

СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧЕРЕЗ ОСВІТНЮ ПРИЗМУ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

THE ESSENCE OF HUMAN POTENTIAL FORMATION THROUGH THE EDUCATIONAL PRISM OF HEALTH-ORIENTED MANAGEMENT

Статтю присвячено дослідженню проблем вдосконалення системи професійної освіти майбутніх менеджерів. Йдеться про необхідність здоров'яорієнтованої освітньої парадигми у процесі навчання майбутніх менеджерів, що сприятиме формуванню людського потенціалу.

Мета статті – обґрунтувати сутність формування людського потенціалу через освітню призму здоров'яорієнтованого управління.

Проаналізовано фактори, що впливають на рівень та якість життя особистості. Виявлено аспекти здоров'яорієнтованого менеджменту в контексті людського розвитку. Розкрито сутність освітньої парадигми здоров'яорієнтованого управління.

Декларовано освітню парадигму навчання майбутніх менеджерів здоров'яорієнтованого управління як універсальність їхньої фахової підготовки. Зазначено, що від інтегративності процесу навчання у вищій школі, але найголовніше – від фундаменталізації і комплементарності змісту, залежить компетентність майбутніх менеджерів у питаннях здоров'яорієнтованого управління. Вказано на те, що конкурентоспроможність випускників-майбутніх менеджерів, їхня затребуваність на ринку праці залежить не лише від знань економічної складової змісту освіти, а й від їхніх креативних можливостей здоров'яорієнтованого управління.

Головними пріоритетами змісту освіти про здоров'яорієнтоване управління визначено такі: вирішальна роль років здорового життя людини в суспільстві; поєднання соціальної, економічної і психофізіологічної індивідуальності людини в усіх життєвих проявах; свідомі трансформації у змісті професійної освіти майбутніх менеджерів для формування у них навичок здоров'яорієнтованого управління.

Ключові слова: освіта, майбутні менеджери, людський потенціал, здоров'яорієнтоване управління.

The article is devoted to the study of the problems of improving the system of professional education of future managers. It is about the neediness of health-oriented educational paradigm in the training process of future managers, which will contribute to the formation of human potential.

The purpose of the article is to substantiate the essence of human potential formation through the educational prism of health-oriented management.

Factors affecting the level and quality of life of an individual are analyzed. Aspects of health-oriented management in the context of human development are revealed. The essence of the educational paradigm of health-oriented management is revealed.

The educational paradigm of health-oriented management training of future managers is declared as the universality of their professional preparation. It is noted that the competence of

future managers in matters of health-oriented management depends on the integrativeness of the training process in the higher educational establishments, but most importantly, on the fundamentalization and complementarity of the content of the training process. It is pointed out that the competitiveness of graduates-future managers, their demand in the labor market depends not only on the knowledge of the economic component of the content of education, but also on their creative capabilities of health-oriented management.

The main priorities of the educational content of health-oriented management are defined as follows: the decisive role of the years of a person's healthy life in society; combination of social, economic and psychophysiological individuality of a person in all life manifestations; conscious transformations in the content of professional education of future managers for their health-oriented management skills formation.

Key words: education, future managers, human potential, health-oriented management.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Соціально-економічна політика будь-якої держави незалежно від її політичного устрою має на меті підвищення життєвого рівня населення і, перш за все, орієнтована на збільшення добробуту і розвиток людей. Адже без зростання рівня життя, забезпеченості населення потрібними матеріальними і духовними благами неможливий розвиток самого суспільства.

Наша держава, реалізуючи активну соціальну політику, має забезпечувати право на охорону здоров'я і достатній життєвий рівень (харчування, одяг, житло тощо). Проте, на жаль, наша країна, що перебуває на сьогодні у стані війни, не завжди і не всім може гарантувати це право. Тому сучасна ситуація розвитку суспільства характеризується кардинальною переоцінкою механізмів формування людського потенціалу через систему освітніх цінностей. Очевидно, що на сучасному етапі розвитку суспільства проблеми підтримки здоров'я та якості життя населення багато в чому залежать від темпів подальших перетворень у країні, від політичної, та економічної стабільності. Розв'язання цих проблем вимагає чіткої освітньої політики, центральним елементом якої була б людина, її добробут, фізичне і соціальне здоров'я. Питання підтримки здоров'я і якості життя населення в цих умовах не лише стають барометром настроїв, їхня гострота і проблемність межують із небезпекою втрат людського капіталу, втрат соціального оптимізму нації і руйнації довірчих відносин у суспільстві (Заюков, 2018).

Концепція людського розвитку втілює найкращі здобутки наукової думки, яка протягом тисячоліть плекала гуманістичну складову освітянського руху (Давиденко,

2016). Взаємозв'язок економічного зростання і людського розвитку в системі професійної освіти майбутніх менеджерів традиційно стають проблемою філософських, економічних, педагогічних, соціологічних наукових досліджень (Денисенко, Долот, 2017). Очевидною стає складність процесу вдосконалення системи професійної освіти майбутніх менеджерів, що вимагає вивчення багатьох сучасних, педагогічних інновацій у контексті філософської науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням загальної теорії здоров'я і здоров'язбереження, виховання здорового способу життя та відповідального ставлення до власного здоров'я в молоді, створення здоров'язбережувального простору присвячені праці О. Дубогай (Дубогай, Альошина, Лавринюк, 2011), О. Біди (Біда, Орос, Бжежинська, 2018), М. Носка (Носко, Терентьева, Проніков, 2019) та інших. Моделювання педагогічної діяльності, дієві засоби психолого-педагогічних впливів в освітньому процесі, теоретико-методичні засади розвитку педагогіки здоров'я в Україні розкрито в публікаціях А. Давиденка (Давиденко, 2016), М. Лук'янченка (Лук'яненко, 2012), І. Осадчого (Осадчий, 2016) та інших. Людину як основний об'єкт економічної науки, концепцію людського капіталу, людського розвитку, проблеми поліпшення якості життя, здоров'я як економічну категорію досліджували О. Грішнова (Грішнова, 2009), М. Денисенко (Денисенко, Долот, 2017), Г. Дмитренко (Дмитренко, Пономаренко, 2003), Т. І. Заюков (Заюков, 2018) та інші. Проблеми сфери менеджменту, управління персоналом, економіки праці та соціально-трудових відносин, організаційної поведінки стали предметом досліджень Л. Балабанової (Балабанова, Сардак, 2011),

О. Гавриша (Гавриш, 2017), Дж. Джорджа (George, J. M. and Jones, G. R., 2008), С. Дзюби (Дзюба, 2003) та інших. Однак, у сучасній науковій літературі зустрічається вкрай рідко дослідження питань, пов'язаних із сутністю формування людського потенціалу через освітню призму здоров'яорієнтованого управління.

Мета статті. Обґрунтувати сутність формування людського потенціалу через освітню призму здоров'яорієнтованого управління.

Завдання: проаналізувати фактори, що впливають на рівень та якість життя особистості; виявити аспекти здоров'яорієнтованого менеджменту в контексті людського розвитку; розкрити сутність освітньої парадигми здоров'яорієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу. Війна, невизначеність і суперечливість соціально-економічних процесів призвели до того, що основою концепції формування людського потенціалу стала теорія розвитку людських ресурсів, сконцентрована на проблемах демографії, зайнятості, охорони здоров'я, освіти. Принциповою і спільною рисою формування людського потенціалу виступає здоров'я людини. Саме від

здоров'я залежить рівень і якість життя людини, процес зростання її можливостей у всіх проявах. Підхід до освіти як до процесу, що має самостійну цінність, як до рушійної сили виховання фахівців сфери менеджменту зі здоров'яорієнтованим світоглядом стає особливо значущим (Грішнова, 2003; Лук'янченко, 2012).

В умовах сьогодення усе, що відбувається в суспільстві, має слугувати для поліпшення рівня і якості життя людини. Трактують рівня життя як можливості задоволення потреб населення у благах і послугах у науковій літературі називають «вузьким». У так званому «широкому» трактуванні рівень життя розуміють як комплексну соціально-економічну категорію, що відображає рівень розвитку фізичних, духовних і соціальних потреб, ступінь їх задоволення і такі умови суспільства, що сприятимуть розвитку і задоволенню цих потреб (Носко, Терентьева, Проніков, 2019). На нашу думку, рівень та якість життя характеризують і визначають деякі основні фактори, що прямо чи опосередковано пов'язані з умовами праці та життєдіяльністю людини (рис. 1).

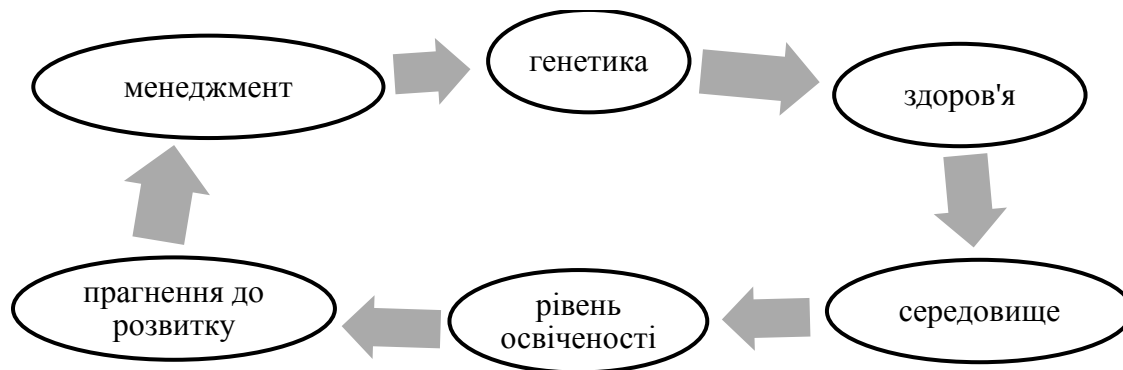


Рис. 1. Фактори, які впливають на рівень та якість життя особистості

Перший фактор, який варто виділити, – це генетика. Кожний індивід народжується з певним запасом здоров'я, схильностями до навчання і розвитку. Протягом життя це все змінюється і коригується, не завжди у кращий бік.

Адже, наприклад, генетично дитина народжується з хорошим здоров'ям, але протягом свого подальшого життя людина може вести такий спосіб життя, який погіршує її здоров'я та розвиває різні

хвороби, а отже, зменшує роль цього індивіда в суспільному розвитку. Проте зараз ми часто спостерігаємо, як люди з певними фізичними обмеженнями досягають набагато вищого рівня розвитку, аніж ті, які від природи мають усе. Тобто не варто акцентувати увагу на тому, що людина з кращою спадковістю досягне вищого рівня життя в майбутньому, і – навпаки. Це все індивідуально і залежить від прагнення людини досягти чогось у своєму житті.

Здоров'я – найвища цінність як людини, так і суспільства. В умовах сучасності здоров'я розглядають як багатовимірний феномен, що має гетерогенну структуру, яка поєднує якісно різні компоненти і відображає фундаментальні аспекти людського існування. Загальновідомо, що саме життя і здоров'я людини визначаються як найвищі людські цінності, є показниками цивілізованості і відображають загальний рівень соціально-економічного розвитку суспільства (Дубогай, Альошина, Лавринюк, 2011).

Ще один фактор, який теж безперечно впливає на рівень та якість життя людини, – це середовище, в якому вона живе і працює. Адже особистість розвивається не сама по собі, не ізольовано, а в єдності історичного й індивідуального факторів, під впливом тих умов, у яких проходить її життя і діяльність, тобто під впливом середовища. Середовище, що оточує людську особистість, можна умовно поділити на природне (географічне) і соціальне, кожне з яких відіграє певну роль у розвитку людини. Природне середовище, у тому числі клімат, різноманітні природні умови та ресурси, безсумнівно, впливає на спосіб життя людини і характер її трудової діяльності. Соціальне середовище як сукупність суспільних і психологічних умов, у яких людина живе і працює, позначається на її розвитку ще більше (Завидівська, 2020).

Наступним фактором, що впливає на рівень та якість життя людини, є рівень освіченості. Освіта і суспільство нероздільні. Будь-які проблеми, з якими стикається суспільство, неминуче позначаються на сфері освіти. Водночас саме сфера освіти, відгукуючись на суспільні й цивілізаційні виклики, реагуючи на них, істотно впливає на розвиток певних культурних програм у суспільстві, основних тенденцій його розвитку. Слід зазначити, що саме в освітньому середовищі формується культура здоров'я молоді (Дмитренко, Пономаренко, 2003). Не всі люди можуть стати філософами чи професорами, але кожна людина повинна підвищувати свій рівень освіченості у питаннях здоров'язбереження (Біда, Орос, Бжежінська, 2018).

Отже, освіта є важливим чинником соціальної стабільності та ефективного забезпечення зайнятості населення. Сприяючи економічному зростанню через вплив на продуктивність праці, освіта забезпечує збільшення національного доходу, зменшення бідності, зростання рівня культури

виробництва і споживання, підвищення якості життя. Так, вищий рівень освіти не дає стовідсоткової гарантії та впевненості на краще майбутнє, але є його запорукою та необхідною умовою.

Якщо розглядати ще один фактор – прагнення до розвитку, то він формується на психологічному рівні через освіту. Якісна освіта позитивно впливатиме на формування мотивів і сприятиме прагненню людини чогось досягти. У нинішньому швидко прогресуючому світі, зупинятися на досягнутому не можна, потрібно постійно удосконалюватися і рухатися вперед, щоб бути конкурентоздатним (Балабанова, Сардак, 2011; George, J. M. and Jones, G. R., 2008).

І останнім фактором, який ми виділили, є менеджмент на всіх етапах розвитку людини. У дитинстві нами управляють батьки, далі – вчителі, викладачі, а згодом і керівники в умовах організації, куди ми потрапляємо на роботу. Управління людьми є складною сферою безлічі взаємовпливів. Зміст і якість управління – вагомий чинник, що впливає на людський розвиток.

Безсумнівно, що технологічний прорив у сфері менеджменту на початку ХХІ століття був неминучим. Його першою фазою стало постіндустріальне інформаційне суспільство, в якому формування менеджерів нової формації стало об'єктом уваги і результатом багатьох наукових досліджень (Гавриш, 2017). Однак сьогодні на перший план в освіті виходять не стільки проблеми інформатизації, що засновані на інтенсивному використанні технічних засобів, скільки проблеми створення і запровадження фундаментальних методик, технологій здоров'язбережувального навчання майбутніх менеджерів, заснованих на ефективному використанні інноваційних педагогічних технологій для формування в них головного стратегічного життєвого ресурсу – навичок здоров'яорієнтованого управління, що стає однією з основних умов економічного зростання будь-якого підприємства.

Компетентність майбутніх менеджерів у питаннях здоров'язбереження виступає як категорія більш складного рівня організації, як зміна одних професійних пріоритетів людини іншими, як перехід від одного типу професійної майстерності до іншого.

На одному з історичних етапів розвитку наука про людину переживала

певну кризу. Філософському антропологізму науковці протиставили теорію двох факторів – біологічного і соціального. Диференціація наукових знань як у сфері природознавства, так і в суспільних науках стала причиною відходу від антропологічного принципу як цілісного підходу до вивчення людини (Дзюба, 2003; Осадчий, 2016).

Зараз на основі діалектичного методу пропагується започаткування філософських основ єдиної теорії розвитку людини, пропагується об'єднання природознавства і наук про суспільство, відбувається вивчення природної сутності людини, її фізіологічних резервів, впливів на стан здоров'я. Такі сфери наук, як антропология, археологія, експериментальна фонетика,

фізіологія, педагогіка, психологія, фізична культура і спорт, стають на сьогодні базисом для розвитку наук про управління людськими ресурсами.

Загальновідомо, що базовою основою і рушійною силою людського розвитку є феномен здоров'я. Більше того, саме потенціал здоров'я визначає рівень людського потенціалу. Рівень і ступінь реалізації людського потенціалу виступає рушійною силою людського розвитку. Ми зробили спробу виявити сутність професійної освіти майбутніх менеджерів через призму здоров'яорієнтованого управління. Складові і наступність формування людського потенціалу за таких умов зображено на рис. 2.

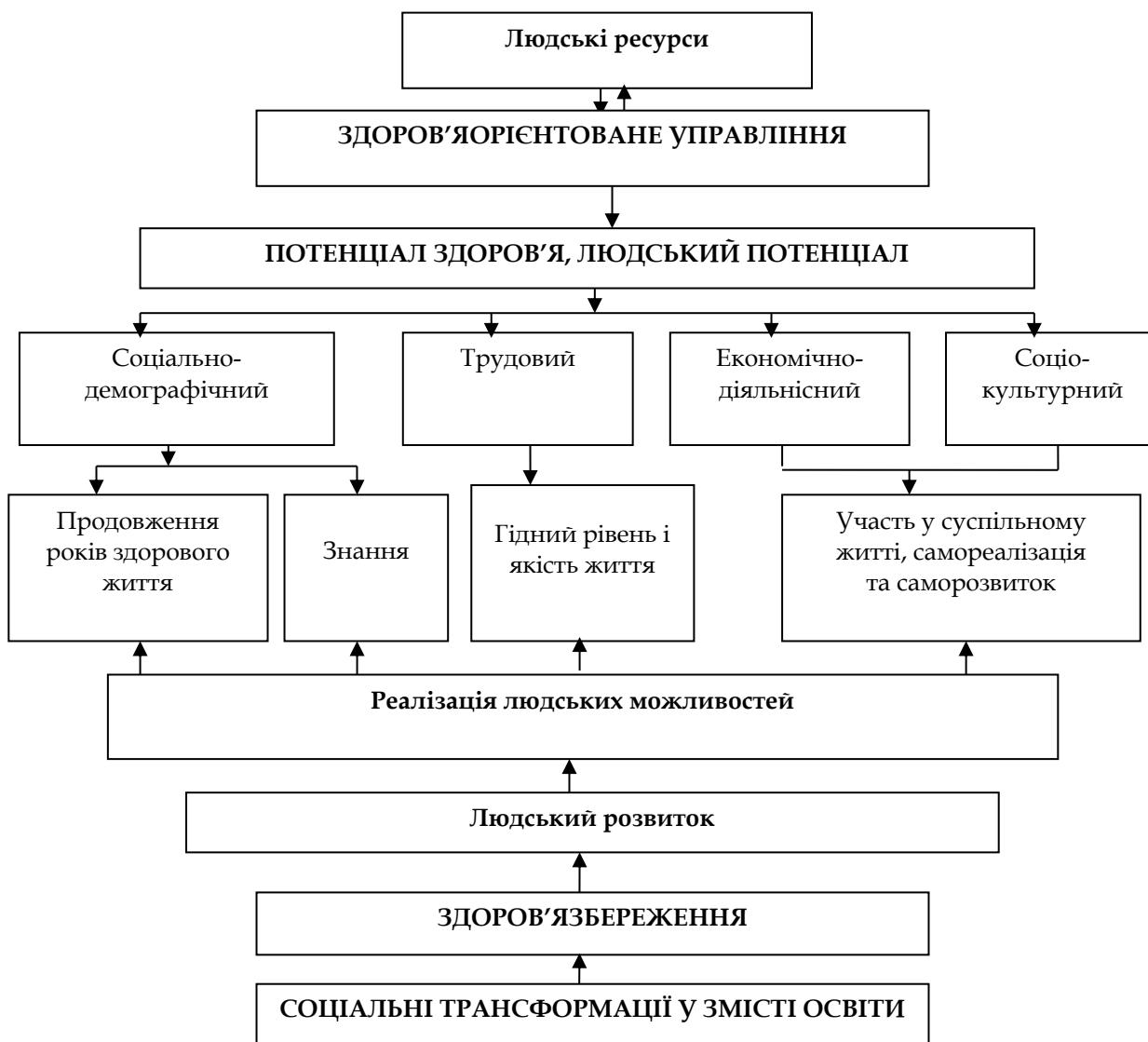


Рис. 2. Сутність формування людського потенціалу через освітню призму здоров'яорієнтованого управління

Отже, людський розвиток через призму здоров'яорієнтованого управління можна розглядати, з одного боку, як динамічний процес, а з другого – як певний рівень того, що вже досягнуто. Основні аспекти здоров'яорієнтованого менеджменту в контексті людського розвитку відображають, на нашу думку, потреби, права й можливості людини одночасно. Основою соціально-демографічної складової є чисельність населення, гендерна і вікова збалансованість, стан здоров'я й тривалість життя, рівень освіти. Характеристиками трудового потенціалу, на нашу думку, є рівень професіоналізму працюючих людей, безпечні для здоров'я умови праці, конкурентоспроможність випускників ЗВО і їхня затребуваність, рівень інтелектуального здоров'я. Економічно-діяльнісний аспект відображає економічну активність та зайнятість населення, здорове і творче довголіття, креативні можливості. Соціокультурна складова вказує на стан розвитку науки, освіти і культури, особливості світогляду, якість мотивації, ціннісну орієнтацію на формування культури загалом і культури здоров'яорієнтованого менеджменту зокрема.

Висновки. Освітня парадигма здоров'яорієнтованого управління, спрямованість та універсальність фахової

підготовки майбутніх менеджерів вимагає, на нашу думку, від процесу здоров'я-збережувального навчання у вищій школі інтегративності, але найголовніше – фундаменталізації і комплементарності змісту, проблемності знань і методики викладання.

Характеристиками здоров'яорієнтованого менеджменту, на нашу думку, є рівень професіоналізму управлінців щодо створення безпечних для здоров'я працюючих людей умов. Конкурентоспроможність випускників, майбутніх менеджерів, їхня затребуваність на ринку праці залежить не лише від знань економічної складової змісту освіти, а й від їхніх креативних можливостей здоров'яорієнтованого управління.

Перспективами подальших наукових розвідок вважаємо такі: вирішальна роль років здорового життя людини в суспільстві; поєднання соціальної, економічної і психофізіологічної індивідуальності людини в усіх життєвих проявах; свідомі трансформації у змісті професійної освіти майбутніх менеджерів для формування у них навичок здоров'яорієнтованого управління.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Біда О. А., Орос І. І., Бжежинська Р. Підготовка майбутніх фахівців до здоров'язбережувальної діяльності. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки*. 2018. Вип. 163. С. 70–73.
3. Грішнова О. А. Людина як основний об'єкт економічної науки нової епохи. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2009. № 14. С. 35–38.
4. Давиденко А. А. Необхідність зміщення акцентів у освітньому процесі з передачі готових знань до розвитку здібностей людини. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*. 2016. Вип. 2. С. 17–20.
5. Дзюба С. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. 552 с.
6. Денисенко М. П., Долот В. Д. Здоров'я як економічна категорія. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 29–31.
7. Дмитренко Г., Пономаренко В. Культура здоров'я в системі управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2003. № 1. С. 78–82.

8. Дубогай О. Д., Альошина А. І., Лавринюк В. Є. Основні поняття й терміни здоров'язбереження та фізичної реабілітації в системі освіти: навч. посіб. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 296 с.
9. Завидівська О. І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів: теоретико-методичний аспект формування готовності до створення здоров'яорієнтованого середовища організації : монографія. Чернігів – Львів : Простір-М, 2020. 642 с.
10. Заюков І. В. Знецінювання людського капіталу здоров'я як фактор загрози економічній безпеці України. XLVII науково-технічна конференція факультету машинобудування та транспорту : зб. матеріалів, 14–23 бер. 2018 р. Вінниця : ВНТУ, 2018. С. 1–9.
11. Лук'янченко М. І. Теоретико-методичні засади розвитку педагогіки здоров'я в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.01. Луганськ, 2012. 40 с.
12. Носко М. О., Терентьєва Н. О., Проніков О. К. Якість життя як мета підготовки фахівців у контексті реалізації Цілей Стратегічного Розвитку. Фізична активність і якість життя людини : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 11–13 червня 2019 р. Луцьк, 2019. С. 7.
13. Осадчий І. Г. Педагогічне моделювання: що важливо знати педагогу? Народна освіта. 2016. Вип. 1. С. 60–68.
14. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
15. George, J. M. and Jones, G. R. Understanding and Managing Organizational Behavior. 2008. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.

REFERENCES

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011). Upravlinnia personalom [Personnel management]: textbook. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Bida, O. A., Oros, I. I., Bzhezhinska, R. (2018). Pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv do zdoroviazber-zhuvalnoi diialnosti [Training of future specialists for the health-preserving activities]. *Scientific notes of the Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vinnichenko. Series: Pedagogical sciences*, Vol. 163, pp. 70–73 [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O. A. (2009). Liudyna yak osnovnyi ob'ekt ekonomichnoi nauky novoi epokhy [A human as the main object of economic science of the new era]. *Regional aspects of the development and placement of productive forces of Ukraine*, Issue 14, pp. 35–38 [in Ukrainian].
4. Davydenko, A. A. (2016). Neobkhidnist zmishchennia aktsentiv u osvithomu protsesi z peredachi hotovykh znan do rozvytku zdibnostei liudyny [The need to shift the emphasis in the educational process from the transfer of ready-made knowledge to the development of human abilities]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Pedagogy and psychology*, Vol. 2, pp. 17–20 [in Ukrainian].
5. Dziuba, S. H. (2003). Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economy and social-labor relations]: textbook. Donetsk : TOV "Yugo-Vostok, Ltd" [in Ukrainian].
6. Denysenko, M. P., Dolot, V. D. (2017). Zdorovia yak ekonomichna katehoriia [Health as an economic category]. *Economy and the state*, Issue 4, pp. 29–31 [in Ukrainian].
7. Dmytrenko, H., Ponomarenko, V. (2003). Kultura zdorovia v systemi upravlinnia liudskymy resursamy [Culture of health in the human resources management system]. *Personnel*, Issue 1, pp. 78–82 [in Ukrainian].
8. Dubogay, O. D., Alyoshyna, A. I., Lavryniuk, V. Ye. (2011). Osnovni poniattia y termyny zdoroviazbez-rezhennia ta fizychnoi rehabilitatsii v systemi osvity [Basic concepts and terms of health care and physical rehabilitation in the education system]: handbook. Lutsk: Volyn. Nats. Un-t im. Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
9. Zavydivska, O. I. (2020). Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv: teoretyko-metodychnyi aspekt formuvannia hotovnosti do stvorennia zdoroviaorientovanoho seredovyshcha orhanizatsii [Professional training of future managers: theoretical and methodological aspect of formation the readiness for creation the health-oriented environment of the organization]: monograph. Chernihiv – Lviv: Prostir-M [in Ukrainian].
10. Zayukov, I. V. (2018). Znetsiniuvannia liudskoho kapitalu zdorovia yak faktor zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy [Devaluation of human health capital as a factor of threat to the economic security of Ukraine]. XLVII scientific and technical conference of the Faculty of Mechanical Engineering and Transport: materials of conference (March, 14–23, 2018), Vinnytsia : VNTU, pp. 1–9 [in Ukrainian].

11. Lukianchenko, M. I. (2012). Teoretyko-metodychni zasady rozvytku pedahohiky zdorovia v Ukraini [Theoretical and methodological foundations of the development of health pedagogy in Ukraine]: *abstract of the Sc. D. dissertation on the specialty 13.00.01. Luhansk* [in Ukrainian].
12. Nosko, M. O., Terentyeva, N. O., Pronikov, O. K. (2019). Yakist zhyttia yak meta pidhotovky fakhivtsiv u konteksti realizatsii Tsilei Stratehichnoho Rozvytku [Quality of life as a goal of training specialists in the context of the implementation of the Strategic Development Goals]. *Physical activity and quality of human life: materials of II International scientific-practical conf. (June, 11–13, 2019), Lutsk*, p. 7 [in Ukrainian].
13. Osadchyi, I. H. (2016). Pedahohichne modeliuvannya: shcho vazhlyvo znaty pedahohu? [Pedagogical modeling: what is important for a teacher to know?]. *Public education*, Vol. 1, pp. 60–68 [in Ukrainian].
14. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Ye., Kreidych, I. M. & Semenchko, N. V. (2017). Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies]: *monograph*. Kyiv: NTUU «KPI named after Ihor Sikorskyi» [in Ukrainian].
15. George, J. M. and Jones, G. R. (2008) Understanding and Managing Organizational Behavior. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River [in English].

Стаття надійшла до редакції 25.05.2023

Ольга ЗАВИДІВСЬКА

ORCID 0000-0002-1809-9972

Доктор педагогічних наук, доцент,
запрошений професор кафедри менеджменту,
Сілезький технологічний університет
(Глівіце–Забже, Польща)

E-mail: olga.zavydivska@polsl.pl

Olga ZAVYDIVSKA

ORCID 0000-0002-1809-9972

Science Doctor in Pedagogy, Associate Professor,
Visiting Professor of Management Department,
Silesian University of Technology
(Gliwice–Zabrze, Poland)

E-mail: olga.zavydivska@polsl.pl

Наталія ЗАВИДІВСЬКА

ORCID 0000-0001-9280-3887

Доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри
теорії і методики фізичної культури,
Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського
(Львів, Україна)

E-mail: znat1964@gmail.com

Nataliia ZAVYDIVSKA

ORCID 0000-0001-9280-3887

Science Doctor in Pedagogy, Full Professor,
Professor of the Department of Theory and
Methodology of Physical Culture,
Lviv State University
of Physical Culture named after Ivan Boberskyi
(Lviv, Ukraine)

E-mail: znat1964@gmail.com