

3. Теорія і методика професійної освіти

**КАТЕГОРІЯ «ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК КЕРІВНИКІВ» У ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ**

*Бородієнко О.В., кандидат географічних наук, доцент,  
Завідувач лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*

Стаття присвячена проблемі аналізу трактування дефініції «професійний розвиток керівників» у вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях. Проаналізовано суміжні поняття «розвиток», «професійний розвиток дорослих», «неперервний професійний розвиток». Обґрунтовано поняття «професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку».

*Ключові слова:* професійний розвиток керівників, неперервний професійний розвиток, професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Бородиенко А.В.

**КАТЕГОРИЯ «ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ» В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ**

Статья посвящена проблеме анализа трактовки дефиниции «профессиональное развитие руководителей» в отечественных и зарубежных научных исследованиях. Проанализированы смежные понятия «развитие», «профессиональное развитие взрослых», «непрерывное профессиональное развитие». Обосновано понятие «профессиональное развитие руководителей структурных подразделений сферы связи».

*Ключевые слова:* профессиональное развитие руководителей, непрерывное профессиональное развитие, профессиональное развитие руководителей структурных подразделений предприятий сферы связи.

Borodiyenko O.V.

**CATEGORY “MANAGERS’ PROFESSIONAL DEVELOPMENT” IN DOMESTIC AND FOREIGN RESEARCH**

The article is devoted to the analysis of the interpretation of the definition of "managers' professional development" in domestic and foreign scientific research. It is analyzed related concepts - "development", "adult professional development", "continuous professional development". It is proved the concept of "professional development of managers of structural units of communication enterprises".

*Keywords:* managers' professional development, continuous professional development, professional development of managers of structural units of communication enterprises.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема дослідження теоретичних та методичних засад професійного розвитку керівників є актуальною, виходячи з наступних міркувань. Розвиток виробничого персоналу та керівників має виключне суспільно-економічне значення. Саме безперервний професійний розвиток, науково обґрунтовані підходи до його реалізації, відповідні форми організації та сучасні педагогічні технології його здійснення дають змогу узгодити рівень професійної компетентності персоналу, його здатність та готовність до постійного вдосконалення власної професійної та особистісної сфер з сучасними над швидкими технологічними, економічними

та суспільними змінами, що відбуваються. Важко не погодитись із думкою, що процесу професійного розвитку виробничого персоналу та керівників «відводиться особлива роль у реалізації таких завдань, як: збільшення гнучкого доступу до професійного навчання і кваліфікацій, перетворення освіти впродовж життя на реальність, підвищення якості та ефективності професійної освіти і навчання» [5, с.21]. Незаперечною також є цінність розвитку персоналу як чинника підвищення конкурентоздатності підприємства в цілому яка полягає в «збалансуванні невідповідності між головними орієнтирами підприємства та професійним рівнем працівників» [7, с.21]; «...створює можливість обміну корисною інформацією та передачі досвіду між працівниками, які вже пройшли навчання або підвищили рівень власної кваліфікації, та тими, хто його останнім часом не проходив. Відтак, виникає синергетичний ефект від професійного навчання, коли інвестування в розвиток окремого працівника, за умови створення на підприємстві й у колективі сприятливого морально-психологічного мікроклімату та ефективної системи управління персоналом, дозволяє підвищити рівень людською капіталу членів трудового колективу» [7, с.20]; «позитивною динамікою кінцевих абсолютних фінансових показників діяльності підприємства (виручка від реалізації продукції або чистий прибуток)» [7, с.21]; «зміною абсолютних техніко-економічних показників діяльності підприємства (обсяг виробництва продукції, чисельність працівників підприємства та фактичний фонд робочого часу)» [7, с.21]; «зміною середнього рівня захворюваності, середнього рівня виробничого травматизму та середньою заробітною платою працівників підприємства» [7, с.21] тощо.

З іншого боку, слушною є думка провідних українських вчених Н.Ничкало та В.Лугового, які зазначають, що «...у педагогічній науці...до нинішнього часу зберігається чимало поняттєво-термінологічних неоднозначностей та багатозначностей, що свідчать про далекий від завершення процес її становлення», що ускладнює «...розведення, координацію і субординацію основних понять педагогіки як науки та практики, зумовлює поняттєво-термінологічну плутанину, численні непорозуміння, а відтак і суперечки та виокремлення у фаховому загалі окремих груп, що дотримуються

свого науково-педагогічного тезаурусу, особливо не турбуючись про його системність, зіставлюваність, конвертованість, зрозумілість» [2]; а це зумовлює необхідність теоретико-методологічного «обґрунтування поняттєво-термінологічного апарату досліджень, пов'язаних з проблемами професійної освіти і навчання. Нинішній хаос, суперечності у визначенні сутності понять, їх некоректна підміна спотворюють їх зміст й негативно впливають на якість дослідницької роботи і науково-методичної літератури, що видається за її результатами» [4, с.25].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку персоналу, зокрема керівників, висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Д. Джой-Метґьюза, М.Педлера, Д. Бургойна, Т.Бойделл, Р. Марра, Г. Шмідта, В. Савченка, В. Данюка, В. Петюха, С.Цимбалюка, Ю. Одегова, П.Журавльова, А. Кібанова, О.Грішнєвої, О.Крушельницької, Д.Мельничук та інших. Проте, категорія «професійний розвиток персоналу», зокрема категорія «професійний розвиток керівників» розглядається переважно з позицій функції управління персоналом та як економічна категорія, яка визначає операційну та фінансову ефективність підприємства. Наукового осмислення потребує психолого-педагогічний аспект даного феномену, зокрема, аналіз наукових джерел з питань професійної освіти і навчання.

**Метою** статті є аналіз трактування дефініції «професійний розвиток керівників» у вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях та обґрунтування поняття «професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більш загальними категоріями по відношенню до категорії «професійний розвиток керівників» є категорії «розвиток», «розвиток особистості», «професійний розвиток», «професійний розвиток дорослих». Категорія «розвиток» розглядається вченими як «специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного; складне динамічне явище, яке спрямоване на збільшення фізичних та інтелектуальних сил особистості, що дозволяють формувати її

творчі здібності, активну громадянську позицію» [3]. Для дослідження даної категорії необхідним, з нашої точки зору, є апелювання до теорії психічного розвитку, яка набула розвитку в доробку видатного вітчизняного вченого Г.С.Костюка. Досліджуючи закономірності психічного розвитку особистості, Г.С.Костюк розкрив особливості впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема педагогічних впливів. Зовнішні і внутрішні умови психічного розвитку розглядались вченим, виходячи з ідей матеріалістичної діалектики, як протилежності, які, проте, мають тісний зв'язок та переходять одна в одну. Вчений вважав, що знання, вміння, ціннісні орієнтації, які засвоюються суб'єктом, стають основою його подальшого розвитку та визначають параметри сприйняття наступних зовнішніх впливів. На думку вченого, психічний розвиток особистості залежить не тільки від педагогічних впливів, оскільки вони становлять лише частину впливів з боку середовища, а з іншого боку – дія зовнішніх впливів опосередковується наявним рівнем розвитку (що є похідною від попередніх впливів та стану «матеріального субстрату психіки», ступеня зрілості і працездатності нервової системи). Крім того, як зазначає вчений, психічний розвиток не зводиться тільки до засвоєного ззовні, але й включає його подальшу переробку. Таким чином, чинником психічного розвитку особистості Г.С.Костюк вважав властиві суб'єкту внутрішні суперечності, такі як «розбіжності між новими потребами і прагненнями суб'єкта і наявним рівнем оволодіння засобами їх задоволення; між рівнем розвитку, що його досяг суб'єкт, і функціями, які йому доводиться виконувати; між тенденціями до інертності, сталості, з одного боку, і до рухливості, змін – з іншого» [1, с.9]. Тому, на нашу думку, очевидним є необхідність збагачення категорії «розвиток» такими ідеями: розвиток полягає в набутті нових знань, вмінь, ціннісних орієнтацій; розвиток полягає в засвоєнні та переробці нового досвіду; розвиток має генерувати нові суперечності, які й визначають необхідну передумову й неперервність розвитку особистості.

Поняття професійного розвитку вказує на специфічні зміни в особистості суб'єкта, пов'язані з професійною діяльністю. Стосовно керівників структурних підрозділів підприємств насамперед доцільно проаналізувати категорію

«професійний розвиток дорослих», яка визначається як «процес опанування дорослими нових знань, умінь, методик, технологій у професійній діяльності на основі усталених цінностей, набуття нових компетентностей, що характеризується позитивною динамікою показників професіоналізму особистості та діяльності; цілеспрямований процес формування, актуалізації і прирощення професійних якостей дорослих і кваліфікаційно-посадового зростання, що здійснюється відповідно до ускладнення професійних завдань і функцій і зумовлений необхідністю підвищення ефективності професійної діяльності» [3]. Аналіз даного визначення дає змогу констатувати, що професійний розвиток дорослих спрямовується на опанування професійними знаннями, методиками та технологіями; професійний розвиток дорослих має на меті вдосконалення професійної компетентності; кінцевою метою професійного розвитку дорослих є підвищення результативності діяльності.

Що ж стосується категорії «професійний розвиток», то вітчизняними вченими в сфері професійної совіти і навчання він визначається як: «зміни в психіці фахівця, які відбуваються в процесі освоєння і виконання професійної діяльності» [11], «складна система та безперервний процес, що реалізується через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей, соціально- особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих змін» [7, с.21], «цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи надання послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей» [9]; «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [8, с.17]; «складний, суперечливий і

багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та управлінськими якостями і рисами керівників.; професійний розвиток має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер; професійний розвиток – це результат постійного пошуку відповіді щодо суті суперечностей – зовнішніх та внутрішньоособистісних, які постійно виникають в управлінській діяльності, та намагання керівника їх вирішити або зняти; професійний розвиток – це необхідна умова успішної управлінської діяльності керівника; професійний розвиток – це необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації керівника в професійно-педагогічній та управлінській діяльності; персональний професійний розвиток керівника має свою межу і пов'язаний з подоланням ним певних зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів в управлінській діяльності» [10]. Таким чином, аналіз категорії «професійний розвиток» в наукових працях вітчизняних вчених дає змогу виділити деякі підходи до її визначення: розуміння професійного розвитку як процесу вдосконалення особистісних, ділових та професійних якостей (що реалізується через низку педагогічних та організаційних впливів на персонал); розуміння професійного розвитку як системи впливу на персонал з метою підвищення його ефективності, набуття актуальних навичок, адаптації до виконання трудових функцій; розуміння професійного розвитку як детермінованих виконанням професійних функцій змін в психіці працівника. Крім того, відзначається, що професійний розвиток, маючи складну природу, призводить не тільки до фахового, професійного, але й до особистісного розвитку.

В зарубіжній науці наближеними до предмету нашого дослідження є наступні категорії: professional development (професійний розвиток), continuous professional development (неперервний професійний розвиток), staff development (розвиток персоналу), managers' professional development (професійний розвиток керівників).

В зарубіжній науковій літературі категорія «неперервний професійний

розвиток» визначається як: процес неперервного розвитку професійної компетентності спеціаліста після його входження до професії; процес набуття нових груп компетентностей, необхідних для відповідності новим специфічним вимогам; тривалий процес, протягом якого спеціаліст неперервно вдосконалює не тільки знання та навички, але й спосіб мислення, розуміння й професійну зрілість; процес вдосконалення як професійної компетентності, так і особистості для виконання не тільки існуючих, алей нових професійних ролей та обов'язків [12]; систематичний процес вдосконалення, розширення та підтримки знань, навичок, персональних якостей, необхідних для виконання професійних обов'язків і завдань впродовж трудового життя; налаштованість на постійне вдосконалення професійної компетентності та особистості; вимога до спеціалістів підвищувати рівень компетентності, знань, навичок через навчання комплексно та на регулярній основі; процес набуття актуальних компетентностей через виконання операцій та навчання; процес вдосконалення знань та навичок для успішної кар'єри впродовж всього трудового життя; професійний розвиток відображує набутий досвід, навички, знання та експертизу, а також формує структуровану кар'єрну траєкторію та професійний статус; процес, в якому спеціаліст бере на себе контроль за власне професійне навчання та розвиток через постійний процес діяльності та рефлексії; система коротко- та довгострокових програм навчання, яка сприяє покращенню професійних знань, навичок та розуміння [13]; систематичний процес підтримання, покращення та розширення знань та навичок та розвиток професійної компетентності необхідної для здійснення трудових функцій та обов'язків впродовж трудового життя спеціаліста, що здійснюється шляхом навчання, професійної діяльності, формальної освіти, самоосвіти та інших форм розвитку [15]. Таким чином, аналіз зарубіжної літератури дає змогу констатувати, що категорія «неперервний професійний розвиток» охоплює три основні аспекти: професійний розвиток як процес набуття нових компетенцій (знань, умінь, досвіду) для ефективної професійної діяльності в нових умовах, в умовах, що змінюються, а також для виконання нових специфічних організаційних ролей та обов'язків; професійний розвиток як налаштованість

працівника на підтримання, вдосконалення та розширення компонентів професійної компетентності, особисте вдосконалення та набуття професійної зрілості; професійний розвиток як вимога до працівника щодо регулярного та комплексного розвитку знань, вмінь, набуття нового професійного досвіду.

Важливим для нашого дослідження є також розуміння принципів неперервного професійного розвитку: неперервний професійний розвиток є планованим процесом; сама особа несе відповідальність за встановлення цілей неперервного професійного розвитку, управління професійним розвитком та здійснення дій в цьому напрямку; керівники несуть відповідальність за мотивування та підтримку персоналу, забезпечення зворотного зв'язку в аспекті професійного розвитку; професійний розвиток – це неперервний процес оцінки, аналізу, діяльності; цілі розвитку мають базуватись на вимірюваних показниках та відображати як організаційні, так і індивідуальні цілі [15].

□ Для глибшого розуміння категорії «професійний розвиток керівника» доцільним є характеристика контексту діяльності керівників (який і визначає специфіку досліджуваного явища), а також чинники, які визначають професійну компетентність керівників.

Як відомо, сучасний керівник виконує як традиційні управлінські функції (цілепокладання, планування, організація діяльності, контроль), так і функції, які визначаються сучасною специфікою діяльності організацій (проектне управління, управління ризиками тощо). Важливими складовими діяльності керівника є також управління та мотивація персоналу. Дослідження із сучасного менеджменту також вказують на сучасні специфічні функції, які доводиться виконувати сучасному керівнику (трансляція місії, цінностей, стратегії компанії на рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень; лідерство (є прикладом кращої рольової моделі для наслідування, підтримує персонал в процесі трансформування стратегії компанії в індивідуальні показники діяльності, створює середовище для постійного розвитку та вдосконалення); делегування (делегування відповідальності разом із забезпеченням автономності прийняття рішень персоналом, підтримка встановлення цілей-викликів, забезпечення індивідуальної відповідальності



виконавців за ввірену роботу; забезпечення зворотного зв'язку підлеглим); управління результативністю персоналу (делегування відповідних якостей персоналу ролей, відповідальності; облік часу та ресурсів, необхідних для виконання операцій; обговорення показників діяльності, ступеня досягнення цілей; регулярний зворотний зв'язок та коучинг персоналу; підтримка неординарних та ризикованих рішень); побудова довіри (прозорість комунікацій та прийняття рішень; створення середовища діяльності та взаємодії без засудження та обструкції; забезпечення необхідного рівня прозорості та конфіденційності інформації); прийняття рішень (ідентифікація ключових чинників, які призвели до виникнення ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення) [17]. Таким чином, характеристиками сучасної управлінської діяльності, на нашу думку, є: орієнтація на результат (а, відтак, необхідність управління результативністю персоналу, наявність кількісних та якісних показників діяльності); ефективність (комплексний аналіз наслідків рішень, а також ресурсомісткості операцій та результатів); діяльність в умовах, що швидко змінюються (а, відтак, проектне управління, управління ризиками); необхідність трансляції стратегії організації та рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень.

В.Ягупов [10] наголошує на вирішальному впливі практичної діяльності на професійне становлення та згодом і на професійний розвиток особистості будь-якого фахівця, в тому числі й керівника. Тому вчений наголошує на дослідженні проблеми професійного розвитку «у нерозривному зв'язку з розвитком особистості як суб'єкта управлінської діяльності упродовж набуття професійної освіти та наступної професійно-педагогічної діяльності. Цей аспект є принциповим, оскільки не особистість визначає управлінську діяльність керівника і не управлінська діяльність керівника визначає особистість, а суб'єкт професійно-фахової діяльності знаходить оптимальне співвідношення її зовнішньої (показники успішної управлінської діяльності, критерії та показники її оцінювання як суб'єкта управлінської діяльності) та внутрішньої (ставлення, цінності, готовність, умотивованість, особистісний

смысл, професійні перспективи тощо як суб'єкта соціального буття та управлінської діяльності) детермінацій, стандартизації фахової діяльності та необхідності творчості в ній, регламентації і нормативності посадових компетенцій фахівця та творчої природи особистості». Досліджуючи категорію керівників (особи з певним життєвим досвідом, цінностями, професійним та управлінським досвідом та настановами), доцільно брати до уваги той факт, що «особистість не підпорядковується діяльності, а свідомо визначає її цілі, смысл, зміст, методи, технології, засоби та результат, а при необхідності вносить до них певні корективи» [10]. Тому вчений зацентровує увагу в процесі професійного розвитку на «індивідуальному стилі управлінської діяльності та на отриманні такого результату, який відповідав би суб'єктивним очікуванням конкретного керівника» [10].

Проведений аналіз дає змогу нам запропонувати власне визначення категорії «професійний розвиток керівників», під яким ми розуміємо систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, компетенцій, досвіду для орієнтованої на результат ефективної управлінської діяльності.

Що стосується категорії «професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку», то для її визначення доцільно зазначити наступне. На процес управлінської діяльності зазначеної категорії керівників (і, відповідно, на процес їх професійного розвитку) визначальний вплив мають наступні чинники: особливості сфери зв'язку (значна конкуренція в галузі, необхідність орієнтації на параметри якості послуг, якості обслуговування споживачів, клієнтоорієнтованості персоналу); особливості бізнесу в сфері зв'язку (швидка зміна технологій, генерування нових продуктів і послуг, що визначає необхідність в частому й оперативному опануванні великими масивами нової інформації, формування нехарактерних для керівників структурних підрозділів вмінь та навичок); інтенсивність праці категорії керівників, що досліджується, небезпека їх професійного вигорання); актуальна необхідність в швидкій мультиплікації знань для персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів (це визначає актуальність

неперервного професійного розвитку та особистісного вдосконалення керівників як джерела кращих практик та стандартів діяльності для персоналу).

Тому, на нашу думку, характерними рисами професійного розвитку керівників структурних підрозділів сфери зв'язку, крім зазначених вище, є: усвідомлення результатів діяльності та їх впливу на діяльність підприємства в цілому; переконання в необхідності задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів; постійна підтримка та спонукання персоналу до професійного розвитку та особистісного вдосконалення; постійне прагнення до вдосконалення власної професійної компетентності; цілеспрямовані та доцільні дії щодо планування, реалізації, аналізу власної траєкторії професійного розвитку.

Таким чином, категорію «професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку» ми визначаємо як систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, компетенцій, досвіду для орієнтованої на результат ефективної діяльності з управління структурним підрозділом підприємств сфери зв'язку.

Таким чином, проаналізувавши категорії «професійний розвиток», «неперервний професійний розвиток», «професійний розвиток керівників» у вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах, ми запропонували власні визначення категорій «професійний розвиток керівників» та «професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку». Перспективним є подальша розробка понятійно-термінологічного апарату з проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

### **Список використаних джерел**

1. Костюк Г.С. Учебно-воспитательный процесс и психическое развитие личности / Под.ред.Л.П.Проколиенко; Сост.В.В.Андриевская, Г.А.Балл, А.Т.Губко, Е.В.Проскура. – К.: Рад.школа, 1989. – 608 с.
2. Луговий В.І. Компетентність та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс / В.І. Луговий // Вища освіта України : теорет. та наук.-метод.

часопис / Ін-т вищої освіти АПН України : темат. вип. «Педагогіка вищої школи : методологія, теорія, технології» ; К. : Гнозис, 2009. – № 3. – С. 8–14.

3. Лук'янова Л.Б., Аніщенко О.В. Освіта дорослих: короткий термінологічний словник / Авт.-упор. Лук'янова Л.Б., Аніщенко О.В. – К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. – 108 с.
4. Професійне навчання дорослого населення: теоретико- методологічні засади : [монографія] / авт. кол. : Ничкало Н. Г., Радкевич В. О., Щербак О. І., Дорошенко Н. І., Василенко О. В., Скульська В. Є. — Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. — 268 с.
5. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с.
6. Радкевич В.О. Сучасні фактори професійного розвитку персоналу підприємств / В.О.Радкевич // Професійна освіта: проблеми і перспективи, 2012. - № 3. – С. 26-31.
7. Радкевич В.О. Теоретико-методологічні засади курсового професійно-технічного навчання кваліфікованих робітників на виробництві. Монографія / В.О.Радкевич // К.: Імекс-ЛТД, 2013. – 75 с.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]: навч.посіб. / В.А.Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
9. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М.Ткаченко, К.А.Марченко // Економічний вісник Донбасу, 2014. - №1 (35). - С.194-197.
10. Ягупов В.В. Професійний розвиток керівників професійно-технічних навчальних закладів / В.В.Ягупов // Модернізація професійної освіти і навчання, 2015. - №5. – С.18-31.
11. Ягупов В.В. Професійний розвиток фахівця / В.В.Ягупов // Освітній процес і трансформація сучасного українського суспільства: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 17 квітня 2015 р. - НаУКМА, 2015. - С. 3-6.

12. Amol Padwad and Krishna Dixit. Continuing Professional Development. An Annotated Bibliography. - British Council India, 2011. – 40 p.
13. Andrew L. Friedman. Continuing Professional Development Lifelong learning of millions. - Taylor & Francis Group, New York, 2012. – 135 p.
14. Continuing Personal and Professional Development at UCL. - UCL Human Resources Organizational and Staff Development, 2014. – 26 p.
15. Continuing Professional Development Policy. February 2012. – Royal Statistical Society, London, 2012. – 17 p.
16. The Effectiveness of Continuing Professional Development. Final Report. - College of Emergency Medicine, London, 2010. – 128 p.
17. UN Competency Development – a Practical Guide. – UN Office for Human Resources Management, 2010. – 194 p.