

УДК 658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-171-178

Дата надходження: 30.11.2025

Дата прийняття до друку:

Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ «ПРОФІЛЬ ПОСАДИ» У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Олександр Правдивець

Канд. військ. наук, доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту менеджменту безпеки ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

GENESIS OF THE CONCEPT OF «JOB PROFILE» IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Oleksandr Pravdyvets

Ph.D. Military Sciences, Associate Professor of the Department of Management of Financial and Economic Security of the Scientific and Educational Institute of Security Management, University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine, e-mail: pravd72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

Анотація. У статті досліджено генезу поняття «профіль посади» в системі управління персоналом підприємств та обґрунтовано його роль як ключового інструмента компетентнісного HR-менеджменту.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що інтенсифікація цифрової трансформації у сучасній економіці потребує точних інструментів управління людським капіталом, які забезпечують прозорість вимог до працівників, відповідність їхніх компетентностей стратегічним цілям організації й стандартам професійної діяльності. Одним із таких інструментів є профіль посади — документ, який системно описує компетентнісну модель працівника та вимоги до результатів його діяльності.

Метою статті є дослідження історико-теоретичних засади формування поняття «профіль посади», науково-методичному визначенні структури та призначення «профілю посади» у світлі міжнародних стандартів і вітчизняних практик управління персоналом, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення трудового законодавства України. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Отримані наукові результати полягають у дослідженні історико-теоретичних засад формування цього поняття «профіль посади» від професіографічних описів кінця XIX — початку XX століття до сучасних моделей компетентностей, інтегрованих у міжнародні стандарти ISO; проведено аналіз внеску класичних теоретиків менеджменту, а також українських науковців у формування теоретичної та методичної основи профілювання посад; досліджено нормативно-правові акти України та виявлено, як поняття «профіль посади» поступово інтегрується у практику державної служби, професійних стандартів та кваліфікаційних механізмів, проте все ще відсутнє у трудовому законодавстві; обґрунтовано доцільність гармонізації національного регулювання з міжнародними стандартами ISO, які визначають «профіль посади» як центральний інструмент добору, оцінювання, розвитку та звітності з людського капіталу; запропоновано уніфіковану структуру профілю посади на основі стандартів ISO, визначено його функціональне призначення у взаємозв'язку з класифікаторами професій, професійними стандартами, системами оцінювання та HR-аналітики; показано, що сучасний етап розвитку характеризується цифровізацією профілювання посад, інтеграцією цифрових компетентностей (DigComp), використанням HRMIS та впровадженням метрик людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності визначення напрямів вдосконалення законодавства України та окреслення перспектив подальших досліджень, пов'язаних із математичним моделюванням відповідності компетентностей, цифровим профілюванням, впровадженням відкритих баз компетентностей і формуванням динамічних профілів посад. Результати дослідження створюють науково-методичне підґрунтя для стандартизації профілів посад та підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та інтеграції до європейського простору кваліфікацій.

Ключові слова: управління персоналом, профіль посади, компетентність, трудові функції, професійний стандарт, кадровий менеджмент, кваліфікація, професіографія

Формули 0; рис. 0; табл.:2, бібл. 17

Abstract. The article investigates the genesis of the concept of "position profile" in the personnel management system of enterprises and substantiates its role as a key tool of competence HR management.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the intensification of digital transformation in the modern economy requires precise tools for human capital management that ensure the transparency of requirements for employees, the compliance of their competencies with the strategic goals of the organization and the standards of professional activity. One of these tools is the job profile — a document that systematically describes the employee's competency model and the requirements for the results of his or her Activity.

The article is aimed at studying the historical and theoretical foundations of the formation of the concept of "position profile", scientific and methodological definition of the structure and purpose of the "position profile" in the light of international standards and domestic practices of personnel management, as well as the development of recommendations for improving the labor legislation of Ukraine. The methodological basis of the study was the methods of scientific cognition: analysis and synthesis, system approach, structural, process, adaptive, complex, functional scientific approaches.

The scientific results obtained consist in the study of the historical and theoretical foundations of the formation of the concept of "position profile" from professional descriptions of the late nineteenth — early twentieth centuries to modern models of competencies integrated into international ISO standards; the analysis of the contribution of classical management theorists, as well as Ukrainian scientists to the formation of the theoretical and methodological basis for job profiling is carried out; the normative legal acts of Ukraine are studied and the concept of "profile positions" is gradually integrated into the practice of civil service, professional standards and qualification mechanisms, but is still absent in labor legislation; the expediency of harmonization of national regulation with international ISO standards, which define the "position profile" as a central tool for the selection, evaluation, development and reporting of human capital, has been substantiated; a unified structure of the job profile based on ISO standards has been proposed, its functional purpose has been determined in relation to occupational classifiers, professional standards, assessment systems and HR analytics; shows that the current stage of development is characterized by the digitalization of job profiling, the integration of digital competencies (DigComp), the use of HRMIS and the introduction of human capital metrics.

Prospects for further research are the feasibility of determining the directions for improving the legislation of Ukraine and outlining the prospects for further research related to mathematical modeling of the correspondence of competencies, digital profiling, the introduction of open competency databases and the formation of dynamic job profiles. The results of the study create a scientific and methodological basis for standardizing job profiles and increasing the efficiency of human resource management. resources in the context of digital transformation and integration into the European Qualifications Area.

Keywords: personnel management, position profile, competence, labor functions, professional standard, personnel management, qualifications, profession

Formulas 0; fig. 0; tab.:2, bibl. 17

Постановка проблеми.

Інтенсифікація цифрової трансформації у сучасній економіці потребує точних інструментів управління людським капіталом, які забезпечують прозорість вимог до працівників, відповідність їхніх компетентностей стратегічним цілям організації й стандартам професійної діяльності. Одним із таких інструментів є профіль посади — документ, який системно описує компетентісну модель працівника та вимоги до результатів його діяльності.

Поняття профілю посади в українському менеджменті персоналу набуло особливого значення з переходом до компетентнісного підходу в освіті, професійній підготовці та публічному управлінні. Його поява стала закономірним результатом інтеграції міжнародного

досвіду та вітчизняних наукових напрацювань у сфері професіографії, кваліфікацій і кадрових технологій.

В умовах цифрової трансформації економіки, зростання вимог до ефективності праці та прозорості кадрових процедур актуалізується потреба у його законодавчому закріпленні та методологічному обґрунтуванні. Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності єдиного підходу до визначення, структурування та використання «профілю посади» закріпленого у трудовому законодавстві України, попри те, що міжнародні стандарти ISO чітко регламентують цей інструмент у системах управління людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професіографії,

компетентностей і кваліфікацій розглядали у своїх працях Д. Мак Келланд (1973), Р. Бояцис (1982), які заклали методологічну основу сучасного розуміння профілю посади як моделі компетентностей (Правдивець, 2025). В Україні проблематику управління компетентністю персоналу досліджували дослідження С. Сардак, О. Третяк (2009), М. Новікова, Л. Мажник (2012), В. Синявський (2014), О. Правдивець (2015).

Разом з тим, міжнародні стандарти (ISO 30405: 2016 року, ISO 30414 : 2018; ISO 10667: 2020; ISO 22361 : 2022) визначають компетентнісний підхід як центральний принцип побудови системи управління персоналом, де «профіль посади» виступає ключовим інструментом оцінювання і розвитку персоналу (Кравчук, 2017).

Проте в зазначених роботах не досліджувались питання присвячені генезі поняття «профіль посади», структури та призначення профілю посади у світлі міжнародних стандартів і вітчизняних практик управління персоналом, законодавчого закріплення цього поняття, що є актуальним науковим завданням. Тому саме ця наукова прогалина потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідження історико-теоретичних засади формування поняття «профіль посади», науково-методичному визначенні структури та призначення «профілю посади» у світлі міжнародних стандартів і вітчизняних практик управління персоналом, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення трудового законодавства України. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, системний підхід, структурний, процесний, адаптивний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класичні підходи історико-теоретичних засад формування поняття «профіль посади» були представлені у класичних наукових працях, і основним

завданням таких досліджень була раціоналізація праці через стандартизацію обов'язків і кваліфікацій. Однак термін «профіль посади» ще не використовувався — його прототипом виступали опис роботи (job description) та специфікація роботи (job specification) (Правдивець, 2025).

У 1930–1960-х рр. розвивається професіографічний підхід який застав методологічну основу для створення сучасних профілів посад. З'являються перші психограмні та соціометричні моделі вимог до працівника. Перехід до компетентнісної парадигми було здійснено у наукових працях Д. Мак Келланд, (1973); Р. Бояцис, (1982), які стали теоретичним фундаментом сучасного розуміння профілю посади. Відбулася трансформація від опису завдань до опису здібностей і результатів діяльності.

Таким чином, поняття «профіль посади» сформувалося на перетині трьох наукових напрямів: (1) професіографічного (опис функцій і завдань); (2) психологічного (моделі здібностей і поведінкових характеристик); (3) компетентнісного (оцінка результативності через знання, уміння, ставлення).

Разом з тим, українська наукова школа пройшла шлях від професіографічного опису праці до компетентнісних профілів посад. Професіографічні дослідження В. Синявського (2014), закладали основи для структурування опису професій, визначення психофізіологічних і кваліфікаційних вимог. У сучасних працях українських учених С. Сардак, О. Третяк (2009). та інших відбувається трансформація цих описів у профілі компетентностей, де трудова діяльність розглядається через призму результативності та поведінкових індикаторів, в яких «профіль посади» визначається як інтегрована компетентнісна модель для управління персоналом.

У дослідженні управління персоналом С. Сардак, О. Третяк (2009). профіль посади визначається як інструмент

забезпечення відповідності працівника вимогам робочого місця; описується його структура (завдання, компетентності, рівні володіння, індикатори результатів).

За результатами інституційних досліджень практики управління персоналом проведених в Університеті економіки та права «КРОК» (Правдивець, 2025) були розроблені кількісні методи оцінювання кваліфікації працівників. Ці роботи пропонують обґрунтування вибору показників та критеріїв оцінювання, відповідні математичну модель та методику розрахунку оцінювання якості виконання трудових функцій для інспектора з військового обліку.

У рамках державної служби було сформовано практичний механізм створення типових профілів (Наказ Нацдержслужби України, 2012 року № 148), зокрема методичні рекомендації, які включають чітко визначені компетентності, рівні їх прояву й вагові коефіцієнти для оцінювання результатів діяльності. Цей досвід став зразком для приватного сектору економіки України. В українському законодавстві поняття «профіль посади» прямо не визначено, проте його зміст впливає з ряду актів: Кодекс законів про працю України (1971) – визначає трудову функцію як основну характеристику посади; Закон України «Про державну службу» (2015) – вводить поняття типового профілю посади державної служби, що включає мету, функції та вимоги до компетентностей; Закон України «Про освіту» (2017) і Національна рамка кваліфікацій – закладають компетентнісну основу профілю посади; Постанови Кабінету Міністрів України № 373 (2017) та № 986 (2021) регулюють порядок розроблення професійних стандартів і кваліфікаційних характеристик. Саме професійні стандарти стали базою для побудови профілю посади — як практичного інструменту реалізації компетентнісної моделі управління персоналом.

Таким чином, національна правова база України поступово закріплює *профіль*

посади як офіційний правовий інструмент для добору, розвитку й атестації кадрів та інтегрує поняття «профіль посади» як системоутворюючого елемента управління людськими ресурсами.

Крім того, сучасні українські науковці активно адаптують Європейську рамку цифрових компетентностей (DigComp) та Європейську рамку громадянських компетентностей, що дозволяє інтегрувати в «профілі посад» вимоги до цифрової грамотності, комунікації, управління інформацією, безпеки й критичного мислення.

Разом з тим, у міжнародній практиці профіль посади інтегровано в систему міжнародних стандартів ISO, які формують методологію управління людським капіталом. Відповідно до міжнародного стандарту “Human Resource Management — Guidelines on Recruitment” (Управління людськими ресурсами — Рекомендації з підбору персоналу), «профіль посади» виконує роль еталона компетентності, який зв’язує стратегію організації з індивідуальною ефективністю та є основою для: формування критеріїв відбору кандидатів; оцінювання відповідності знань, умінь і поведінкових компетентностей вимогам посади; планування розвитку й кар’єрного зростання працівників; забезпечення прозорості HR-рішень.

У межах міжнародного стандарту “Human Capital Reporting — Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting” (Звітність з людського капіталу — Рекомендації щодо внутрішньої та зовнішньої звітності з людського капіталу) «профіль посади» є індикатором управління людським капіталом. Показники, що базуються на профілях (наприклад, частка працівників, чії компетентності відповідають вимогам посади; рівень закриття компетентнісних розривів), входять до системи аналітичної звітності з HR. Це дозволяє: кількісно оцінювати людський капітал; порівнювати компетентнісну структуру з ринковими стандартами; прогнозувати потребу в

розвитку персоналу; підтримувати цілісності (sustainability) через ефективне управління талантами. У контексті міжнародного стандарту “Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings” (Надання послуг з оцінювання —

процедури та методи оцінювання людей у робочих та організаційних умовах) «профіль посади» використовується як базовий документ для побудови системи оцінювання персоналу — тестування, інтерв'ю, центрів оцінювання (assessment centers).

Таблиця 1

Етапи розвитку концепції «профілю посади»

№	Науковий напрям досліджень	Період	Ключова особливість
I	Рационалістичний (Професіографічний)	кінець XIX – середина XX ст.	Стандартизація обов'язків, опис завдань і функцій працівника
II	Психологічний	1960–1980-ті рр	Аналіз здібностей, формування професіограм і психограм
III	Компетентистний	1990–2010-ті рр.	Перехід до моделей компетенцій та поведінкових індикаторів
IV	Стандартизований	2010-2020 рр.	Впровадження профстандартів і типових профілів
V	Цифрово-аналітичний	2020-ті – дотепер	Інтеграція ISO, цифрових рамок, HR-аналітики.

Джерело: сформовано автором

У практиці кризового менеджменту, за міжнародним стандартом “Crisis Management — Guidelines” (Антикризовий менеджмент — методичні рекомендації) (ISO 22361:2022), «профіль посади» використовується для формування команд

реагування на кризові ситуації, де важливо швидко визначити компетенції, необхідні для прийняття рішень і координації дій. Профіль посади стає інструментом кадрової мобільності та резервування персоналу (Табл. 1.).

Таблиця 2

Уніфікована структура «профілю посади»

№ з/п	Компонент профілю посади	Зміст	Джерело (ISO)
1	Ідентифікаційна частина	Назва посади, підрозділ, підпорядкування, мета ролі	ISO 30405, ISO 30414
2	Ключові функції (Key Responsibilities)	Перелік основних завдань і очікуваних результатів	ISO 30405
3	Компетентності (Competencies)	Перелік професійних, управлінських і поведінкових компетентностей із рівнями прояву	ISO 10667, ISO 30405
4	Індикатори результативності (KPIs)	Вимірювані показники, за якими оцінюється успішність виконання функцій	ISO 30414
5	Вимоги до кваліфікації	Освіта, досвід, сертифікація, знання стандартів	ISO 30405
6	Поведінкові критерії та цінності	Корпоративні принципи, стиль комунікації, етика	ISO 30414
7	Умови праці та взаємодія	Робоче середовище, ризики, необхідні ресурси	ISO 45001, ISO 22361
8	Рівні сформованості компетентностей	Низький – базовий – високий (або 1–5)	ISO 10667

Джерело: сформовано автором

Таким чином, підсумовуючи результати дослідження сучасний

український «профіль посади» є розвитком і практичною реалізацією компетентнісної

моделі управління персоналом, інтегрованої з міжнародних стандартів та національного законодавства, яка поєднує професійні, загальні та цифрові компетентності з чітко визначеними рівнями сформованості (Табл. 2).

Таким чином, поняття «профіль посади» є результатом еволюції від професіографічних описів до компетентнісних моделей. Водночас, Міжнародні стандарти ISO 30405, 30414, 10667 та 22361 формують методологічне підґрунтя для побудови «профілю посади» як інструменту управління людським капіталом. Використання «профілю посади» за принципами ISO сприяє прозорості HR-процесів, вимірюваності компетентностей, ефективному плануванню навчання й оцінюванню результатів діяльності. Подальший розвиток потребує гармонізації національних професійних стандартів з ISO 30400-series та впровадження цифрових платформ профілювання посад у державному та корпоративному секторах.

Зазначимо, що в Україні поняття «профіль посади» має дві синхронні траєкторії розвитку: практико-нормативну для державної служби (НАДС, Мінсоцполітики, довідники) та академічну (професіографія → компетентнісний HR). Їх поєднання забезпечило перехід від «опису робіт» до керованих моделей компетентностей з вимірюваними індикаторами. При цьому державна служба дала поняттю «профіль посади» нормативну «рамку»: з 2012 року профіль закріплено як обов'язковий HR-артефакт у конкурсі/оцінюванні, а з 2018 р. професійні стандарти забезпечили сумісність профілю з компетентнісною моделлю ринку праці. В свою чергу академічна школа еволюціонувала від описових професіограм до компетентнісних профілів із явною інтеграцією в HR-процеси.

Водночас, «Профіль посади» є центральним елементом між національними кваліфікаційними документами (класифікатор, довідник, професійний стандарт), який функціонує як

«місце зустрічі» профстандарту і сучасними HR-інструментами ISO (оцінювання, добір, навчання, звітність). Професійний стандарт визначає трудові функції/результати, а профіль посади — операціоналізує їх під конкретну роль (з рівнями компетентностей і KPI/індикаторами). У сучасному HR-менеджменті профіль посади виступає базовим інструментом управління життєвим циклом працівника — від добору до оцінювання результатів. Його впровадження забезпечує підвищення прозорості кадрових процесів, узгодження вимог кваліфікації з ринком праці, стандартизацію оцінювання.

Зазначимо, що актуальними тенденціями сучасності стали: цифровізація «профілю посади»: приєднання горизонтальних рамок (цифрова грамотність, soft-skills), матриць рівнів і пов'язаних метрик оцінювання, що спрощує використання профілю посади у рекрутингу, навчанні, атестації та звітності (у т.ч. під ISO 30414). Водночас, українські адаптації DigComp (2020–2021 показують, як це робити стандартизовано, а саме пропонують рівні володіння та компонентну структуру, які легко конвертуються в секцію «загальні/цифрові компетентності» профілю посади). Рамки компетентностей (цифрових та загальногромадянських) використовуються як «горизонтальні» класифікатори при формуванні профілів посад (особливо для ролей з інтенсивною цифровою взаємодією). Подальший розвиток концепції потребує інтеграції цифрових технологій і нормативного закріплення поняття «профілю посади» на рівні державних стандартів управління персоналом.

На сучасному етапі трудове законодавство України не містить чіткого визначення поняття «профіль посади», хоча воно використовується у державній службі та в професійних стандартах. Для гармонізації національного законодавства з міжнародними практиками доцільно внести такі зміни та доповнення до нормативно-

правових актів України: 1.) у Кодексі законів про працю України — визначити поняття «профілю посади» як офіційного документа, що відображає кваліфікаційні, функціональні та компетентнісні вимоги до працівника. Уніфікувати понятійний апарат трудового законодавства з професійними стандартами, зокрема закріпити відповідність між «трудовою функцією», «компетентністю» і «профілем посади»; у Законі України “Про зайнятість населення” — передбачити положення про розроблення та застосування «профілів посад» у процесі професійної орієнтації, атестації та сертифікації працівників; у Законі України “Про державну службу” — передбачити обов’язковість щорічного оновлення типових «профілів посад» із урахуванням нових вимог цифрових компетентностей і міжнародних стандартів.

Узагальнюючи зазначимо, що доцільним є запровадження електронного реєстру профілів посад у складі Єдиної державної електронної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що дозволить інтегрувати профілі з кадровим обліком, оцінюванням і навчанням та поширити його на весь сектор національної економіки України; розробка національного стандарту “Управління персоналом. Профіль посади. Загальні вимоги”, гармонізований із міжнародними стандартами ISO 30405, ISO 30414 та ISO 10667, який забезпечить єдину методику створення «профілів посад» для всього сектору національної економіки України; уточнення процедури контролю якості професійних стандартів через обов’язкову експертизу на відповідність компетентнісним моделям міжнародних стандартів ISO.

Запровадження цих змін сприятиме підвищенню прозорості трудових відносин, поліпшенню кадрової мобільності, а також

інтеграції українського ринку праці у європейський простір кваліфікацій.

Висновки. Узагальнюючи результати проведених досліджень зазначимо, що поглиблення наукового аналізу поняття «профіль посади» вимагає міждисциплінарного підходу, який об’єднує економіку, менеджмент, право, педагогіку, інформаційні технології та інші напрями наукових досліджень.

До перспективних напрямів подальших наукових досліджень можна віднести: математичне моделювання відповідності компетентностей працівника «профілю посади»; цифрове профілювання посад (Digital Job Profiling) — створення баз даних компетентностей у форматі відкритих даних (Open Skills Data), що відповідають міжнародним класифікаціям ESCO та ISCO; інтеграцію «профілів посад» із системами управління знаннями (Knowledge Management Systems) для формування «динамічних профілів» працівників у реальному часі;

розробку індикаторів сталого розвитку людського капіталу, які базуються на даних «профілів посад» (відповідно до ISO 30414 і ESG-звітності); порівняльні дослідження міждержавних моделей «профілів посад» — аналіз досвіду країн ЄС, Канади, Південної Кореї, де «профіль посади» є елементом публічної кадрової політики; моделювання взаємозв’язку між «профілем посади» та рівнем економічної безпеки підприємства, що особливо актуально для державних і стратегічних галузей та підприємств критичної інфраструктури України в особливий період.

Розвиток цих напрямів дозволить створити науково обґрунтовану систему оцінювання професійної компетентності, підвищити ефективність кадрових рішень і наблизити українські практики управління персоналом до міжнародних стандартів.

Література:

1. McClelland D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*.
2. Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.

3. Кравчук О.І. (2017). Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Вчені записки КНЕУ*. С. 242-157.
4. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. Електронний ресурс. Режим

доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 23.11.2025).

5. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 23.11.2025).

6. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20220406#Text> (дата звернення 23.11.2025).

7. Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів схвалено рішенням Агентства № 1 від 25 січня 2023 року. Режим доступу: <https://nqa.gov.ua/uploads/multiple-input/63d3be768f7b1.pdf>. (дата звернення 23.11.2025).

8. Наказ Нацдержслужби України від 20 липня 2012 року № 148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади, Автономної Республіки Крим або їх апараті». Режим доступу: https://ul.kr.court.gov.ua/sud1122/organizaciy_a_roboti_sudu/kadovi_pitannya/metod_rek_profilu. (дата звернення 23.11.2025).

9. Новікова М. М., Мажник Л. О. (2012). Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Х.: ХНАМГ. 2012. 215 с.

10. Правдивець, О. М. (2025). Обґрунтування вибору показників і критеріїв оцінювання кваліфікації інспекторів з військового обліку. *Український журнал прикладної економіки*. № 2. С. 353-358.

11. Правдивець О. М. (2025). Математична модель оцінювання якості виконання трудових функцій інспектора з військового обліку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. Том 10. № 4. С. 12–16.

12. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341. Електронний ресурс. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.11.2025).

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів» від 31 травня 2017 року № 373. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.11.2025).

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» від 22 вересня 2021 року № 986. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.11.2025).

15. Савіна Г. Г. (2019). Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія. Херсон: ФОП Вишемирський. 129 с.

16. Сардак С. Е., Третьяк О. О. (2009). Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Інновація. 2009. 157 с.

17. Синявський В. В. (2014). Професіограми і психограми професій педагогічного спрямування. К.: ПООД НАПН України. 84 с.