

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-147>

УДК 005.311.6:005.936.3

УПРАВЛІНСЬКА ЗРІЛІСТЬ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ, ЧИННИКИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

MANAGEMENT MATURITY: APPROACHES TO DETERMINATION, FACTORS AND CLASSIFICATION

Дарміць Ростислав Зеновійович

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

Чабан Михайлина-Лілія Максимівна

кафедра фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1033-1050>

Darmits Rostyslav, Chaban Mykhailyna-Liliia
Lviv Polytechnic National University

Компетентність управлінського працівника формує базис розроблення і прийняття оптимальних управлінських рішень, а тому досягнення її високого рівня є важливим питанням у системі менеджменту підприємства. Проявом, рівнем та ознакою професіоналізму працівника апарату управління є його управлінська зрілість. Дане поняття формується впродовж трудової діяльності управлінця нелінійно та неоднорідно під впливом низки чинників, первинними з-поміж яких слід вважати інформацію та шаблони поведінки. На основі узагальнення поглядів науковців впорядковано та окреслено підходи до визначення досліджуваного поняття, сформовано принципи досягнення управлінської зрілості, розглянуто характеристики зрілого управлінця. Виділено, систематизовано та прокласифіковано види управлінської зрілості з метою цілісного розуміння передумов походження, вагомості та перспектив розвитку.

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

One of important question in management system is achieving a high level of competence top-managers because it formed basis for development and adoption of optimal management decisions. The high level of professionalism of senior managers is their managerial maturity. Management apparatus is very complex and coordinated system. Basis of this system is division into horizontal and vertical management structures with an appropriate staff of managers. All these managers implement the process of management (perform functions management, formed methods of management and implement management decisions for ensuring management influence on the managed subsystem of the organization). Management activity formed as a result of division and specialization of a labor. For management activity characteristic is intellectual character, multifaceted manifestations, collectivity, work with people, informativness, indirectness; systematicity, creative character, etc. Managerial maturity is formed during labor activity of the manager non-linearly and heterogeneously under the influence of a number of factors, primary among which should be considered information and patterns of behavior. Based on the views of scientists were summarized approaches to defining the researched concept. In our opinion, this concept should be interpreted as state and personality properties, stage of labor development, level of competence development which are formal condition to employee on the senior manager position. In order to understand the conditions of origin and development prospects, the types of managerial maturity were systematized and classified. Factors influencing managerial maturity were also structured. It can be argued that managerial maturity can calculated as a ratio of the time spent on processing a certain amount of information. Adherence to certain principles (permanent self-improvement, self-awareness, self-discipline, strategic thinking, systematic, communication flexibility and creativity) can to achieve managerial maturity in conditions of instability, sporadicity, turbulence, local and global challenges to the management of the organization.

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



Постановка проблеми. В сучасних швидкозмінних умовах управлінська зрілість є важливою характеристикою мислення менеджера для грамотного керування персоналом підприємства, підрозділу чи окремими виконавцями. Цією ознакою повинні володіти управлінці, тому важливо з'ясувати їх статус та ролі на підприємстві, а також зміст праці [управлінської], якою вони займаються. Згідно з визначенням О. Кузьміна, управлінець – це особа, яка виконує конкретні управлінські функції; розрізняють лінійних й функціональних керівників, спеціалістів [1]. Управлінці формують штат апарату управління підприємства. Працівники управлінського апарату займають керівні та некерівні (підлеглі, виконавці) посади.

Основними обов'язками керівника є прийняття рішень і відповідальності за їх виконання. Для цього потрібно володіти певними знаннями та вміннями використовувати їх у професійному житті; також важливим є досвід та інтуїція.

Діяльність управлінського персоналу є, зазвичай, розумовою, інтелектуальною. Для успішної управлінської діяльності потрібно бути професіоналом, професійно зрілим фахівцем на посаді в апараті управління.

Доцільність та необхідність результативної поточної та перспективної діяльності зумовлює актуальність дослідження поняття «управлінська зрілість», встановлення передумов, чинників та виявлення принципів її досягнення конкретним управлінцем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діяльність будь-якої організації спрямована на виконання плану, досягнення цілей, результату, подальшого розвитку і перспектив, що неможливе без управлінського апарату з відповідним штатом менеджерів, які є носіями компетентностей та потенціалу. Більше того, рівень розвитку компетентностей повинен відповідати виконуваним завданням (компетенціям) або перевищувати їх. Саме зрілість слід вважати критерієм, етапом, станом розвитку компетентностей управлінця, що дозволяє досягати оптимальних результатів.

Аналізування літературних джерел дозволяє вважати, що процес формування зрілості починається з формування особистої компетентності (як сукупності знань, умінь, навичок, здібностей, обумовлених досвідом діяльності у певній соціально- і особистісно-значущій сфері).

Дж. Равен вважає термін «компетентність» можливістю установлення зв'язку

між знаннями й ситуацією як здатність знайти, виявити знання й дії (процедури), що можна застосувати для вирішення проблеми (соціальної ситуації) [2].

Водночас, питаннями дослідження зрілості особистості займалися науковці Т. Яблонська [4], С. Баранова [5] та інші. Авторами досліджено низку різновидів зрілості: особистісна (Т. Титаренко [6], О. Штепа [7], О. Лукасевич [8], Н. Дідик [9], А.-М. Бльок [10]), соціальна (В. Бродовська [11], Л. Лук'янова [12]), професійна (Т. Комар [13]); особистісно-професійну та психологічну зрілість розглянуто у працях В. Цини [14, 15].

Управлінська зрілість, насамперед, є характеристикою управлінських працівників, точніше характеристикою рівня розвитку компетентності працівників апарату управління.

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 керовану підсистему організації) [1, с. 64].

Попри існуючі напрацювання вчених – підґрунтям, на основі яких виникають чинники впливу саме на управлінську зрілість, приділено недостатню увагу, що зумовлює необхідність даних досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управлінські працівники за рахунок наявних компетентностей здійснюють процес управління. Управлінці з відповідним рівнем зрілості здатні приймати обґрунтовані управлінські рішення за менших ресурсних затрат [час, фінанси тощо], оперативніше орієнтуватись в управлінській ситуації, досягати вирішення складних проблем або ж не допускати їх виникнення.

Аналізування поглядів науковців дозволяє сформулювати тезу, що немає чіткого віку, коли формується зрілість. Це дуже умовний період, який може тривати від завершення юності і до початку старості. Також варто відзначити, що зрілість це не стільки про вік, як про здатність прийняття відповідальності у втіленні життєвих (у т.ч. професійних) задумів, перспектив, самореалізації тощо. Варто наголосити, що зріла особистість на відміну від незрілої здатна доводити розпочату справу до кінця, брати відповідальність за власні вчинки,

рішення та швидко/якісно розв'язувати життєві проблеми.

Саме тому важливо з'ясувати зміст досліджуваного й дотичних понять, виділити і структурувати чинники впливу, встановити принципи й передумови розвитку управлінської зрілості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Подальший розвиток управлінських кадрів тісно пов'язаний з системним моніторингом кадрового забезпечення у системі менеджменту персоналу, зокрема – в розрізі досягнення управлінської зрілості. У процесі дослідження управлінської зрілості доцільним є:

- відстеження еволюції дотичної термінології;
- виявлення, структурування і встановлення первинності чинників впливу на управлінську зрілість;
- класифікування видів управлінської зрілості;
- розгляд взаємозв'язку рівня управлінської зрілості з вихідними передумовами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні проблеми більшості підприємств зумовлені недостатнім рівнем розвитку системи управління, що, відповідно, залежить від професіоналізму управлінських кадрів. Відтак, управлінська діяльність виконується неналежним чином.

Згідно з визначенням Н. Нижника, В. Олуйка управлінська діяльність є сукупністю вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління; утворилась внаслідок поділу та спеціалізації праці; основними ознаками є:

- **інтелектуальний характер** (спрямованість на вироблення, прийняття й практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямку стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку й діяльність людей);
- **багатогранність проявів** (люди, знання, інформація, технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище);
- **колективність, робота з людьми** (досягнення складних цілей силами значних груп людей);
- **інформаційність** (постійне отримання, осмислення, систематизування, зберігання, передавання спеціальної та управлінської інформації);
- **опосередкованість** (ресурси, зв'язки, часові лаги тощо) [16].

Деякі науковці до ознак управлінської праці теж відносять систематичність, творчий характер та ін.

Успішність провадження управлінської діяльності передбачає наявність управлінців – носіїв компетентності з відповідним рівнем [її розвитку] управлінської зрілості.

У контексті науки акмеології (яка аналізує зрілість для конкретної професійної сфери), власне, зрілість ототожнюється з професіоналізмом; зокрема, професійна зрілість трактується, як стан повного розкриття потенціалу особистості, що виявляється у здатності до самовизначення і самореалізації.

В результаті огляду та оцінювання думок вибраних науковців щодо різновидів зрілості доцільно впорядкувати їх визначення і сформувати відповідну таблицю 1.

Означення базових чинників впливу на управлінську зрілість доцільно представити у табличній формі (табл. 2).

З урахуванням змістовного наповнення різноманітні чинники доцільно структурувати та розташувати за первинністю прояву (впливу) на формування управлінської зрілості (рис. 1).

Огляд точок зору багатьох науковців дозволяє сформулювати перелік ознак (рис характеру, навичок тощо), володіння якими дає підстави для висновку про управлінську зрілість працівника АУ. До таких ознак, насамперед, віднесено: психологічну вибірковість, практично-психологічний розум, суспільну енергійність, критичність, схильність до організаторської діяльності, управління часом, дисциплінованість, стресостійкість.

Вільгельм фон Гумбольд (XIX ст.) зрілою вважав людину усебічно розвинуту; відомі дослідники А. Маслоу та К. Роджерс зрілу особистість вирізняли за рахунок високої відповідальності, соціальної активності, а не лише професійними досягненнями та ефективною самореалізацією.

Узагальнення позицій науковців дозволяє сформулювати підходи до визначення. Отже, управлінську зрілість слід розглядати як:

- **ЯВИЩЕ**, яке полягає у набутті та оволодінні індивідом набору характеристик для успішної управлінської діяльності, грамотного організування робочого процесу, створення клімату для комфортної, результативної роботи підлеглих і досягнення поставлених цілей;
- **СТАН ОСОБИСТОСТІ** управлінця, якому притаманні ознаки: вміння нести відповідальність за свої дії, прагнення до само-

Таблиця 1

Підходи науковців до визначення різновидів зрілості

Автори, роки	Визначення
<i>зрілість</i>	
В. Бусел, 2003	Стан організму, який досяг повного розвитку; високий ступінь розвитку досконалості, майстерності [3, с.385].
Т. Яблонська, 2011	Сукупний стан високого рівня розвитку фізіологічних, інтелектуальних, вольових, моральних, соціальних характеристик людини [4].
С. Баранова, 2020	Комплекс зовнішніх ознак (пропорції тіла, стан кісток черепа, статеві ознаки тощо), які забезпечують функціонування організму людини в зовнішньому середовищі [5].
<i>особистісна зрілість</i>	
Т. Титаренко, 2001	Стан розвитку особистості, що виявляється у високому ступені особистісної конструктивної активності та особистісної функціональної продуктивності людини [6].
О. Штепа, 2006	Стан людини, рисами якої є: відповідальність, децентрація, глибинність переживань, життєва філософія, толерантність, автономність, контактність, самоприйнятливність, креативність, синергічність. Особистісній зрілості людини сприяє розвиток децентрації – здатності зрозуміти позицію іншої людини, вміти поглянути на ситуацію з її точки зору [7].
О. Лукасевич, 2009	У контексті вчинкового підходу в психології інтегральним показником особистісної зрілості є внутрішня готовність до здійснення відповідного вчинку у життєвому сенсі особистості; основні ознаки: відповідальність, самостійність, мудрість, цілеспрямованість, упевненість, креативність та альтруїстичність [8].
Н. Дідик, 2014	Характеристика стану розвитку особистості, що виявляється у високому ступені особистісної конструктивної активності та особистісної функціональної продуктивності людини [9].
А.-М. Бльок, 2016	Складне структурне утворення, яке охоплює характеристики: відповідальність у різних сферах діяльності, самостійність, емоційну зрілість, самореалізацію, адекватне самоствердження, цілепокладання [10].
<i>соціальна зрілість</i>	
В. Бродовська, 2005	Формування мотиваційної сфери визначення власного місця у житті, внутрішньої позиції, світогляду та його вплив на пізнавальну діяльність, самосвідомість і моральну свідомість [11].
Л. Лук'янова, 2010	Соціально-психологічна зрілість – здатність людини до самостійного прийняття життєво важливих рішень на основі особистих сенсів та вибору шляхів їх втілення у життя [12].
<i>професійна зрілість</i>	
Т. Комар, 2015	Відповідність професійного розвитку ціннісному ставленню особистості до себе, власної професійної діяльності, інших людей, життя й світу в цілому. Ознаки: зацікавленість у здійсненні вибору професії; прагнення до одержання нової інформації й планування кар'єри; однорідність професійних переваг впродовж тривалого часу в одній професійній галузі; зрілість інтересів, незалежність від інших людей та обставин під час вибору професії, відповідність цінностей обраної професії інтересам людини; відповідність переваг і здібностей інтересам та активності людини [13].
<i>Особистісно-професійна зрілість</i>	
В. Цина, 2014	Інтегративна якість особистості, що відбиває складові її громадянської, життєво-професійної, духовної, соціальної, психологічної та мотиваційної зрілості, сформованість самості особистості й обумовлює володіння предметними, базовими та ключовими компетентностями, що визначають готовність до професійної діяльності [14].
В. Цина, 2015	Психологічна зрілість (одна зі складових особистісно-професійної) – охоплює позитивне мислення, емоції, цілепокладання, психічну автономію, переважання раціонального над емоційним, розсудливість та емоційну врівноваженість, синергетичність та автономність, наявність власної життєвої філософії [15].

Джерело: впорядковано авторами

Таблиця 2

Зміст вибраних факторів впливу на зрілість

Автори, роки	Визначення
Інформація	
О. Мельничук, 1985	Повідомлення про щось; відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, про події, ситуації, чиюсь діяльність, що їх сприймають людина і живі організми, керуючі машини та інші системи [18, с. 363].
Закон України «Про інформацію», 1992	Будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [17].
О. Кузьмін, 2020	Сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності [1, с. 129].
Досвід	
І. Білодід, 1971	Сукупність чуттєвих сприйнять, що набувається у процесі взаємодії людини із зовнішньою природою і становить основу знань про матеріальний світ [19].
Ф. Канак, 2002	Важливий, історично наскрізний елемент пізнавальної і практичної діяльності; одна з форм фіксації, збереження й передавання знання у процесі комунікації [20, с. 169].
В. Лісовий, 2008	Вміння та знання, набуті упродовж життя та діяльності особи (чи колективу) [21]
Поведінка	
В. Бусел, 2003	Сукупність чийх-небудь дій і вчинків; спосіб життя; функціонування (автоматичних пристроїв) [3, с. 807].

Джерело: впорядковано авторами

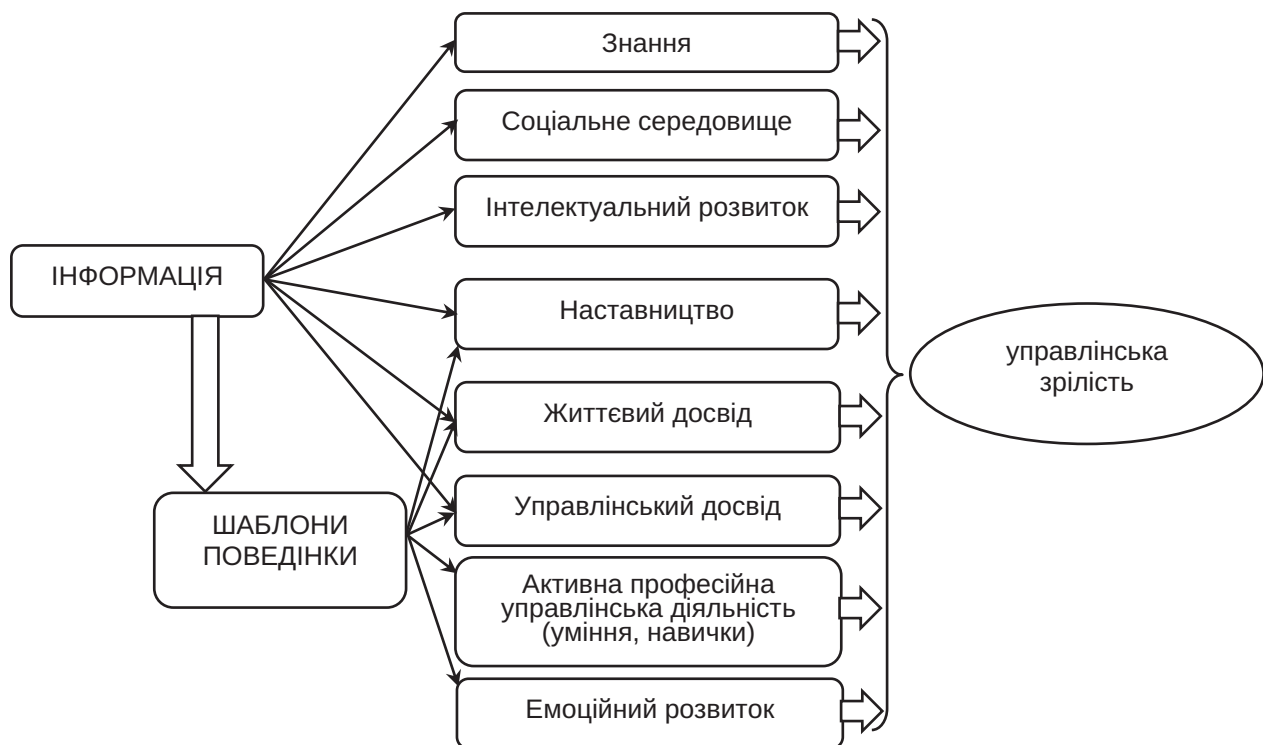


Рис. 1. Фактори впливу на управлінську зрілість

Джерело: розроблено авторами

розвитку, гнучке використання знань у різні періоди трудового життя, наявність досвіду, ініціативність та ризиковість;

– **ВЛАСТИВІСТЬ ОСОБИСТОСТІ**, зумовлена активною управлінською позицією, діяльністю, соціальним середовищем, управлінським та життєвим досвідом, інтелектуальним та емоційним розвитком управлінця;

– **ЕТАП РОЗВИТКУ**, під час якого управлінець досягає вершини знань у сфері діяльності, максимальний прояв показників особистісних, професійних та соціальних якостей тощо;

– **РІВЕНЬ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ** – кількісний вимір досягнутого професіоналізму;

– **ВИМОГА** [одна з формальних, негласних вимог] до управлінця на посаді (як правило, інституційного чи управлінського рівня) в АУ організації.

Комплексне аналізування терміну визначає доцільність його класифікування (табл. 3).

З урахуванням проєкцій, крізь які можна розглядати досліджуване поняття, слід зауважити, що управлінська зрілість (як прикінцевий етап розвитку компетентності) – безпосередньо, але не лінійно залежить від обсягу отриманої інформації. Управлінцю для напрацювання висновків (рішень) та узагальнень більш високого порядку слід здійснити відповідне аналізування інформації, її структурування, встановлення взаємозв'язків і причинно-наслідкових співвідношень, елімінування зайвого, критичне відмежування фактів від емоцій та їх трактування. Такі дії управлінець здійснює або силами наявного штабу (помічників, консультантів) або самостійно – за допомогою власного інтелекту.

Таблиця 3

Класифікація видів управлінської зрілості

№ з/п	Ознаки класифікації	Різновиди
1.	За змістом (характером)	– функціональна (адміністративна) – технічна – креативна тощо
2.	За суб'єктом (носієм)	– управлінця – колективу управлінського підрозділу – колективу проєкту – колективу організації
3.	За об'єктом	– поведінки (в певних управлінських ситуаціях) – ролі – проєкту
4.	За стадією існування	– початкова (рання) – активна – ефективна – пасивна – завершальна (пізня)
5.	За періодом прояву	– разова – епізодична – перманентна (постійна)
6.	За повнотою прояву*	– фрагментарна – повна
7.	За формою прояву*	– явна – латентна
8.	За ознаками прояву*	– артефактна – атрибутивна
9.	За напрямком розвитку*	– прогресуюча – регресуюча – деградує
10.	За ймовірністю виникнення (прояву)*	– спорадична – стабільна
11.	За рівнем розвитку	– у залежності від шкали

Джерело: впорядковано і розроблено (*) авторами

Таким чином, має значення обсяг опрацьованої (релевантної) інформації, на засадах якої формуються певні шаблони поведінки і управлінських операцій, манери спілкування тощо.

Отже, настання зрілості для конкретного управлінця визначає опрацьований («поглинутий») обсяг інформації, отриманої з різноманітних джерел (повідомлення, рішення, спеціалізована література (довідники), професійне, соціальне середовище тощо), а також – у процесі трудової діяльності, через проходження відповідних управлінських ситуацій (вибір альтернативи, обговорення, переконання, скерування, планування, реагування тощо) – тобто через досвід.

Згідно з поглядами О. Кузьміна управлінці під час кар'єрного росту досягають етапу зрілості у віці 40+ років (40-48 років – Активна зрілість, 45-55 – ефективна зрілість, 55+ пасивна зрілість) [1, с. 181]. Описово про високий рівень зрілості статистично свідчить віковий розподіл менеджерів американських підприємств (рис. 2) [22].

Досягнення відповідної «критичної» точки, коли достатній обсяг опрацьованої інформації спричинить новий (вищий) рівень компетентності, що називатиметься зрілістю, залежатиме від кількості (частоти, інтенсивності) прожитих управлінських [інформативних] ситуацій або часу, впродовж якого відбувалось опрацювання («проживання») цього масиву інформації. Дану залежність відображено у спрощеному вигляді формулою (1):

$$ЗР_{упр} = K_0 + f(I, t), \quad (1)$$

де $ЗР_{упр}$ – управлінська зрілість;

K_0 – базова (існуюча) компетентність (освіта, попередній досвід тощо);

f – функція (перетворення інформації й часу);

I – масив інформації;

t – час.

Опрацювання обсягу інформації I , своєю чергою, залежить від функції f (інтелекту та інших характерологічних рис (наполегливість, послідовність, терпіння та ін.), які більшою мірою визначаються темпераментом особистості управлінця) та середовища (соціального, професійного тощо).

Таким чином, чим швидше управлінець на конкретній посаді АУ отримає та опрацює необхідний критичний обсяг інформації, тим швидше досягне рівня зрілості (2):

$$V_i = I / t, \rightarrow \text{opt}, \quad (2)$$

де V_i – швидкість опрацювання (освоєння, усвідомлення) інформації;

I – масив інформації;

t – час.

Важливою складовою управлінської діяльності є взаємодія з людьми (підлеглими, колегами, контрагентами тощо), що позначається на доцільності та необхідності володіння не лише професійною, але й емоційною компетентністю. Отже, управлінська зрілість, зокрема, полягає у здатності опрацювання індивідом з оптимальною швидкістю не лише релевантних обсягів професійної, але й здебільшого важко прогнозованих обсягів емоційної інформації.

Водночас, досягнення управлінської зрілості передбачає дотримання певних принципів:

- перманентного самовдосконалення (постійне навчання, вдосконалення вмінь і навичок на основі інформації);

- самоусвідомлення (чітке розуміння власних сильних та слабких сторін, цінностей, обмежень і потенціалу);

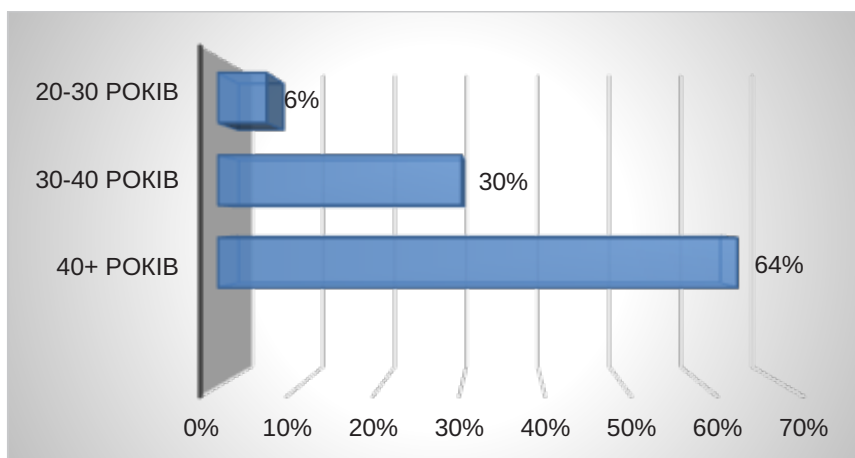


Рис. 2. Діаграма середнього віку управлінців підприємств США станом на 21.07.2023

Джерело: наведено за даними джерела [22]

- самодисципліни (самоконтроль, дотримання вимог посади в ОСУ, законодавства, етики);
- стратегічного мислення (розуміння організаційних та власних перспектив і пріоритетів);
- системності (у пошуку та опрацюванні інформації);
- інформаційної релевантності (опрацюванні лише цільової інформації визначеного обсягу та змісту);
- комунікаційної гнучкості (доступ до потрібної інформації через комунікації, за рахунок власних можливостей);
- креативності (ризиковість, реагування на сучасні виклики нестандартними інноваційними методами).

Висновки. Тема управлінської зрілості є доволі важливою в умовах нестабільності, спорадичності, турбулентності, оскільки

складно передбачити вектори локальних і глобальних змін, а кожній організації як суб'єкту господарювання доводиться виживати, адаптуватись або розвиватись, що потребує компетентних керівників з досвідом, інтуїцією, тобто зрілих управлінців. Зрілість можна розглядати з різних точок зору, проте слід підкреслити, що вона певною мірою залежить не стільки від віку, як від обсягу інформації, отриманої з різних джерел (освіта, наставництво, навколишнє середовище тощо). Кожному зрілому працівнику АУ повинні бути притаманні певні ознаки (риси), які допоможуть провадити успішну управлінську діяльність. У перспективі подальших досліджень планується розроблення кореляційно-регресійної моделі врахування впливу ключових чинників (інтенсивність, релевантність інформації) на рівень управлінської зрілості 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. John Raven (1991). *The Tragic Illusion: Educational Testing*. Trillium. 108 p.
3. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
4. Яблонська Т. М. Зрілість / *Енциклопедія Сучасної України* / Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. URL: <https://esu.com.ua/article-13889> (дата звернення: 13.10.2023).
5. Баранова С. В. Особистісна зрілість та відповідальність: соціально-психологічний аспект : монографія. Київ : Інтерконтиненталь-Україна, 2020. 364 с.
6. Титаренко Т. М. Суспільна детермінація життєвих домагань особистості. *Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави: зб. наук. праць*. Асоц. політ. психологів України, Ін-т соц. та політ. психології АПН України. Київ, 2005. Вип. 4. С. 165–172.
7. Штепа О. С. Психологічні особливості формування та актуалізації особистісної зрілості. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 5. С. 24–31.
8. Лукасевич О. А. Особливості досягнення особистісної зрілості студентами вищого навчального закладу. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 12. Психологічні науки*. 2009. № 21 (45). С. 117.
9. Дідик Н. М. Феномен особистісної зрілості в інтерпретації українських дослідників. *Молодий вчений*. 2014. № 1 (03). С. 130.
10. Блюк А-М. Психологічні детермінанти особистісної зрілості студентів-психологів. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2016. Вип. 9. С. 5–15.
11. Бродовська В. Й., Патрик І. П., Яблонко В. Я. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2005. 224 с.
12. Лук'янова Л. Б. Провідні особливості навчання дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: зб. наук. пр.* Київ, Ніжин : Вид. ПП Лисенко М. М., 2009. Вип. 1. С. 72–79.
13. Комар Т. В. Професійна зрілість особистості: психологічна природа поняття. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2015. Випуск 3. С. 33–37.
14. Цина В. І. Сутність, структура, особливості особистісно-професійної зрілості майбутнього вчителя. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 14. С. 305–310.
15. Цина В. І. Використання стратегії вивчення педагогічної практики у формуванні особистісно професійної зрілості майбутніх педагогів. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2015. Вип. 1. С. 36–37.

16. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посібник / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
17. Закон України «Про інформацію» № 2657-ХІІ від 2.Х.1992. зі змінами і доповненнями. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 15.10.2023).
18. Мельничук О. С. (Ред.) Словник іншомовних слів / 2-е видання, випр. і доп. Київ : Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 968 с.
19. Словник української мови: [в 11 т.] / АН УРСР, Ін-т мовознавства імені О. О. Потебні / Голова редкол. І. К. Білодід [та ін.]. Київ : Наук. думка, 1970-1980. Том 2, 1971. С. 382.
20. Канак Ф. Досвід. Філософський енциклопедичний словник: довідкове видання / За заг. Ред. В. І. Шинкарук. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. 742 с.
21. Лісовий В. С. Досвід. Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2008. URL: <https://esu.com.ua/article-21094> (дата звернення: 18.10.2023).
22. Manager Demographics and Statistics: Number Of Managers In The US. Zippia – Find Jobs, Salaries, Companies, Resume Help, Career Paths and More. URL: <https://www.zippia.com/manager-jobs/demographics/> (дата звернення: 30.09.2023).

REFERENCES:

1. Kuzmin, O. Ie., Melnyk, O. H., Protsyk, I. S., Romanyshyn, S. B., Darmits, R. Z. (2020). *Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia. Navch. posibnyk* [Management: graphical and tabular visualization. Study guide]. 5 vyd. vypr. ta dop. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 208 p. [in Ukrainian]
2. Raven, J. (1991). *The Tragic Illusion: Educational Testing*, Trillium, USA.
3. 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]
4. Yablonska, T. M. (2011). *Zrilst / Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy* [Maturity / Encyclopedia of Modern Ukraine] I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskiy, M. H. Zhelezniak, etc. (ed.); NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy. Available at: <https://esu.com.ua/article-13889> (accessed: 13.10.2023). [in Ukrainian]
5. Baranova, S. V. (2020). *Osobystisna zrilst ta vidpovidalnist: sotsialno-psykholohichniy aspekt: monohrafiia* [Personal maturity and responsibility: socio-psychological aspect: monograph]. Kyiv: Interkontynental-Ukraina, 364 p. [in Ukrainian]
6. Tytarenko, T. M. (2005). *Suspilna determinatsiia zhyttievkykh domahan osobystosti* [Social determination of life demands of the individual]. *Problemy politychnoi psykholohii ta yii rol u stanovlenni hromadianyna Ukrainskoi derzhavy: zb. nauk. prats. Asots. polit. psykholohiv Ukrainy, In-t sots. ta polit. psykholohii APN Ukrainy*. Kyiv, no. 4, pp. 165–172. [in Ukrainian]
7. Shtepa, O. S. (2006). *Psykhologichni osoblyvosti formuvannia ta aktualizatsii osobystisnoi zrilsti* [Psychological features of formation and actualization of personal maturity]. *Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota*, no. 5, pp. 24–31. [in Ukrainian]
8. Lukasevych, O. A. (2009). *Osoblyvosti dosiahnennia osobystisnoi zrilsti studentamy vyshchoho navchalnoho zakladu* [Peculiarities of achieving personal maturity by students of a higher educational institution]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriiia № 12. Psykhologichni nauky*, no. 21 (45), p. 117. [in Ukrainian]
9. Didyk, N. M. (2014). *Fenomen osobystisnoi zrilsti v interpretatsii ukrainskykh doslidnykiv* [The phenomenon of personal maturity in the interpretation of Ukrainian researchers]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (03), p. 130. [in Ukrainian]
10. Blok, A-M. (2016). *Psykhologichni determinanty osobystisnoi zrilsti studentiv-psykholohiv* [Psychological determinants of personal maturity of psychology students]. *Psykhologichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia*, no. 9, pp. 5–15. [in Ukrainian]
11. Brodovska, V. I., Patryk, I. P., Yablonko, V. Ia. (2005). *Tlumachnyi slovnyk psykholohichnykh terminiv v ukrainskii movi* [Explanatory dictionary of psychological terms in the Ukrainian language]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Profesional», 224 p. [in Ukrainian]
12. Lukianova, L. B. (2009). *Providni osoblyvosti navchannia doroslykh* [Leading features of adult education]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy: zb. nauk. pr.* Kyiv, Nizhyn: Vyd. PP Lysenko M. M., no. 1, pp. 72–79. [in Ukrainian]
13. Komar, T. V. (2015). *Profesiina zrilst osobystosti: psykholohichna pryroda poniattia* [Professional maturity of the individual: the psychological nature of the concept]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Psykhologichni nauky*, no. 3, pp. 33–37. [in Ukrainian]

14. Tsyna, V. I. (2014). Sutnist, struktura, osoblyvosti osobystisno-profesiinoi zrilosti maibutnoho vchytelia [The essence, structure, features of the personal and professional maturity of the future teacher]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Seriia: Pedahohichni nauky*, no. 14, pp. 305–310. [in Ukrainian]
15. Tsyna, V. I. (2015). Vykorystannia stratehii vyvchennia pedahohichnoi praktyky u formuvanni osobystisno-profesiinoi zrilosti maibutnikh pedahohiv [Using the strategy of studying pedagogical practice in the formation of personal professional maturity of future teachers]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky ta psykholohii*, no. 1, pp. 36–37. [in Ukrainian]
16. Nyzhnyk, N. R., Oluika, V. M. (eds.) (2002). Derzhavne upravlinnia v Ukraini: naukovi, pravovi, kadrovi ta orhanizatsiini zasady: navch. posibnyk [Public administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnika», 352 p. [in Ukrainian]
17. Zakon Ukrainy «Pro informatsiiu» № 2657-XII vid 2.X.1992. zi zminamy i dopovnenniamy. VRU [Law of Ukraine "On Information"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (accessed: 15.10.2023).
18. Melnychuk, O. S. (ed.) (1985). Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words] 2-e vydannia, vypr. i dop. Kyiv: Holovna redaktsiia «Ukrainskaadianska entsyklopediia» (URE), 968 p. [in Ukrainian]
19. Slovnyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]: [v 11 t.] / AN URSSR, In-t movoznavstva imeni O. O. Potebni / Holova redkol. I. K. Bilodid [ta in.]. Kyiv: Nauk. dumka, 1970-1980. T. 2, 1971, p. 382. [in Ukrainian]
20. Kanak, F. (2002). Dosvid. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk: dovidkove vydannia [Philosophical encyclopedic dictionary: reference edition] V.I. Shynkaruk (ed.). Kyiv: Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy : Abrys, 742 p. [in Ukrainian]
21. Lisovyi, V. S. (2008). Dosvid. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Experience. Encyclopedia of Modern Ukraine]. Redkol.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskyi, M. H. Zhelezniak [ta in.]; NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy. Available at: <https://esu.com.ua/article-21094> (accessed: 18.10.2023)
22. Manager Demographics and Statistics: Number Of Managers In The US. Zippia – Find Jobs, Salaries, Companies, Resume Help, Career Paths and More. Available at: <https://www.zippia.com/manager-jobs/demographics/> (accessed: 30.09.2023).