодіжного центру [42].

Практичні напрями підготовки та оцінювання персоналу Центру відображено в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 показують, що підготовка персоналу в Центрі фактично має змішану модель: частина навичок формується через робочі інструктажі та участь у нарадах, інша частина – через виконання практичних завдань у межах реальних молодіжних ініціатив. Це дозволяє не відривати навчання від змісту роботи установи. Наприклад, якщо працівник долучається до підготовки

освітньої лабораторії з безпечного використання штучного інтелекту, він одночасно розвиває кілька груп компетентностей: проєктне мислення, цифрову грамотність, навички комунікації з молодіжною аудиторією, уміння працювати з ризиками та навички командної взаємодії. У межах такого підходу підвищення кваліфікації не зводиться до разового навчального заходу. Воно набуває форми постійного професійного включення у завдання Центру: «підготувати опис проблеми», «сформувати програму тренінгу», «продумати формат залучення молоді», «оцінити, чи буде тема зрозумілою для учасників 14–21 року». Саме така логіка відповідає Закону України «Про основні засади молодіжної політики», у якому передбачено розвиток молодіжної інфраструктури, підтримку молодіжних центрів, упровадження освітніх програм для молодіжних працівників, а також використання нових форм, методів та інструментів молодіжної роботи [44].

Таблиця 2.3

Практичні напрями підготовки та оцінювання персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»

Напрямок роботи персоналу	Як відбувається підготовка	Приклад із діяльності Центру	Що можна оцінити
Проектна діяльність	Залучення до аналізу умов грантових конкурсів, формування мети, завдань і результатів проєкту	Підготовка ідеї «Rukh: Safe AI Lab» для розвитку цифрової грамотності та безпечного використання ШІ	Уміння формувати проблему, визначати цільову аудиторію, описувати очікуваний вплив
Комунікаційна робота	Підготовка інформаційних повідомлень, пояснення складних тем доступною мовою	Допис або короткий анонс на тему «як розпізнати маніпулятивний цифровий контент»	Якість тексту, зрозумілість для молоді, відповідність темі заходу
Організація заходів	Участь у плануванні зустрічей, тренінгів, лабораторних занять, інтерактивних форматів	Проведення мінітренінгу «deepfake: як перевіряти зображення та відео»	Дотримання логіки заходу, робота з аудиторією, здатність реагувати на запитання
Командна взаємодія	Робочі зустрічі, розподіл завдань, обговорення проміжних результатів	Спільне опрацювання структури грантової заявки з працівниками Центру	Дисципліна виконання завдань, комунікація, відповідальність за свою частину роботи
Аналітична робота	Визначення потреб молоді та ризиків, з якими вона стикається	Аналіз проблеми дезінформації, маніпуляцій і психологічного напруження в цифровому середовищі	Уміння пов'язати проблему з потребами громади та завданнями молодіжної політики

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та з урахуванням нормативних положень щодо реалізації молодіжної політики в Україні [42; 44; 45].

Оцінювання персоналу в Центрі доцільно розглядати не як формальну процедуру виставлення балів, а як аналіз того, наскільки працівник або залучений учасник здатний виконувати практичні функції молодіжної роботи. Наприклад, під час підготовки грантової ідеї «Rukh: Safe AI Lab» можна оцінювати не лише кінцевий текст заявки, а й сам процес роботи: чи вміє людина обґрунтувати потребу проєкту, чи бачить зв'язок між цифровими ризиками та психологічною безпекою молоді, чи може запропонувати формат заняття без перевантаження аудиторії теорією. Для Центру це має прикладне значення, бо якість молодіжної роботи залежить від того, наскільки персонал володіє не лише адміністративними навичками, а й методикою роботи з молоддю. Концепція Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки передбачала підтримку функціонування молодіжних центрів, реалізацію програм підготовки фахівців, які працюють з молоддю, а також проведення організаційних, експертно–аналітичних і підсумкових оціночних заходів [45]. Саме тому для «Руху» логічною є модель, за якої оцінювання пов'язується з конкретним результатом: проведенням заходом, підготовленим матеріалом, якістю взаємодії з молоддю, участю в командній роботі та здатністю адаптувати державні пріоритети молодіжної політики до потреб місцевої громади.

Для конкретизації оцінювання професійного розвитку запропоновано систему критеріїв, наведену в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Приклад критеріїв оцінювання професійного розвитку персоналу Центру

Критерій оцінювання	Практичний прояв у роботі	Приклад показника
Проектна компетентність	Участь у підготовці заявки, описі мети, завдань, результатів	Працівник може пояснити, яку проблему вирішує проєкт і для кого він призначений
Молодіжна комунікація	Уміння говорити з молоддю зрозуміло, без канцеляризму	Інформаційний матеріал містить приклади: «фейкове відео», «маніпулятивний заголовок», «неперевірене джерело»

Критерій оцінювання	Практичний прояв у роботі	Приклад показника
Організаційна здатність	Планування заходу, розподіл часу, підготовка матеріалів	Захід має чітку послідовність: вступ, практичне завдання, обговорення, підсумкова рефлексія
Цифрова грамотність	Використання цифрових інструментів для навчання та інформування	Працівник може показати молоді, як перевірити зображення або джерело інформації
Рефлексія та саморозвиток	Аналіз власних дій після заходу або проєктного етапу	Після заняття формуються короткі висновки: що вдалося, що треба змінити, які питання виникли в учасників

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та напрямів молодіжної політики, визначених чинними нормативно–правовими актами [42; 44; 45].

Наведена в табл. 2.4 система критеріїв може бути використана як робоча основа для внутрішнього оцінювання персоналу Центру. Її перевага полягає в тому, що вона не дублює посадові обов’язки, а показує, як саме працівник застосовує професійні навички у конкретній ситуації. Наприклад, під час підготовки тренінгу «Безпечне використання штучного інтелекту» оцінюється не лише факт проведення заходу, а й те, чи були підібрані зрозумілі кейси, чи змогли учасники самостійно розпізнати ознаки маніпуляції, чи виникла дискусія, чи отримала молодь практичний інструмент для подальшого використання. За такого підходу система підготовки, підвищення кваліфікації та оцінювання персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» формується як безперервний цикл: участь у роботі Центру – виконання практичного завдання – обговорення результату – коригування наступних дій – накопичення професійного досвіду. Для установи публічної сфери це доцільна модель, оскільки вона поєднує нормативні вимоги молодіжної політики з реальними потребами молоді Івано–Франківської громади.

2.3. Оцінка ефективності реалізації програм професійного розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»

Оцінювання ефективності програм професійного розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» доцільно здійснювати не лише за формальною ознакою участі працівників у навчаннях, семінарах чи робочих зустрічах, а через те, наскільки здобуті знання переходять у практичні управлінські, організаційні та комунікаційні результати. Для молодіжного центру така ефективність проявляється у здатності команди планувати заходи для молоді, готувати проєктні заявки, взаємодіяти з органами місцевого самоврядування, залучати молодіжні ради, створювати інформаційні матеріали й адаптувати програми до реальних потреб молоді. Такий підхід узгоджується зі стратегічним орієнтиром державної молодіжної політики, де передбачено забезпечення кадрового потенціалу для надання послуг різним категоріям молоді, зокрема через навчання фахівців, представників молодіжних центрів і просторів та реалізацію програми «Молодіжний працівник» [50, с. 7–8].

Під час аналізу діяльності Центру нами було простежено, що професійний розвиток у Центрі має переважно прикладний характер. Працівники не просто накопичують інформацію про молодіжну політику, а застосовують її в конкретних робочих ситуаціях. Наприклад, участь у підготовці грантового проєкту «Rukh: Safe AI Lab» дала змогу оцінити, як формується проєктна компетентність команди: від аналізу проблеми цифрової безпеки молоді до визначення цільових груп, очікуваних результатів, соціального впливу та формату освітньої лабораторії. У цьому випадку професійний розвиток не обмежувався теоретичним ознайомленням із грантовими умовами, а був пов'язаний із виконанням конкретного завдання: підготувати логічно структуровану заявку, у якій проблема, мета, заходи й результати взаємно пов'язані. Наприклад, формулювання «молодь 14–21 року як група, що потребує навичок безпечної взаємодії зі штучним інтелектом» перетворювалося на конкретний зміст програми: тренінги, практичні лабораторії, вправи з

розпізнавання маніпулятивного цифрового контенту, обговорення ризиків дезінформації.

Практичним показником ефективності професійного розвитку персоналу є здатність команди Центру працювати з різними суб'єктами молодіжної політики. Під час наради 26 лютого, у якій брали участь представники Департаменту молодіжної політики Івано–Франківської міської ради, Молодіжної ради, молодіжні працівники та студенти–залучений учасник команди, можна було простежити, як організаційні навички працівників проявляються в реальній комунікації. Обговорювалися потреби молодіжної аудиторії, способи популяризації можливостей для молоді, інтерактивні формати роботи та підтримка молодіжних ініціатив. У цьому прикладі результат професійного розвитку помітний через уміння організувати діалог між різними учасниками, не зводячи його до формальної зустрічі. Для Центру це має прикладне значення, оскільки Типове положення про молодіжну раду визначає серед форм її роботи засідання, публічні заходи, проєктну та аналітичну діяльність, а також передбачає участь представників органів влади й громадськості у таких засіданнях [40].

Практичні індикатори оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу Центру подано в табл. 2.5.

Дані табл. 2.5 показують, що результативність професійного розвитку персоналу Центру найбільш помітна там, де працівники отримують не абстрактні знання, а практичне завдання з реальним продуктом. Наприклад, якщо після робочого обговорення з'являється готовий анонс заходу, уточнена програма тренінгу або структура грантової заявки, таке навчання має вимірюваний результат. За таким принципом можна оцінювати і внутрішні наради: вони ефективні тоді, коли після них визначено відповідальних осіб, строки виконання, формат заходу, комунікаційний канал та очікувану аудиторію. Для молодіжного центру прикладом якісного результату може бути не просто запис «проведено зустріч», а конкретний управлінський наслідок: «підготовлено перелік потреб молоді», «узгоджено формат воркшопу»,

«сформовано текст інформаційного повідомлення», «розроблено блок практичних вправ для лабораторії».

Таблиця 2.5

Практичні індикатори оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу Івано–Франківського молодіжного центру «Рух»

Напрямок оцінювання	Практичний прояв у діяльності Центру	Приклад із діяльності Центру	Ознака результативності
Проектна компетентність	Уміння готувати соціально значущі ініціативи, формулювати мету, завдання, цільові групи та очікувані результати	Підготовка концепції «Rukh: Safe AI Lab» для конкурсу «EMEA Youth & Wellbeing»	Наявність цілісної проектної логіки: «проблема – цільова група – заходи – результат»
Комунікаційна компетентність	Здатність пояснювати молоді можливості участі в заходах і програмах Центру	Підготовка текстових матеріалів, анонсів і описів подій для молодіжної аудиторії	Інформаційні повідомлення стають зрозумілими, короткими, орієнтованими на потреби молоді
Організаційна компетентність	Планування зустрічей, координація учасників, підготовка матеріалів до заходів	Участь у внутрішніх робочих зустрічах команди Центру	Працівники здатні розподіляти завдання, погоджувати строки й готувати захід без дублювання функцій
Аналітична компетентність	Аналіз потреб молоді та добір форматів роботи відповідно до запитів цільової аудиторії	Обговорення потреб молоді під час наради 26 лютого	Рішення щодо заходів спираються не на припущення, а на виявлені запити молодіжного середовища
Партнерська взаємодія	Співпраця з Департаментом молодіжної політики, Молодіжною радою, молодіжними працівниками	Спільна нарада в Центрі за участі кількох суб'єктів молодіжної політики	Центр виконує роль майданчика для координації, а не лише місця проведення подій
Цифрова готовність персоналу	Використання цифрових інструментів для комунікації, інформування та реалізації молодіжних програм	Підготовка матеріалів щодо безпечного використання ШІ в межах «Rukh: Safe AI Lab»	Працівники здатні працювати з новими цифровими темами й пояснювати їх молоді доступною мовою

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та стратегічних орієнтирів розвитку молодіжної політики й участі молоді в консультативно–дорадчих механізмах [40; 50].

Додатково внутрішні й зовнішні умови професійного розвитку персоналу Центру доцільно зіставити через SWOT–аналіз, результати якого подано на рис. 2.1. Такий формат дає змогу побачити не тільки наявні сильні сторони, а й ті обмеження, які потребують управлінського реагування.

S — сильні сторони • включення працівників у реальні проектні завдання • командна взаємодія під час підготовки ініціатив • відкритість Центру до молодіжних і цифрових тем	W — слабкі сторони • недостатня формалізація індивідуальних планів • обмежена фіксація проміжних результатів розвитку • залежність оцінювання від усного зворотного зв'язку
O — можливості • використання цифрових карт професійного розвитку • залучення грантових і партнерських ресурсів • розвиток навчання через проекти для молоді	T — загрози • нестабільність фінансування молодіжних ініціатив • висока динаміка цифрових ризиків • кадрове перевантаження під час одночасних проектів

Рисунок 2.1. SWOT–аналіз умов професійного розвитку персоналу Івано–Франківського молодіжного центру «Рух»

Джерело: авторська розробка на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» [33; 49].

Зміст рис. 2.1 показує, що головний ресурс Центру пов'язаний із практичною включеністю команди в молодіжні ініціативи, грантову роботу й цифрову просвіту. Водночас слабким місцем залишається недостатня письмова фіксація індивідуальних результатів розвитку. Через це частина професійного зростання помітна в реальній діяльності установи, але не завжди перетворюється на структурований кадровий інструмент.

Зовнішні умови, які впливають на розвиток персоналу Центру, відображено через PEST–аналіз на рис. 2.2. Він дозволяє пов'язати внутрішнє планування професійного розвитку з політико–правовими, економічними, соціальними й технологічними чинниками.



Рисунок 2.2. PEST–аналіз зовнішніх чинників розвитку персоналу Івано–Франківського молодіжного центру «Рух»

Джерело: авторська розробка на основі нормативних орієнтирів молодіжної політики та матеріалів діяльності Центру [40; 42; 49; 50].

За результатами PEST–аналізу видно, що професійний розвиток персоналу Центру залежить не лише від внутрішньої організації роботи, а й від ширшого середовища. Політико–правові чинники задають рамки молодіжної політики, економічні чинники визначають ресурсні межі, соціальні чинники формують запит молодіжної аудиторії, а технологічні чинники посилюють потребу в цифровій грамотності, медіабезпеці та вмінні працювати з інструментами штучного інтелекту.

Оцінюючи реалізацію програм професійного розвитку в Центрі, ми можемо визначити кілька сильних сторін. По–перше, навчання персоналу інтегроване в поточну діяльність установи, а не існує як відірваний від діяльності установи процес. По–друге, працівники залучені до проектної, інформаційної та організаційної роботи, що дозволяє розвивати компетентності одночасно в кількох напрямках. По–третє, Центр функціонує як простір взаємодії з молоддю, громадськістю та органами місцевого самоврядування, що відповідає державному баченню розвитку молодіжних центрів і просторів як інфраструктури, здатної надавати актуальні послуги молоді [50, с. 11–12]. У

практичному вимірі це означає, що працівник Центру має бути не тільки організатором заходу, а й фасилітатором, комунікатором, аналітиком молодіжних потреб і координатором партнерської взаємодії.

Разом із тим, проведене спостереження під час аналізу діяльності Центру дає підстави запропонувати посилення системи оцінювання професійного розвитку персоналу. Доцільно запровадити для працівників короткі індивідуальні картки професійного розвитку, де після кожного навчання, наради або участі в проєкті фіксувалися б три позиції: «яку навичку вдосконалено», «у якому завданні вона застосована», «який практичний результат отримано». Наприклад, після участі в підготовці «Rukh: Safe AI Lab» у такій картці можна зазначити: «проєктне планування – підготовлено опис проблеми та цільових груп – сформовано логіку освітньої лабораторії». Після підготовки інформаційних матеріалів запис міг би мати вигляд: «комунікація з молодіжною аудиторією – створено анонс заходу – адаптовано складну тему безпечного ІІІ до зрозумілого формату». Такий інструмент не потребує значних ресурсів, але дозволяє перейти від загальної оцінки «працівник брав участь» до конкретної оцінки «працівник набув і застосував навичку».

Ефективність професійного розвитку персоналу Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» можна оцінити як прикладно орієнтовану, оскільки вона проявляється через реальні робочі продукти: проєктні ідеї, інформаційні матеріали, участь у нарадах, підготовку заходів, комунікацію з молоддю та партнерськими структурами. Найбільш перспективним напрямом удосконалення є впровадження регулярної фіксації результатів навчання за принципом «навчання – дія – продукт – оцінка». Це дозволить Центру не лише проводити професійний розвиток персоналу, а й показувати його вимірюваний вплив на якість молодіжних послуг, рівень залучення молоді та сталість проєктної діяльності установи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Перспективи впровадження сучасних технологій управління кар'єрою публічних службовців

Перспективи впровадження сучасних технологій управління кар'єрою в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» доцільно розглядати не як формальне запровадження електронних інструментів, а як поступову зміну самої логіки професійного розвитку працівників. Аналіз діяльності установи показав, що робота центру пов'язана з проектною діяльністю, міжінституційною взаємодією, підготовкою грантових заявок, інформаційною комунікацією з молоддю та аналізом потреб цільової аудиторії. За таких умов кар'єрне управління має спиратися не лише на стаж чи посадові обов'язки, а й на реальні професійні дії: хто здатний підготувати опис проблеми для грантового конкурсу, хто може координувати робочу зустріч, хто бере участь у підготовці матеріалів для молоді, хто працює з аналітикою, а хто краще виконує комунікаційну або організаційну функцію. У цьому контексті слушною є позиція, за якою цифровізація змінює вимоги до персоналу, оскільки зростає роль «працівників знань», для яких основним ресурсом є здатність працювати з інформацією, аналізувати її та застосовувати у практичних рішеннях [65, с. 97].

Для центру «Рух» перспективним є впровадження цифрового профілю професійного розвитку працівника. Такий профіль може містити не тільки загальні відомості про посаду, а й перелік проектів, у яких працівник брав участь, виконані функції, здобуті компетентності, сильні сторони та зони професійного зростання. Наприклад, після участі у підготовці проекту «Rukh: Safe AI Lab» у профілі працівника або залученого учасника команди можна зафіксувати такі результати: «аналіз умов грантового конкурсу», «підготовка текстового опису актуальності проекту», «участь у командному визначенні мети

та завдань», «підготовка матеріалів щодо безпечного використання ІІІ молоддю». Це дає змогу бачити не абстрактний перелік обов'язків, а реальну траєкторію професійного становлення. У науковій літературі цифрова компетентність розглядається як характеристика нових знань, а навчання на робочому місці та цифрових платформах подається як один зі шляхів формування цінності в цифровій економіці [65, с. 95, 102].

Перспективні цифрові технології управління кар'єрою персоналу Центру систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Перспективні цифрові технології управління кар'єрою персоналу в
Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух»**

Технологія	Зміст впровадження	Приклад застосування в центрі «Рух»	Очікуваний результат
Цифровий профіль працівника	Фіксація компетентностей, досвіду, участі у проєктах, результатів навчання	Запис участі у підготовці «Rukh: Safe AI Lab» із зазначенням виконаних завдань	Видимість професійного досвіду та підстав для подальшого розвитку
Електронний індивідуальний план розвитку	Планування навчання, наставництва, проєктних завдань і строків виконання	План: «опанувати підготовку грантової заявки», «підготувати інформаційний матеріал для молоді», «провести аналіз потреб аудиторії»	Перехід від ситуативного навчання до керованої траєкторії зростання
Проєктний трекер завдань	Розподіл ролей, контроль строків, фіксація виконання	Завдання в межах грантової заявки: аналіз конкурсу, опис проблеми, формування очікуваних результатів	Прозорість командної роботи та відповідальності
Цифрове портфоліо	Накопичення прикладів виконаних матеріалів, аналітичних записок, презентацій	Додавання фрагментів заявки, комунікаційних матеріалів, аналітичних підсумків діяльності	Доказовість професійних досягнень
Система зворотного зв'язку	Регулярне оцінювання виконаних завдань керівником, колегами, учасниками заходів	Коментар після робочої зустрічі: «якість підготовки матеріалів», «самостійність», «командна взаємодія»	Корекція індивідуального плану розвитку

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» і наукових підходів до цифровізації розвитку персоналу [65].

Дані табл. 3.1 показують, що сучасні технології управління кар'єрою мають практичну цінність лише тоді, коли вони пов'язані з конкретними робочими ситуаціями. Для молодіжного центру таким матеріалом можуть бути не умовні навчальні кейси, а реальні завдання, виконані під час проєктної роботи. Наприклад, якщо працівник бере участь у розробленні грантової заявки, його розвиток можна оцінювати за кількома параметрами: чи вмів він аналізувати умови конкурсу, чи здатний виокремити проблему молодіжної аудиторії, чи формулює вимірювані результати, чи може підготувати текст без дублювання інформації, чи бере участь у командному обговоренні. Саме така деталізація робить кар'єрне планування прикладним, бо працівник бачить, які компетентності вже підтверджені практикою, а які потребують подальшого розвитку. У статті про цифровізацію розвитку персоналу підкреслено, що цифрові технології дають змогу розширювати функції працівників, працювати з великими масивами інформації, швидше реагувати на запити та відстежувати нові тенденції в онлайн-режимі [65, с. 103–104]. У перспективі для центру «Рух» доцільним є поєднання кар'єрного планування з наставництвом і проєктним навчанням. Наприклад, молодий працівник або залучений учасник команди може отримати не загальне завдання «долучитися до роботи центру», а конкретну траєкторію: перший етап – ознайомлення з напрямками діяльності установи; другий – участь у робочій зустрічі; третій – підготовка невеликого інформаційного матеріалу; четвертий – участь у написанні частини грантової заявки; п'ятий – самооцінка виконаних завдань і отримання коментаря керівника. Такий підхід дозволяє пов'язати кар'єрне зростання з накопиченням досвіду. Він також відповідає логіці розвитку «працівника знань», який не тільки виконує доручення, а й навчається через аналіз, пошук інформації, обмін досвідом, створення зв'язків і роботу в команді [65, с. 98].

Практичним кроком може стати запровадження короткої електронної карти професійного розвитку після кожного проєкту чи заходу. Наприклад, після роботи над ініціативою «Rukh: Safe AI Lab» така карта може містити блоки: «що було виконано», «які навички використано», «які труднощі

виникли», «які компетентності потрібно підсилити», «яке наступне завдання може бути доречним». У межах центру це не потребує складної кадрової системи: достатньо уніфікованої Google-таблиці або внутрішнього цифрового шаблону. Проте користь такого інструменту полягає в тому, що розвиток працівника перестає залишатися усним враженням керівника й перетворюється на послідовно зафіксований процес. З огляду на це, сучасні технології управління кар'єрою в публічній сфері мають бути спрямовані на цифрову зрілість персоналу, тобто здатність працівників використовувати інформацію, цифрові інструменти та набуті знання для виконання професійних завдань [65, с. 103].

3.2. Основні напрями оптимізації процесу планування індивідуального розвитку з урахуванням міжнародного досвіду

Оптимізація процесу планування індивідуального розвитку персоналу в Івано–Франківському молодіжному центрі «Рух» має виходити не з формального складання планів навчання, а з реальних робочих ситуацій, у яких працівник або залучений учасник команди виконує конкретні управлінські, комунікаційні, організаційні та проєктні завдання. Під час аналізу діяльності Центру нами було простежено, що діяльність Центру має динамічний характер: працівники й залучені учасники команди працюють із грантовими заявками, комунікаційними матеріалами, молодіжними заходами, партнерськими зустрічами, аналізом потреб молоді, підготовкою проєктних описів і системою оцінювання результатів. За таких умов індивідуальний план розвитку доцільно формувати не як загальний перелік тренінгів, а як «робочу карту зростання», де кожна компетентність пов'язана з реальною дією: «підготувати опис проблеми для грантової заявки», «узгодити комунікаційне повідомлення для молодіжної аудиторії», «запропонувати формат тренінгу», «описати очікуваний вплив проєкту», «підготувати короткий звіт після заходу». Такий підхід відповідає логіці професійного розвитку, у межах якої навчання працівника розглядається

через етапи, завдання, планування кар'єрного руху, добір методів розвитку та формування системи знань і компетентностей, а не лише через проходження разових навчальних заходів [64, с. 23–35].

Напрями оптимізації індивідуального розвитку персоналу Центру подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Напрями оптимізації індивідуального розвитку персоналу Івано–
Франківського молодіжного центру «Рух»**

Практична ситуація в діяльності Центру	Напрямок оптимізації ІПР	Приклад формулювання в індивідуальному плані	Очікуваний результат
Підготовка грантової заявки «Rukh: Safe AI Lab»	Розвиток проектного мислення	«Навчитися формулювати мету, завдання, цільові групи й очікувані результати молодіжного проекту»	Працівник може самостійно підготувати логічний фрагмент заявки
Робочі зустрічі з командою Центру	Розвиток командної взаємодії	«Опрацювати навички аргументації пропозицій під час командного обговорення»	Пропозиції працівника стають конкретними, вимірюваними й придатними до реалізації
Підготовка інформаційних матеріалів	Розвиток комунікації з молодіжною аудиторією	«Адаптувати текст заходу для молоді у форматі короткого інформаційного повідомлення»	Матеріали стають зрозумілими для цільової аудиторії
Обговорення партнерської складової проекту	Розвиток міжсекторної комунікації	«Підготувати короткий опис можливої ролі партнера в молодіжній ініціативі»	Зростає якість взаємодії з громадськими організаціями, Молодіжною радою, департаментом
Формування системи моніторингу та оцінки	Розвиток аналітичних навичок	«Визначати показники результативності заходу: кількість учасників, рівень залучення, відгуки, подальші дії»	Після заходів з'являються дані для корекції програм
Підготовка заходів неформальної освіти	Розвиток фасилітаційних умінь	«Розробити мінісценарій заняття: вступ, активність, рефлексія, короткий підсумок»	Працівник упевненіше модерує роботу з молоддю

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» і наукових підходів до професійного розвитку й навчання персоналу [64; 66].

Наведена в табл. 3.2 логіка показує, що індивідуальний розвиток персоналу Центру може будуватися через поєднання навчання, наставництва, самоаналізу та виконання практичних завдань. Наприклад, якщо працівник долучається до підготовки молодіжного заходу з цифрової безпеки, його індивідуальна ціль не повинна звучати абстрактно – «підвищити цифрову компетентність». Значно продуктивніше формулювати її як конкретну дію: «розробити коротку вправу для молоді на розпізнавання маніпулятивного контенту», «підготувати інструкцію для учасників щодо безпечного використання ШІ», «провести рефлексійне обговорення після тренінгу». За такої побудови план розвитку стає частиною щоденної роботи Центру, а не документом, який існує поза реальною діяльністю установи. З урахуванням міжнародного досвіду доцільно посилити індивідуальне планування через цифрову фіксацію професійного прогресу. У працях, присвячених розвитку персоналу в умовах міжнародної діяльності, розглядається використання корпоративного навчання та внутрішніх цифрових платформ як засобу системного накопичення знань, обміну матеріалами, фіксації результатів і підтримки професійної взаємодії [64, с. 23–35]. Для молодіжного центру це може бути не складна корпоративна система, а доступний цифровий інструмент, наприклад Google Drive, Notion, Trello або Google Sheets, де для кожного працівника чи залученого координатора створюється індивідуальна картка розвитку. У такій картці можна фіксувати не лише пройдені навчання, а й конкретні продукти роботи: «розділ грантової заявки», «сценарій тренінгу», «пост для молодіжної аудиторії», «таблиця моніторингу», «партнерська пропозиція», «звіт після заходу». Це дає можливість бачити не формальну участь у роботі, а реальний приріст компетентностей.

Приклад індивідуальної карти розвитку працівника або координатора молодіжного проєкту подано в табл. 3.3.

Зміст табл. 3.3 демонструє, що індивідуальний план розвитку персоналу Центру має бути прив'язаний до результату, який можна побачити, перевірити й використати в подальшій роботі. Наприклад, після участі у підготовці заявки

«Rukh: Safe AI Lab» до індивідуальної карти розвитку можна внести компетентність «проектне планування», практичне завдання «підготувати опис цільової аудиторії та очікуваного впливу», доказ виконання «узгоджений текстовий блок заявки», спосіб оцінювання «відповідність вимогам конкурсу та коментар керівника». У такому випадку план розвитку не дублює посадову інструкцію, а показує, як працівник або залучений учасник команди професійно зростає через виконання конкретних завдань.

Таблиця 3.3

**Приклад індивідуальної карти розвитку працівника / координатора
молодіжного проекту**

Компетентність	Практичне завдання	Доказ виконання	Спосіб оцінювання
Проектне планування	Підготувати фрагмент заявки: «мета – завдання – результати»	Текстовий блок заявки	Коментар керівника проекту, кількість змістових правок
Комунікація з молоддю	Створити повідомлення про захід у форматі «коротко, зрозуміло, без канцеляризму»	Текст анонсу або посту	Відповідність цільовій аудиторії, зрозумілість, тон комунікації
Аналітичне мислення	Скласти таблицю потреб молодіжної аудиторії після зустрічі або обговорення	Аналітична нотатка / таблиця	Повнота висновків, зв'язок із майбутніми заходами
Командна робота	Взяти участь у розподілі завдань під час підготовки заходу	План дій команди	Дотримання термінів, якість взаємодії
Цифрова грамотність	Оформити матеріали проекту в спільному цифровому просторі	Папка / дошка / таблиця	Структурованість матеріалів, доступність для команди
Оцінювання результатів	Підготувати коротку форму зворотного зв'язку для учасників	Google Form або анкета	Наявність вимірюваних запитань і можливість подальшого аналізу

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та підходів до організації розвитку персоналу й підготовки грантових заявок у сфері молодіжної політики [47; 63].

Для Центру «Рух» доцільною є також процедура оцінювання компетентностей до і після навчання або участі в проекті. У дослідженнях розвитку й навчання персоналу використовується підхід, за якого визначаються базові навички, потрібні для виконання професійних функцій, а потім

порівнюються зміни у «hard skills» і «soft skills» після навчання [66, с. 7–20]. Цей підхід можна адаптувати до молодіжного центру через просту шкалу самооцінювання та оцінювання керівником. Наприклад, перед початком роботи над проєктом працівник оцінює за шкалою від 1 до 5 рівень умінь у таких позиціях: «підготовка проєктного опису», «командна взаємодія», «робота з молодіжною аудиторією», «аналіз потреб», «цифрове оформлення матеріалів», «оцінювання результатів заходу». Після завершення проєкту ця оцінка повторюється, а різниця між початковими й підсумковими показниками стає підставою для корекції наступного індивідуального плану.

Практичний зміст такої системи можна пояснити на прикладі роботи над молодіжною ініціативою. На початку працівник або залучений учасник команди може мати базові навички написання текстів, але не вміти оформлювати грантову логіку: проблема – цільова група – мета – завдання – результат – показник. Після участі в підготовці заявки, обговореннях із командою, редагуванні тексту, формуванні системи моніторингу та підготовці опису сталості результатів у нього з'являється не лише теоретичне розуміння проєктного менеджменту, а й конкретний досвід. У плані розвитку це можна зафіксувати формулюванням: «здатний підготувати первинний опис молодіжного проєкту та запропонувати вимірювані показники його результативності». Такий запис значно точніше відображає професійний приріст, ніж загальна фраза «підвищив рівень компетентності у сфері проєктної діяльності».

Перспективним напрямом оптимізації є поєднання індивідуального плану розвитку з наставництвом. У Центрі це можна реалізувати через короткі робочі консультації після виконання завдань: наприклад, після підготовки інформаційного матеріалу працівник отримує коментар щодо зрозумілості тексту для молоді; після участі в нараді – рекомендації щодо аргументації пропозицій; після підготовки частини заявки – зауваження щодо логіки мети, завдань і результатів. У міжнародній практиці розвитку персоналу цінність мають саме такі моделі, де навчання відбувається не ізольовано від роботи, а

через включення працівника в професійні ситуації, аналіз виконаних дій і поступове ускладнення завдань [64, с. 23–35].

Для Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» оптимальна модель індивідуального розвитку може включати чотири послідовні етапи: первинну діагностику компетентностей, визначення індивідуальних цілей, виконання практичних завдань, підсумкову оцінку результатів. Наприклад, для координатора молодіжного заходу індивідуальна ціль може звучати так: «протягом місяця підготувати та провести один інтерактивний захід для молоді з використанням цифрових інструментів, зібрати зворотний зв'язок і підготувати коротку аналітичну довідку». Такий формат поєднує навчання, практичну дію, цифрову грамотність, комунікацію з молоддю та аналіз результатів. Саме така модель робить планування розвитку персоналу придатним для реальної діяльності Центру, оскільки кожна ціль має конкретний зміст, виконавця, очікуваний продукт і спосіб перевірки.

3.3. Практичні рекомендації щодо розроблення та реалізації індивідуальних планів розвитку персоналу в публічній сфері

Практичні рекомендації щодо індивідуальних планів розвитку персоналу в публічній сфері доцільно будувати не як формальне доповнення до кадрової документації, а як робочий інструмент, який поєднує посадові функції, реальні завдання установи, потреби громади та професійні можливості конкретного працівника. У випадку Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» така логіка є виправданою, оскільки діяльність установи не обмежується адміністративною роботою, а охоплює комунікацію з молоддю, підготовку заходів, участь у проєктних ініціативах, роботу з партнерами, інформаційний супровід та підготовку грантових матеріалів. Під час практичної роботи над проєктом «Rukh: Safe AI Lab» було видно, що професійний розвиток працівника або залученого фахівця відбувається не лише через навчання, а й через виконання конкретних завдань: формулювання проблеми, визначення цільової

аудиторії, підготовку опису проєкту, роботу з очікуваними результатами, розроблення інформаційних матеріалів, перевірку логіки заявки та узгодження її з вимогами конкурсу. Такий підхід відповідає розумінню розвитку персоналу як системи дій, що охоплює навчання, планування, професійне зростання, управління кар'єрою та організаційну культуру [63, с. 84–85].

Першою рекомендацією є впровадження компетентнісної карти індивідуального розвитку. Вона має показувати не загальні побажання на кшталт «підвищити кваліфікацію», а конкретний зв'язок між функцією працівника, потрібною компетентністю, практичним завданням і результатом, який можна перевірити. Наприклад, для працівника, який бере участь у підготовці молодіжного проєкту, ціль не повинна звучати абстрактно: «покращити навички проєктної роботи». Доцільніше сформулювати її так: «підготувати проєктний опис для ініціативи з цифрової безпеки молоді, у якому визначено проблему, цільову групу, очікувані результати та критерії оцінювання». У такому разі розвиток фіксується через дію, а не через сам факт участі у навчанні. Наприклад, після короткого внутрішнього тренінгу працівник може отримати завдання: «розробити короткий опис заходу для молоді 14–18 років про безпечне використання ІІІ» або «підготувати форму зворотного зв'язку після воркшопу». Це створює прямий зв'язок між навчанням і роботою установи.

Робочу структуру індивідуального плану розвитку персоналу наведено в табл. 3.4.

Дані табл. 3.4 показують, що індивідуальний план розвитку має містити не лише освітню траєкторію, а й практичний продукт. Для публічної сфери це має принципове значення, бо працівник розвивається в умовах реальної взаємодії з громадянами, молодіжними групами, громадськими організаціями, донорами та органами місцевого самоврядування. Якщо працівник проходить навчання з комунікації, результатом може бути не сертифікат, а підготовлений анонс заходу, інформаційний допис, сценарій зустрічі або коротка інструкція для учасників. Якщо працівник розвиває компетентність у сфері цифрової

безпеки, результатом може бути чек–лист для молоді: «як перевірити інформацію, створену або поширену за допомогою ШІ», «як не передавати персональні дані в небезпечних сервісах», «як розпізнати маніпулятивний цифровий контент». Саме такі продукти демонструють, що розвиток персоналу має прикладний результат, а не залишається на рівні загальної декларації.

Таблиця 3.4

**Рекомендована структура індивідуального плану розвитку
працівника публічної установи**

Елемент плану	Зміст елемента	Приклад для молодіжного центру	Очікуваний доказ виконання
Професійна потреба	Визначення прогалини у знаннях або навичках	Працівнику потрібно краще формулювати цілі молодіжного проєкту	Короткий опис проблеми й мети проєкту
Компетентність	Конкретна навичка, яку потрібно розвинути	Проєктне планування, грантова комунікація, цифрова безпека	Матриця «мета – завдання – результат»
Практичне завдання	Робота, пов'язана з діяльністю установи	Підготовка опису ініціативи «Rukh: Safe AI Lab»	Чернетка проєктного опису
Наставництво	Супровід з боку керівника або досвідченого працівника	Обговорення тексту заявки на командній зустрічі	Коментарі, правки, фінальна версія
Оцінювання	Перевірка не лише знань, а й результату	Чи відповідає опис вимогам грантової програми	Чек–лист відповідності
Коригування	Уточнення наступних дій	Додати блок про етичні ризики й захист даних	Оновлений план розвитку

Джерело: складено на основі підходів до організації розвитку персоналу, планування професійного навчання та підготовки грантових заявок у сфері молодіжної політики [47; 63].

Другою рекомендацією є поєднання індивідуального плану розвитку з проєктною діяльністю установи. Досвід підготовки заявки «Rukh: Safe AI Lab» показує, що грантова робота може бути використана як навчальне середовище для персоналу. Участь у такій роботі дозволяє формувати кілька груп компетентностей одночасно: аналітичні, комунікаційні, організаційні, цифрові та етичні. Наприклад, один працівник може відповідати за опис проблеми, другий – за цільову аудиторію, третій – за очікувані результати, четвертий – за комунікаційний блок, п'ятий – за план моніторингу. За такого підходу

індивідуальні плани не існують ізольовано, а поєднуються в командну модель розвитку. Рекомендації грантової програми у сфері молодіжної безпеки та добробуту акцентують увагу на практичних результатах, етичному дизайні, роботі з молоддю, вимірюваному впливі, масштабованості й підготовці корисних продуктів, зокрема звітів, інструментів, підходів або рекомендацій [47]. Для Центру це означає, що індивідуальний план розвитку працівника може включати не лише навчальну дію, а й участь у створенні конкретного результату: «підготувати етичний протокол заходу», «розробити анкету зворотного зв'язку», «підготувати бюджетне обґрунтування», «сформулювати перелік ризиків для молодіжної аудиторії».

Практичні рекомендації щодо реалізації індивідуальних планів розвитку подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Приклад практичного наповнення індивідуального плану розвитку персоналу для молодіжного центру

Напрямок розвитку	Практичне завдання	Приклад формулювання результату	Критерій оцінювання
Проектне планування	Підготувати логіку молодіжного проекту	«Мета, завдання й результати узгоджені між собою»	Наявність логічної схеми проекту
Грантова робота	Описати цільову групу та проблему	«Молодь потребує навичок безпечного використання ІІІ»	Аргументованість проблеми
Комунікація з молоддю	Створити анонс заходу	«Запрошуємо на воркшоп про цифрову безпеку та критичне мислення»	Зрозумілість тексту для молоді
Етична безпека	Підготувати правила участі	«Участь добровільна, персональні дані не передаються третім особам»	Наявність етичних положень
Моніторинг	Розробити форму оцінювання заходу	«Що нового учасник дізнався про безпечне використання ІІІ?»	Можливість виміряти результат
Командна взаємодія	Узгодити частину заявки з командою	«Після обговорення внесено зміни до блоку результатів»	Наявність правок і фінальної версії

Джерело: складено на основі матеріалів діяльності Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» та рекомендацій щодо розвитку персоналу й проектно–грантової діяльності [47; 63].

Матеріал табл. 3.5 дає змогу перейти від загальної ідеї розвитку персоналу до конкретних управлінських рішень. Наприклад, якщо працівник Центру відповідає за інформаційний супровід молодіжних подій, його індивідуальний план може включати мікроціль: «протягом місяця підготувати три інформаційні матеріали для різних аудиторій: для підлітків, для батьків, для партнерських організацій». Для підлітків текст може мати просту форму: «Як користуватися ІІІ безпечно: 5 правил перед тим, як вводити особисті дані». Для батьків – інший акцент: «Як говорити з дитиною про ІІІ, фейки та цифрові ризики». Для партнерів – офіційніший формат: «Молодіжний центр «Рух» розвиває ініціативи з цифрової безпеки та медіаграмотності молоді». Усі три приклади виконують одну функцію, але вимагають різного стилю, добору аргументів і розуміння аудиторії. Це й має бути предметом оцінювання професійного розвитку.

Третьою рекомендацією є впровадження наставницької моделі. Вона потрібна для того, щоб індивідуальний план не залишався відповідальністю лише працівника. У публічній установі розвиток персоналу має підтримуватися керівником, колегами й командним обговоренням. Практично це може виглядати так: працівник готує першу версію опису заходу, після чого отримує коментарі від керівника або колеги; далі вносить зміни, погоджує фінальний варіант і додає його до власного портфоліо розвитку. Наприклад, під час підготовки молодіжного заходу про ІІІ працівник може спочатку запропонувати тему «штучний інтелект у житті молоді», але після командного обговорення уточнити її до практичнішої: «як молоді безпечно використовувати ІІІ для навчання, пошуку інформації та створення контенту». Таке уточнення показує професійне зростання, бо працівник переходить від широкої теми до конкретної потреби аудиторії.

Четвертою рекомендацією є розмежування короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей розвитку. У джерелі [63] підкреслено, що професійне навчання може мати різну тривалість, а його форми залежать від завдань, змісту роботи та потреб працівника [63, с. 84]. Для

молодіжного центру короткострокова ціль може стосуватися підготовки одного документа або матеріалу: «підготувати форму реєстрації на захід». Середньострокова – охоплювати серію дій: «спланувати й інформаційно супроводити цикл із трьох воркшопів». Довгострокова – бути пов’язаною з професійною спеціалізацією: «сформувати компетентність з підготовки молодіжних проєктів у сфері цифрової безпеки». Така ієрархія робить план реалістичним, бо працівник бачить послідовність кроків.

П’ятою рекомендацією є використання портфоліо професійного розвитку. До нього можуть входити не всі виконані завдання, а ті матеріали, які підтверджують зростання компетентності: проєктний опис, анонс заходу, програма воркшопу, чек–лист безпеки, форма зворотного зв’язку, короткий аналітичний звіт, презентація для молоді. Наприклад, для працівника, який розвиває компетентність у сфері грантової діяльності, портфоліо може містити такі матеріали: «опис соціальної проблеми», «обґрунтування цільової аудиторії», «таблиця очікуваних результатів», «план комунікації», «ризики та способи їх зниження». Це дозволяє оцінювати реальні продукти професійної діяльності.

Шостою рекомендацією є запровадження системи вимірювання результатів індивідуального розвитку. Оцінювання не повинно зводитися до фрази «працівник підвищив кваліфікацію». Доцільно використовувати конкретні індикатори: кількість підготовлених матеріалів, якість проєктного опису, відповідність заявки вимогам конкурсу, рівень залучення молоді, кількість учасників заходу, результати анкетування, наявність правок після зворотного зв’язку, здатність працівника самостійно виконувати подібне завдання повторно. Наприклад, якщо працівник після навчання з цифрової безпеки підготував воркшоп для молоді, результат можна оцінити за такими питаннями: «чи зрозуміло сформульовано мету?», «чи враховано вік учасників?», «чи є практична вправа?», «чи передбачено правила безпечної роботи з персональними даними?», «чи отримано зворотний зв’язок після

заходу?». Така модель робить індивідуальний план розвитку керованим і прозорим.

У підсумку для публічної сфери доцільною є модель індивідуального плану розвитку, у якій навчання, наставництво, практичне завдання, оцінювання й коригування працюють як єдина система. Для Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» така модель може бути прив’язана до реальних напрямів діяльності: підготовки молодіжних заходів, інформаційної роботи, підтримки ініціатив, грантової діяльності, цифрової безпеки, комунікації з партнерами та оцінювання соціального впливу. У такому форматі індивідуальний план розвитку стає способом підвищення спроможності установи якісно працювати з молоддю, реагувати на нові виклики та створювати практичні продукти для громади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено формування індивідуальних планів розвитку персоналу в публічній сфері як інструмент цілеспрямованого професійного зростання працівників, підвищення якості управлінських рішень і посилення інституційної спроможності організацій. Встановлено, що індивідуальний план розвитку не можна розглядати лише як перелік навчальних заходів або формальний кадровий документ. Його зміст ширший: він поєднує оцінку поточного рівня компетентностей працівника, визначення професійних потреб, постановку реалістичних цілей, добір навчальних і практичних заходів, супровід наставника, строки виконання та критерії оцінювання результатів. Саме тому індивідуальний план розвитку доцільно трактувати як робочий управлінський інструмент, який допомагає пов'язати потреби організації з можливостями конкретного працівника.

У процесі дослідження з'ясовано, що в публічній сфері професійний розвиток персоналу має специфічний характер, оскільки результат роботи працівника впливає не лише на внутрішню ефективність установи, а й на якість послуг для громадян. Якщо у приватному секторі розвиток персоналу часто прив'язується до прибутковості, продуктивності чи конкурентних переваг, то в публічному управлінні він пов'язаний із прозорістю процедур, законністю, доступністю послуг, комунікацією з громадою, відповідальністю перед суспільством. Наприклад, для працівника молодіжного центру професійний розвиток може проявлятися не тільки у проходженні тренінгу, а й у здатності самостійно підготувати опис молодіжної ініціативи, адаптувати інформаційний матеріал для молоді, організувати комунікацію з учасниками заходу або запропонувати показники оцінювання результатів проєкту.

Проаналізовано сучасні підходи до управління професійним розвитком персоналу в органах публічної влади та комунальних установах. Визначено, що найбільш результативним є поєднання компетентнісного, індивідуалізованого, проєктного й практико-орієнтованого підходів. Компетентнісний підхід

дозволяє оцінювати працівника не лише за посадою, освітою чи стажем, а за реальною здатністю виконувати професійні завдання. Індивідуалізований підхід враховує сильні сторони, професійні прогалини та потенціал конкретної особи. Проектний підхід дає можливість розвивати працівника через залучення до реальних завдань установи. Практико-орієнтований підхід забезпечує зв'язок між навчанням і щоденною діяльністю.

На прикладі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» встановлено, що професійний розвиток працівників і залучених осіб може здійснюватися через безпосередню участь у підготовці молодіжних ініціатив, грантових заявок, інформаційних матеріалів, внутрішніх зустрічах, обговореннях потреб молодіжної аудиторії та плануванні заходів. Така модель має прикладну цінність, оскільки працівник або залучений учасник команди навчається не абстрактно, а через виконання конкретних завдань. Наприклад, робота над проектом «Rukh: Safe AI Lab» дала змогу відпрацювати повний цикл проектної діяльності: від аналізу умов конкурсу та формулювання проблеми до визначення цільової аудиторії, мети, завдань, очікуваних результатів, індикаторів ефективності й механізмів сталості. У межах індивідуального плану розвитку такий досвід можна фіксувати не загальною фразою «участь у проектній діяльності», а конкретними результатами: «підготувати опис проблеми для грантової заявки», «сформулювати три вимірювані результати проекту», «адаптувати текст для молодіжної аудиторії», «запропонувати формат залучення учасників до заходу».

Охарактеризовано чинники, що впливають на формування індивідуальних планів розвитку персоналу. До них належать нормативно-правові вимоги, стратегічні цілі установи, посадові обов'язки працівника, рівень його професійної підготовки, потреби цільової аудиторії, ресурсні можливості організації, цифровізація управлінських процесів, мотивація до навчання, якість наставництва та система оцінювання результатів. Для публічної сфери ці чинники мають взаємопов'язаний характер. Неможливо скласти дієвий план розвитку без розуміння того, які завдання виконує установа, які компетентності

потрібні працівникові, які ресурси доступні та як буде перевірено досягнення результату.

Діяльність Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» показує, що планування розвитку персоналу доцільно пов'язувати з реальними напрямками діяльності установи: неформальною освітою, молодіжною політикою, проєктною роботою, інформаційним супроводом, громадською активністю, волонтерськими та соціальними ініціативами. Наприклад, якщо працівник залучений до організації заходів для молоді, його індивідуальний план може включати розвиток навичок фасилітації, підготовки сценарію заходу, комунікації з учасниками, роботи з реєстраційними формами, створення інформаційних повідомлень і збору зворотного зв'язку. Якщо працівник бере участь у грантовій діяльності, до плану доцільно включати опрацювання умов конкурсу, підготовку логічної структури заявки, формування бюджету, опис ризиків, визначення індикаторів та оцінювання очікуваного впливу. За такого підходу план розвитку стає не додатковим документом, а частиною поточної діяльності установи.

Досліджено підходи до впровадження індивідуального розвитку персоналу на базі Івано–Франківського молодіжного центру «Рух». Аналіз показав, що в установі вже наявні передумови для формування повноцінної системи індивідуального розвитку: командна робота, включення у проєктні завдання, залучення до внутрішніх обговорень, участь у підготовці інформаційних матеріалів, робота з молодіжними ініціативами, практичне ознайомлення з організацією заходів, консультації з працівниками Центру. Разом із тим ці процеси потребують більшої структурованості, щоб професійний розвиток не залишався ситуативним і залежним лише від поточних завдань.

Нами встановлено, що основний резерв підвищення ефективності полягає у введенні короткої та зручної форми індивідуального плану розвитку. Для Центру така форма не повинна створювати надмірного документального навантаження. Доцільно, щоб вона містила кілька базових блоків: «поточні

компетентності», «потреби розвитку», «практичні завдання», «форма супроводу», «строки виконання», «очікуваний результат», «підтвердження результату». Наприклад, для працівника або залученого учасника команди, залученого до молодіжного проєкту, можна визначити таку ціль: «навчитися готувати текстовий опис молодіжної ініціативи відповідно до вимог грантової заявки». Практичними завданнями можуть бути: «проаналізувати умови конкурсу», «сформулювати проблему проєкту», «визначити цільову аудиторію», «описати очікувані результати», «підготувати короткий інформаційний матеріал для учасників». Підтвердженням результату можуть виступати підготовлений фрагмент заявки, відредагований інформаційний текст, участь у командному обговоренні або отриманий зворотний зв'язок від наставника.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу формування індивідуальних планів розвитку персоналу в публічній сфері. Першим напрямом є перехід від загальних формулювань до конкретних компетентностей і результатів. Замість запису «підвищити рівень професійної компетентності» доцільно використовувати вимірювані формулювання: «підготувати проєкт інформаційного повідомлення для молоді», «розробити структуру заходу», «запропонувати індикатори оцінювання результатів», «провести первинний аналіз потреб цільової аудиторії». Такий підхід полегшує оцінювання, оскільки результат можна побачити в конкретному продукті діяльності.

Другим напрямом є поєднання індивідуального плану розвитку з наставництвом. У публічній сфері наставник може допомагати не лише з технічним виконанням завдань, а й із розумінням управлінської логіки, етичних меж, комунікації з громадянами, роботи з партнерами та представлення результатів. У Центрі «Рух» це може проявлятися через короткі робочі консультації після виконання завдання: що вдалося, що потрібно переробити, які навички сформувалися, яке наступне завдання буде складнішим. Наприклад, після підготовки інформаційного матеріалу для молодіжної ініціативи наставник може оцінити не лише грамотність тексту, а й відповідність аудиторії,

зрозумілість меседжу, доречність тону, логіку структури та можливість використання матеріалу в комунікаційній кампанії.

Третім напрямом є цифровізація індивідуальних планів розвитку. Електронна форма плану дає змогу фіксувати завдання, строки, виконані матеріали, коментарі наставника та підсумкову оцінку. Для невеликої комунальної установи це може бути не складна HR-система, а проста таблиця або електронний шаблон, де кожен працівник бачить власні цілі, а керівник може відстежувати прогрес. У перспективі такий підхід дозволяє формувати цифрове портфоліо працівника: участь у проєктах, підготовлені матеріали, проведені заходи, результати навчання, отримані відгуки.

Четвертим напрямом є запровадження системи оцінювання ефективності професійного розвитку. Оцінювання має охоплювати не лише факт участі у навчанні, а й зміни у практичній діяльності. Для Центру «Рух» доцільними можуть бути такі індикатори: кількість підготовлених матеріалів, якість проєктних описів, здатність працювати в команді, самостійність у виконанні завдань, участь у заходах, якість комунікації з молодіжною аудиторією, здатність пропонувати нові формати роботи. Наприклад, якщо після участі у підготовці грантової заявки працівник може самостійно скласти короткий опис проблеми, визначити цільову групу та запропонувати очікувані результати, це свідчить про реальний професійний приріст.

П'ятим напрямом є пов'язування індивідуальних планів розвитку зі стратегічними пріоритетами молодіжної політики. Для молодіжного центру це означає, що розвиток персоналу має підтримувати ті напрями, які потрібні громаді: цифрову грамотність, критичне мислення, безпечне використання технологій, молодіжне лідерство, волонтерство, участь молоді в ухваленні рішень, соціальну згуртованість. Якщо установа планує розвивати напрям цифрової безпеки, то індивідуальні плани працівників мають включати опанування інструментів цифрової комунікації, роботи з молодіжною аудиторією, перевірки інформації, проєктного планування та оцінювання впливу заходів.

Проведене дослідження підтвердило, що індивідуальні плани розвитку персоналу в публічній сфері мають практичну цінність за умови їх зв'язку з реальними завданнями установи. Для Івано–Франківського молодіжного центру «Рух» такий інструмент може стати способом систематизації професійного зростання працівників, молодіжних працівників, залучених учасників команди і залучених учасників проєктної діяльності. Найбільш доцільною є модель, у якій розвиток персоналу відбувається через поєднання навчання, наставництва, командної роботи, участі у проєктах, підготовки конкретних матеріалів і регулярного оцінювання результатів. Це дозволяє перейти від випадкового накопичення досвіду до керованої професійної траєкторії, де кожне завдання має зрозумілу мету, результат і значення для діяльності установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ–сфері. Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 135–145. URL: <https://doi.org/10.31558/2307–2318.2022.3.14> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Біпоног Т. В. Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні. 2010. Вип. 10. С. 15–22.
3. Бойченко О. І. Розвиток методів підвищення інноваційної сприйнятливості персоналу промислових підприємств. Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри : матеріали 7–ї Всеукр. наук.–практ. конф. молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності, 27 вересня 2019 р. Електрон. текстові дані. Київ, 2019. С. 38–44. – URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI–Press/42531> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Борецька Н. П., Лучна Н. С. Сутність розвитку персоналу. Домінанти соціально–економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково–практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90–річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. / упоряд. О. В. Ольшанська. Електрон. текстові дані. Київ : КНУТД, 2020. С. 108–110. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15816> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Бринза А. І., Щербак В. Г. Розвиток механізму мотивації персоналу у підприємницькій діяльності. Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет–конференції «Освітньо–інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»», 7 грудня 2016 р. Електрон. текстові дані. Київ : КНУТД, 2016. С. 86–87. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5562> (дата звернення: 10.04.2026).

6. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456–VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456–17>.
7. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. Право та інновації. 2020. № 2 (30). С. 63–69.
8. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–41–13>(дата звернення: 10.04.2026).
9. Гетьман О., Савченко С. Розвиток персоналу в контексті застосування сучасних технологій трансформації підприємства. InterConf. 2024. № 43(193). С. 67–75. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19–20.03.2024.007>(дата звернення: 10.04.2026).
10. Горохівська Т., Муқан Н., Муқан О. Професійний розвиток персоналу у контексті корпоративного навчання. Humanstudiesseriesofpedagogy. 2024. № 51. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.24919/2413–2039.19/51.2>(дата звернення: 10.04.2026).
11. Грищук А., Тюмнєва С. Сучасні тенденції у методах мотивації праці персоналу. Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978–966–397–391–3–19>(дата звернення: 10.04.2026).
12. Гуржій Н. М., Жарик Є. А. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентнісного підходу. Електрон. текстові дані. Суми : Сумський державний університет, 2014. – URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34573> (дата звернення: 10.04.2026).
13. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 71–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2786–765x/2024–4–10>(дата звернення: 10.04.2026).
14. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>(дата звернення: 10.04.2026).

15. Дьомкіна О. В. Оцінка ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Вип. 1 (30). С. 485–494.

16. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бізнес інформ. 2017. № 5. С. 263–267.

17. Заклекта О. С. Суть та класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2007. Вип. 14. С. 232–238.

18. Заклекта–Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 214 с.

19. Застрожнікова І. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. Scientific bulletin of ivano–frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry). 2022. № 2(24). С. 159–173. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2\(24\)-159-173](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2(24)-159-173)(дата звернення: 10.04.2026).

20. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>(дата звернення: 10.04.2026).

21. Золотарьов О. О., Петренко М. М. Методи діагностики інтелектуального розвитку персоналу. Наука – виробництву, 2016 : збірник тез доповідей І наукової конференції студентів і магістрантів, 14 квітня 2016 р. Електрон. текстові дані. Кіровоград : КНТУ, 2016. С. 52–53. – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3024> (дата звернення: 10.04.2026).

22. Карпулевська Ю. Е. Розвиток персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств : матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 9–10 квітня

2014 р. Електрон. текстові дані. Кіровоград, 2014. С. 66–67. – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3845> (дата звернення: 10.04.2026).

23. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту / L. S. Verbovska та ін. The actual problems of regional economy development. 2022. Т. 1, № 18. С. 79–88. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.79–88> (дата звернення: 10.04.2026).

24. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96–ВР / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Київ, 2024. – 68 с.

25. Корнєєва Т. С. Інтелектуальний розвиток персоналу. Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика : збірник доповідей Всеукраїнської науково–практичної конференції, 17 квітня 2015 р. Електрон. текстові дані. Кіровоград : Ексклюзив–Систем, 2015. С. 162–163. – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/2868> (дата звернення: 10.04.2026).

26. Костенко А. Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково–практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / за заг. ред. О. В. Прокопенко, М. М. Петрушенка. Електрон. текстові дані. Суми : СумДУ, 2015. С. 429–430. – URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43854> (дата звернення: 10.04.2026).

27. Лазоренко Л., Гринчак Н. Сучасні методи розвитку персоналу. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 11(39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786–5274–2024–11\(39\)–381–392](https://doi.org/10.52058/2786–5274–2024–11(39)–381–392) (дата звернення: 10.04.2026).

28. Ліпич Любов, Гринькевич Ольга, Полінкевич Оксана. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 2. С. 50–58. URL: <https://doi.org/10.36910/6775–2308–8559–2022–2–7> (дата звернення: 10.04.2026).

29. Лукашев С., Сиваш Ю. Розвиток креативності персоналу підприємств. Молодий вчений. 2021. № 5 (93). С. 140–145.

URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-5-93-27>(дата звернення: 10.04.2026).

30. Могильна Л. Управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7 (07). С. 104–110. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.7-17>(дата звернення: 10.04.2026).

31. Ніконенко У., Милик А. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134>(дата звернення: 10.04.2026).

32. Нісфоян С. С. Витрати на розвиток персоналу підприємства. Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : матеріали Міжнародної науково–практичної конференції, 21–22 квітня 2011 р. Електрон. текстові дані. Кіровоград, 2011. Ч. 1. С. 170–171. – URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3246> (дата звернення: 10.04.2026).

33. Офіційний сайт комунальної установи «Івано–Франківський молодіжний центр «Рух»» [Електронний ресурс]. URL: <https://ruk.h.if.ua>.

34. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально–економічний розвиток персоналу підприємства. Herald of lviv university of trade and economics economics sciences. 2021. № 63. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10>(дата звернення: 10.04.2026).

35. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42, спецвип. С. 323–327.

36. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>(дата звернення: 10.04.2026).

37. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889–19> (дата звернення: 25.04.2026).

38. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 201–20 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0201859–20> (дата звернення: 25.04.2026).

39. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106–2019–%D0%BF> (дата звернення: 25.04.2026).

40. Про затвердження Типового положення про молодіжну раду при центральному органі виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2025 р. № 1627. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1627–2025–п>.

41. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97–ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97–вр> .

42. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12 березня 2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021>.

43. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145–VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145–19>.

44. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квітня 2021 р. № 1414–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414–20> .

45. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2020 р. № 1669–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1669–2020–р>.

46. Професійний розвиток персоналу як фактор покращення діяльності організації : тези доповіді / В. М. Кислий та ін. Електрон. текстові дані. Суми : СумДУ, 2008. – URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/18887> (дата звернення: 10.04.2026).

47. Рекомендації щодо підготовки грантових заявок у сфері молодіжної політики та цифрової безпеки : EMEA Youth & Wellbeing Grant Program Guidelines / Open AI. – 2025. URL: <https://openai.com/emea-youth-wellbeing>

48. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–67–47>(дата звернення: 10.04.2026).

49. Статут комунальної установи «Івано–Франківський молодіжний центр «Рух»» : затверджений рішенням Івано–Франківської міської ради від 15 червня 2023 р. № 94–36. – Івано–Франківськ, 2023. – 8 с.

50. Стратегічний план діяльності Міністерства молоді та спорту України на 2023–2025 роки : затверджений наказом Міністерства молоді та спорту України від 14 січня 2025 р. № 185 (зі змінами). – Київ, 2025.

51. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–37–76>(дата звернення: 10.04.2026).

52. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Modeling the development of the economic systems.

2023. № 2. С. 189–196. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>(дата звернення: 10.04.2026).

53. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 4 (63). С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>(дата звернення: 10.04.2026).

54. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. Acta academiae beregsasiensis. Economics. 2023. № 3. С. 180–187. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-180-187>(дата звернення: 10.04.2026).

55. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6, т. 2. С. 85–90.

56. Четверик В. Інформаційно–правове забезпечення розвитку персоналу підприємств. Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. економіка. 2013. Вип. 6 (147). С. 104–108.

57. Чорний А. В. Еволюція концепцій розвитку компетентностей персоналу. Вісник харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. серія "економічна". 2018. Вип. 95. С. 75–83.

58. Чорний А. В. Розвиток лідерських компетентностей персоналу ІТ–підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2019. 20 с.

59. Шаталова Л. Розвиток персоналу підприємства на основі формального навчання. Viaeconomica. 2024. № 6. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14>(дата звернення: 10.04.2026).

60. Швець І. Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання. Україна: аспекти праці. 2011. № 1. С. 31–36.

61. Шкурат М. Є., Куцкий В. О. Адаптація та розвиток персоналу лісогосподарського підприємства. Економіка і організація управління. 2024.

№ 3. С. 129–139. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.14>(дата звернення: 10.04.2026).

62. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>(дата звернення: 10.04.2026).

63. Якубін Д. Організація розвитку персоналу на підприємстві. Theoretical and practical aspects of modern scientific research / chair К. Огданський. 2025. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.015>(дата звернення: 10.04.2026).

64. Kara N. I., Phsyk–Kovalska O. O. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *The actual problems of regional economy development*. 2018. Т. 1, № 14. С. 23–35. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.14.23-35>(дата звернення: 10.04.2026).

65. Polyanska A. S., Kinash I. P., Savchuk S. V. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 2, № 15. С. 94–106. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.15.94-106>(дата звернення: 10.04.2026).

66. Stankovska I., Shyptur O. Розвиток та навчання персоналу газорозподільних підприємств. *Scientific bulletin of ivano-frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry)*. 2021. № 1(23). С. 7–20. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-7-20](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-7-20)(дата звернення: 10.04.2026).