

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-38>

УДК 005.96:005.336.2

ІНГІБИТОРИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УПРАВЛІНЦІВ

INHIBITORS TO THE DEVELOPMENT OF MANAGERS' COMPETENCES

Дарміць Ростислав Зеновійович

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3759-2575>

Вінтоняк Адріана Андріївна

Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8167-1663>

Darmits Rostyslav, Vintoniak Adriana
Lviv Polytechnic National University

Розглядаючи компетентність управлінського працівника як складне явище і процес, слід відзначити, що впродовж професійного життя її розвиток відбувається, як правило, неоднорідно (щодо складових), нерівномірно (за інтенсивністю), не завжди системно і послідовно в силу найрізноманітніших обставин. З урахуванням психо-фізіологічних, соціальних, організаційно-економічних та низки інших чинників у процесі формування і розвитку компетентності важливим є врахування якісного «забарвлення» їх впливу. Зокрема, серед масиву факторів, які уповільнюють, гальмують і, частково або повністю, – перешкоджають розвитку компетентності у розрізі моніторингу варто виокремлювати, структурувати та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки щодо інгібіторів даного процесу. Виділено, систематизовано та прокласифіковано їх сукупність з метою цілісного розуміння джерел походження, ролі, вагомості та методів/шляхів управління.

Ключові слова: інгібітори, розвиток, компетентність, управління, організація.

Considering the competence of a management employee as a complex phenomenon and process, it should be noted that during the professional life its development occurs, as a rule, heterogeneously (regarding the components), unevenly (in terms of intensity), not always systematically and consistently due to various circumstances. Taking into account psycho-physiological, social, organizational-economic and a number of other factors in the process of formation and development of competence, it is important to take into account the qualitative «coloring» of their influence. In particular, in the section of monitoring, among the array of factors that slow down, inhibit and, partially or completely, prevent the development of competence, it is worth singling out, structuring and establishing cause-and-effect relationships regarding the inhibitors given process. In the work, taking into account the content of the relevant terms «obstacles», «barriers» and the results of a survey of chiefs, the author's interpretation of the definition of inhibitors of competence development is proposed, namely, these are all those obstacles during managerial activities that inhibit, slow down, suppress or completely stop processes their development. In order to identify and clearly position the inhibitors, their totality has been isolated, systematized and classified in the direction of a holistic understanding of the sources of origin, role, importance and methods/ways of management. Important essential features of the typology of inhibitors include the field of occurrence, origin, period of action (impact), probability of prediction (forecasting), nature of coexistence, subject, level of occurrence and manifestation, form of manifestation, method of perception, nature of awareness; corresponding subspecies are established for the proposed features. On the basis of distinguishing the stages of the formation of the competence of managers, the location and range of manifestation of the influences of the main groups (organizational, economic, professional, personal and force majeure) of inhibitors are proposed. Taking into account the parameters of the periodicity and weight of the perception of influence (which can be quite subjective and situationally individual for a specific manager) is the basis of the development of the toolkit – the proposed model for choosing a style of behavior in the form of an appropriate matrix.

Keywords: inhibitors, development, competence, management, organization.

Постановка проблеми. Сьогодні українські підприємства працюють у надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, що ускладнює внутрішні відносини та вимагає від управлінців нестандартних підходів, оригінальних, креативних рішень, гнучкості. Сучасні менеджери все частіше сприймаються як лідери-новатори, які повинні глибоко розуміти різні сфери і ці знання необхідно постійно оновлювати.

В умовах перманентних змін середовища функціонування – вдосконалення управлінських здібностей має відбуватися швидше, що посилює актуальність таких проблем, як мотивація саморозвитку керівників і удосконалення управлінських здібностей. За таких обставин компетентність управлінців, як інтегральне, складне явище, набуває нової якості. Необхідність підтримки розвитку компетентностей зумовлює доцільність врахування впливу негативних чинників, серед яких варто виокремлювати та прицільно досліджувати інгібітори цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Успішна діяльність будь-якої організації передбачає наявність управлінського апарату з релевантним штатом менеджерів, які є носіями відповідних компетентностей та потенціалу.

Апарат управління (АУ) – складна, скоординована система, що базується на поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці та сформованої структури управління («скелету») з відповідним штатом менеджерів, які реалізують процес менеджменту (виконують функції управління, формують методи менеджменту і приймають управлінські рішення для забезпечення управлінського впливу на керувану підсистему організації) [1, с. 64].

Під потенціалом системи управління розуміються можливості ефективного управління процесом функціонування та розвитку підприємства, забезпечення ресурсами управління з урахуванням особистісної компетентності й психосоціального характеру управлінців [2]. Виробничий потенціал визначає сукупність можливостей ресурсів підприємства за умов їх реалізації у виробничому процесі [3].

Сьогодні українські підприємства працюють в умовах непередбачуваності та турбулентності зовнішнього середовища, що ускладнює виробничо-господарську та управлінську діяльність, вимагає розвитку компетентності і гнучкості. Носії компетентності, зайняті управлінською працею, постійно перебува-

ють під впливом різноманітних чинників, і не завжди позитивних, що може перешкоджати, пригнічувати чи знижувати їх ефективність. Системне розуміння ролі, змісту і впливу негативних чинників дозволить своєчасно їх виявляти, структурувати та напрацьовувати інструменти управління.

Поняття «компетентність» доволі досліджене науковцями різних країн світу, які трактують по-різному з огляду на сутнісні ознаки та акценти у сфері застосування терміну.

Так, Дж. Равен під терміном «компетентність» розглядає можливість установалення зв'язку між знаннями й ситуацією як здатність знайти, виявити знання й дії (процедуру), які можна застосувати для вирішення проблеми (соціальної ситуації) [4]. На думку Карпової Л., компетентність розуміється як інтегративне особистісне утворення на засадах теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та досвіду, що зумовлюють готовність до виконання діяльності та забезпечують високий рівень її самоорганізації; це динамічне особистісне утворення (оскільки його змістовне наповнення та якісний рівень залежать від багатьох чинників) є також багатоаспектним, тому що змінюється у відповідності з процесами, які відбуваються у суспільстві [5]. Акімова О. під компетентністю розуміє володіння знаннями та вміннями, що дозволяють висловлювати професійно грамотні судження, оцінки, думки [6]. Шишов С. вважає компетентність загальною здатністю і готовністю особистості до діяльності, що заснована на набутих знаннях і досвіді, які спрямовані на успішне «включення» у трудову діяльність [7].

Проте у дослідженнях вчених недостатньо уваги приділено негативним чинникам, що обмежують, уповільнюють процеси розвитку компетентності, зокрема, управлінських працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управлінські працівники (складова АУ організації) за рахунок наявних компетентностей здійснюють процес управління. Виявлення чинників та обставин, які зумовлюють та впливають на компетентність, передбачає не лише формальний поділ на позитивні та негативні, а й виокремлення серед останніх – перешкод, бар'єрів та інгібіторів. З огляду на змістове наповнення терміну важливим є чіткість, послідовність та системність у класифікуванні, структуруванні та встановленні інструментів управління саме інгібіторами розвитку компетентностей управ-

лінців задля успішності діяльності АУ та цілому організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Задля успішного зростання управлінських кадрів важливо комплексно моніторити процеси кадрового забезпечення у структурі персоналу, зокрема – розвиток компетентностей і чинників, які це визначають. У контексті дослідження пригнічувальних чинників доцільно:

- встановити зміст поняття «інгібітори компетентності»;
- сформулювати перелік та прокласифікувати інгібітори компетентності управлінців;
- розглянути взаємозв'язок інгібіторів з етапами розвитку компетентності управлінців;
- в якості інструментарію управління інгібіторами – розробити відповідну модель/матрицю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повсякденна практика свідчить, що сучасні проблеми підприємства обумовлені недостатнім рівнем розвитку потенціалу системи управління, що в свою чергу, залежить від професійного потенціалу та компетентності управлінців (зокрема – керівників). Якість цих потенціалів створює передумови для сталого, ефективного функціонування та розвитку підприємств, зокрема, на заса-

дах формування та з урахуванням передумов покращення компетентностей його персоналу.

Таким чином, поняття «компетентність» охоплює такі психологічні явища як здібність, здатність, спроможність, мотивованість особистості, які проявляються під впливом певних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та зумовлюють успішність життєдіяльності людини в усіх її проявах (у т.ч. – у трудовій діяльності).

Компетентність (як набутий атрибут і перевага управлінців) у процесі виникнення, набуття, застосування, розвитку підпадає під вплив низки позитивних та негативних чинників. Серед останніх варто розмежовувати перешкоди, бар'єри та інгібітори. Варіанти трактувань кожного з них представлені у табл. 1.

У розрізі специфічних принципів Кузьмін О. та Дідик А. згадують про інгібітори полівекторного розвитку підприємств як про чинники, складові елементи підприємства, що сповільнюють або гальмують перетворення. До інгібіторів розвитку віднесено такі, як: опір змінам, недостатній чи неефективний управлінський вплив, нестача необхідних ресурсів для здійснення змін, неврахування змін у середовищі функціонування, гальмівний вплив суб'єктів

Таблиця 1

Підходи до трактування понять «перешкоди», «бар'єри» та «інгібітори»

Терміни	Трактування
Перешкода	Те, що припиняє рух, заступає шлях, заступає доступ куди-небудь [8]
	1. Те, що загороджує шлях, доступ куди-небудь, перешкоджає руху куди-небудь. 2. Перен. Завада, перепона, труднощі [9]
Бар'єр	Від франц. <i>barriere</i> – перешкода. – 1) Загорожа, що перешкоджає вільному проходу. 2) Перешкода, яку слід подолати... [10]
	1) Дерев'яна або інша загорожа, що перешкоджає вільному проходу. 2) Перешкода [на дистанції] яку потрібно подолати... 3) Перен. – будь-яка перешкода; запроваджується, щоб перешкодити... [11]
	Те, що перешкоджає здійсненню, розвитку чому-небудь [8] Перешкода, збій, зупинка або перерва у діяльності [13]
Інгібітор	Те, що заважає/ускладнює розвиток [12].
	Від лат. <i>inhibeo</i> – стримую, зупиняю – речовини, які сповільнюють перебіг ... реакцій і процесів... [10]
	1) Те, що сповільнює перебіг... 2) Те, що пригнічує активність... [11]
	Те, що сповільнює перебіг, розвиток чого-небудь або припиняє їх [7] Це той чинник, складові елементи [підприємства], які сповільнюють або гальмують перетворення [14]
	Те, що гальмує, сповільнює розвиток [компетентностей та ПЗ управлінського працівника] [8]

Джерело: впорядковано авторами

зовнішнього середовища, нормативно-правове регулювання, технологічні регламенти, втрата потенціалу суб'єкта господарювання, неузгодженість дій у процесі забезпечення розвитку, відсутність важелів впливу тощо [14, с. 7].

За результатами опитування, у якому взяли участь управлінські працівники АУ промислових підприємств Львівщини та Західного регіону України, серед яких СТ «МІС», ТЗДВ СК «РІК-АВТОГАРАНТ», НВП ТЗОВ «Електроприлад», СП ТЗОВ «Сферос-Електрон», ТОВ «ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА», КП Львівської обласної ради «Підприємство автотранспортного обслуговування», ЛДСКБ «Топаз» та ін., сформовано картину сприйняття та реагування управлінців на перешкоди розвитку компетентності.

Встановлено, що на шляху розвитку компетентності перед управлінцями постає низка бар'єрів, сприйняття впливовості яких про-

ранжовано за спаданням (табл. 2).

Узагальнюючи визначення (табл. 1) та враховуючи результати опитування (табл. 2): проявами перешкод слід вважати бар'єри, інгібітори та інші чинники. Якщо бар'єри можна трактувати як поняття, які формально, статично обмежують процес (діяльність), то інгібітори – поняття які чинять вплив (дію) впродовж перебігу процесу (діяльності), гальмуючи, сповільнюючи, пригнічуючи або зупиняючи його. Також слід зауважити, що окремий чинник може діяти статично (як бар'єр) і динамічно (як інгібітор).

Отже, **інгібіторами розвитку компетентностей управлінців** – слід вважати усі ті перешкоди під час управлінської діяльності, які гальмують, сповільнюють, пригнічують або повністю зупиняють процеси їх [компетентностей] розвитку. Тому важливо розуміти і виявляти причини виникнення інгібіторів розвитку компетентностей, щоб будувати ефек-

Таблиця 2

Основні бар'єри у процесі розвитку компетентності управлінців підприємств, %

№ з/п	Бар'єри у процесі розвитку компетентності працівників АУ	% ствердних відповідей респондентів
1.	Хронічна емоційна напруга → емоційне вигорання	28,6
2.	Психологічна напруга (криза), професійні хвороби	25,2
3.	Негативний досвід у минулому професійному зростанні	24,9
4.	Відсутність досвіду	24,2
5.	Відсутність чітких цілей	21,3
6.	Дискомфорт, негативний мікроклімат та особливості роботи (несприятливий колектив, шуми, нічна, понаднормова, надмірна робота без відпочинку)	19,3
7.	Відсутність зворотнього зв'язку	19,1
8.	Негативний стан економіки	16,6
9.	Опір організаційним змінам	16,4
10.	Відсутність гармонії власної особистості і професії (невдалий вибір професії)	11,7
11.	Форс-мажорні обставини (проблеми у сім'ї тощо)	9,9
12.	Відсутність інформації	8,8
13.	Внутрішня конфліктність	8,7
14.	Гострі конкурентні стосунки у підрозділі, дискримінація	7,9
15.	Деформація цінностей або зміна життєвих пріоритетів	7,69
16.	Найвища точка кар'єри	4,2
17.	Зміна місця роботи, середовища (складність адаптації)	3,45
18.	Професійна криза; синдром «кінцевої зупинки»	3,1
19.	Відсутність підтримки та розуміння збоку сім'ї, родини	2,7
20.	Ваш варіант (засудження у колективі, опір вищого керівництва)	1,3

Джерело: ранжовано за результатами опитування [12]

тивну стратегію поведінки управлінця (усунення або мінімізування інгібуючого впливу тощо).

Компетентність управлінців розглядається крізь призму посадової компетентності, яка, в свою чергу, складається з професійної та емоційної, а також передбачає забезпечувальну і діяльну складові [12, с. 107, 121].

Водночас, Савельєва В. професійну компетентність розглядає як сукупність управлінської, диференціально-психологічної, соціально-психологічної, ауто-психологічної, акмеологічної, спеціальної, інформаційно-технологічної, з яких формується модель компетентності [15, с. 646].

На розвиток компетентностей управлінця впливають різні фактори, серед яких – каталізатори (фактори, які прискорюють цей розвиток) та інгібітори (фактори, які ускладнюють цей процес). Іноді один і той же чинник може впливати як каталізатор та інгібітор поперемінно АБО по-різному на окремого суб'єкта (управлінця). Наприклад, конкуренція може

впливати двояко: з позицій пришвидшення розвитку, діє як функція мотивування, спонукає набувати нових знань, підвищувати продуктивність праці, зростати професійно і кар'єрно; водночас, надмірна (непосильна) конкуренція може бути стримувальним чинником для неготового, неспроможного до роботи в умовах тиску управлінського працівника, тобто може діяти як демотивування.

З точки зору управлінської логіки та перспектив розвитку кар'єри, інгібітори необхідно моніторити – розуміти, виявляти та передбачати, щоб успішно долати. Керівництву це потрібно задля розуміння:

- як професійно «вирости» співробітники за період t , (динаміка розвитку компетентностей);
- які труднощі в управлінців виникали (конкретні інгібітори на певному етапі);
- як спільно виявляти і долати інгібітори (моніторинг);
- як прогнозувати і створювати подальші умови для подолання інгібіторів (управління).

Таблиця 3

Інгібітори розвитку компетентностей управлінців

№ з/п	Ознаки	Різновиди
1.	За сферою виникнення	– загальна сфера (позаслужбова) – організаційна (службова) – соціальна сфера – професійна
2.	За походженням	– соціально-культурні – демографічні й гендерні – професійно-кваліфікаційні – психологічні – фізіологічні – інші
3.	За періодом дії (впливу)	– разові – періодичні (повторювані) – постійні
4.	За ймовірністю передбачення (прогнозування)	– прогнозовані (передбачувані, очікувані) – стохастичні
5.	За характером співіснування	– конкурентні – комплементарні (доповнюючі)
6.	За суб'єктом	– особистісні – міжособисті (колективні)
7.	За рівнем виникнення та прояву	– на макро-, мезо-, мікро-рівні – на рівні підрозділу організації – щодо конкретного управлінця
8.	За формою прояву	– явні – приховані (латентні)
9.	За способом сприйняття	– об'єктивні – суб'єктивні
10.	За характером усвідомлення	– усвідомлені – неусвідомлені

Джерело: структуровано авторами

Безпосередній розвиток компетентності відбувається в період від прийняття управлінця на роботу до завершення трудової діяльності (вихід на пенсію, проблеми зі здоров'ям, зміна життєвого/професійного сценарію, форс-мажор тощо). Розвиток складових компетентності (знання, уміння та навички, нахили і здібності, окремі риси характеру та цінності) часто відбувається нерівномірно, позаяк будь-який організаційний процес протікає у середовищі здебільшого важкопрогнозованого, спорадичного впливу та непередбачуваності.

З урахуванням того, що суб'єкт розвитку компетентностей – це окремий управлінський працівник АУ організації, а об'єктом розвитку компетентностей – власне, є відповідні елементи (складові компетентності), то усі інгібітори, які можуть виникати в ході трудової діяльності, доцільно прокласифікувати за відповідними ознаками (табл. 3).

У процесі дослідження та структурування думок науковців виявлено масив інгібіторів різного змістового наповнення, які доцільно систематизувати за джерелами походження (табл. 4).

Інгібітори виникають і чинять вплив на різних **етапах** процесу набуття та розвитку компетентностей управлінців, яких логічно виокремити 4:

- I етап – виникнення (формування компетентностей);
- II етап – застосування компетентностей у трудовій діяльності;
- III етап – розвиток компетентностей;
- IV етап – занепад (втрата актуальності, доцільності).

Логічно розташувати інгібітори за етапами прояву компетентностей (рис. 1).

Виявлення (моніторинг) інгібіторів розвитку компетентностей управлінців, розуміння причин і суті їх походження та методів подолання сприятиме уникненню кадрових «простоїв» та дозволить оптимізувати бюджет (зокрема, – кадровий), професійно зростати працівникам, беручи до уваги помилки та передбачаючи потенційні перешкоди.

Водночас, паралельно із виявленням інгібіторів та бар'єрів, слід ідентифікувати та моніторити ризики розвитку компетентностей управлінських працівників, що дозволяє комплексно підійти до розроблення інструментів реагування (рис. 2).

Особливістю дії інгібітора на особистість управлінця є доволі високий рівень суб'єктивності сприйняття рівня такого впливу, що своєю чергою, залежить від досвіду, темпераменту, характеристик життєвої та організаційної ситуації, періодичності

Таблиця 4

Основні інгібітори розвитку компетентностей управлінців за джерелами походження

Форс-мажор:	Особистісні (характерологічні):
<ul style="list-style-type: none"> – війна – життєва криза – пандемія – безробіття тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність особистого бажання, візії перспектив – невизначеність життєвих перспектив і пріоритетів – зневіра у власних силах/невдалі життєві сценарії
<p>Організаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – негативні кар'єрні стереотипи – відсутність «взірця» – «поганий» начальник – слабе мотивування (низька ЗП, – несправедливе оцінювання та ін.) 	<ul style="list-style-type: none"> – неготовність ризикувати і брати на себе відповідальність – вік – проблеми у сім'ї – батьківська неприхильність, відсутність підтримки
<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – умови життя – низький рівень кореляції заробітку і вартості життя (платоспроможність) 	<ul style="list-style-type: none"> – «токсичні» стосунки з друзями – спосіб життя – психологічні особливості (завищені очікування) – фізіологічні особливості
<p>Професійні (інформаційні):</p> <ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень знань, навичок – недостатній рівень стажу/досвіду – незнання мов, особливостей діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність навичок самоуправління емоційним станом, емоційне вигорання – відсутність організаторських чи/і комунікативних здібностей (конфліктні взаємини з деструктивним колегою тощо) – відсутність цілеспрямованості/амбітності або надмірна конкурентність/агресія – неготовність до організаційних змін (опір)

Джерело: сформовано авторами

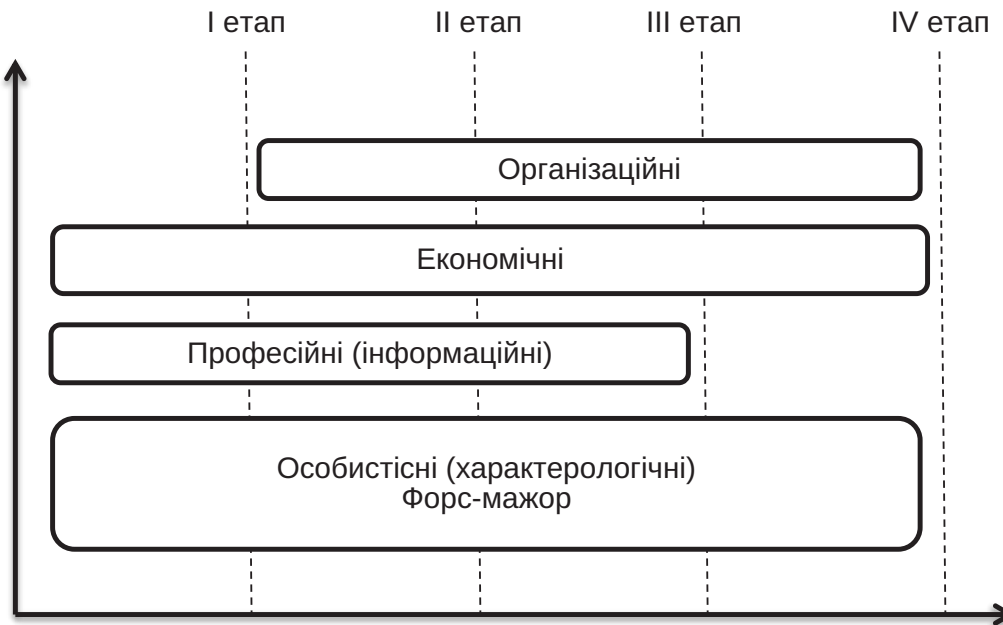


Рис. 1. Інгібітори за етапами прояву компетентностей управлінців

Джерело: розроблено авторами

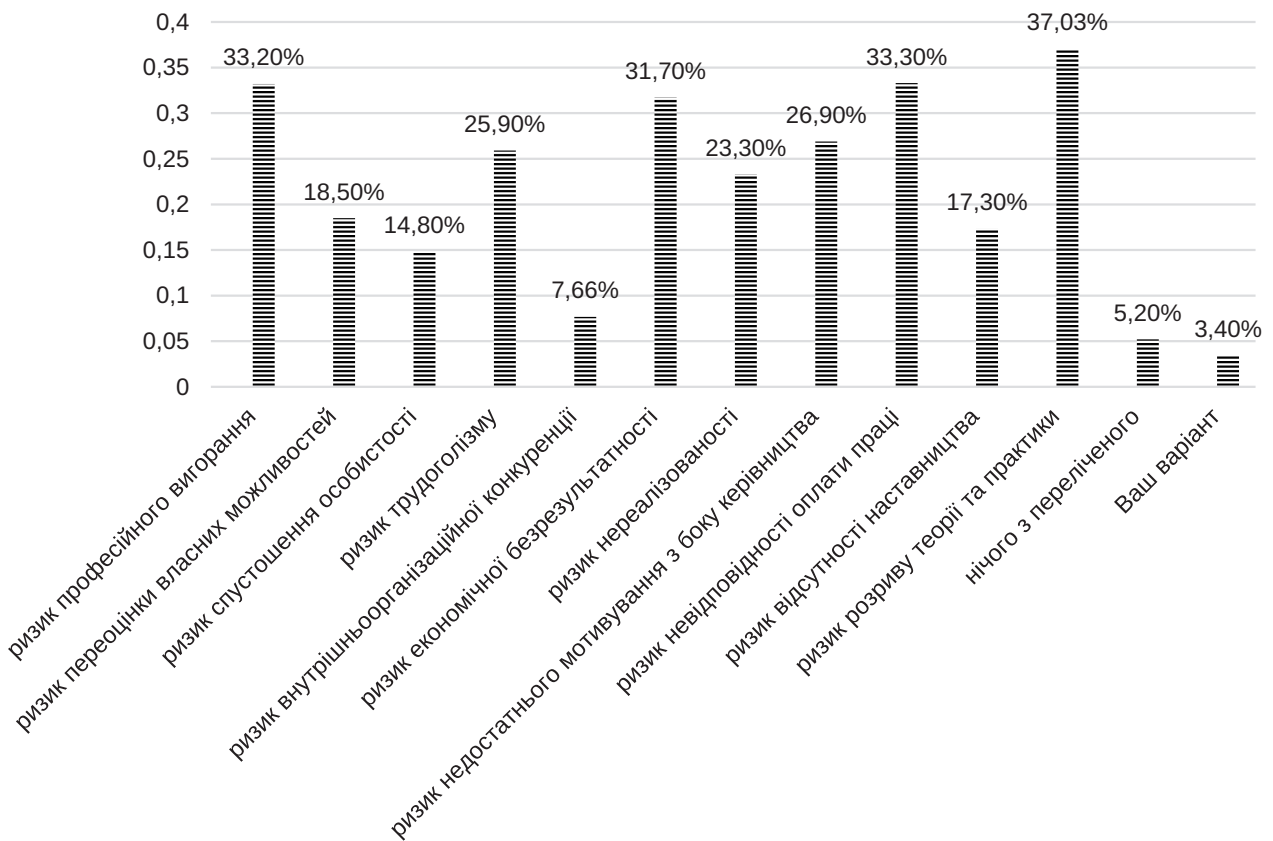


Рис. 2. Основні ризики розвитку компетентностей управлінців, %

Джерело: ранжовано за результатами опитування [12]

прояву тощо. З урахуванням частоти проявів та рівня впливу певного інгібітора з масиву виявлених на управлінця та розвиток його

компетентності доцільним є формування відповідної матриці стилів поведінки як інструменту реагування (управління) (рис. 3). Вихо-

Періодичність впливу	Постійні	висновок	моніторинг проявів	довгострокове управління / план заходів
	Періодичні	міркування	адаптування	виявлення та усунення першопричин
	Разові	ігнорування	фіксація	усунення уникнення / досвід
		Не вагомі для управління	Обмежено вагомі для управління	Значно впливають на управління

Рис. 3. Матриця реагування на інгібітори розвитку компетентностей управлінців

Джерело: сформовано авторами

дючи з 3-х базових форм/способів реагування (пасивно, активно, проактивно), взаємно розташувати та наочно відобразити сукупність стилів поведінки управлінця щодо інгібуючого впливу на розвиток компетентності варто у вигляді матриці, графічна інтерпретація якої наведена нижче.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що невід’ємним елементом конкурентоспроможності підприємства є розвиток компетентностей управлінського персоналу, який створює теоретичне підґрунтя для подальшого напрацювання та удосконалення методології управління й методичного інструментарію дослідження необхідних передумов успішного, довгострокового, сталого функціонування у реаліях сьогодення.

Висновки. Отримані результати моніторингу негативних чинників впливу на компетентність управлінських працівників актуалізували проблему обґрунтування інгібіторів, як об’єктів, що сповільнюють розвиток компетентностей. У результаті дослідження виявлено ключові інгібітори, систематизовано, прокласифіковано і встановлено взаємозв’язок з етапами прояву компетентностей; запропоновано інструмент реагування управлінських працівників на вплив інгібіторів. У перспективі подальших досліджень планується розроблення кореляційно-регресійної моделі врахування впливу ключових інгібіторів на рівень розвитку компетентності чи/ї результати діяльності працівника на посаді АУ організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Процик І. С., Романишин С. Б., Дарміць Р.З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація. Навч. посібник – 5 вид. випр. та доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
2. Калюжна Н. Г. Модель оцінювання потенціалу системи управління підприємством: опис та дослідження. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_2_144_155.pdf (дата звернення: 02.05.2022).
3. Кохтюк Ю. А. Виробничий потенціал підприємства: підходи до його оцінювання. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірн. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф.*, 14-15.04.2016р. у 9 т. Дніпропетровськ : Біла К.О., 2016. С. 28–30. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/confdocs/2016/11_5.pdf (дата звернення: 30.06.2022).
4. John Raven (1991). *The Tragic Illusion: Educational Testing*. Trillium. 108 p.
5. Карпова Л. Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : Автореф. дис. ... к.пед.н. Харків : ХДПУ ім. Г.С. Сковороди, 2004. 19 с.
6. Акімова О. Б., Бычкова Е. Ю., Чапаев Н. К. *Словарь терминов профессионально-педагогической акмеологии*. Екатеринбург : Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2020. 105 с.
7. Шишов С. Е., Агапов И. Н. Компетентностный подход к образованию как необходимость. *Мир образования – образование в мире*. 2001. № 4. С. 8–19.
8. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
9. Ушаков Д. Н. Толковый словарь современного русского языка. Москва : «Аделант», 2014. 800 с.
10. Мельничук О. С. (Ред.) *Словник іншомовних слів / 2-е видання, випр. і доп.* Київ : Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 968 с.

11. Морозов С. М., Шкарапута Л. М. Словник іншомовних слів. Київ : Наукова думка, 2000. 680 с.
12. Кузьмін О., Скибінський О., Дармиць Р. Компетентності працівників апарату управління підприємств: оцінювання і розвиток : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 236 с.
13. Хвостенко Т. Бар'єри креативного мислення та їх подолання. Офіційний сайт компанії IQholding. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/bar'eri-kreativnogo-mislennya-ta-ikh-podolannya> (дата звернення: 17.07.2022).
14. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Загальні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 3(25). С. 6–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/6.pdf> (дата звернення: 12.06.2022).
15. Савельєва В. С. Структура професійної компетентності керівника виробничого підприємства. *Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України «Проблеми сучасної психології»*. 2010. Випуск 7. С. 644–653. URL: <http://ka.ukma.edu.ua/index.php/2227-6246/article/view/162275> (дата звернення: 27.08.2022).

REFERENCES:

1. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., Protsyk, I. S., Romanyshyn, S. B., & Darimits R. Z. (2020). *Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia* [Management: graphical and tabular visualization], Vydavnytstvo Lvivs'koi politekhniki, Lviv, Ukraine.
2. Kaliuzhna, N.H. (2016). «Model otsiniuvannya potentsialu systemy upravlinnia pidpriemstvom: opys ta doslidzhennia» [«A model for assessing the potential of the enterprise management system: description and research»]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Innovation Management*, No. 2. Chapter 4. Available at: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_2_144_155.pdf [Access date May 2, 2022] [in Ukrainian].
3. Kokhtiuk, Yu. A. (2016). «Vyrobnychy potentsial pidpriemstva: pidkhody do yoho otsiniuvannya» [«Production potential of the enterprise: approaches to its evaluation»]. *Ekonomika i menedzhment 2016: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku: zbirn.nauk. prats Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Economics and management 2016: prospects of integration and innovative development: collection of sciences. works of the International Scientific and practical conf.*, 14-15.04.2016 in 9t. Dnipropetrovsk: Bila K.O. P. 28–30. Available at: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/confdocs/2016/11_5.pdf [Access date June 30, 2022] [in Ukrainian].
4. Raven, J. (1991). *The Tragic Illusion: Educational Testing*, Trillium, USA.
5. Karpova, L. H. (2004). *Formuvannya profesiinoi kompetentnosti vchytelia zahalnoosvitnoi shkoly* [The formation of the professional competence of a teacher of a comprehensive school]. Extended abstract of Candidate's thesis, Kharkiv: KhDPU named after H.S. Skovorody, 19 p. [in Ukrainian].
6. Akimova, O. B., Bychkova, E. Yu., & Chapaiev, N. K. (2020). *Slovar terminov professyonalno-pedahohycheskoi akmeolohyy* – Dictionary of terms of professional and pedagogical acmeology. In Akimova O. B. (Eds.). Ekaterynburh: Ros. hos. prof.-ped. un-t. 105 p. [in Russian].
7. Shyshov S. E. (2001). Kompetentnostnyi podkhod k obrazovaniyu kak neobkhodymost [Competency approach to education as a necessity]. In S.E. Shyshov, Y.N. Ahapov (Eds.). *Myr obrazovaniya – obrazovanye v myre – The world of education – education in the world*. Vol. 4, p. 8–19. [in Russian].
8. Busel, V. T. (2005). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopov.)* [Large interpretive dictionary of the modern Ukrainian language (with additions and additions)]. Kyiv; Irpin: VTF «Perun», 1728 p. [in Ukrainian].
9. Ushakov, D. N. (2014). *Tolkovyj slovar sovremennoho russkoho yazyka* [An explanatory dictionary of the modern Russian language]. Moskva: «Adelant», 800 p. [in Russian].
10. In Melnychuk, O. S. (Eds.) (1985). *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words] 2-e vydannia, vypr. i dop. Kyiv: Holovna redaktsiia «Ukrainska radianska entsyklopediia» (URE), 968 p. [in Ukrainian].
11. Morozov, S. M., & Shkaraputa, L. M. (2000). *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words] Kyiv: Naukova dumka, 680 p. [in Ukrainian].
12. Kuzmin, O., Skybinskyj, O., & Darimits, R. (2021). *Kompetentnosti pratsivnykiv aparatu upravlinnia pidpriemstv: otsiniuvannya i rozvytok* [Competences of employees of the enterprise management apparatus: assessment and development], Halytska vydavnycha spilka, Lviv, Ukraine.
13. Khvostenko T. (2013). *Bariery kreatyvnoho myslennia ta yikh podolannya* [Barriers to creative thinking and overcoming them]. Ofitsiyni sait kompanii IQholding. Available at: <http://iqholding.com.ua/articles/bar'eri-kreativnogo-mislennya-ta-ikh-podolannya> [Access date July 17, 2022] [in Ukrainian].
14. Kuzmin, O. Ye., & Didyk, A. M. (2016). *Zahalni pryntsyipy zabezpechennia polivektornoho rozvytku pidpriemstv* [General principles of ensuring multi-vector development of enterprises]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi*

zhurnal – Economy: realities of time. Scientific journal. Vol. 3(25), p. 6–13. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/6.pdf> [Access date June 12, 2022] [in Ukrainian].

15. Savelieva V. S. (2010). «Struktura profesiinoi kompetentnosti kerivnyka vyrobnychoho pidpriemstva» [«The structure of the professional competence of the head of the production enterprise»]. *Zbirnyk naukovykh prats KPNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii im. H. S. Kostyuka APN Ukrainy «Problemy suchasnoi psykholohii»* – Collection of scientific works of Ivan Ohienko KPNU, Institute of Psychology named after H. S. Kostyuk of the APN of Ukraine «Problems of modern psychology». Vol. 7, p. 644–653. Available at: <http://ka.ukma.edu.ua/index.php/2227-6246/article/view/162275> [Access date August 27, 2022] [in Ukrainian].