

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДАРМИЦЬ РОСТИСЛАВ ЗЕНОВІЙОВИЧ

УДК: 005.585+005.412]:005.336.2:334.7 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради Завербний А.С.*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ /Р.З. Дармиць/

Науковий керівник – Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор,
Заслужений працівник народної освіти України

Львів – 2019

АНОТАЦІЯ

Дармиць Р.З. Оцінювання та розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". – Національний університет "Львівська політехніка" Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств. Актуальність теми визначається тим, що в умовах інтенсифікування технічних, інформаційних, інноваційних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постають проблеми оптимізування структури та розміру апарату управління (АУ). Водночас, ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається формуванням та діяльністю власне його АУ (складової керівної підсистеми), призначенням якого є виконання функцій управління та забезпечення впливу на керовану підсистему для реалізації існуючих цілей та місії.

Необхідною складовою раціонального АУ підприємства та його успішної діяльності є управлінські працівники, які володіють відповідними характеристиками (знання, уміння, досвід, цінності тощо), що узагальнюється в термінах компетентності. Розроблення теоретичних і методологічних засад адекватного і коректного оцінювання компетентностей працівників АУ в контексті їх подальшого цільового розвитку є особливо важливим з урахуванням існуючих тенденцій на ринку праці, посилення конкуренції у локальному та глобальному соціально-економічному просторі.

У першому розділі "Теоретичні і прикладні засади оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств" досліджено суть та еволюцію поняття "АУ", а також суміжних з ним термінів. Здійснено теоретичне обґрунтування змісту терміну "АУ" з урахуванням логіки

формування означень та підходів менеджменту. Як наслідок, можливим є використання класичного означення (через найближчий рід і видову ознаку); генетичного означення (за способом утворення, виникнення чи побудови); структурного (за складом); функціонального (призначення поняття, його роль чи функція); і в підсумку – змішаного означення (поєднання принаймні двох з вищеперерахованих). Здійснено порівняння змісту понять "АУ", "система управління", "керівна підсистема", "організаційна структура управління". Зроблено висновок про те, що АУ є складовою керівної підсистеми управління підприємства; на відміну від організаційної структури управління (ОСУ) також охоплює штат управлінців, які здійснюють управлінський вплив.

Погляди науковців щодо АУ загалом зосереджені навколо 3-х підходів: АУ створюють для здійснення управління на підприємстві, тобто – для виконання функцій управління; АУ є складовою (або тотожний) керуючій (керівній) підсистемі управління організації; АУ здебільшого асоціюють або ж розглядають у поєднанні з такими факторами внутрішнього середовища організації, як "люди", "організаційна структура управління". Отже, АУ є складною, скоординованою системою, складовою керівної підсистеми, виникає на основі поєднання горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (ОСУ) та відповідного штату управлінців; здійснює процес менеджменту (виконує функції менеджменту, формує методи менеджменту, розробляє управлінські рішення, забезпечує управлінський вплив) щодо керованої підсистеми з метою реалізації місії та досягнення цілей організації.

Класифікацію видів АУ впорядковано та розвинуто за рахунок розроблення додаткових ознак (за характером адаптації до змін; за сферою (видом) діяльності; за рівнем управління; за кількістю рівнів управління; за ступенем централізації; за об'єктом управління; за терміном існування (функціонування); за кількістю цілей) і виокремлення відповідних різновидів.

Для більш коректного розуміння сутності компетентностей працівників АУ підприємств пропонується розглядати її як посадову компетентність, що, у свою чергу, формується з професійної та емоційної компетентностей.

Водночас, систематизовано й розвинуто за рахунок введення нових ознак та підвидів типологію компетентностей працівників АУ (за кількістю цілей, які дозволяють досягнути, за масштабом застосування, за елементною структурою, за характером впливу на діяльність, за часовою належністю, за часовою ознакою застосування, за впливом на результат, за формою прояву, за носієм, за напрямком розвитку).

Дослідження процесів оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств узагальнено у концептуальні засади, що містять принципи, інструменти, критерії та прийняття управлінських рішень за отриманими результатами. Оцінювання певної (конкретної) компетентності носія (працівника АУ) може відбуватись за допомогою одного з існуючих (відомих) методів оцінки персоналу або ж – оцінювання компетентності носія здійснюється поелементно (знання, вміння, навички, риси характеру, і/або інші складові, які її формують) з подальшою можливістю виходу на комплексний інтегральний показник рівня її розвитку.

Аналізування існуючих у наукових джерелах підходів дозволяє згрупувати відомі методи розвитку компетентностей управлінців у 3 блоки з урахуванням пріоритетного (визначального) фактору розвитку: "обсяг інформації", "швидкість опрацювання", "час".

У другому розділі "Аналізування та оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств" виявлено аспекти трактування компетентності працівника АУ, а саме: ресурсний (охоплює інструментальний і функціональний) та емпіричний. Прийняття до уваги вказаних аспектів дозволить керівництву більш цільово підбирати персонал з урахуванням функціональних обов'язків посад та оцінювати компетентність працівників підрозділу АУ.

У процесі дослідження компетентностей управлінських працівників виявлено та охарактеризовано загальні (гнучкість, адитивність/кумулятивність, еволюційність, емерджентність, вимірюваність (емпіричність), еластичність, релевантність) і спеціальні (міждисциплінарність, синергічність, комплексність, неоднорідність/багатогранність, динамічність, функціональна обмеженість,

прогностичність) властивості поняття. Зазначене вкотре підкреслює специфіку управлінської роботи, що, зокрема, пояснює вимоги до управлінців, відображені у посадових інструкціях. Проаналізовано зміст і виокремлено чинники впливу на компетентність і професійне зростання працівників АУ, що дозволило розробити послідовність оцінювання компетентностей управлінців.

Моніторинг посадової компетентності працівників АУ слід провадити з урахуванням таких підходів: наявність необхідного параметра (елемента компетентності); врахування якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект). Для оцінювання посадової компетентності працівників АУ за першим підходом розроблено показники: коефіцієнт професійної компетентності та коефіцієнт емоційної компетентності працівників на посаді АУ. До показників другої групи віднесено: рівень професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) працівників на посаді АУ, рівень емоційної компетентності працівників на посаді АУ. Обґрунтування взаємозв'язку складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей працівників АУ покладено в основу розмежування забезпечувальної і діяльній складових.

За результатами опитування управлінців промислових підприємств Західного регіону, зокрема Львівщини, встановлено рівень розуміння термінів "компетентність" – як обізнаність, фаховість, знання своєї справи; "емоційну компетентність" здебільшого пов'язують із "м'якими навичками", розумінням власних емоцій та колег; виявлено основні чинники впливу на компетентність, показники та ознаки, які свідчать про зростання/розвиток компетентності управлінця; структуровано аргументи доцільності та основні особисті мотиви, які спонукають управлінців розвивати компетентність; з'ясовано основні способи розвитку компетентності. Дослідження результатів анкетування дозволило виявити: певні розбіжності щодо сприйняття ризиків та бар'єрів, які "супроводжують" процес розвитку компетентності; відповідність рівня компетентності рівню оплати праці; доцільність емоційної компетентності для різних категорій управлінського персоналу та погляди управлінців щодо наставництва у процесі розвитку компетентностей.

Внаслідок моделювання параметрів компетентності управлінців з урахуванням впливу на кінцеві результати діяльності конкретних підрозділів АУ встановлено відповідну математичну залежність (модель), що дозволить керівництву підприємств здійснювати відповідне прогнозування. За результатами аналізування посадової інструкції працівника АУ – головного бухгалтера – здійснено оцінювання компетентності, а також виявлено потенціал розвитку на посаді [посадової компетентності].

У третьому розділі "Розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств" подано результати розроблення конкретного інструментарію, зокрема розроблено модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств з урахуванням характеристик виявлених бар'єрів та класифікації основних ризиків, які "супроводжують" цей процес. На основі взаємозв'язку передумов та чинників у сфері розвитку компетентностей працівників АУ сформовано класифікацію передумов розвитку компетентності управлінців та класифікацію основних мотивів розвитку компетентностей управлінських працівників.

Здійснена порівняльна характеристика наслідків та перспектив розвитку компетентностей працівників АУ, що дозволить управлінцям чітко орієнтуватись у просторі потенційних можливостей професійного і кар'єрного зростання. Внаслідок урахування ролі і місця компетентності в системі мотивування встановлено взаємозв'язок компетентності працівників АУ з положеннями основних теорій мотивування, що дозволило розробити і охарактеризувати принципи розвитку компетентності працівників АУ.

За результатами узагальнення та класифікування методів розвитку компетентності управлінських працівників розроблено матрицю вибору основних методів розвитку складових компетентності працівників АУ.

Розроблені принципи застосування та характеристика інструментарію мотивування розвитку компетентності управлінських працівників у розрізі підходів (професійний, кар'єрний, паралельний) до розвитку компетентностей працівників АУ дозволили розвинути відповідну матрицю на базі врахування

фактору зрілості, що уможливило розроблення стилів поведінки (стратегії) для забезпечення розвитку компетентностей.

Важливість ролі та місця наставника у процесі розвитку компетентностей працівників АУ дозволило розробити відповідну класифікацію, виокремити причини завершення наставництва під час розвитку компетентностей працівника АУ, охарактеризувати параметри ефективності залучення наставника у даний процес.

У процесі моніторингу систематизовано й розвинуто класифікацію професійного зростання (ПЗ) працівників АУ. Декомпозиція показників оцінювання ПЗ працівників АУ за параметрами (кількісна, якісна складові оцінювання управлінської праці та відповідність "працівник-вимоги") дозволила сформулювати характеристику працівників АУ із виявленими параметрами професійності виконання завдань та характеристику працівників АУ з виявленим рівнем професійної підготовки (професіоналізму).

Ключові слова: апарат управління, компетентності управлінців, емоційна компетентність, посадова компетентність, потенціал посадової компетентності, розвиток компетентності, моніторинг професійного зростання.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Дарміць, Р.З., Георгіаді, Н.Г. та Шпак, Н.О., 1997. Аналіз ризику і шляхи його зниження під час прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах переходу до ринку. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 319, 2, с. 49-52. (Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність розподілу ризику на види і типи для його зменшення при прийнятті управлінських рішень).

2. Дарміць, Р.З., Георгіаді, Н.Г. та Трохим, І.Б., 1998. Принципи застосування функціонального підходу при побудові систем менеджменту. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 329, с. 84-88. (Особистий внесок автора: запропоновано окремі принципи використання функціонального підходу при побудові системи менеджменту на підприємстві).

3. Дарміць, Р.З., 1999. Місце організаційної структури в системі менеджменту підприємства. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 368, с. 82-84.

4. Дарміць, Р.З., 2000. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 405, с. 140-142.

5. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2001. Професійний ріст менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 417, с. 241-245. (Особистий внесок автора: виділено фактори прямого і непрямого впливу на кар'єру менеджерів, обґрунтовано вплив професійного росту менеджера як фактор впливу на формування АУ).

6. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Процик, І.С., 2001. Особливості формування системи матеріального стимулювання управлінських працівників. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 425, с. 197-201. (Особистий внесок автора: обґрунтовано взаємозв'язок розміру і системи матеріального стимулювання управлінських працівників з ефективністю управління).

7. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Передало, Х.С., 2001. Оцінка професійного росту працівників апарату управління автотранспортних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 436, с. 3-8. (Особистий внесок автора: обґрунтовано місце працівника в АУ підприємства на різних етапах професійного зростання).

8. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Ванькович, Л.Я., 2002. Системний підхід до прийняття управлінських рішень в апараті управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 457, с. 83-90. (Особистий внесок автора: сформовано принципи системного підходу до формування та функціонування АУ в контексті прийняття управлінських рішень).

9. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Процик, І.С., 2002. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 466, с. 97-106. (Особистий внесок автора: структуровано фактори впливу на формування діяльної системи мотивування працівників АУ, сформоване "мотиваційне коло" в системі АУ організації).

10. Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2004. Місце та роль місії в процесі управління організацією. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 507, с. 95-101. (Особистий внесок автора: розроблено елементи моделі кількісної оцінки впливу місії в організації).

11. Дарміць, Р.З., 2006. Соціально-психологічний клімат в апараті управління організації: особливості, оцінка, вплив. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*, 23, с. 85-91.

12. Дарміць, Р.З. та Лещук, Г.В., 2009. Вплив ризиків у системі реалізації інвестиційних проектів. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 19.2. с. 172-177. (Особистий внесок автора: сформовано особливості впливу ризиків за життєвими фазами реалізування інвестиційних проектів).

13. Дарміць, Р.З. та Лещук, Г.В., 2009. Діагностика в системі реалізації інвестиційних проектів. *Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки*, 4 (3), с. 133-139. (Особистий внесок автора: обґрунтовано окремі елементи моделі впливу ризиків на реалізування інвестиційних проектів).

14. Дарміць, Р.З., Босак, А.О. та Босак, В.А., 2010. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю

підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 691, с. 26-35. (Особистий внесок автора: структуровано фактори впливу на вибір ОСУ ЗЕД).

15. Дарміць, Р.З. та Вацик, Н.О., 2010. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 20.12. с.153-161. (Особистий внесок автора: наведено порівняльну характеристику та графічну інтерпретацію понять "результативності" та "економічної ефективності").

16. Дарміць, Р.З., Босак, А.О., та Босак, В.А., 2011. Формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*, 1 (21), с. 76-82. (Особистий внесок автора: розроблено матрицю вибору ОСУ ЗЕД).

17. Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2013. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 778, с. 26-34. (Особистий внесок автора: наведено особливості кадрового забезпечення підприємств в умовах МЕД).

18. Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2014. Суть, підходи та оцінювання постачальної діяльності підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Збірник наукових праць (серія економічна)*, 46, с. 190-194. (Особистий внесок автора: розроблено показники оцінювання постачальної діяльності з урахуванням управлінських аспектів).

19. Дарміць, Р.З., 2018. Компетентність працівників апарату управління підприємства: поняття, аспекти, властивості, оцінювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 899, с. 126-137.

20. ¹Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2019. Інтегрований метод оцінювання компетентності працівника апарату управління підприємства. *Економіка: реалії часу*, [online] 3 (43), с. 49-57. Доступно: <<https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No3/49.pdf>> [Дата звернення 30 Жовтень 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory (США)*, *Index Copernicus (Польща)*, *Open Academic Journals Index*). (Особистий внесок автора: розроблено складові інтегрованого методу оцінювання компетентності працівника АУ).

1.2. Публікація у науковому виданні України, яке внесене до міжнародних наукометричних баз

21. Дарміць, Р.З., Шквірко, І.М. та Горішна, Г.П., 2015. Професійний ріст в системі кадрового забезпечення підприємства. *Молодий вчений*, 2 (17), с. 89-96. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Російський індекс наукового цитування (Росія)*, *ScholarGoogle*, *OAJI*, *CiteFactor*, *Research Bible*, *Index Copernicus (Польща)*). (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок між професійним, кар'єрним і службовим зростанням).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

22. Дарміць, Р.З., Коркуна, І.І. та Трач, В.П., 1999. Роль апарату управління в системі менеджменту автотранспортного підприємства. В: *SAKON 99: Materialy X konferencji Miedzynarodowej*. Rzeszow, Polska, 22-25 wrzesien. (Особистий внесок автора: розглянуто завдання і призначення апарату управління АУ на прикладі автотранспортного підприємства).

23. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2000. Професійне зростання менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 23–26 Березень 2000. Львів: ДУ "Львівська політехніка", Інститут підприємництва та перспективних технологій. (Особистий внесок автора: розглянуто складові ПЗ менеджера в АУ).

¹ Наукове фахове видання, яке включене до міжнародних наукометричних баз

24. Дарміць, Р.З. та Завербний, А.С., 2000. Встановлення стратегії підприємства в ринкових умовах. *Теорія управління організацією: стан і перспективи: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Київ-Трускавець, Україна, 6-7 Квітень 2000. Київ-Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ. (Особистий внесок автора: запропоновано окремі етапи процесу прийняття рішення щодо вибору стратегії).

25. Дарміць, Р.З. та Горбаль, Н.І., 2001. Участь менеджерів управлінського апарату в управлінні рекламною діяльністю на підприємстві. *Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть: VIII Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 24-26 Травень 2001. Київ: Політехніка. (Особистий внесок автора: розглянуто роль управлінців в управлінні рекламною діяльністю).

26. Дарміць, Р.З. та Голомовзий, В.М., 2002. Вплив змін на формування апарату управління організації. *Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: Щорічна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22 Січень 2002. Львів: ЛРІДУ УАДУ. (Особистий внесок автора: розглянуто аспекти впливу змін на формування АУ).

27. Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2002. Визначення місії організації та особливості її формування. *Економічні проблеми ринкової трансформації України: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 3-4 Грудень 2002. Львів: ЛБІ НБУ. (Особистий внесок автора: розглянуто складові формування місії).

28. Дарміць, Р.З., 2004. Апарат управління маркетинговою діяльністю організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 7-9 Жовтень 2004. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".

29. Дарміць, Р.З., 2006. Оцінка функціональної діяльності апарату управління організації. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: III Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 45 річниці Полтавського*

університету споживчої кооперації України. Полтава, Україна, 10-12 Травень 2006. Полтава: ПУСКУ.

30. Дарміць, Р.З., 2007. Проблеми оцінювання ефективності кар'єри працівників апарату управління підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: Науково-практична конференція. Львів, Україна, 20-22 Квітень 2007. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".*

31. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Доцільність діагностики підприємства з урахуванням критерію виокремлення його проблем. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: III Всеукраїнська міжвузівська науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів. Рівне, Україна., 22-23 Квітень 2010. Рівне: НУВГП. (Особистий внесок автора: розглянуто критерії доцільності діагностики підприємств).*

32. Дарміць, Р.З. та Боднар, Б.Б., 2010. Функціональний підхід до управління соціальною ефективністю організацій в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Українська наука XXI століття: VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. Київ, Україна, 16-18 Червень 2010. Київ: ТОВ "ТК Меганом". (Особистий внесок автора: розглянуто складові функціонального підходу до управління соціальною ефективністю).*

33. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2010. Підходи до оцінювання апарату управління транспортних організацій. *LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету. Київ, Україна, 25 Лютий 2010. Київ: НТУ. (Особистий внесок автора: розглянуто складові оцінювання АУ транспортних організацій).*

34. Дарміць, Р.З. та Висоцький А.Л., 2010. До питання про оцінювання організування апарату управління маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VIII міжнародна науково - практична конференція. Львів, Україна, 4-6*

Листопад 2010. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: розглянуто елементи організування АУ маркетинговою діяльністю).*

35. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Економічна діагностика – дієвий засіб підтримання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: VII Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів.* Донецьк, Україна, 20-21 Травень 2010. Донецьк: ДВНЗ "Донецький національний технічний університет". *(Особистий внесок автора: розглянуто економічну діагностику в контексті економічної безпеки підприємства).*

36. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Організаційна ефективність в системі діагностування управління підприємства. *Українська наука XXI століття: VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція.* Київ, Україна, 16-18 Червень 2010. Київ. *(Особистий внесок автора: розглянуто організаційну ефективність в розрізі діагностування управління підприємства).*

37. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2011. Особливості оцінювання управлінського апарату в системі менеджменту підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 10–12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: розглянуто особливості оцінювання АУ).*

38. Дарміць, Р.З. та Дума, О.І., 2012. Підходи до оцінювання децентралізації в системі менеджменту організації. *Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання: I Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція.* Макіївка, Україна, 22-23 Лютий 2012. Макіївка: МЕРІ. *(Особистий внесок автора: розглянуто вплив децентралізації при формуванні ОСУ).*

39. Дарміць, Р.З. та Возний, Н.Р. 2012. Графологічна інтерпретація та класифікація апарату управління організації. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених.* Луганськ, Україна, 21-22 Березень

2012. Луганськ: ТОВ "Віртуальна реальність". *(Особистий внесок автора: розроблено графічну інтерпретацію та розвинуто класифікацію АУ).*

40. Дарміць, Р.З. та Возний, Н.Р., 2012. Підхід до розроблення принципів формування апарату управління організації. *Економічні проблеми сталого розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.* Суми, Україна, 3-5 Квітень 2012. Суми: Сумський державний університет. *(Особистий внесок автора: структуровано принципи формування АУ).*

41. Дарміць, Р.З., Жежуха, В.Й. та Маслак, О.О., 2012. Оцінювання ефективності функціонування організаційних структур управління підприємств. *Участь України у глобалізаційних процесах: II Всеукраїнський семінар молодих учених та студентів.* Сімферополь, Україна, 5 Квітень 2012. Сімферополь: ПП "Підприємство "Фенікс". *(Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок складових при оцінюванні ОСУ підприємств).*

42. Дарміць, Р.З. та Горішна Г.П., 2014. Механізм кадрового забезпечення постачання в умовах експортно-імпортової діяльності підприємств. *Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція.* Львів, Україна, 13 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: сформовано елементи механізму кадрового забезпечення постачальної діяльності підприємств).*

43. Дарміць, Р.З. та Рошканюк, О.Д., 2014. Особливості професійного росту фінансових посередників у сфері страхування життя. *Актуальні питання економічних наук: IV Міжнародна науково-практична конференція.* Донецьк, Україна, 16-17 Травень 2014. Донецьк: ГО "СІЕУ". *(Особистий внесок автора: розглянуто особливості професійного росту страхових посередників).*

44. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2015. Професійне зростання бухгалтера в системі менеджменту підприємства. *Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації: Міжнародна науково-практична конференція.* Київ, Україна, 21 Лютий 2015. Київ: Аналітичний центр "Нова

економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості професійного росту бухгалтера).

45. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2015. Передумови професійного та кар'єрного зростання працівників в умовах глобалізації. *Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі: III Міжнародна науково-практична конференція*. Миколаїв, Україна, 30 Квітень 2015. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського. (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок передумов та чинників професійного і кар'єрного зростання працівників).

46. Дарміць, Р.З. та Занюк, А.Ф., 2015. Чинники впливу на професійне зростання персоналу. *Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція*. Херсон, Україна, 15-16 Травень 2015. Херсон: Видавничий дім "Гельветика". (Особистий внесок автора: впорядковано чинники ПЗ персоналу).

47. Дарміць, Р.З. та Зьомбра, С.Р., 2015. Ризики професійного зростання персоналу. *Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Травень 2015. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова. (Особистий внесок автора: розглянуто ризики ПЗ персоналу).

48. Дарміць, Р.З. та Костюшко, В.В., 2015. Вплив якостей і рис характеру на професійне зростання бухгалтера. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: Міжнародна науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 8 Травень 2015. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика". (Особистий внесок автора: розглянуто характерологічні особливості впливу на ПЗ бухгалтера).

49. Дарміць, Р.З. та Крілишин, Я.І., 2015. Показники професійного зростання персоналу. *Проблеми сучасної економіки: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 15-16 Травень 2015. Запоріжжя ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розроблено показники оцінювання ПЗ).

50. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2016. Інструментарій оцінювання професійного зростання управлінського персоналу. *Міжнародні економічні*

відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: Міжнародна науково-практична конференція. Дніпропетровськ, Україна, 4-5 Березень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: розроблено складові інструментарію оцінювання ПЗ управлінців).

51. Дарміць, Р.З. та Жекало, Д.С., 2016. Використання потенціалу професійного зростання кадрів підприємства. *Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція. Дніпропетровськ, Україна, 3-4 Червень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості використання потенціалу ПЗ).*

52. Дарміць, Р.З. та Костюшко, В.В., 2016. Врахування фактору "зрілості" у процесі професійного зростання працівника. *Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь: Науковий форум: Черкаський державний технологічний університет. Україна, Черкаси, 11-12 Травень 2016. Черкаси: ФОП Чабаненко Ю.А. (Особистий внесок автора: розроблено матрицю врахування зрілості під час ПЗ працівників).*

53. Дарміць, Р.З. та Крілишин, Я.І., 2016. Бар'єри професійного зростання персоналу. *Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. Полтава, Україна. 19 Травень 2016. Полтава: ПолтНТУ. (Особистий внесок автора: розглянуто бар'єри ПЗ працівників).*

54. Дарміць, Р.З. та Мельниченко, І.І., 2016. Формування потенціалу професійного зростання менеджера. *Перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, Україна. 27-28 Червень 2016. Одеса: ЦЕДР. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості формування потенціалу ПЗ).*

55. Дарміць, Р.З. та Фаль, Ю.Я., 2016. Взаємозв'язок понять в контексті професійного зростання менеджера. *Інноваційний розвиток економіки: вітчизняна та світова практика: Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 20-21 Травень 2016. Львів: ЛЕФ. (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок ключових понять ПЗ менеджерів).*

56. Дарміць, Р.З. та Янишин, С.В., 2016. Перспективи і наслідки професійного зростання кадрів. *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 29-30 Квітень 2016. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто перспективи і наслідки ПЗ працівників).

57. Дарміць, Р.З. та Ярошинський, О.О., 2016. Роль та місце наставника у професійному зростанні працівника. *Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 17-18 Червень 2016. Львів: ЛЕФ. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості наставництва під час ПЗ працівників).

58. Дарміць, Р.З. та Жирнова, А.О., 2017. Джерела інформації для оцінювання компетентності та професійного зростання управлінських працівників. *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 19-20 Травень 2017. Дніпро: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: впорядковано джерела інформації для оцінювання компетентності та ПЗ управлінців).

59. Дарміць, Р.З. та Івасюк, Т.М., 2017. Взаємозв'язок понять компетенції та компетентності в системі професійного зростання управлінських працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 19-20 Травень 2017. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок компетентності та компетенції управлінських працівників).

60. Дарміць, Р.З. та Мартинюк, К.В., 2017. Оцінювання компетенцій та компетентності управлінських працівників. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 23-24 Червень 2017. К.: Аналітичний центр "Нова Економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості оцінювання компетентності та компетенцій управлінських працівників).

61. Дарміць, Р.З. та Межирицька, Я.В., 2017. Підходи до визначення поняття "професійне зростання персоналу". *Соціально-економічні проблеми сучасності: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. Маріуполь, Україна. 12 Травень 2017. Маріуполь: Донецький державний університет управління. *(Особистий внесок автора: структуровано підходи до означення ПЗ)*.

62. Дарміць, Р.З. та Сидор, М.І., 2018. Принципи розвитку компетентності працівників апарату управління організації. *Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 25-26 Травень 2018. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. *(Особистий внесок автора: розроблено принципи розвитку компетентності працівників АУ)*.

63. Дарміць, Р.З. та Мачульська, Є.С., 2018. Підходи до класифікування компетентностей управлінських працівників. *Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 4 Червень 2018. Полтава: ЦФЕНД. *(Особистий внесок автора: прокласифіковано компетентності управлінських працівників)*.

64. Дарміць, Р.З. та Дейнеко, К.А., 2018. Методи розвитку компетентності працівників апарату управління підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 9 Червень 2018. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". *(Особистий внесок автора: розглянуто методи розвитку компетентності працівників АУ)*.

65. Дарміць, Р.З. та Басараба, А.А., 2019. Моделювання розвитку компетентності управлінських працівників. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: VII Міжнародна науково-практична конференція*. Вінниця, Україна, 5-7 Червень 2019. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ. *(Особистий внесок автора: здійснено спробу моделювання розвитку компетентності працівника АУ)*.

66. Дарміць, Р.З. та Данилюк, Ю.В., 2019. Поняття компетентності управлінських працівників в системі мотивування підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 1 Червень 2019. Полтава:

ЦФЕНД. *(Особистий внесок автора: розглянуто компетентності управлінців в контексті теорій мотивування).*

67. Дарміць, Р.З. та Зинич, Л.В., 2019. Мотиви і передумови розвитку компетентності управлінців. *Стабільність національної економіки: проблеми та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 25 Травень 2019. Дніпро: НО "Перспектива". *(Особистий внесок автора: розглянуто основні мотиви і передумови розвитку компетентності управлінських працівників).*

68. Дарміць, Р.З. та Настьошин, Н.Р., 2019. Оцінювання потенціалу розвитку компетентності управлінських працівників. *Світ економічної науки: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування*. Тернопіль, Україна, 30 Травень 2019. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. *(Особистий внесок автора: розглянуто оцінювання потенціалу розвитку посадової компетентності працівника АУ).*

69. Дарміць, Р.З. та Сабурова, Д.О., 2019. Інструменти мотивування розвитку компетентності управлінських працівників. *Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 25 Травень 2019. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". *(Особистий внесок автора: впорядковано інструменти мотивування розвитку компетентностей управлінців).*

70. Дарміць, Р.З. та Юшак, Б.В., 2019. Інформаційно-статистичне забезпечення оцінювання компетентності працівників. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 29 Червень 2019. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка". *(Особистий внесок автора: розглянуто особливості інформаційного забезпечення оцінювання компетентності працівників).*

3. Інші публікації, які додатково відображають результати дисертації

71. Дарміць, Р.З. та Кузьмін, О.Є., 2001. Економічно-екологічні аспекти формування апарату управління вітчизняних підприємств з переробки

відпрацьованих мастил. *Збірник наукових праць Інституту народознавства НАНУ "Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку"*, 8, с. 188-199. (Особистий внесок автора: розглянуто аспекти і принципи формування АУ вітчизняних підприємств з переробки відпрацьованих мастил).

72. Дарміць, Р.З. та Кузьмін, О.Є., 2002. Управлінський апарат. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. т.3.* Мочерний С.В., Ред. Київ: Видавничий центр "Академія", с. 771-772. (Особистий внесок автора: досліджено суть та місце АУ в керівній системі підприємства).

73. Дарміць, Р.З., Кельман, І.І. та Процик, І.С., 2002. Підходи до класифікації мотивів в діяльності управлінців АТП. Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів, поїздів та нафтогазопроводів: *Щорічний науково-виробничий журнал Транспортної академії України*, 9, с. 54-56. (Особистий внесок автора: запропоновано ознаки поділу мотивів діяльності управлінців АТП у відповідності до положень ключових теорій мотивування).

74. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., Процик, І.С. та Романишин, С.Б., 2018. *Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: Навч. Посібник. 4-те видання перероб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 208 с. (Особистий внесок автора: розвинуто визначення АУ підприємства).

ANNOTATION

Darmits R.Z. Assessment and development of competence of employees of the enterprise management apparatus. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences (Doctor of Philosophy), specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity)". - Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2019.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific and applied problem of assessment and development of competencies of employees of the enterprise

management apparatus. The relevance of the topic is determined by the fact that in the context of intensification of technical, information, innovation and social processes, enterprises are increasingly faced with problems of optimizing the structure and size of the management apparatus (MA). At the same time, the effectiveness of the enterprise is largely determined by the formation and activity of its own MA (component of the management subsystem), the purpose of which is to perform management functions and ensure the impact on the managed subsystem to achieve existing goals and mission.

The necessary component of a rational enterprise MA and its successful activity are management employees who possess the relevant characteristics (knowledge, skills, experience, values, etc.) that are generalized in terms of competence. Developing theoretical and methodological bases for adequate and correct assessment of the competencies of MA employees in the context of their further targeted development is especially important in view of existing trends in the labor market, increasing competition in the local and global socio-economic space.

The first section "Theoretical and applied principles of assessment and development of competence of employees of the enterprise management apparatus" investigates the essence and evolution of the concept of "MA", as well as related terms. Theoretical substantiation of the content of the term "MA" is carried out taking into account the logic of formation of definitions and approaches of management. As a consequence, it is possible to use the classical definition (because of the closest genus and species); genetic descriptions (by way of formation, origin or construction); structural (in composition); functional (purpose of the concept, its role or function); and ultimately, a mixed definition (a combination of at least two of the above). Comparison of the content of the terms "MA", "management system", "management subsystem", "organizational management structure" is made. It is concluded that MA is a component of the management subsystem of enterprise management; In contrast to the organizational management structure (OMS), it also covers the staff of managers who exert managerial influence.

Scientists' views on MA are generally centered around 3 approaches: MA is created to manage the enterprise, that is, to perform management functions; MA is an

integral (or identical) control (management) subsystem of the organization management; MAs are mostly associated with or considered in combination with such factors of the internal environment of the organization as "people", "organizational management structure". Therefore, MA is a complex, coordinated system, a component of the management subsystem, arises on the basis of a combination of horizontal and vertical divisions of managerial work (OMS) and the corresponding state of managers; performs the management process (performs management functions, forms management methods, develops management decisions, provides managerial influence) regarding the managed subsystem in order to accomplish the mission and achieve the goals of the organization.

The classification of types of MA is ordered and developed by developing additional features (by the nature of adaptation to changes; by the sphere (type) of activity; by the level of management; by the number of levels of management; by the degree of centralization; by the number of goals; by the term the existence (functioning) and isolation of the relevant species.

For a more accurate understanding of the essence of the competencies of the employees of MA enterprises it is suggested to consider it as a job competence, which, in turn, is formed from professional and emotional competencies. At the same time, it has been systematized and developed by introducing new features and subspecies of the typology of competences of MA employees (by the number of goals that allow to achieve, by scale of application, by elemental structure, by nature of impact on activity, by time, by time of use, by influence the result, the form of manifestation, the carrier, the direction of development).

Research on the processes of assessing and developing the competencies of employees of MA enterprises are summarized in conceptual frameworks, which take into account the principles, tools, criteria and management decisions based on the obtained results. The assessment of a particular (specific) competence of the carrier (MA employee) can be carried out using one of the existing (known) methods of personnel assessment, or - the competence assessment of the carrier is carried out elementarily (knowledge, skills, traits, and / or other components that form) with the further possibility of entering a complex integral indicator of its development level.

Analyzing existing approaches in scientific sources allows to group the known methods of development of competencies of managers into 3 blocks taking into account the priority (determining) factor of development: "volume of information", "speed of processing", "time".

The second section "Evaluating and analyzing the competencies of employees of the enterprise management apparatus" reveals aspects of the competence of the employee of the MA, namely: resource (covering instrumental and functional) and empirical. Considering these aspects will allow the management to more purposefully recruit staff, taking into account the functional responsibilities of the position and to evaluate the competence of the employee of the MA unit.

In the process of management competencies research, common (flexibility, additivity / cumulative, evolutionary, emergent, measurable (empirical), elasticity, relevance) and special (multidisciplinary, synergistic, competence, flexibility, and complexity) properties of the concept are revealed and characterized. This again emphasizes the specifics of managerial work, which in particular explains the requirements for managers, reflected in the job descriptions. The content and factors of influence on the competence and professional growth of the MA employees were analyzed, which allowed to develop a sequence of assessment of the managers' competences.

The monitoring of the professional competence of the MA employees should be carried out taking into account the following approaches: availability of the necessary parameter (element of competence); taking into account the qualitative filling of the estimated parameter (knowledge, experience, emotional intelligence). In order to assess the professional competence of MA employees according to the first approach, indicators were developed: the coefficient of professional competence and the coefficient of emotional competence of employees in the position of MA. The indicators of the second group include: the level of professional competence (professional knowledge and experience (skills, skills) of employees in the position of MA, the level of emotional competence of employees in the position of MA. The justification of the interrelation of the components of job competence in the

integrated method of assessing the competencies of the MA employees is the basis for the distinction between the provision and the activity components.

According to the survey of managers of industrial enterprises of the Region, in particular Lviv region, the level of understanding of the terms "competence" was established - as awareness, professionalism, knowledge of their affairs; "emotional competence" is mostly attributed to "soft skills", an understanding of one's emotions and colleagues; identified the main factors affecting competence; indicators, signs that indicate the growth / development of managerial competence; the arguments of expediency and the main personal motives that motivate managers to develop competence, the main ways of development. The survey results revealed some differences in the perception of the risks and barriers that accompany the competence development process; relevance of the level of competence to the level of remuneration; the expediency of emotional competence for different categories of managerial staff and the views of managers on mentoring in the process of competence development were determined.

As a result of modeling the parameters of the competence of managers, taking into account the impact on the final results of the activities of specific divisions of the MA, an appropriate mathematical dependence (model) is established, which will allow the management of the enterprises to make the appropriate forecasting. According to the results of the analysis of the job description of the employee of the MA - Chief Accountant, competence assessment was carried out and the potential of development in the position [job competence] was revealed.

The third section "Development of competencies of employees of the enterprise management apparatus" presents the results of the development of specific tools, in particular, developed a model of development of competencies of employees of MA enterprises, taking into account the characteristics of the identified barriers and the classification of the main risks that "accompany" this process. On the basis of interrelation of preconditions and factors in the sphere of development of competencies of the MA employees, the classification of preconditions for the development of managerial competences and the main motives for the development of competencies of managerial employees were formed.

A comparative characterization of the consequences and prospects of the development of the competences of the MA employees is made, which will allow the managers to clearly orient themselves in the space of potential opportunities for professional and career growth. Taking into account the role and place of competence in the motivation system, the relationship of competence of MA employees with the provisions of basic theories of motivation was established, which allowed to develop and characterize the principles of development of competence of MA employees.

According to the results of generalization and classification of methods of development of competence of managerial employees, the matrix of choice of the basic methods of development of components of competence of employees of MA has been developed. The developed principles of application and characterization of the toolkit for motivating the development of managerial competence in terms of approaches (professional, career, parallel) to the development of competencies of MA employees allowed to develop an appropriate matrix on the basis of maturity factor, which made it possible to develop behavioral styles (strategies).

The importance of the role and place of the mentor in the process of development of competencies of MA employees made it possible to develop an appropriate classification, to identify the reasons for the completion of mentoring during the development of competencies of the MA employee, to characterize the parameters of the effectiveness of involvement of the mentor in this process.

In the process of monitoring the classification and professional development of MA employees has been systematized and developed. Decomposition of indicators of assessment of professional growth of MA employees by parameters (quantitative, qualitative components of assessment of managerial work and compliance "employee-requirements") allowed to form a characteristic of MA employees with the revealed parameters of professionalism of performing tasks and a characteristic of MA employees with a recognized level of professionalism.

Keywords: management apparatus, competencies of managers, emotional competence, job competence, potential of job competence, competence development, monitoring professional growth.

ЗМІСТ

Вступ.....	28
Розділ 1. Теоретичні і прикладні засади оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	37
1.1. Сутність і класифікація видів апарату управління підприємств..	37
1.2. Поняття, типологія і особливості компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	59
1.3. Концептуальні засади оцінювання і розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	82
Висновки за розділом 1.....	96
Розділ 2. Оцінювання та аналізування компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	99
2.1. Методичні положення з оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	99
2.2. Інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	113
2.3. Аналізування компетентностей працівників апарату управління вітчизняних підприємств.....	127
Висновки за розділом 2.....	150
Розділ 3. Розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	153
3.1. Модель розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	153
3.2. Інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.....	176
3.3. Моніторинг професійного зростання працівників апарату управління підприємств.....	199
Висновки за розділом 3.....	213
Висновки.....	216
Список використаних джерел	221
Додатки.....	259

ВСТУП

Актуальність теми. В епоху турбулентності та інтенсифікування технічних, інформаційних, інноваційних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постають проблеми фахового формування управлінського апарату. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається формуванням та діяльністю власне його апарату управління (АУ) як складової керівної підсистеми, призначенням якого є здійснення процесу менеджменту для реалізації існуючих цілей та місії.

Необхідною передумовою формування раціонального АУ підприємства виступає компетентнісна складова, тобто забезпечення підприємства управлінцями з відповідним рівнем розвитку компетентностей. Адекватне і коректне оцінювання та подальший розвиток компетентностей чинить вагомий вплив на функціонування АУ, від чого залежить ефективність діяльності усієї організації. Тому питання розроблення теоретичних і методологічних засад оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ підприємств набуває сьогодні особливої ваги та актуальності, зокрема, в умовах посилення ринкової конкуренції.

Дослідження проблем оцінювання і формування систем управління на підприємствах знайшло своє відображення у працях багатьох іноземних та вітчизняних фахівців, зокрема М. Альберта, П. Друкера, М. Мескона, Ф. Парамонова, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Хедоурі та ін. Вагомий внесок у дослідження питань формування та оцінювання організаційних структур управління зробили А. Аганбегян, Ф. Биншток, В. Махнорілов, Б. Мильнер, Г. Минцберг. Значну увагу питанням оцінювання ефективності управління та персоналу підприємств приділяли науковці Л. Балабанова, В. Герасимчук, В. Данюк, В. Діденко, О. Козлова, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, М. Мартиненко, О. Мельник, Б. Мізюк, Г. Одінцева, Й. Петрович, В. Пушкар, З. Румянцева, О. Сардак, Н. Тарнавська, Ф. Хміль, А. Шегда, Г. Щокін, В. Яцура та інші. Питанням компетентності присвячені праці Л. Батченко,

Д. Гоулмена, С. Давимуки, Г. Захарчин, Е. Зеєра, І. Зімньої, Дж. Равена, П. Сперроу, Дж. Ходкінсона, А. Хуторського, З. Юринець та інших.

Водночас, слід відзначити, що попри велику кількість праць у сфері управління підприємств недостатньо розкриті питання складу і структури управлінського апарату в системі менеджменту; в науковій літературі дискусійними є підходи до трактування поняття "апарат управління"; щодо оцінювання і розвитку компетентностей управлінців виникає низка проблем відбору методів та показників, врахування принципів тощо. Необхідність поглиблення наукових напрацювань у сфері даної проблематики з врахуванням специфіки ринкових перетворень та євроінтеграційних процесів у нашій державі зумовила вибір та актуальність обраної теми, визначила мету і завдання дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри, дослідження автора пов'язані з науковим напрямком кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" – "Удосконалення менеджменту на підприємствах і розвиток міжнародного підприємництва". Матеріали наукового дослідження використано при розробленні таких держбюджетних та науково-дослідних робіт, як: ДБ-87 / Корпорація "Розробка системи корпоративного управління в умовах реформування економіки" (номер державної реєстрації № 0100U000517), затвердженої рішенням Науково-технічної ради Державного університету "Львівська політехніка", протокол № 12 від 21.12.1999 р. (результати дослідження використані при формуванні розділу 1 "Формування моделі функціонування і адаптації систем корпоративного управління та напрямки її удосконалення", підрозділу 1.4 "Формування та удосконалення кадрового забезпечення корпоративних об'єднань") (акт впровадження 21.11.2019 р.); ДБ / Інвест "Формування умов забезпечення інвестиційної привабливості підприємств та механізмів залучення іноземних інвестицій" (номер державної реєстрації № 0102U001182), затвердженої рішенням Науково-технічної ради Національного університету "Львівська політехніка", протокол № 72 від

04.07.2001 р. (результати дослідження використані при формуванні розділу 7 "Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інвестиційними проектами", підрозділу 7.3 "Організування процесу управління інвестиційними проектами") (акт впровадження 21.11.2019 р.); ДБ/87 ВГС "Формування та використання механізму інноваційного розвитку виробничо-господарських структур" (номер державної реєстрації № 0104U002289), затвердженої рішенням Науково-технічної ради Національного університету "Львівська політехніка", протокол № 4 від 24.04.2003 р. (результати дослідження використані при формуванні розділу 1_ "Дослідження засад формулювання технічної політики підприємства відповідно до державної технічної політики", підрозділу 1.3 "Особливості процесійного підходу при формуванні технічної політики підприємства", 1.5 "Кадрове забезпечення засад формулювання технічної політики підприємства") (акт впровадження 21.11.2019 р.); науково-дослідна тема "Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності" (номер державної реєстрації № 0114U001692), де автором сформовано систему показників та послідовність оцінювання рівня професійного зростання персоналу (акт впровадження 09.12.2016 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

– уточнити сутність і класифікацію видів АУ, а також розвинути понятійно-термінологічний апарат і типологію компетентностей працівників АУ підприємств;

– розробити спосіб урахування та оцінювання впливу параметрів компетентності управлінських працівників на результуючий показник діяльності підрозділу АУ підприємства;

– удосконалити інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників АУ підприємств;

– удосконалити модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств;

– удосконалити інструментарій мотивування розвитку компетентностей управлінців підприємств з урахуванням можливостей вибору основних методів розвитку складових компетентності та передумов врахування фактору зрілості у процесі розвитку компетентностей працівників АУ;

– розвинути систему показників моніторингу професійного зростання працівників АУ підприємств.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні положення з оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту; концептуальні підходи до проблем формування організаційних структур та систем управління, оцінювання і розвитку компетентностей персоналу, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

Для досягнення поставленої мети та окреслених завдань у роботі використовувались різні загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання і дослідження, а саме: порівняння, аналіз, синтез, групування, абстрагування та узагальнення, опис, характеристика, розрізнення – для уточнення понятійно-категоріального апарату (усі розділи дисертації), зокрема, для означення та обґрунтування сутності понять "апарат управління", "номінальна і реальна компетентність працівників АУ", "властивості та аспекти компетентності працівників АУ", "потенціал розвитку посадової компетентності" (підр. 1.1, 1.2, 2.1), а також під час удосконалення класифікації АУ (підр. 1.1), типології компетентності працівників АУ (підр. 1.2) та чинників впливу на формування і розвиток компетентності працівників АУ (підр. 2.2), методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження – під час розроблення анкети з метою виявлення розуміння прикладного змісту,

основних властивостей, чинників впливу, бар'єрів, ризиків та способів розвитку компетентностей працівників АУ (підр. 2.3); структурно-логічний аналіз, метод формалізації – для узагальнення концептуальних засад і побудови моделі оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ (підр. 1.3, 2.1, 2.3), розроблення послідовності моніторингу та показників оцінювання професійного зростання працівників АУ (підр. 3.3); графічний аналіз – для наочного відображення результатів дослідження (усі розділи дисертації); статистичний, експертний і аналітичний методи збору і оцінювання інформації у процесі проведених анкетувань (при дослідженні впливу чинників на компетентність працівників АУ підприємства) – підр. 2.3; економіко-математичні методи (при розробленні способу врахування впливу складових компетентності на результуючий показник діяльності підрозділу АУ) – підр. 2.3; системний підхід (до аналізування та групування чинників, бар'єрів і ризиків розвитку компетентностей працівників АУ) – підр. 2.1, 3.2.

Теоретичною інформаційною базою дисертаційної роботи є наукова, інформаційно-довідкова, навчально-методична література вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, дані експертних досліджень, проведених автором, результати анкетування та опитування управлінців вітчизняних підприємств щодо розуміння, оцінювання та розвитку компетентностей, економічні огляди, а також нормативно-правові акти органів державної влади України, дані статистичної звітності низки підприємств Західного регіону України.

Наукова новизна одержаних результатів. Найбільш вагомими результатами досліджень, що характеризують наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

вперше:

– запропоновано спосіб врахування при моделюванні впливу на ступінь досягнення цілей конкретних підрозділів таких параметрів діяльнісної складової компетентності працівників апарату управління, як своєчасність, якість та відповідність вимогам посади;

удосконалено:

– інтегрований метод оцінювання посадової компетентності працівників АУ, що, на відміну від існуючих, дозволяє вимірювати забезпечувальну (зокрема, професійну та емоційну компетентність) і діяльнісну складові;

– модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств, яка, на відміну від інших, зокрема, охоплює етапи виявлення потенціалу розвитку складових посадової компетентності працівників АУ на основі парціальних оцінок з урахуванням відповідних бар'єрів та ідентифікуванням ризиків, прийняття управлінського рішення за результатами вибору і реалізування методів розвитку посадової компетентності працівників АУ з урахуванням відповідних принципів, передумов і наслідків;

– інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ підприємств, що, на противагу іншим, передбачає використання матриці вибору основних методів розвитку складових елементів компетентності та матриці врахування фактору зрілості управлінців впродовж професійного життя;

дістали подальшого розвитку:

– понятійно-термінологічний апарат, що, на відміну від існуючих, уточнює сутність та класифікацію АУ, потенціал розвитку посадової компетентності, зміст і типологію компетентностей працівників АУ;

– система показників моніторингу професійного зростання працівників АУ, яка, на відміну від інших, охоплює параметри оцінювання професійної підготовки працівника АУ (кількісна і якісна складові оцінювання кваліфікованості управлінської праці) та відповідності управлінця вимогам, а також дає змогу у подальшому деталізувати характеристики працівників АУ із виявленими ознаками професійності виконання завдань та рівнем професійної підготовки.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки дисертаційної роботи, практична цінність результатів дослідження полягають у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо оцінювання і

розвитку компетентностей управлінських працівників, зокрема в напрямку аналізування ефективності діяльності підрозділів АУ підприємств.

Розроблені у дисертації напрацювання і пропозиції впроваджені на ТЗОВ "Електроприлад" (довідка № 153/НВП від 11.09.2019 р.), КП "Підприємство автотранспортного обслуговування" Львівської обласної ради (довідка № 169 від 25.09.2019 р.), ДП ЛСКБ "Топаз" (довідка № 140 від 8.10.2019 р.), ТЗОВ "ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА" (довідка № 06/10 від 21.10.2019 р.), ТЗДВ СК "РІК-Автогарант" (довідка № 50-449/19 від 08.11.2019 р.).

Результати наукових досліджень використовуються у навчальному процесі Національного університету "Львівська політехніка" при викладанні дисциплін "Менеджмент" (для студентів напряму "Менеджмент", "Облік і оподаткування" та ін.) (довідка № 67-01.1951 від 08.10.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї, положення і розрахунки, що є результатами особистої роботи здобувача і становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, прикладні рекомендації та результати дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на таких міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях та науково-методичних конференціях, форумах, семінарах: SAKON 99: Polska (22-25.09.1999р.); Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку (23-26.03.2000р.); Теорія управління організацією: стан і перспективи (06-07.04.2000р.); Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть (24-26.05.2001р.); Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства (22.01.2002р.); Економічні проблеми ринкової трансформації України (3-4.12.2002р.); Маркетинг та логістика в системі менеджменту (07-09.10.2004р., 04-06.11.2010р.); Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти (10-12.05.2006р.); Обліково-

аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства (20-22.04.2007р.); Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки (22-23.04.2010р.); Українська наука XXI століття (16-18.06.2010р.); LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету (25.02.2010р.); Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери (20-21.05.2010р.); Українська наука XXI століття (16-18.06.2010р.); Сучасні проблеми економіки і менеджменту (10–12.11.2011р.); Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання (22-23.02.2012р.); Актуальні питання теорії та практики менеджменту (21-22.03.2012р.); Економічні проблеми сталого розвитку (03-05.04.2012р.); Участь України у глобалізаційних процесах (05.04.2012р.); Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю (13.05.2014р.); Актуальні питання економічних наук (16-17.05.2014р.); Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації (21.02.2015р.); Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі (30.04.2015р.); Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи (15-16.05.2015р.); Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти (15-16.05.2015р.); Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів (08.05.2015р.); Проблеми сучасної економіки (15-16.05.2015р.); Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток (04-05.03.2016р.); Стабільність національної економіки: основні загрози, проблеми та шляхи забезпечення (03-04.06.2016р., 25.05.2019р.); Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь: Науковий форум: (11-12.05.2016р.); Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни (19.05.2016р.); Перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів (27-28.06.2016р.); Інноваційний розвиток економіки: вітчизняна та світова практика (20-21.05.2016р.); Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів (29-30.04.2016р.); Потенціал економіки країни:

сучасний стан, розвиток та управління (17-18.06.2016р.); Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни (19-20.05.2017р.); Актуальні проблеми економіки та менеджменту (19-20.05.2017р.); Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва (23-24.06.2017р.); Соціально-економічні проблеми сучасності (12.05.2017р.); Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів (25-26.05.2018р.); Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права (04.06.2018р.); Сучасні тенденції в економіці та управлінні (09.06.2018р.); Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України (05-07.06.2019р.); Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах (01.06.2019р.); Світ економічної науки (30.05.2019р.); Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети (25.05.2019р.); Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси (29.06.2019р.). Виступи на науковому семінарі кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" на тему "Апарат управління підприємства: поняття, підходи до формування та оцінювання" (Витяг з протоколу наукового семінару №1 від 03.10.2011 р.) та за темою дисертації (Витяг з протоколу наукового семінару № 2 від 28.11.2019 р.).

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано 74 наукові праці (7 з яких – одноосібні), у т. ч. 20 наукових праць у наукових фахових виданнях України (з них 1 у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз), 1 у виданні, яке включене до міжнародних наукометричних баз, 49 тез доповідей у матеріалах конференцій, 4 публікації, які додатково відображають результати дисертації, загальним обсягом 29,3 д.а., з них особисто автору належить 21,78 д.а.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 193 сторінках. Робота містить 33 таблиці, 38 рисунків, список використаних джерел із 363 найменувань та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ
АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і класифікація видів апарату управління підприємств

Успішне функціонування підприємств на ринку неможливе без обґрунтованого вибору та раціонально сформованої організаційної структури управління (ОСУ). Будь-яка організація з точки зору управління передбачає поділ на керовану і керуючу (керівну) підсистеми, а також виділення у складі останньої апарату управління (АУ). Термін "апарат управління" зустрічається у працях багатьох науковців, однак умови його використання і підходи до визначення потребують уточнення з урахуванням сутнісних ознак, суміжних понять, логіки трактування тощо. Огляд літературних джерел засвідчує спроби формулювання та еволюцію даного поняття з 60-70 рр. ХХ століття.

Ф. Біншток (1967, с. 116-122) узалежнює ефективність управління від правильного вибору структури і чисельності АУ. Чисельність працівників за кожною функцією управління пропонується визначати залежно від конкретного набору факторів; вибір та формування структури управління слід здійснювати з урахуванням принципів (технологічний, предметний, спеціалізації тощо).

В Економічній енциклопедії (Румянцев, Абалкін, Богомолів та ін., 1980, с. 228) та працях Б. Андрушківа та О. Кузьміна (1997, с. 253) АУ згадується опосередковано у взаємозв'язку із управлінською працею та управлінням. Управлінською вважається праця працівників АУ, частина сукупної суспільної праці. Предметом управлінської праці вважають усю необхідну для управління виробництвом інформацію; управлінські рішення (як різновид інформації) є продуктом праці і спрямовані на об'єкт (управлінської праці) – колектив працівників, які безпосередньо зайняті у виробництві матеріальних благ та наданні послуг. Управління охоплює підбір і розстановку кадрів, координацію

роботи виконавців, різних ланок АУ або виробництв, підрозділів, контроль і регулювання процесу виробництва і т. д.

Частина науковців підходять до визначення поняття АУ через його призначення, що прямо або опосередковано вказує на виконання насамперед функцій управління, керівництво організацією тощо. Позиції дослідників в цілому схожі та дотичні до функціонального підходу в управлінні.

Так, Л. Кантор та М. Грункін (1967, с. 60). вказують, що: "...під керівництвом директора підприємства і його заступників працює функціональний апарат заводоуправління, який виконує окремі функції управління виробництвом (планування, організація праці, контроль якості продукції тощо)".

В економічному словнику (Багрій та Дорогунцов, 1973, с. 586) вказано, що: "...для організації управління підприємством на допомогу директорів створюють апарат заводоуправління, який складається із взаємопов'язаних структурних підрозділів, що виконують певні функції управління. Згідно з характером функцій (за їх призначенням і однорідністю) проводять функціональний розподіл обов'язків в АУ".

О. Козлова та І. Кузнецов (1970, с. 75) зазначають, що для виконання функцій управління виробництвом на промисловому підприємстві створюється АУ. Успіх у роботі всього АУ узалежнюють від вміння керівника організувати взаємодію усіх підрозділів, кадрів управління, кадрів виробництва для реалізування прийнятих рішень, виконання планів та ін. (Козлова та Коциолек, 1983, с. 135). Водночас, ефект діяльності системи управління О. Козлова та З. Румянцева (1984, с. 169) пропонують визначати 2-ма шляхами: за кількістю і якістю виробленої АУ інформації (інформаційний підхід) і за рівнем організування виробництва та управління.

Науковці підходять до розгляду поняття "АУ" з огляду на його призначення, а також з урахуванням складу і структури виконуваних функцій управління. В. Голіков (1977, с. 8-9) відзначає, що поряд із загальними, у процесі управління здійснюються функції, які виконуються фахівцями, що мають інженерно-технічну, економічну або іншу відповідну підготовку. Праця

працівників АУ, спрямована на збір інформації, підготовку і прийняття рішень, контроль за їх виконанням, – є управлінською працею.

Г. Єгіазарян, А. Шеремет (1977, с. 32-34) відзначають, що формування окремих органів і АУ в цілому ґрунтується на наявності певних функцій, їх обсязі, масштабі керованості і особливості об'єкта управління. Під структурою АУ підприємством (об'єднанням) розуміється сукупність лінійних і функціональних органів управління, а також система їх зв'язків і взаємодії. Виробнича структура є підставою для побудови структури управління. Основні функціональні відділи АУ підприємством групуються у 5 основних служб: технічну, економічну, виробничу, комерційну, обслуговування. У корпусах і цехах також є АУ.

Т. Валаєва, Е. Коростельова, Б. Рабінович та Е. Хруцкий (1984, с. 107-114) зазначають, що управління сучасним машинобудівним підприємством є складним процесом. Для вирішення конкретних питань планування та управління створюються відділи і підрозділи АУ заводу (заводоуправління). АУ повинен націлюватись на повсякденні потреби виробництва і приймати конкретні рішення, спрямовані на поліпшення виробничої діяльності кожної ділянки і робочого місця, а також виконувати свої функції з мінімальними витратами коштів. Тому необхідна систематична робота для удосконалення АУ.

С. Каменіцер, Ф. Русінов та ін. (1984, с. 205) вважають, що функції управління діяльністю виробничо-господарського комплексу (ВГК) реалізуються підрозділами АУ і окремими працівниками, які при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні, психологічні та інші стосунки один з одним. Склад підрозділів і працівників ВГК, для яких виконання функцій управління є основним в їх діяльності, утворює АУ.

Н. Силюк, В. Веселов та В. Галахов (1986, с. 31-33) вказують, що в АУ можна виокремити 3 напрямки поділу праці: за функціями управління, за видами діяльності, за ступенем кооперації. АУ є організаційною системою для здійснення управлінських функцій. Сукупність функцій АУ визначає склад його підрозділів, їх співвідношення і форми взаємодії, кооперацію праці, тобто

структуру АУ. Під структурою АУ розуміють сукупність його підрозділів, розподіл функцій і повноважень, систему взаємовідносин між ними.

Ф. Парамонов (1989, с. 16-18) відзначає, що управління промисловим підприємством носить двоїстий характер. По-перше, управління покликане забезпечувати узгодженість і взаємодію часткових процесів сукупного виробничого процесу (матеріально-технічне забезпечення, технічний розвиток, ведення обліку роботи всього виробничого механізму, економічне оцінювання функціонування виробництва). Для вирішення цих завдань і формується АУ. По-друге, кожен АУ є певним чином організованим колективом. Кожна зі специфічних функцій управління поділяється на функціональні завдання, що є предметом функціонування АУ.

С.Г. Пуртов, С.В. Смірнов, С.Н. Єфімушкін та А.А. Колобов (1989, с. 96-106) чітко вказують, що функції управління на підприємстві здійснює АУ. ОСУ – це склад, взаємозв'язок і співпідпорядкованість сукупності організаційних одиниць (підрозділів) АУ, які виконують різні функції з управління галуззю, виробничим об'єднанням (підприємством), цехом. Основними елементами ОСУ є: склад і структура функцій управління, чисельність працівників управління за функціями, професійно-кваліфікаційний склад працівників АУ, склад самостійних структурних підрозділів, кількість рівнів управління і розподіл працівників між ними, централізація управління, інформаційні взаємозв'язки.

Г. Таукач та В. Дубонос (1989, с. 194-197) зазначають, що склад і взаємозв'язки підрозділів АУ визначають структуру управління, закріплену у відповідних положеннях. Специфічні особливості АУ проявляються у зв'язку з прийнятим розподілом і закріпленням конкретних функцій управління за конкретними підрозділами і посадовими особами на підприємстві, що визначає зміст роботи АУ. В основі роботи АУ лежать конкретні процедури і операції, які формують нормалізовану технологію процесу управління. Основними завданнями з організування роботи АУ є забезпечення безвідмовного "спрацьовування" цієї технології, її постійне удосконалення і розвиток.

Ф. Хміль (1995, с. 186-187) вважає, що управлінський вплив на об'єкт здійснює не лише менеджер, як керівник і лідер трудового колективу, а й група

людей, яка виконує разом з менеджером управлінські функції. Зазначені особи на підприємстві є управлінським персоналом, працівниками АУ, кадрами управління; щодо управлінської праці застосовують 3 напрями її поділу: функціональний, технологічний, кваліфікаційний.

А. Курочкін (1997а, с. 18) зауважує, що плануванням та координацією діяльності усіх елементів виробничої структури за обсягом, величиною місця і часу займається АУ фірми, склад і функції якого також є предметом проектування, і це повинно виконуватись синхронно. Процес управління перетворює статичну організаційну структуру у живий виробничий організм. Водночас (Курочкін А. 1997б, с. 10-11), при проектуванні АУ фірми доцільно максимально "пов'язувати" посади керівних осіб по вертикалі, що, зокрема, дозволить "посилити" вищий АУ за рахунок постійного зв'язку з виробництвом.

Підсумовуючи думки вищезазначених науковців, слід звернути увагу на те, що їхні погляди здебільшого згруповані навколо елементів функціонального підходу; а це зумовлює означення та визначає зміст діяльності АУ. Слід узагальнити, що досліджені визначення авторів зосереджують увагу насамперед на виконанні АУ функцій управління, що далеко не повністю мірою відображає специфіку його роботи, оскільки не взято до уваги формування методів, прийняття управлінських рішень, забезпечення управлінського впливу.

Окремі автори, досліджуючи АУ, в першу чергу, акцентують увагу на факторі внутрішнього середовища "люди". Синонімічно, управлінці, управлінський персонал – формують АУ. Так, І. Сігов (1972, с. 90-91) вважає осіб, зайнятих управлінською працею на виробництві, його управлінським апаратом; до АУ належать працівники усіх ланок управління. Частина управлінського персоналу становлять особи, які керують людьми (керівники усіх рангів). Іншу частину складають виконавці (економісти, інженери, математики, програмісти, оператори ЕОМ, а також друкарки, телефоністки, технічні секретарі та ін.), які управляють тільки речами (оргтехнікою, обчислювальними машинами і т.д.), і в цьому вони схожі до безпосередніх

учасників виробничого процесу. Принципова відмінність полягає у продукті праці: в одному випадку це інформація, необхідна для управління, в іншому – продукція, яка надходить у виробниче або особисте користування.

Науковці А. Петров (1969), А. Омаров (1974), В. Голіков (1977), Н. Силюк, В. Веселов та В. Галахов (1986), В. Огороков, Л. Алгебова, Л. Падалко та ін. (1987), С. Пуртов, С. Смірнов, С. Єфімушкін та А. Колобов (1989) й інші здебільшого до АУ відносять працівників, зайнятих управлінською працею: керівників підрозділів, фахівців, зайнятих збором, обробленням, зберіганням і аналізуванням інформації, пов'язаної з процесами науково-технічною підготовкою (економісти, бухгалтери, друкарки і т.д.), а також ІТП і службовців сфери виробництва, МТП і збуту, соціального обслуговування.

Згідно позицій В. Махнорилова, В. Данюка, С. Покропивного та ін. (1974, с. 46-57) до АУ слід віднести працівників, які виконують певні функції. Водночас, А. Петров (1969, с. 92-94) вважає, що не усіх інженерно-технічних працівників слід віднести до АУ, оскільки це "...створює спотворене уявлення про сферу управління...".

За М. Мартиненком (1995, с. 238) управління об'єктами управління здійснюють управлінські працівники. Вони є елементами структури АУ, яка представляє собою розподіл управлінських працівників відповідно до посад (ролей) і їх взаємовідносини, що виникають у процесі управління. Вплив на об'єкти управління з боку АУ є наслідком опрацювання інформації. АУ є одним із джерел і одержувачів інформації. Відносини в структурі АУ існують у вигляді формальних і неформальних зв'язків.

З позицій Ф. Хміля (2003, с. 239-240) виконавчо-розпорядчі органи управління кожної ланки споживчої кооперації утворюють професійний АУ, який складається з фахівців, об'єднаних у відділи, групи, управління. Професійний АУ споживчого товариства складається з голови правління, його заступників з торгівлі, із заготівель та з кадрів, з фахівців бухгалтерії і торгового відділу та з окремих виконавців, включно з технічними працівниками.

Означення АУ з урахуванням переліку його членів (учасників) дозволяє сформулювати статичну уяву про зміст терміну, не беручи до уваги усіх дотичних факторів внутрішнього середовища, призначення та динаміки управлінського процесу.

Деякі науковці виділяють та досліджують АУ в поєднанні з формуванням організаційної структури управління (ОСУ) підприємства, часто ототожнюючи з нею. З точки зору А. Омарова (1974, с. 44-45) структуру АУ підприємством визначають склад і взаємозв'язок його підрозділів (лінійних і функціональних), а також характер покладених на них функцій. На підприємствах будь-якої галузі промисловості функції службовців зводяться до керівництва, вироблення рішень і підготовки інформації. Структура АУ підприємством визначається обсягом виконуваної роботи, складністю продукції, що виготовляється, технологічних процесів, чисельністю працівників, рівнем спеціалізації виробництва, ступенем його технологічної оснащеності і деякими іншими ознаками.

В. Тихомиров (1978, с. 104-108) зауважує, що ОСУ об'єднанням показує систему побудови органів управління, їх спеціалізацію, кількість, підпорядкованість і взаємозв'язок. При проектуванні організаційної структури необхідно передбачити ієрархію в побудові АУ, доцільну централізацію, децентралізацію і координацію функцій управління між ступенями ієрархії.

Схожої позиції дотримуються К. Волкова, Ф. Казакова, Ф. та А. Сімонов (1990, с. 6-8), які у довідковому посібнику "Державне підприємство: структура, положення про відділи та служби, посадові інструкції" вказують про створення АУ підприємства (об'єднання). Організаційна структура складається з АУ головного заводу, що виконує функції АУ всього об'єднання, – структура з повною централізацією органів управління – є основною організаційною формою виробничих об'єднань. АУ об'єднання при цьому охоплює традиційні служби, відділи, бюро, які обслуговують виробничі підрозділи. Інший різновид становлять виробничі об'єднання, що мають організаційну структуру з неповною централізацією органів управління. Вказані міркування закономірно

покласти в основу відповідної класифікаційної ознаки (за ступенем централізації).

При формуванні АУ важливо враховувати ступінь централізації/децентралізації в ОСУ підприємства (Дарміць та Дума, 2012).

В. Летенко, Б. Родіонов, В. Бялковская та ін. (1979, с. 86-89) зазначають, що ОСУ машинобудівним підприємством – це склад і підпорядкованість органів управління і посадових осіб, які сформовані на базі цілей функціонування підприємства, закріплення основних функцій і завдань управління за ланками організаційної структури. Адміністративно відособлена частина АУ, яка виконує кілька завдань однієї функції управління, конкретну функцію або кілька функцій, називається структурним підрозділом (органом) АУ. Для підготовки управлінських рішень під керівництвом директора заводу і його безпосередніх заступників існує функціональний апарат, що складається з низки спеціалізованих служб.

Згідно поглядів І. Куксіна, С. Моїсеєва, А. Геворкяна та ін. (1979, с. 163-165) під організаційною структурою АУ розуміють форму побудови структурних підрозділів управління з визначенням їх функцій, взаємовідносин і підпорядкованості в загальній системі управління підприємством.

З позицій Н. Грункіна, А. Жевтяка, Ю. Санамова та ін. (1985, с. 46, 63-65) під структурою АУ об'єднанням (підприємством) розуміється сукупність лінійних і функціональних органів (ланок) управління, форми зв'язків і взаємодії між ними. АУ промислового підприємства формується у кожному окремому випадку індивідуально на підставі укрупнених нормативів чисельності і типових структур, а також галузевих типових структур і нормативів штатних розкладів.

Використовуючи означення "ОСУ", В. Радукін, К. Ойнер, Ф. Семяшкін та ін. (1986, с. 69) визначають АУ. Упорядкована сукупність виробничих і управлінських підрозділів та їх організаційних відносин називається ОСУ виробничої системи; виробничих підрозділів і їх організаційних відносин – виробничою структурою; управлінських підрозділів і їх організаційних відносин – структурою АУ виробництвом.

Н. Сероштан, І. Алдохін та С. Куліш (1987, с. 213-214) вважають, що управління можна розглядати з 2-х позицій: у статиці (як структуру) і в динаміці (як процес). Структурою є система органів управління у співвідпорядкованості і взаємозв'язку. Д. Крук, О. Дейнеко, Р. Громова та ін. (1985, с. 70-71) вважають, що структура АУ, представляючи собою форму поділу праці в сфері управління, активно впливає на процес функціонування системи управління і на її подальший розвиток. В. Замах, С. Євстігнєєв та К. Свілпе (1987, с. 65) вказують на певні передумови, які змушують відмовитися від традиційного підходу до визначення складу органів управління, тому при організуванні системи управління підприємством передбачено поєднання цільового та функціонального підходів з лінійним керівництвом.

Беручи до уваги положення правового характеру, у статті 64. "Організаційна структура підприємств" (Міністерство юстиції України, 2003) вказано, що підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро і лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів АУ (управлінь, відділів, бюро, служб тощо) (Господарський кодекс України, 2003).

Водночас, при проектуванні ОСУ слід розробляти заходи щодо удосконалення взаємозв'язків між відділами АУ, усунення паралельності і дублювання у виконанні управлінських робіт, розподілу завдань, повноважень і відповідальності структурних підрозділів та окремих управлінців (Дарміць, 1999, с. 82).

До елементів ОСУ М.Н. Бідняк (2003, с. 80) відносить АУ, а також задачі, рівні, підрозділи управління і форми взаємозв'язку.

Т. Майорова (2009, с. 51) згадує про ієрархію АУ в контексті формування ОСУ проектами. Успіх реалізації інвестиційного проекту переважно визначається ОСУ, яка повинна виробити комплекс взаємодії, спрямованої на своєчасне та якісне виконання усіх робіт, передбачених проектом.

В. Козик та А. Гавриляк (2011, с. 73-74) наголошують, що проектування організаційних форм управління є процесом, складність якого зумовлена

потребою поєднання великої кількості характеристик і взаємозв'язків – інформаційних, технологічних, економічних, соціально-психологічних тощо. Процес формування ОСУ здійснюється у 3 етапи: 1) формування загальної структурної схеми АУ; 2) розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними; 3) регламентація організаційної структури (кількісні характеристики АУ та управлінської діяльності).

Методологічні аспекти організаційного проектування інноваційних підприємств досліджував у своїй праці М. Одрехівський (2000). Формування та класифікування ОСУ зовнішньоекономічною діяльністю розглянуто у працях Босака, А., Дарміця, Р. та Босака В. (2010, 2011).

Дослідження думок науковців дозволяють підсумувати, що трактування АУ в якості структури управління не є вдалим, оскільки обмежує зміст поняття одним фактором внутрішнього середовища, водночас виникає певна плутанина щодо сприйняття відмінностей між АУ і ОСУ. Вдалою слід вважати точку зору В. Радукіна, К. Ойнера, Ф. Семяшкіна та ін. (1986), які вважають ОСУ – тільки одним з можливих "структурних зрізів" системи управління.

З огляду на чинники внутрішнього середовища організації слід підкреслити, що автори при означенні АУ здебільшого згадують фактори "люди", "структура", опосередковано або рідше – "завдання", "цілі".

Дослідження джерел також засвідчили, що частина авторів виходять на формування АУ і його тлумачення через елементи системного підходу, схиляються до трактування АУ як до системи або її частини.

В контексті системного підходу до управління Б. Мільнер, Л. Євенко та В. Рапопорт (1983 с. 10-11) вважають, що виробничо-господарська організація є системою, яка адаптується, самоорганізується і саморозвивається; одночасно, є свідомо керованою, де завжди існує більш-менш розвинений АУ. Організація функціонує в умовах неповноти інформації про проблеми, пов'язані з її діяльністю, тому АУ змушений виявляти і пізнавати ці проблеми, визначати шляхи їх вирішення.

І. Герчікова (2001, с. 435-436) зазначає, що для виконання функцій управління виробництвом створюється керівна система – АУ. Під структурою

АУ виробництвом розуміється кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підпорядкованість і взаємозв'язок. Структура АУ чинить активний вплив на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

В межах організації створюється відповідна система управління, що повністю асоціюється або частиною якої є АУ. Так, І. Сігов (1972, с.155) стверджує, що керівна система підприємства представлена АУ, який поділяється на відносно відособлені частини – органи управління (відділи, бюро, окремі керівники); усіх працівників виробництва можна поділити на управлінський апарат і безпосередніх учасників виробничого процесу.

А. Шклярів (1974, с. 8-9) зазначає, що принципово структура і функціонування організаційної системи управління у будівельній організації передбачає існування керівної і керованої підсистем. Керованою системою є будь-який об'єкт будівництва. Керівною системою є апарат будівельної організації. Аналізуючи стан об'єкта управління, керівна система розробляє рішення з управління будівництвом і спрямовує їх у керовану. Організаційні системи управління є неспівмірно більш складними від технічних за складом і взаємозв'язком елементів. Одним з основних елементів системи управління є люди, з усіма властивими людині фізіологічними і психологічними особливостями.

Д. Крук (1978, с. 173) вважає, що керуюча (керівна) підсистема охоплює АУ з усіма працівниками та технічними засобами у вигляді пристроїв зв'язку, сигналізації, лічильно-контрських та інших пристроїв. Суб'єкт управління – керівна підсистема, об'єкт управління – керована підсистема утворюють систему управління. Для виконання функцій управління виробництвом створюється керівна система – АУ. Під структурою АУ виробництвом розуміється кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підпорядкованість і взаємозв'язок.

Слід зауважити, що тут автор ширше трактує досліджуваний термін, відносить до АУ окрім людей й технічні засоби, що не зовсім правильно.

В. Огороков, Л. Алгебова, Л. Падалко та ін. (1987, с.123-124) вважають, що система управління підприємством (об'єднанням) охоплює: органи

управління, побудовані у вигляді певної структури; людей, зайнятих у цих органах; техніку і технологію управління, включаючи систему інформації. Склад усіх ступенів і органів управління, які перебувають у взаємозв'язку, співпідпорядкованості і здійснюють різні функції управління, визначає ОСУ.

Структура АУ є формою розподілу і кооперації управлінської праці. Існують різні форми поділу цієї праці: 1) виконавська праця; 2) праця, що поєднує елементи виконання і управління; 3) праця, безпосередньо пов'язана з управлінням. Відповідно до цього АУ складається з виконавців, фахівців і керівників (1987, с. 130). Порівняння вищезгаданих точок зору науковців дозволяє виокремити позицію, що керівна підсистема охоплює, зокрема, АУ, а також технічні засоби, технологію управління, інформаційне забезпечення.

І. Разумов, Л. Глаголева та М. Іпатов (1982, с. 498-509) вважають АУ керівною частиною (підсистемою) підприємства. Підприємство, як складна система управління, містить керовану частину (виробництво, цехи, ділянки, бригади, служби) і керівну (АУ). Склад управлінських підрозділів і їх взаємозв'язок називається структурою АУ. Структура АУ, доповнена зв'язками супідрядних одиниць і ланок АУ, називається ОСУ, яка визначає спеціалізацію, кількість, підпорядкованість і взаємозв'язок органів управління.

Помітно, що деякі науковці не розмежовують поняття "АУ" і "керівної підсистеми", що порушує логіку співіснування цих термінів. М. Стуколов, А. Проскуряков, О. Туровец та Н. Моїсєєва (1986 с. 286-287) розглядають підприємство як складну велику систему (складається з великого числа елементів, що виконують різноманітні функції). При формуванні системи її керовані елементи (матеріально-речові перетворення, реалізовані об'єктом) об'єднуються в керовану частину, тобто об'єкт управління. Між об'єктом управління і керівною системою (АУ) виникають певні відносини, що упорядковуються за допомогою функцій управління. На їх основі з урахуванням закономірностей управління розробляють структуру керівної системи. АУ, який створюється для здійснення функцій управління на підприємстві, охоплює лінійний і функціональний персонал. По горизонталі АУ ділиться на ланки, по вертикалі – на ступені (рівні). ОСУ має забезпечити

відносно стійкий порядок розташування елементів АУ і залежить від цілей системи, взаємин із зовнішнім середовищем, історично сформованих принципів побудови.

Схожий підхід спостерігається у Є. Комлева (1987 с. 10), який зауважив, що розглядаючи виробниче підприємство як систему, можна виділити керівну підсистему (суб'єкт управління), яка є АУ підприємством, і керовану підсистему (об'єкт управління), яка складається з виробничих одиниць – основних, допоміжних цехів і різноманітних служб. Особливістю управління виробничим підприємством є те, що зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється за допомогою та на основі циркулювання інформації.

Структура управління є формою поділу праці в управлінні; в її формуванні знаходять конкретний вияв спеціалізація і концентрація функцій управління. ОСУ – це сукупність взаємопов'язаних управлінських органів і ланок, що утворюють систему. Структура управління характеризується елементами і їх зв'язками. Елементи структури – це органи управління, їх підрозділи і окремі працівники. Органи управління – це група працівників, об'єднаних для виконання певних управлінських функцій з відповідним поділом праці між ними. Тому організаційна структура підприємства, а також АУ будується з метою реалізації цих завдань (Комлев, 1987, с. 34-35, 42).

Г. Антоненко (1998, с. 244-245) зазначає, що підприємство як виробнича система складається з двох взаємопов'язаних систем: керованої і керівної. Керована система об'єднує всі елементи і підсистеми підприємства (виробничого об'єднання), що забезпечують дію процесу створення матеріальних цінностей. Керівна система (суб'єкт управління) охоплює усі елементи і підсистеми підприємства, що забезпечують дію процесу управління. АУ поділяється на відносно самостійні і взаємозалежні частини – органи управління, що виконують одну, частину або кілька функцій управління (1998, с. 252-253).

Аналогічними є погляди Л. Злотнікової, В. Колоскова, Л. Лобанскої та ін. (1988, с. 261, 282): управління виробництвом як система складається з 2-х частин, пов'язаних між собою потоками інформації і команд (рис. 1.1).

Для підприємства керована система – це сукупність його виробничих фондів, матеріалів, людей, цехів та інших підрозділів, які забезпечують виробництво і його вдосконалення; керівна система – це сукупність органів управління, апарат, який здійснює цілеспрямоване керівництво об'єктом управління. Суб'єкт і об'єкт управління формують систему, в якій всі елементи взаємопов'язані і зміна одного з них впливає на цілу систему.

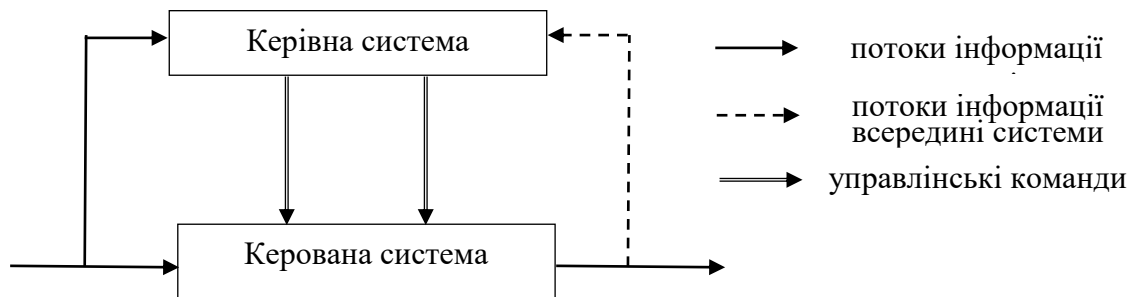


Рис. 1.1. Управління виробництвом як система

Примітка: наведено за Л. Злотниковою, В. Колосковим, Л. Лобанскою та ін., 1988.

В. Жигалов та Л. Шимановська (1994, с. 8-10) розглядають АУ на прикладі організацій і підприємств споживчої кооперації. Підприємства, об'єднання підприємств та організацій (споживчі товариства та їхні спілки) є організаційно-економічними системами, які складаються з двох частин – суб'єкта і об'єкта управління. Суб'єктом управління є орган управління, апарат управлінських працівників та керівників (правління). Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють завдяки обміну інформацією. М. Мартиненко поділяє думку, що у складі кожної системи розрізняють дві взаємодіючі підсистеми – підсистему, яка управляє ("суб'єкт управління"), та підсистему, якою управляють ("об'єкт управління") за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації (управлінські впливи) (2005, с. 90, 367). Елементи системного підходу до прийняття управлінських рішень в АУ розглянуто у праці Р. Дарміця, Х. Передало та Л. Ваньковича (2002, с. 83-90).

Водночас, М. Мартиненко та І. Ігнат'єва (2006, с. 303) пов'язують структуру АУ з необхідним рівнем відповідальності за реалізацію стратегій.

Й. Петрович (2013, с. 170-171) зазначає, що в узагальненому вигляді система управління виробництвом – це сукупність взаємозалежних

структурних елементів (інформації, технічних засобів її оброблення, фахівців, відділів (бюро) з керування, зв'язків і відносин між ними), що забезпечують, за умови їхньої скоординованої взаємодії, реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей. У системі управління реалізуються відповідні функції управління. У ній можна виокремити загальні елементи, а саме: процес управління, цілі системи, об'єкт управління, суб'єкт управління, контури управління та ін. Система управління виробництвом (організаційно-виробнича система (ОВС) має свою структуру. Структурою управління ОВС є упорядкована сукупність взаємозалежних елементів зі стійкими взаємовідносинами, що забезпечують їхнє функціонування і розвиток як єдиного цілого. Діяльність ОВС (підприємств) та їх підрозділів має спрямовуватися і координуватися відповідним керівником або спеціальним органом.

Не заперечуючи застосування функціонального підходу, А. Шегда наголошує, що теорія менеджменту з позиції комплексного підходу досліджує, перш за все, систему управління, головними елементами якої є: АУ; механізм управління; процес управління; засоби, які забезпечують процес управління; шляхи вдосконалення управління (2002, с. 21). Суб'єктом управління є персоніфікатор управлінської діяльності, тобто окрема людина або об'єднання людей. До суб'єктів управління належать відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники АУ. АУ є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. Основним завданням АУ є ефективне використання та координація усіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. В сучасних умовах без АУ організація, як цілісне утворення, не може існувати і працювати ефективно. Організаційна структура будується за функціональним принципом із чітким поділом АУ на служби. Структурними підрозділами АУ слід вважати адміністративно відокремлені його частини, що виконують одну чи кілька функцій або частину функцій управління (Шегда, 2002, с. 38-39).

З позицій комплексного підходу В. Осипов (2005, с. 114-116) вважає основою управління підприємством особливий вид інтелектуальної діяльності,

що застосовує різноманітні засоби і методи впливу на процеси, пов'язані з ефективним функціонуванням підприємств. Апарат і засоби управління організовані в чітко структуровану та упорядковану систему, у якій кожен елемент має своє місце, визначене його функціональним призначенням та ієрархією. Ефективність роботи АУ залежить від правильного підбору, розстановки, оцінки кадрів. АУ підприємством містить чотири основні служби: 1) загального керівництва; 2) технічну службу; 3) економічну службу; 4) службу оперативного управління виробництвом.

Погляди науковців щодо тлумачення АУ впорядковано і наведено у ДОДАТКУ А (табл. А 1).

За результатами дослідження поглядів науковців сформовано основні підходи до означення терміну "АУ" (табл. А 2).

Дослідження різних визначень терміну АУ свідчить, що науковці підходять до його трактування з позицій функціонального, системного, комплексного підходів, в тій чи іншій мірі згадуючи елементи процесу менеджменту (функції, методи управління, управлінські рішення, комунікації тощо). Деякі автори не відділяють АУ від керівної підсистеми або вважають АУ лише окремі фактори внутрішнього середовища – люди (працівники), структура, що не зовсім коректно, оскільки також слід брати до уваги цілі (для досягнення яких формуються відповідні завдання), а також технологію управління і її ресурсне забезпечення (інформаційні, фінансові ресурси тощо).

Узагальнення напрацювань авторів дозволило сформулювати визначення терміну. АУ є складною, скоординованою системою, що базується на поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці та сформованої на цій базі структури управління ("скелету") з відповідним штатом менеджерів, які виконують функції управління, забезпечують вплив на керовану систему та підпорядковані цілям і місії організації. АУ є системою складною, бо для неї характерна наявність багатьох взаємопов'язаних комплексних цілей; системою скоординованою, бо побудована з урахуванням принципів взаємодоповнення і єдиновладдя (Дарміць, 2000, Кузьмін та Дарміць, 2002).

Означення АУ пов'язане із трактуванням понять "апарат" і "управління".

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку з переміною обставин. Поняття "апарат" – (від лат. apparatus – устаткування): 1) сукупність установ, що обслуговують певну галузь управління, господарства (н: державний); 2) сукупність працівників установи (організації), її штат (Мельничук, 1985, с. 72; Бусел, 2005, с. 36).

З урахуванням перетину множин, що відображають досліджувані поняття, графічна інтерпретація логіки формування поняття "АУ" з допомогою кругів Ейлера представлена на рис. А1 (ДОДАТОК А) (Дармиць та Возний, 2012а, с. 75-77).

Отже, АУ здійснює цілеспрямований вплив або дію на певний об'єкт (колектив) з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку з переміною обставин. Оскільки мова йде про АУ організації, то можна вважати, що об'єктом прикладання зусиль АУ організації, як керівної підсистеми, – є колектив працівників (керована підсистема) або ті складові елементи, на які спрямовується управління. Доцільність зміни стану або поведінки керованої підсистеми визначається необхідністю досягнення цілей організації у відповідності з її місією. Тобто, певною мірою, АУ організації ототожнюється з її керівною підсистемою (Дармиць, 2000), що підкреслюється роллю АУ в системі менеджменту підприємства (Коркуна, Трач та Дармиць, 1999), важливістю вибору стратегії розвитку (Завербний та Дармиць, 2000).

Однак, згідно положень системного підходу до управління, розглядаючи організацію як систему, що складається з 2-х підсистем, розуміємо, що керівна підсистема системи управління є поняттям ширшим, ніж АУ. З врахуванням підходів до визначення терміну "система", маємо: 1) сукупність елементів, які взаємодіють; ключові характеристики – впорядкована цілісність, самостабілізація, самоорганізація, ієрархізація (Ушаков, Саати, Кернс, 1991, с. 20-22); 2) безліч взаємодіючих елементів (компонентів) і відносин між ними, які в цілому виконують певну функцію (Дмитриченко, Гаврилов, Доля та ін., 2005, с. 11-12). Процес цілеспрямованого впливу на систему, що забезпечує підвищення її організованості, досягнення того чи іншого корисного ефекту,

називається управлінням. Системи, в яких протікають процеси управління, називаються системами управління (Мухін, 2003, с. 37).

Система управління містить органи управління, побудовані у вигляді певної структури; людей, зайнятих в цих органах; техніку і технологію управління, включаючи систему інформації (Окороков, Алгебова, Падалко та ін., 1987).

У складі керівної підсистеми слід виділити АУ. З урахуванням факторів внутрішнього середовища організації можна вважати, що це, зокрема, поєднання факторів "люди", "структура" (рис. 1.2) (Кузьмін та Дарміць, 2002, Дарміць та Возний, 2012а).



Рис. 1.2. Місце апарату управління в системі менеджменту підприємства
Примітка: розвинуто автором.

Узагальнення думок науковців дозволяє отримати тезу, згідно якої: АУ підприємства – це сукупність органів і підрозділів, що виконують різноманітні функції з підготовки до прийняття і організування виконання управлінських рішень в усіх сферах діяльності організації. Дослідження підходів до визначення та використання поняття "АУ" визначає логіку подальшого означення терміну. 1. Функціональний апарат заводоуправління, який виконує окремі функції управління виробництвом – планування, організація праці, контроль якості продукції тощо, – працює під керівництвом директора підприємства і його заступників. 2. АУ є системою управління підприємством і поділяється на відносно відособлені частини – органи управління (відділи, бюро, окремі керівники). 3. До АУ підприємством чи виробничим об'єднанням відносять працівників, які зайняті збором, систематизацією, передачею та обробкою інформації, виробленням або підготовкою команд з управління

виробничим процесом і реалізацією підготовлених рішень. В широкому розумінні АУ охоплює весь склад ІТП і службовців заводууправління та цехів. 4. АУ є складною системою, в якій взаємодіють усі підрозділи. 5. АУ підприємством охоплює лінійних керівників за ступенями управління і персонал функціональних підрозділів. Підприємство, як складна система управління, містить керовану частину (виробництво, цехи, ділянки, бригади, служби) і керівну, тобто АУ. 6. АУ є складною системою для здійснення управлінських функцій. Співробітники апарату – керівники, спеціалісти, технічний персонал – об'єднані у різні структурні підрозділи, призначені для виконання робіт за окремою функцією чи підфункцією. Тобто, загалом особи, зайняті управлінською працею на підприємстві, становлять його АУ. Таким чином, сукупність функцій АУ визначає склад його підрозділів, їх співвідношення і форми взаємодії, кооперацію праці, тобто структуру АУ. 7. Для виконання функцій управління виробництвом створюється керівна система – АУ. Під структурою АУ розуміють кількість та склад ланок і ступенів управління, їх співпідпорядкованість та взаємний зв'язок.

Зазначимо, що погляди науковців щодо АУ загалом зосереджені навколо таких точок зору: АУ створюють для здійснення управління на підприємстві, тобто – для виконання функцій управління; АУ є складовою (або тотожний) керуючій (керівній) підсистемі управління організації; АУ асоціюють або ж здебільшого розглядають у поєднанні з такими факторами внутрішнього середовища організації, як люди, структура; окремі науковці використовують терміни АУ та ОСУ як синонімічні, що не зовсім коректно.

Проведені порівняння та аналізування дозволили уточнити зміст поняття, яке впродовж дослідження еволюціонувало за рахунок акцентування уваги на сутнісних ознаках. Відтак, можливим є використання класичного означення (через найближчий рід і видову ознаку); генетичного означення (за способом утворення, виникнення чи побудови); структурного (за складом); функціонального (призначення поняття, його роль чи функція); і як наслідок – змішаного означення (поєднує бодай 2 з вищезгаданих) (Гладунський, 2002).

Отже, АУ – це складна, скоординована система, складова керівної підсистеми; сформована на основі поєднання горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (ОСУ) та відповідного штату управлінців (люди); здійснює процес менеджменту (виконує функції менеджменту, формує методи менеджменту, розробляє управлінські рішення, забезпечує управлінський вплив) щодо керованої підсистеми з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018).

Дослідження літературних джерел дозволило структурувати погляди науковців (Тихоміров, 1978, с.104-108; Аганбегян, 1979, с. 380-381; Огороков, Алгебова, Падалко та ін., 1987; Воейков, Головач, Горская та ін., 1987, Пуртов, Смірнов, Єфімушкін, 1989, Кабушкін, 2009, Корінько, 2004) щодо низки вимог, які є необхідними при формуванні і функціонуванні АУ чи ОСУ (Додаток А, табл. А 3).

Окремі науковці акцентують увагу саме на процесі формування АУ підприємства (Дарміць, 2000; Дарміць та Босак, 2000, 2001) та впливі при цьому змін (Голомовзий та Дарміць, 2002). Т. Валаєва, Е. Коростельова, Б. Рабінович та Е. Хруцкій (1984); Г. Осовська та О. Осовський (2006) виокремлюють різноманітні чинники впливу на формування АУ (Додаток А, табл. А 4).

Для грамотного керівництва організацією важливою є побудова АУ, формування якого повинно відбуватись з урахуванням низки взаємопов'язаних принципів. При побудові систем менеджменту слід, зокрема, враховувати принципи застосування функціонального підходу (Георгіаді, Дарміць та Трохим, 1998). Продумане планування, організування і мотивування є умовами формування раціонального АУ (Кузьмін, Процик та Дарміць, 2001; Передало, Дарміць та Процик, 2002; Передало та Дарміць, 2002, 2004; Дарміць та Висоцький, 2010).

АУ – є поняттям багатограним. Змістове наповнення терміну дотичне до таких логічних складових, як управління, теорія систем, персонал (кадри), соціальна взаємодія. Узагальнення змісту логічних складових дозволяє виокремити принципи формування АУ. До основних принципів формування

АУ (як управлінської соціальної системи) слід віднести: оптимальність затрат ресурсів, науковість, системність і комплексність, ієрархічність та єдиновладдя, динамічна рівновага, перманентне удосконалення (в контексті сталого розвитку), відповідність системи цілям (Кузьмін та Дарміць, 2001; Дарміць та Возний, 2012b). Функціонування АУ з огляду на причини побудови, цілі та обмеження підпорядковується відповідним принципам (Дарміць та Возний, 2012b, с. 51-52) (Додаток А, рис. А2, табл. А 5, 6).

Вертикальний і горизонтальний поділи управлінської праці, а також врахування низки інших ознак визначає передумови для класифікування АУ.

Погляди науковців при формуванні ОСУ, поділ керівництва на лінійне і функціональне закладають відповідну ознаку для класифікації АУ. Н. Сачко, І. Бабук, В. Демидов та ін. (1988) зауважують, що "...практика побудови і функціонування АУ підприємствами... ..проявляється у поєднанні двох типів керівництва – лінійного і функціонального". Відповідно, в залежності від характеру участі в організації виробництва, АУ поділяється на 2 категорії: апарат лінійного управління (директор, заступники, начальники і майстри тощо) та апарат функціонального управління (функціональні підрозділи управлінь та цехів) (Махнорілов, 1974, с. 46-57).

Традиційний підхід до диференціації підсистем АУ припускав його побудову за функціональною ознакою. Класифікація видів ВГД і процесів управління за функціями до цього часу є практично корисним інструментом управлінської спеціалізації. Але це не єдиний тип спеціалізації управлінського апарату (Мільнер, Євенко та Рапопорт, 1983).

Водночас, Б. Мільнер, Л. Євенко, В. Рапопорт (1983, с. 88-89) виокремлюють провідну ознаку поділу для багатьох виробничих і управлінських підрозділів – продуктовий; для збутових, постачальницьких, деяких виробничих – територіальний, для підсистем обслуговування – споживчий (за сферами, типам споживання), для деяких планових, аналітичних та інформаційних служб можливе їх виділення за етапами вирішення проблем (аналіз, планування, оцінка), за часом (нова продукція і серійне виробництво, перспективне і поточне планування і т. п.).

Згідно поглядів В. Жигалова та Л. Шимановської (1994, с. 20-21) правління здійснює свою діяльність через АУ. Він складається з різних підрозділів, найважливішими серед яких є функціональні та галузеві. Функціональний апарат виконує функції організаційно-методичного керівництва, стратегічного планування і контролю. Галузевий апарат здійснює управління організаціями, установами і підприємствами власного господарства. Поділ АУ на функціональні та галузеві підрозділи має дещо умовний характер, оскільки поряд з функціями регулювання виконують також функції методичного керівництва.

Науковці Д. Костюхин (1974, с. 65), С. Скибінський (1997, с. 51-52) вказують на варіанти орієнтації АУ на виробництво, збут, а також згадують про зміну апарату і функцій управлінь фірми при переході до маркетингової концепції. С. Скибінський (2000) розглядає апарат фірми у підпорядкуванні концепції маркетингу як черговий крок процесу управління маркетингом; у літературі розглянуто особливості участі менеджерів АУ в управлінні рекламною (Дарміць та Горбаль, 2001, с. 83) та маркетинговою діяльністю (Дарміць, 2004, с. 86-88).

А. Шегда (2002, с. 586) виділяє поняття адміністративного апарату – працівники, які доповнюють лінійну організаційну структуру і надають консультаційні послуги. У фінансово-економічному словнику наведено термін "апарат фінансовий" – працівники фінансових органів, податкової служби, фінансових відділів чи управлінь підприємств (організацій, установ), міністерств і відомств, які здійснюють функції оперативного управління фінансами (Загородній та Вознюк, 2005, с. 31).

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому безпосередньо у підпорядкуванні керівника можуть знаходитись різні типи апарату (обслуговуючий, консультативний, особистий, інформаційний) (Андрушків та Кузьмін, 1997, Сладкевич та Чернявський, 2003, Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018).

Дослідження та узагальнення літературних джерел дозволили сформувавши зведену класифікацію видів АУ, яку розвинуто за рахунок виокремлення додаткових ознак - для більш точного виділення АУ у складі керівної підсистеми, для обґрунтованого віднесення працівників до АУ, розподілу витрат на функціонування АУ тощо (Дармиць та Возний, 2012а).

Результати класифікування АУ представлено у Додатку А (табл. А 7).

1.2. Зміст, типологія і особливості компетентностей працівників апарату управління підприємств

Сучасна економіка України перебуває на етапі перманентної кризи. За таких умов досягти бажаного рівня ефективності діяльності, отримувати максимальний прибуток стає дедалі важче. Задля досягнення цілей підприємства важливими є не лише ресурси часу, зусиль, коштів, але й, насамперед, – людський капітал, як одна з основних цінностей суспільства. За рахунок знань, інновацій, інформації, якими володіє працівник, управлінець, будь-яке підприємство набуває конкурентних переваг. Ефективне функціонування організації визначає результативність роботи працівників АУ, що залежить від наявних компетентностей.

Тлумачення терміну "компетентність" подається у словниках, розглядається та досліджується зарубіжними і вітчизняними науковцями, визначено у низці законодавчо-нормативних документів тощо.

Активне застосування та розвиток поняття компетентності бере свій початок з другої половини минулого століття. Термінологічно поняття "компетенція" та "компетентність" у науково-педагогічній літературі з'явилися порівняно недавно: наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років у зарубіжній, наприкінці 1980-х років – у вітчизняній літературі, і на сьогоднішній день є достатньо дослідженими (Антіпова, 2014, с. 29). Трактатування, зміст, сутнісне наповнення терміну подано у літературних джерелах економічного,

педагогічного, науково-популярного характеру; термін використовується в освітній, законотворчій, управлінській сферах.

Попри загальну схожість у підходах, питання компетентності доволі неоднозначно трактується дослідниками у різноманітних працях і словниках віддавна, іноді цей термін ототожнюють чи використовують синонімічно з компетенцією.

Керівник корпорації "Дженерал Моторз" у 70-ті рр. ХХ ст. Р. Герстенберг висував першою вимогою до керівників – компетентність. "Кожен менеджер, – говорив Р. Герстенберг, – повинен професійно знати як виконувати свою роботу. Він не обов'язково повинен робити це тими ж прийомами як хтось інший, але повинен знати як це робити найкращим чином, хоча і своїм шляхом, у своїй манері" (Резнік, Соколов, Удалов та Бондаренко, 2004, с. 18).

Частина науковців розглядають компетентність як одну з важливих, необхідних рис (якостей), як критерій для оцінювання управлінця (чи управлінської діяльності), як поняття з певною структурою (своєрідним набором статичних або динамічних характеристик).

В.С. Маньков та О.І. Собровіна (1987, с. 25-26) вказують, що начальники цехів, визначаючи якості, найбільш важливі для виконання службових обов'язків, звертають увагу, зокрема, на професійну компетентність: знання технології виробництва продукції, обладнання цеху, правил експлуатації та ремонту, правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

В. Ландшеєр у праці "Концепция "минимальной компетентности" вважав, що компетентність у широкому сенсі може бути визначена як поглиблене знання предмета або освоєне вміння; це має низку істотних переваг. По-перше, цим поняттям виражається значення сполучної ланки традиційної тріади "знання, вміння, навички". По-друге, його доцільно застосовувати для опису рівня підготовленості фахівця. Компетентність – більш прийнятна і реальна мета; це готовність фахівця до діяльності, адекватне виконання ним професійних завдань (1988, с. 32-38).

Важко не погодитись із поглядами Б. Швальбе та Х. Швальбе (1993, с. 199), які зазначають, що прийняття рішень вимагає від менеджерів, перш за все, компетентності. Б.В. Прикін, Л.В. Прикіна, Н.Д. Еріашвілі та З.А. Усман (1998, с. 372) закономірно відносять компетентність до однієї з підсумкових складових характеристики та оцінки персоналу.

Водночас, С.Д. Резнік, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов та В.В. Бондаренко (2004, с. 22), ранжуючи критерії оцінки управлінських якостей керівника сучасного (підприємницького) типу, до найвищого рангу відносять професійну управлінську компетентність (наявність професійних знань і вмінь у сфері управління виробництвом та людьми, знання роботи на конкретній управлінській посаді); далі – організаційні якості (взаємовідносини з людьми).

Л.Е. Орбан-Лембрик (2003, с. 211) вказує, що для управлінця серед обов'язкових якостей найчастіше виокремлюють компетентність (знання виконання роботи на високому професійному рівні). Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження у проблему, здатність до ситуаційної варіативності, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук вважають (2003, с. 240-241), що компетентність (зокрема, професійна) належить до факторів оцінки якостей управлінського персоналу. В.М. Данюк (2006, с. 51) серед професійних (ділових) якостей менеджера насамперед виділяє компетентність і професіоналізм (уміння аналізувати ситуацію, знаходити потрібну інформацію, прогнозувати, ухвалювати рішення інноваційного змісту, організовувати колективну діяльність, ефективно делегувати повноваження).

Д.Є. Яригін (2000, с. 32-33) у критерійній оцінці організаційної системи управління вводить субструктуру "персонал", для якої застосовує критерій компетентності (рівень спеціальної освіти, досвід роботи за спеціальністю, досвід роботи на даному підприємстві, досвід роботи на посаді).

Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська та Т.П. Грабар (2011, с. 19, 22) зазначають, що успішність менеджера залежить від рівня досвіду,

управлінської майстерності, яка охоплює: здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації, уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення та ін. Керівнику важливо бути лідером. За У. Бенісом, характер лідера складається з таких складових, як компетентність, амбіційність, цілісність.

Водночас, Є. Логинов з практичного досвіду слушно виділяє 7 ознак некомпетентності менеджера: 1) виходити із гаданого як з доконаного; 2) стати заручником підлеглого; 3) не надавати колегам повної інформаційної картини; 4) скасовувати завдання, не повідомляючи про це; 5) порушувати субординацію "вниз"; 6) зволікати в ухваленні рішення про звільнення; 7) безконтрольно делегувати (Management.com.ua Раздел: Управление персоналом, №4, 2014).

В.М. Діденко (2008, с. 541), А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. (2009, с. 259) вважають, що компетентність людини цілком природньо може змінюватись як у бік підвищення, так і в бік зниження; залежить від ставлення до роботи, від досвіду, старання та вміння поповнювати свої знання. Водночас, А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. (2009, с. 259) вважають, що компетентність формується у процесі загальної та професійної освіти, через набуття широкого професійного досвіду, розвивається і зберігається завдяки постійному підвищенню кваліфікації, самовдосконаленню, додатковій освіті.

С.А. Давимука та Л.І. Федулова (2017, с. 33-37) розглядають компетентність у контексті креативності та інноваційності як основи креативної економіки. Водночас, автори наголошують на важливій ролі центрів компетенцій – структур на мезо- і макрорівні, націлених на пошук нових знань, їх активний трансфер і надання консультаційних, сервісних і високопрофесійних послуг (2016, с. 344-347).

Дослідження поглядів науковців дозволили узагальнити визначення сутності поняття "компетентність" (Додаток Б, табл. Б. 1).

За результатами досліджень (Куликовський, 2014, с. 92-103.) та опрацювання відповідних джерел виявлено підходи до тлумачення компетентності у законодавчо-нормативних документах (Додаток Б, табл. Б. 2).

У теорії та на практиці авторами часто використовується термін "компетенція". Так, А.К. Казанцев, В.І. Подлесних та Л.С. Серова (1998, с. 26-27) вважають, що "...специфіка господарських, зокрема виробничих, процесів (як об'єктів управління) зумовлює особливий характер праці менеджерів і склад вимог, що ставляться перед ними. Оскільки основним предметом праці менеджера є управлінська інформація, то обов'язковою умовою його ефективної роботи є знання і вміння використовувати сучасні інформаційні технології в управлінні підприємствами". Виділено 3 категорії вимог до професійної компетенції менеджера: знання теорії і практичні управлінські вміння; здатність до комунікації і вміння працювати з людьми; компетентність в межах спеціалізації підприємства.

Пітер Ф. Друкер (2001, с. 162-163) розглядаючи поняття "виключної компетенції", стверджує: "...лідерство базується на здатності лідера робити щось, непосильне чи неможливе для інших, що опирається на виключну компетенцію, яка підвищує ринкову чи споживчу вартість за рахунок унікальної здатності виробника чи постачальника".

Автори по-різному підходять до трактування компетентності, часто не розмежовуючи його з компетенцією. Діденко В. М. (2008, с. 541) ототожнює компетентність працівника з професіоналізмом; однак відділяє від компетенції.

Діденко В.М. (2008, с. 541), В.В. Стадник та М.А. Йохна (2007, с. 461) вважають, що компетенція є сукупністю повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний діяти самостійно. Як стверджує Є.В. Набієва, компетентність етимологічно пов'язана з поняттям "компетенція" (2014). Однак ці поняття не є тотожними. В.Н. Введенский (2003, с. 51-55) закономірно і логічно зазначає, що часті випадки ототожнення компетентності з іншими поняттями, наприклад із компетенцією. Даний підхід призводить до аморфності тлумачення першого поняття і подвійності – другого. Усунення такої вади можливе за умови звуження поняття "компетенція" до кола посадових (функціональних) повноважень. Такий поділ понять дозволяє порівнювати рівні компетенції та компетентності посадової

особи. У практиці ж наявність значної різниці між цими параметрами є ознакою негативної кадрової політики і авторитарного стилю управління.

Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова та Р.О. Винничук (2013, с. 33) розглядають компетенцію як сукупність повноважень, прав і обов'язків, що має посадова особа; і, водночас з цим, ототожнюють її з компетентністю. Н.В. Бібік вважає однією з причин схожого трактування термінів неточний переклад з іноземної мови: "запозичення термінології із зарубіжних видань через неточність перекладу внесло безліч непорозумінь у з'ясуванні явищ, які ... не є новими ні для української термінологічної традиції, ні для педагогічної дійсності" (Овчарук та ін., 2004, с. 46).

На думку Н.В. Нагорної така невідповідність виникла внаслідок неточного перекладу рекомендацій Ради Європи, коли англійське "competency" помилково перекладалося на співзвучне компетенція. Причиною цього є відповідність 2-х українських еквівалентів: компетенція і компетентність, одному англійському – competency(е) (2007, с. 266).

Огляд і дослідження сутності терміну "компетенція" представлено у додатку Б (табл. Б. 3).

Досліджуючи теоретичні засади компетентнісного підходу до професійного навчання, Л.Г. Кайдалова визначає найбільш вживані класифікації компетенцій. Серед них: соціальні, мотиваційні, функціональні (Овчарук); ключові (Бібік, Пометун та Локшина); надпредметні, загально-предметні, соціально-предметні (Крисан); компетенції пізнавальної діяльності, компетентності діяльності, компетентності інформаційних технологій (Зімня); ціннісно-сміслові, загальнокультурні, навчально-пізнавальні, інформаційні, комунікативні, соціально-трудова, особистісного самовдосконалення (Хуторской); компетентність у сфері самостійної діяльності, компетентність у сфері соціально-трудова діяльності, компетентність у побутовій сфері, компетентність у культурно-дозвіллевій сфері (Шишов та Кальней); інформаційна, соціально-психологічна, громадянська, комунікативна, методологічна, життєва, професійна,

психологічна, рефлексивна (Єрмаков); предметні, соціальні, особистісні (Трубачьова) та інші (цитовано за Кристопчук Т.Є., 2011, с. 39).

Відмінності між термінами "компетентність" та "компетенція" досліджували багато вітчизняних та іноземних науковців, беручи до уваги етимологію слова, словниково-енциклопедичні трактування, двозначність щодо сфер застосування, еволюцію термінології, наукової думки тощо. Результати огляду позицій науковців приведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння термінів "компетентність" та "компетенція"

Автори	Компетентність	Компетенція
В.Н. Введенский	Деяка особистісна характеристика	Сукупність конкретних професійних або функціональних характеристик.
В.О. Калінін	Поняття, яке характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості; її досягнення відбувається через здобуття необхідних компетенцій.	Мета професійної підготовки фахівця.
М.С. Головань	Володіння компетенцією в ефективній діяльності; містить особисте ставлення до предмету і продукту діяльності; інтегративне утворення особистості, поєднує знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми і завдання у реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності.	Деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи) щодо знань та досвіду діяльності у певній сфері.
З.В. Юринець	Здатність застосовувати знання, досвід, уміння і навички згідно із ситуаціями, які виникають у професійному житті.	Знання і навички, характеристики особи, що дають змогу їй досягати результатів у професійній діяльності, здатність людини діяти відповідно до стандартів, вимог.

Примітка: впорядковано автором.

В.О. Калінін (2005, с. 7) на основі аналізування сучасної соціально-педагогічної літератури з проблеми досліджуваних категорій та визначення їх суттєвих ознак наголошував на відмінності вказаних понять. М.С. Головань (2008, с. 23-30) також розмежовує вказані поняття та зазначає, що компетентність є системним поняттям зі своєю структурою; має рівні, функції, своєрідні характеристики, властивості; компетентним можна стати опановуючи певні компетенції і реалізуючи їх у досвіді конкретної діяльності.

М.С. Головань відзначає, що в англomовних джерелах застосовується також слово "competency", яке має ті ж значення, що й "competence". Крім того, на основі аналізування етимологічної інформації тлумачного словника, "competency" походить від латинського "competentia", а це означає, що його слід перекладати як "компетенція" (2011, с. 225). І.О. Чеботарьова (2015, с.280), звертаючись до перекладу понять "competency" та "competence" у більшості вітчизняних та російських наукових джерелах, зауважує, що здебільшого "competency" – компетенція, а "competence" – компетентність (Головань, П'янкoвська та ін.). Однак дослідження англomовної літератури (Вудраф, Равен, Винтертон та ін.) засвідчило, що "competency" має перекладатися як компетентність, а "competence" як компетенція.

Проаналізувавши англomовні тлумачні словники, І.О. Чеботарьова (2015, с. 282) підсумовує, що обидва поняття вважаються абсолютно тотожними і визначаються, як можливість робити щось успішно або ефективно. Слово "competency" з'явилося раніше, ніж слово "competence". Слід зазначити, що існує 2 підходи до трактування поняття "компетентність": американський та британський. В рамках американського підходу компетентність розглядають як характеристику індивіда для компетентного виконання професійної діяльності. Британський підхід базується на властивостях, власне, діяльності.

Розглянувши різні визначення, І.О. Чеботарьова (2015, с. 284) стверджує, що термін має холістичне (комплексне, інтегральне, цілісне) значення, відноситься до загального потенціалу особи, яка володіє певними характеристиками, що визначають ефективність діяльності, виражають достатній рівень кваліфікації і професійної підготовки.

Підкреслимо, що з позицій окремих авторів поняття компетенція і компетентність вживаються та використовуються як синоніми, тоді як у інших вони чітко розмежовуються. Проте, незважаючи на відмінність цих понять, необхідно брати до уваги і їх взаємозв'язок (Дарміць та Івасюк, 2017, с. 67).

Отже, компетентність слід вважати якісною характеристикою засвоєння, що проявляється у процесі практичної діяльності, тоді як компетенція є певним, заздалегідь визначеним, "полем діяльності", набором знань, умінь, навичок,

інформацією про рівень яких повинні володіти відповідні кадрові підрозділи. На основі такої інформації керівництво організації зможе приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо людських ресурсів, управління продуктивністю тощо (Дарміць та Жирнова, 2017, с. 41).

Можна стверджувати, що компетентність працівника залежить від його компетенцій. Із такої точки зору компетентність можна розглядати як явище у середовищі професійної діяльності, що є мірилом розвитку компетенцій. Дотичною є позиція, стосовно якої компетентність є сукупністю компетенцій різних рівнів та володіння ними, також визначає сферу застосування знань, умінь і навичок людини (компетентність у вузькому розумінні). Щодо ширшого розуміння, то компетентність можна тлумачити, як майстерність, фаховість, професійність. З точки зору етимології слова "компетентний" також розглядається, як достатньо кваліфікований. Тому потрібно брати до уваги різницю між цим та суміжними поняттями (Дарміць та Івасюк, 2017, с. 67-68).

Поняття компетентності слід відмежовувати від термінів кваліфікація, кваліфікованість, майстерність, фаховість, професіоналізм, профпридатність, які втім часто вживають як філологічно рівносильні. Так, "професіоналізм" – це оволодіння основами та глибинами якої-небудь професії (Бусел, 2005, с. 1177); кваліфікація – ступінь придатності, підготовленості до якого-небудь виду праці; фах, професія, спеціальність (Бусел, 2005, с. 532).

Кваліфікація трактується науковцями загалом схоже: це рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи (Хміль, 2006, с. 477), ступінь професійної підготовки для виконання трудових функцій (Балабанова та Сардак, 2011, с. 64). Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова та Р.О. Винничук (2013, с. 32) розуміють цей термін як сукупність природної схильності до певного виду праці, рівень підготовленості працівника. Виділяють кваліфікацію роботи і кваліфікацію працівника. Г.В. Щокін (2002, с. 102) вказує, що кваліфікація робітника визначається рівнем спеціальних знань, практичних навиків і характеризує ступінь складності конкретної роботи.

І.І. Новаківський, О.І. Карий М.Р. Леськів (2018, с. 68) розглядають поняття "кадрової інформаційної системи", основним завданням якої є забезпечення правильного підбору і розподілу кадрів, готовності кадрового резерву, безперервне підвищення їхніх економічних і технічних знань, визначення рівня необхідної кваліфікації та її розвиток.

Кваліфікованість – властивість за значенням кваліфікований (який має високу кваліфікацію; який вимагає спеціальних знань, високої кваліфікації (Бусел, 2005, с. 532). Однак, слід погодитись із І.М. Кубенком (2010, с. 2), який вважає, що на відміну від терміну "кваліфікованість", компетентність охоплює не лише суто професійні знання й уміння, а й такі якості, як ініціативність, здатність до співробітництва, роботи у групі, вміння оцінювати ситуацію, логічно мислити, добувати, відбирати й аналізувати інформацію.

Майстерність: 1) властивість за значенням майстерний, умілість, вправність; 2) висока якість виконаної роботи тощо, досконалість (Бусел, 2005, с. 637).

Р. М. Пушкар та Н. П. Тарнавська (2003, с. 18) вважають, що успішність діяльності менеджера залежить від рівня управлінської майстерності (досвіду). Майстерність згрупована у 7 категорій: концептуальна (здатність розуміння узагальненої перспективи організації); майстерність ухвалення рішень (вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів); аналітична (талант правильного розподілу робіт та завдань, оптимальний вибір засобів, діагностика проблем і передбачення розвитку ситуації); адміністративна (спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету, координувати інформаційний потік); комунікаційна (вміння логічно і доступно донести свої ідеї/погляди усно та письмово); психологічна (здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат); технічна (особлива компетенція для виконання завдань).

Фахівець: 1) той, хто досконало володіє якимсь фахом, має високу кваліфікацію, глибокі знання з певної галузі науки, техніки, мистецтва тощо;

спеціаліст; 2) той, хто зробив якусь заняття своєю професією (Бусел, 2005, с. 1530). Відповідно, фаховість – ознака діяльності фахівця.

Профпридатність є сукупністю психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці (Орбан-Лембрик, 2003, с. 565); здатність працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади у певних виробничих умовах (Хміль, 2006, с. 481); сукупність знань, умінь і навичок, а також особистих якостей, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків (Балабанова та Сардак, 2011, с. 64; Захарчин, Струтинська, Любомудрова та Винничук (2013, с. 32).

Як видно із змістового наповнення аналізованих понять компетентність є поняттям ширшим (не лише знання, вміння, вправності) від майстерності.

Щодо понять фаховості, професійності, профпридатності, то на наш погляд, в межах контексту професії їх можна вважати синонімічними до компетентності поняттями; тоді як в межах посади компетентність є поняттям вужчим і, водночас, глибшим.

Огляд і дослідження тлумачень терміну "компетентність" у літературних, нормативно-правових джерелах вітчизняних та зарубіжних науковців вказує на використання для його означення таких синонімічних понять, як "поінформованість", "обізнаність", "авторитетність", "специфічна здатність для ефективної дії", "здатність вирішувати завдання", "володіння [компетенцією, знаннями]", "розвиток особистості на базі досвіду", "квінтесенція характеристик особистості", "особистісна якість", "рівень освіченості, підготовки", "ступінь кваліфікації".

І.О. Зімня (2003, с. 34-42) подає трактування компетентностей через сукупність характеристик, де останні розглядаються в якості загальних орієнтованих критеріїв оцінки їх змісту: а) готовність до прояву компетентності (мотиваційний аспект); б) володіння знанням змісту компетентності (когнітивний аспект); в) досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект); г)

відношення до змісту компетентності і об'єкту її застосування (ціннісно-смысловий аспект); д) емоційно-вольова регуляція процесу і результату прояву компетентності.

Узагальнення позицій науковців дозволяє припустити, що до структурних елементів (складових) компетентності науковцями здебільшого віднесено такі: знання, вміння, навички, розуміння, здатності, особисті якості, способи мислення, цільові, змістовні, смислові, творчі, емоційні, ціннісні характеристики особистості. Однак, це не слід вважати "математичною" сумою складових.

Як стверджують Е. Зеєр та Е. Симанюк, компетентність на відміну від узагальнених, універсальних знань має дієвий, практико-орієнтований характер, тому окрім системи теоретичних і прикладних знань, містить когнітивну і операційно-технологічну складові. Тобто компетентності – це сукупність (система) знань у дії. Набуття, перетворення і використання знань передбачає активну пізнавальну діяльність, тому до складу компетентності входять емоційно-вольові та мотиваційні компоненти. Але смислоутворюючим компонентом компетентностей є діяльні, процесуальні знання (2005, с. 25-26).

Слід припустити, що власне, дієвість знань забезпечується мотивацією особистості працівника до професійного зростання та розвитку компетентностей, тобто внутрішніми спонуками (мотиви, складові характеру) та зовнішніми (стимули). Вплив якостей і рис характеру на професійне зростання менеджера (на прикладі бухгалтера) розглянуто у праці Дарміця Р. та Костюшко В. (2015, с. 140-143).

Існує багато підходів науковців щодо класифікації компетентностей. Так, Е. Зеєр та Е. Симанюк (2005, с. 25-26) виділяють зокрема універсальні та базові компетентності. Універсальні компетентності широкого спектру (радіусу) використання, які ще називають ключовими, охоплюють основи сучасного наукового знання, принципи і закономірності безлічі основних конкретних виробництв, тому більш правильно називати їх базовими компетентностями, власне, підкреслюючи їх первинність у відношенні до наступних метаосвітніх конструктів: компетенцій і ключових кваліфікацій. Базові компетентності

багатофункціональні, надпредметні і міждисциплінарні; є багатовимірними, бо поєднують пізнавальні, операційно-технологічні, емоційно-вольові та мотиваційні компоненти. До них віднесено: загальнонаукові, соціально-економічні, цивільно-правові, інфокомунікаційні, політехнічні; спеціальні.

Більш детальну класифікацію компетентностей пропонує Г. Селевко (2004а, 2004b, с. 29-32) (рис. 1.3).

Компетентності

Ключові суперкомпетентності							
Робота з числом	Комунікації	Інформаційні технології	Самоосвіта, саморозвиток	Робота у команді	Розв'язання проблем	Бути Людиною	
За видами діяльності							
Трудова	Навчальна	Ігрова	Комунікативна (спілкування)	За об'єктом діяльності	Професійна	Предметна (фахівця)	Профільна
За галузями суспільного життя							
Побутова	Громадсько-суспільна	У мистецтві	Культурно-дозвільна	У фізичній культурі і спорті	В освіті	У медицині	...
За галузями суспільного знання (науки)							
У математиці	У фізиці	В гуманітарних науках	В суспільствознавстві		У біології	...	
В галузі суспільного виробництва							
У галузі енергетики		У галузі зв'язку	У галузі оборони	У галузі транспорту		У сільському господарстві	
За складовими психологічної сфери							
Когнітивна	Операційно-технологічна		Мотиваційна	Етична	Соціальна	Поведінкова	...
У галузі здібностей							
У фізичній культурі	В розумовій сфері	Загальноосвітні	Практичні	Педагогічні	Творчі	Соціальні	...
В галузях за ступенями соціального розвитку і статусу							
Готовність до школи	Компетентність випускника школи		Молодого фахівця	Фахівця-стажера		Керівника	

Рис. 1.3. Класифікація компетентностей (за Г. Селевко)

Огляд точок зору науковців щодо виділення різноманітних компетентностей узагальнено у таблиці (Додаток Б, табл. Б. 4).

Вказаний перелік слід доповнити такими видами компетентностей, як дослідницька (Набиева, 2014), когнітивна (Хлевицька та Гусева, 2019), інформаційна (Когут, 2018), що однак далеко не вичерпує усієї їх множини та підвидів.

Будь-які об'єкти, процеси, явища, діяльність для більш повного їх розуміння та сприйняття вимагають коректного та грамотного класифікування (Дарміць та Мачульська, 2018, с. 7-9). Власне, врахування

означених особливостей управлінської діяльності покладено в основу доцільності класифікування компетентностей працівників АУ.

Класифікація – система розподілу предметів, явищ або понять на класи, групи тощо за спільними ознаками, властивостями (Бусел, 2005, с. 544). В контексті оцінювання та класифікації компетентностей управлінських працівників доцільно сформулювати відповідну типологію. Типологія – вид наукової систематизації, класифікації чогось за спільними ознаками (Бусел, 2005, с. 1450). Це неklasична класифікація, за якої члени поділу (типи) можуть бути нечіткими, розпливчатими (Гладунський, 2002., с. 39).

За результатами узагальнення поглядів науковців щодо походження та сутнісного наповнення терміну, власне у типології найбільш повно і коректно можна структурувати компетентності управлінських працівників, зважаючи на багатогранність, елементність та неоднорідність поняття (Додаток Б, табл. Б. 5).

Процес формування й розвитку компетентностей управлінських працівників пов'язаний, насамперед, з параметрами часу, затрат, доцільності й локалізації, що, власне, й покладено в основу більшості ознак типології.

За першопричиною виникнення: окремі риси характеру (якості), які управлінець набув, отримав чи проявив ще в період виховання або ж ті, які отримані у процесі професійно-трудової діяльності.

За кількістю цілей: набір складових компетентності, які потрібні для досягнення однієї або кількох цілей.

За структурою: охоплюють конкретне знання, вміння чи навик або ж їх сукупність, що є необхідними для управлінської діяльності.

За рівнем розвитку: в залежності від рівня володіння працівником певним інструментом згідно класичних підходів (наприклад, вербально-числова шкала Харрінгтона) встановлено поділ з урахуванням критерію достатності та необхідності. Сумарний або усереднений рівень володіння працівником різними складовими компетентності вказує на можливості поєднання варіантів, для коректного відображення яких доцільно використати відповідну матрицю, сформовану на засадах методів кластерного аналізу.

За часовою належністю: еволюційні – це ті навички і вміння, які розвиваються поступово та еволюціонують впродовж тривалого проміжку часу; сучасні – набір знань, необхідність у яких виникає відповідно до вимог сьогодення. Відновлювальні – це ті навички, які не використовувалися певний час, але в яких виникає/поновлюється потреба/необхідність.

За масштабом застосування: локальні – це ті знання та здібності, застосування яких не виходить за межі виконання певного завдання. Комплексні – це група навичок, умінь та знань, які використовуються при виконанні різних завдань (в межах однієї або кількох цілей).

Так, як саме поняття "компетентність" розвивається, з часом її види можуть змінюватись, модифікуватись, доповнюватимуться ознаки поділу тощо. Пропоновані ознаки та види не вичерпують весь перелік понять у цій сфері, однак дозволяють сформулювати уявлення про характер і структуру відповідного інструментарію (набору компетентностей) для конкретного управлінця.

Фахівці у своїх дослідженнях неодноразово наголошують на особливостях, характерних для діяльності управлінських працівників. Зокрема, В.М. Данюк (2006, с. 24) виділяє такі: керівна роль в організації, висока моральна та адміністративна відповідальність; інтелектуальний, творчий характер праці; широкий діапазон складності та динамізм змісту праці; самостійність вибору методів рішення та визначення мети роботи; необхідність постійного контакту з іншими людьми; підвищена емоційна і психологічна напруга; ненормований робочий день; потреба у постійному самовдосконаленні, підвищенні професійного і культурного рівня, розширенні світогляду. Також на специфіку і зміст праці менеджера вагомий вплив чинить його належність до певного рівня управління.

Л.В. Балабанова та О.В. Сардак (2007, с. 8, 15) розглядають особливості управлінської праці крізь призму мети, об'єкту, предмету, засобів, характеристик і продукту. Автори до функцій менеджера відносять експертно-консультативну, яка реалізується, зокрема, через професійну компетентність.

З огляду на розглянуту специфіку управлінської діяльності важливо особливо чітко і системно виконувати покладені на управлінця посадові

обов'язки (посадова компетентність), розробляти і приймати фахові управлінські рішення (професійна компетентність), ретельно формувати комунікаційні зв'язки (проявляється в оволодінні комунікативною компетентністю), адекватно і симетрично моніторити емоційну сферу колег і підлеглих (т.з. емоційна компетентність), грамотно планувати робочий час з огляду на ситуацію на підприємстві, на ринку (часова і ситуативна компетентність) тощо. Виявлені різновиди компетентності виокремлюються та ґрунтовно розглядаються авторами у навчально-наукових літературних джерелах як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Для успішної діяльності на посаді АУ працівнику важливо насамперед бути фахівцем, професіоналом, що уособлює професійна компетентність; термін, який доволі широко використовуються.

Доцільність запровадження поняття "професійна компетентність" обумовлена широтою його змісту, інтегративною характеристикою, яка об'єднує такі широко використовувані поняття: "професіоналізм", "кваліфікація", "професійні здібності" та ін. (Введенский, 2003, с. 53).

Однак, що стосується змісту професійної компетентності, то існують різні точки зору. В. Жигір (2011, с. 64-69) наголошує, що головною метою підготовки менеджера [освіти] у соціально-економічних умовах суспільства стає не здобуття ним високої кваліфікації, а набуття та розвиток сукупності професійних компетентностей: загальнокультурної, комунікативної, психолого-педагогічної, управлінської та стратегічної.

С.І. Горбань (2015, с. 90) констатує, що професійна компетентність будь-якого фахівця є складним інтегральним психологічним, професійним, фаховим і суб'єктним утворенням, яке формується у процесі набуття професійної освіти, актуалізується, розвивається і вдосконалюється під час практичної професійної діяльності, ефективність якої залежить від теоретичного, практичного та психологічного видів підготовленості фахівця до неї, здатності та готовності до її здійснення, суб'єктних, професійно важливих та індивідуально-психічних якостей фахівця, сприйняття ним цілей, цінностей, змісту, результатів та особливостей цієї діяльності.

Як систему професійну компетентність розглядає Є. Гарбер (цитовано за Е.В. Охотским, 1998, с. 510); Т. Лукіна визначає професійну діяльність державного службовця як міру відповідності його обізнаності у питаннях державного управління та сформованості навичок щодо вимог до професіоналів у цій сфері (2006, с. 377-378). В. Воронько до основних елементів професійної компетентності відніс професійні знання, уміння і навички (2002, с. 39). Професійну компетентність як необхідну систему професійних компетенцій розглядає Т. Недашківська (2007, с. 104).

Науковець І.В. Шпекторенко (2014, с. 287) вважає, що "...якості людини, що визначають її професійну компетентність, можуть визначатися в рамках традиційної її побудови – як знання, уміння та навички, так і у поєднанні з іншими професійно важливими якостями, перелік яких у науковців інколи надто відрізняється, що ускладнює загальне розуміння змісту (внутрішньої побудови) професійної компетентності. Якості, що складають професійну компетентність, можуть бути як вродженими, так і розвиненими людиною з часом, у професійній діяльності, мати різну ступінь сформованості чи прояву".

Серед основних вимог до професійної компетенції соціокультурного менеджменту В.А. Русавська, Л.В. Батченко та Л.О. Гончар (2018, с. 90-91) виділяють, зокрема, системне, панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування розвитку об'єкту управління; міжособисті навички (соціальний і емоційний інтелект); комунікаційні та організаційні компетенції тощо.

Узагальнення поглядів науковців щодо розуміння професійної компетентності наведено у додатку Б, табл. Б. 6.

Реалії часу та вимоги ринку зумовлюють необхідність постійного розвитку професійної компетентності.

Професійний розвиток персоналу є важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства, що повноцінно свідчить про розвиток компетентностей, насамперед працівників АУ. Особливо значущим це є на сучасному етапі, коли суттєво змінюються вимоги до працівників, їх знань, умінь та навиків. Працівники АУ повинні виявляти високий рівень професійності у виконанні поставлених завдань, постійно підвищувати рівень

власної компетентності, бути високоосвіченими та наполегливими (Дарміць та Межирицька, 2017, с. 148-154).

У процесі дослідження літературних джерел помітно, що вчені по-різному підходять до тлумачення термінів "професійний розвиток" та "професійне зростання" (ПЗ). Аналізування змісту терміну "ПЗ" неможливе поза межами загального розуміння понять "професіоналізм", "зростання", "розвиток" та дотичних до згаданих.

Так, "зростання" – це кількісне збільшення; досягнення вищого рівня розвитку; набування досвіду, умінь та певних знань (Бусел, 2005, с. 480); Вважаючи розвиток процесом переходу певного явища, діяльності від одного якісного стану до іншого, вищого, кращого, логічно пов'язати даний термін зі зростанням. Згідно з позиціями авторів та за логікою міркувань слід зазначити, що розвиток є поняттям ширшим за змістом, ніж зростання (ріст). Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який охоплює ПЗ.

Основним джерелом розвитку будь-якої організації є висококваліфікований персонал, його майстерність при виконанні функцій та завдань. Для підвищення власної ефективності праці, здійснення безпомилкової та точної роботи кожен працівник підвищує рівень свого професійного розвитку. Під час ПЗ працівників АУ зростає рівень їх професійної компетентності.

З огляду на змістове наповнення терміну "ПЗ" виникає доцільність його всебічного аналізування з урахуванням різних аспектів прояву. Для подальших досліджень передумов оцінювання та розвитку слід розглядати дане поняття як явище, процес, систему, метод, діяльність та функцію.

Окрім ПЗ існує низка синонімічних понять, пов'язаних із цим терміном: професіонал, професіоналізм, професійний ріст, розвиток. Деякі автори долучають або не відмежовують ПЗ від кар'єрного зростання. Огляд літературних джерел у сфері ПЗ дозволяє виявити деякі відмінності у визначеннях термінів (Додаток Б, табл. Б.7).

На основі опрацьованих літературних джерел слід зобразити ПЗ як модель взаємозв'язку відповідних структурних елементів (складових) з урахуванням

логіки їх формування та взаємодії (Дарміць та Фаль, 2016, с. 11).(додаток Б, рис.Б1).

Л.В. Батченко та Л.О. Гончар (2017, с. 27-28) досліджують професійний та особистісний розвиток (як одну з переваг для персоналу) у контексті соціально-економічної відповідальності підприємницьких структур. Розвиток професійних компетенцій персоналу авторами також пропонується розглядати як основу економічного зростання (2019).

С.А. Давимука та Л.І. Федулова (2018, с.10-11) досліджують роль та місце людини у розвитку постіндустріального суспільства, що вимагає формування новітніх моделей поведінки й відповідних компетенцій. Автори акцентують увагу на тому, що на ринки як основний споживач вийде покоління "міленіалів" (і наступне за ним) зі своєю системою цінностей і з трудовими стратегіями, орієнтованими на нарощування гнучких та адаптивних, персональних і групових компетенцій, з унікальними кар'єрними траєкторіями.

Попри перманентну незаперечність розвитку професійної компетентності управлінцям необхідні знання та здатність налагоджувати комунікаційний процес, вести переговори, формувати та аналізувати мікроклімат у колективі, що, відповідно, визначає важливість емоційної компетентності.

С.Г. Дубовик та Т.І. Дрбчук (2014, с. 12) зазначають, що для ефективності управлінської роботи домінуюче значення має емоційний інтелект. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а на 67% – емоційною компетентністю. Причому для керівників (АУ) ці цифри різняться ще більше: 85% визначається вказаним індикатором, і тільки на 15% він залежить від IQ.

Основою емоційного інтелекту є певні групи здібностей людини: когнітивних, емоційних, адаптаційних і соціальних. Саме такі здібності формують лідерські навички, сприяють створенню позитивного клімату в колективі та запобігають виникненню організаційних конфліктів. Досвід показує, що на 50-70% створення клімату в організації залежить від керівника підприємства, лідера-управлінця. Власне, емоційний стан керівника є найбільш

дієвим фактором впливу на психологічний клімат у колективі й на ефективність роботи працівників (Гоулман, 2006).

Особливості, оцінку і вплив соціально-психологічного клімату в АУ організації розглянуто у праці Дарміця (2006b, с. 85-92).

Також С.Г. Дубовик, Т.І. Драбчук (2014, с. 13) наголошують, що згідно емпіричних досліджень: чим вищий ранг працівника та рівень відповідальності за досягнення кінцевої мети, тим вищим має бути і рівень емоційного інтелекту. Таким чином, С.Г. Дубовик та Т.І. Драбчук (2014, с. 10) узагальнюють формулювання емоційного інтелекту як здатність людини тлумачити власні емоції та емоції оточення, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації своїх цілей. У цьому випадку EQ – це система пізнавальних здібностей (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, всі розумові знання і уміння). Тобто, можна розглядати емоційну компетентність як готовність і здатність людини гнучко управляти емоційними реакціями, як власними, так і інших людей, відповідно до ситуацій і мінливих умов.

Досвідчений коуч з розвитку персоналу М. Рейнольдс (2003, с. 17-18) вважає емоційну компетентність показником оптимального організаційного управління, що в цілому позитивно впливає на організаційну культуру; І. Андреева (2012, с. 85) трактує її, як "сукупність знань, умінь і навиків, що дозволяють приймати адекватні рішення і діяти на основі результатів інтелектуального опрацювання зовнішньої і внутрішньої емоційної інформації".

Дещо іншими є погляди О. Льошенка (2010, с. 52), який вважає, що емоційний інтелект – це здатність людини сприймати та виражати емоції, посилювати мислення за допомогою емоцій, розуміти емоції та управляти ними, тоді як емоційна компетентність – це інтегральна властивість особистості, це сукупність її знань, вмінь та навичок, які дозволяють приймати адекватні рішення та діяти за результатами інтелектуальної обробки зовнішньої та внутрішньої емоційної інформації, "наданої" емоційним інтелектом.

Є.К. Хакімова та Р.А. Валеева (2014) на засадах узагальнень Г.В. Юсупової у складі емоційної компетентності на основі 4-х базових компонентів (саморегулювання, регулювання взаємовідносин, рефлексія,

емпатія), визначають попарну комбінацію 4 функціональних блоків (поведінковий, когнітивний, інтраперсональний, інтерперсональний).

М. Чиксентмігаї (2008) вважає, що для оптимального виконання діяльності потрібно дотримуватись умови, коли рівень складності завдань (вимог, викликів) відповідає рівню розвитку умінь (навичок, знань тощо) особистості. Потрапляння у своєрідний коридор відповідності (потік), як динамічна характеристика, сприяє особистісному розвитку.

Для успішного виконання завдань важливим є концентрація уваги, що, зазвичай, передбачає додаткове навантаження, яке є вищим від звичайного базового зусилля. Люди, які навчилися керувати свідомістю, фокусують увагу порівняно легко, тому що вони вміють призупиняти усі психічні процеси, окрім найважливіших (рис. 1.6).

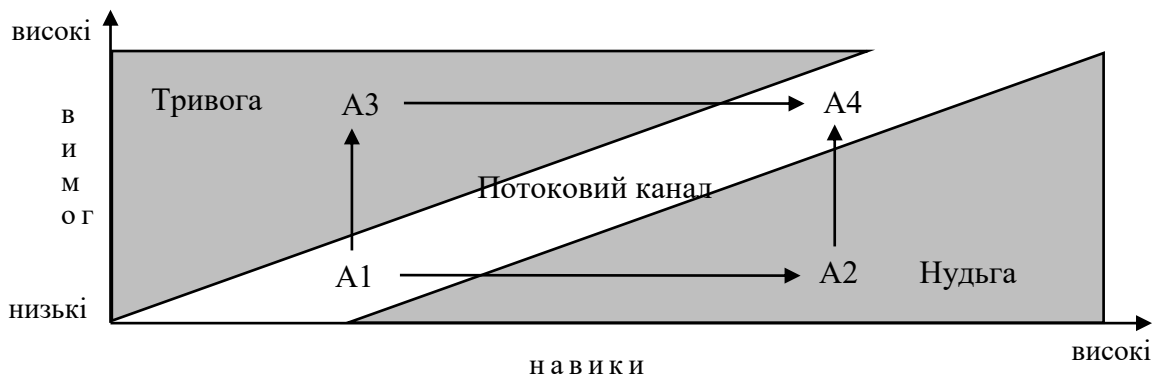


Рис. 1.6. Умови виникнення потоку (за М. Чиксентмігаї)

Саме ця гнучкість уваги, яка так різко контрастує з безпорадним "надувімкненням" шизофреніка, можливо, забезпечує неврологічну основу аутоелічної особистості (Чиксентмігаї, 2008).

Відтак, умовою оптимальності (з огляду на затрати часу, зусиль тощо) трудової діяльності управлінця на конкретній посаді АУ є співвіднесення рівня складності завдань з рівнем компетентності, що з одного боку, забезпечить перебування у потоковому каналі на користь успішного досягнення цілей (підрозділу, підприємства), з іншого – сприятиме особистісному і професійному розвитку. У випадку можливої невідповідності слід або ж розвивати існуючі компетентності управлінця до рівня вимог (завдань) на

посаді, або ж надати допомогу наставника, знизити рівень вимог, перевести на іншу посаду тощо.

Разом з тим, С.Г. Козловська, Г.І. Падурець та І.Б. Чудаєва (2013, с. 132), підсумовуючи результати досліджень, представляють термін у вигляді формули: емоційна компетентність = емоційний інтелект + лідерська компетентність.

С.А. Попов та Н.В. Беделева (2011, с. 528) зазначають, що будь-яка сфера людської діяльності може бути наочно представлена певним переліком складових посадової компетентності, для якої формування знань, вмінь та навичок забезпечується множиною навчальних дисциплін, тому розглядають термін "посадової компетентності" як новаторство у визначенні навчальних потреб службовців органів публічного управління. Автори (2011, с. 529-530) слушно вважають, що насправді посадова компетентність має бути віддзеркалена у професійно-кваліфікаційній характеристиці та посадовій інструкції, які, як правило, формулюються "розмито". Відповідно, побудова професійного навчання державно-управлінських кадрів за компетентностями – проблема багатогранна, тоді як процес переходу до нової моделі супроводжується не лише зміною парадигми професійного навчання, але й передбачає принципово важливі передумови та чинники.

Однак, як показує практика, сформуванню посадової інструкції управлінця максимально точно і всесторонньо – майже неможливо, тому для уникнення випадків невизначеності дій у певній управлінській ситуації на підприємствах щодо окремих бізнес-процесів формують т. зв. робочі інструкції (покроковий перелік операцій, відповідальність тощо).

Підсумовуючи точки зору дослідників, можна стверджувати, що для працівника АУ важливим для виконання управлінської діяльності є насамперед професійна компетентність, однак характер та специфіка роботи, яка передбачає постійні контакти з колегами і підлеглими, зумовлює необхідність емоційної компетентності (в першу чергу, для керівних кадрів). Вказані міркування дозволяють розглядати компетентність працівника АУ крізь призму

посадової компетентності, у якій поєднуються професійна та емоційна компетентності (Кузьмін, Мельник та Дарміць, 2019, с. 52) (рис. 1.7).

Компетентність працівників АУ			
професійна компетентність	посадова компетентність	Некерівні посади	Керівні посади
емоційна компетентність			

Рис. 1.7. Співвідношення складових компетентності працівників АУ

Примітка: сформовано автором.

В результаті досліджень та узагальнень змісту понять, складових і підходів до класифікування компетентностей працівників АУ, сформовано відповідне визначення.

Діяльність на посаді АУ вимагає від працівника насамперед професійного виконання усіх функціональних (посадових) обов'язків, що потребує відповідних знань, умінь, навичок, а також ефективного комунікаційного процесу. Вищевказане узагальнюється у формуванні посадової компетентності. Відповідно, посадова компетентність працівника АУ – це:

– у статиці – сукупність відповідних конструктів: теоретичного (знання) і практичного (уміння, навички, досвід), необхідних для провадження управлінської діяльності на посаді, прийняття та реалізації управлінських рішень;

– у динаміці – готовність і здатність виконувати функціональні обов'язки в межах компетенцій (передбачених посадовою інструкцією); здійснювати управлінський вплив на керовану підсистему організації; забезпечувати успішне вирішення завдань і проблем в напрямку досягнення цілей (підрозділу АУ) та реалізації місії підприємства.

Логічне співвідношення понять посадової, професійної та емоційної компетентностей працівників АУ доцільно представити за допомогою кругів Ейлера (Додаток Б, рис. Б 2).

Узагальнення напрацювань науковців у сфері компетентнісного підходу дозволяє розглядати компетентність на перетині таких галузей знань, як педагогіка, психологія, соціологія, управління. З урахуванням термінологічної

специфіки понять "ПЗ", діяльність працівників АУ, слід вказати особливості формування і розвитку компетентностей працівників АУ: динаміка та поетапність розвитку компетентностей (Дарміць та Рошканюк, 2014); багатоаспектність розвитку компетентностей; складність вимірювання і прогнозування розвитку компетентностей; автономність та водночас взаємозалежність розвитку різних складових чи/і компетентностей; цільова спрямованість та часова доцільність розвитку компетентностей; взаємозв'язок розвитку компетентностей працівників АУ з особистісним розвитком, залежність від оточення тощо.

1.3. Концептуальні засади оцінювання і розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств

Будь-яке явище або процес в системі управління підприємства (АУ) для дієвого, результативного та ефективного існування/перебігу вимагає врахування низки вимог, що стосуються ключових її параметрів чи складових. Засади оцінювання чи розвитку передбачають існування таких складових як:

- принципи (умови, положення їх врахування тощо);
- інструменти (методи, способи, їх вибір та застосування, ресурсне (зокрема, інформаційне) та процедурне забезпечення тощо);
- критерії (показники для вимірювання статички чи/і динаміки явища, процесу тощо);
- отримання результатів та їх трактування з огляду на цілі дослідження та управління;
- прийняття відповідних управлінських рішень внаслідок трактування результатів.

Згідно положень тлумачного словника (Бусел, 2005, с. 571), концепція: 1) система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ; 2) ідейний задум твору. Водночас, засада: 1) основа чогось; те головне, на чому ґрунтується, базується що-небудь;

2) вихідне, головне положення, принцип; основа світогляду, правило поведінки; 3) спосіб, метод здійснення чого-небудь (с. 419). Оцінка – 1) дія за значенням оцінити, оцінювати; 2) вартість, ціна чого-небудь; 3) думка, міркування про якість, характер, значення і т. ін. кого-, чого-небудь (с. 871). Розвиток – 1) дія за значенням розвивати і розвиватися; 2) процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого; 3) ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості (с. 1235).

Згідно поглядів В.В. Стадник та М.А. Йохни (2007, с. 39), концепцією управління є система ідей, поглядів, уявлень щодо форм, методів і напрямів управлінського впливу, використання якої забезпечує результативність і ефективність діяльності об'єкта управління (організації) у конкретних соціально-економічних умовах.

Відповідно, формування концептуальних засад оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ передбачає на основі дослідження та узагальнення наукових джерел розроблення переліку відповідних положень з їх цільовою характеристикою.

У сучасних умовах швидкого розвитку ринкової економіки власникам і управлінцям потрібно ретельно моніторити рівень компетентності, оскільки без цього неможливо досягнути високої конкурентоспроможності підприємства (Дарміць та Мачульська, 2018, с. 7).

Формування засад оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ укладається в межах відповідної концепції, сукупність яких може узагальнюватись у парадигму.

Управлінська парадигма (від грец. *paradigma* – приклад, взірець) – домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах система концепцій, принципів і методів управління, яка забезпечує ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем. Управлінська парадигма може охоплювати множину концепцій, проте їх вихідні ідеї відповідають основному постулату парадигми (Стадник та Йохна, 2007, с. 38).

Оцінювання компетентностей управлінських працівників слід провадити в розрізі діяльності АУ, оскільки останні є елементом АУ як системи. У

літературі досліджено підходи до оцінювання АУ транспортних організацій (Босак та Дарміць, 2010), оцінювання функціональної діяльності АУ (Дарміць, 2006а) показники оцінювання постачальної діяльності підрозділу АУ (Дарміць та Горішна, 2014b). З огляду на визначення АУ – як системи, яка у свою чергу, входить до складу керівної підсистеми (системи управління) підприємства, слід врахувати принципи їх оцінювання; при цьому важливою є думка Є.М. Короткова, який вважає, що однією зі складних і важливих проблем дослідження управління є оцінювання ситуацій, стану, змін, тенденцій тощо.

Оцінювання – це встановлення наявності та ступеня прояву тієї чи іншої характеристики системи управління, засобом для чого є показник. На оцінках побудовані аналізування, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис того чи іншого явища. Без оцінок неможливі розроблення та прийняття управлінських рішень. Для вибору виду оцінювання необхідним є: виділення об'єкта і предмета оцінювання; встановлення критеріїв оцінювання і шкали вимірювання; побудова процедури і системи оцінювання; вибір засобів і методів оцінювання; використання результатів оцінювання (Коротков, 2000, с. 165-166).

До принципів оцінювання, завдяки яким можливе адекватне оцінювання реальної дійсності, глибоке розуміння ситуацій, проблем, результатів або тенденцій Є.М. Коротков відносить: 1. Принцип науковості. В основі оцінювання завжди знаходяться методики проведення або здійснення (на основі здорового глузду, багатого досвіду, з використанням наукових методів, математичного моделювання тощо); оцінювати повинен той, хто знає предмет оцінювання, володіє методикою, здатний це зробити з об'єктивних позицій. 2. Принцип цільового призначення. Оцінювання може провадитися загалом, бути орієнтованим на деякі приблизні результати або ж мати конкретну мету (пошук шляхів розвитку, встановлення закономірностей, контроль тенденцій). 3. Принцип різноманітності, повноти і системності. Часто оцінюються лише відомі, доступні, зрозумілі, вимірювані характеристики, що дають деформовану оцінку, тоді як цілісної повної картини події або ситуації,

явища або проблеми немає. Важливо брати до уваги зв'язок характеристик, прагнути до їх повноти, різноманітності і достатності. 4. Принцип критерійної визначеності. Критерій оцінювання, як точка відліку, шкала вимірювань, є констатацією специфіки характеристики, що підлягає оцінюванню. Точність встановленого критерію визначає об'єктивність і значимість оцінювання; неприпустимим є довільна зміна критерію. 5. Принцип кількісної визначеності оцінки. Оцінювання можливе за параметрами констатації якості, опису особливостей, а також – кількісними показниками, які дають точну інформацію і дозволяють ефективніше оперувати оцінками: порівнювати, синтезувати, вловлювати зміни. У дослідженнях систем управління необхідно, за можливості, прагнути до кількісних оцінок. Однак у певних обставинах евристичні оцінки можуть бути більш інформативними і корисними, тоді як кількісні вимірювання нерідко збіднюють ситуацію. 6. Принцип поєднання оцінки стану і змін. Найчастіше оцінка є фіксацією стану тієї чи іншої характеристики, констатацією ступеня прояву характеристики. У дослідженні найбільш повну інформацію дають оцінки динаміки, тенденції змін, що дозволяє передбачати наслідки, тому важливим є поєднання оцінок. 7. Оцінювання не є лише встановленням і вимірюванням тих чи інших характеристик; це також діяльність дослідника або групи (праця експертів, математиків, програмістів). 8. Принцип незалежності вказує, що оцінка повинна бути відокремлена від особистісних чи службових відносин, амбіцій і самолюбства, а також захищеною від впливу зацікавлених осіб, що досягається за допомогою методики оцінювання та відповідним організуванням її проведення (Коротков, 2000, с. 166-167).

Водночас, для оцінювання ефективності систем управління організацій Н. Подольчак (2004, с. 129-131) рекомендує використовувати такі основні принципи: комплексність та інтегрованість; безперервність процесу; збалансований характер; урахування чинника часу; застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику.

Зазначені принципи не вичерпують усіх аспектів, то ж їх варто доповнити.

АУ підприємства у процесі свого функціонування потребує перманентного поточного та заключного оцінювання з урахуванням критеріїв результативності і затратності. Використані для цього показники доцільно поєднати у певну систему з огляду на принципи управління, логіки, теорії систем (організацій), особливості соціальної взаємодії тощо. Система показників щодо оцінювання будь-якого об'єкту (явища, системи, процесу, діяльності тощо) повинна опиратись на відповідні обґрунтування щодо збалансованості, цілісності, науковості, практичності та доцільності. Забезпечення вказаних умов пов'язане як з підбором відповідно використовуваних показників, так і з їх оптимальним поєднанням (Дармиць та Босак, 2011, с. 284).

З огляду на це, необхідним є врахування таких особливостей: підбір напрямів оцінювання щодо певного об'єкту; підбір кількості показників для кожного напрямку та подальший вибір ключових із них; підбір/розрахунок вагомостей в системі поєднання різних показників чи показників за окремо обраними напрямками оцінювання; передбачення можливості та доцільності розрахунку інтегрального інформативного показника та шкалювання результатів з відповідним смисловим навантаженням; врахування специфіки оцінюваного об'єкту – обмеження впливу оцінок несуттєвих (менш важливих) сторін/аспектів; елімінування взаємозалежності, повторюваності тощо; відносна простота розрахунку, можливість використання існуючого інформаційного забезпечення та даних офіційно наявних форм статистичної звітності; обмеження потреб пошуку додаткового масиву інформаційних рядів; подолання/обмеження впливу випадкових (форс-мажорних) обставин та суб'єктивності у процесі оцінювання; можливість адекватного трактування та використання результатів з метою формування відповідних висновків і підстав/передумов для розроблення конкретних заходів/рекомендацій; поєднання індивідуальності (унікальності) та типовості відповідно підбраної системи (сукупності) з можливістю варіювання структури показників для цілей порівняння однорідних та неоднорідних об'єктів (галузі/підгалузі, регіони, локальні одиниці тощо), а також виявлення позаструктурних

особливостей/ознак тощо; пріоритет позиції об'єктивної спрямованості/доцільності конкретного показника над формальними підходами до розрахунку/трактування; доцільність/коректність врахування показників статистики і динаміки щодо певного аспекту оцінюваного об'єкту; виокремлення сутнісних (необхідних і достатніх) ознак об'єкту для коректного моніторингу (Дарміць та Босак, 2011, с. 284).

Важливою складовою (елементом) оцінювання АУ є управлінський персонал, що вимагає дослідження відповідних напрацювань науковців. Так, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук (2005, с. 225) вважають, що повноцінне виконання функцій оцінювання персоналу можливе за умов дотримання таких принципів: об'єктивності; гласності; оперативності; демократизму; єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади; обов'язковості, загальності; результативності; підтримки престижності оцінки; простота, чіткість і доступність процедури оцінки. Вважаючи оцінку персоналу складовою процесу його відбору і розвитку, автори виділяють 2 підходи: оцінку кандидатів на вакантну посаду та періодичну оцінку працівників організації.

Закономірно вважати, що оцінювання компетентності управлінців відбувається у процесі та за результатами їх професійної (трудової) діяльності.

В результаті узагальнення точок зору науковців (Герасимчук, 1995; Данчева та Швалб, 1999; Невалов, 2001; Колот, 1998; Кузьмін, Мала, Мельник, та Процик, 2008; Кузьмін, Процик, Передало та Комарницька, 2011) умовно розрізняють групи методів оцінювання трудової діяльності працівників: кількісні (серед яких вважають найбільш ефективними і простими метод коефіцієнтів та бальний метод); якісні; комбіновані. До видів оцінювання ефективності трудової діяльності віднесено самооцінювання, внутрішнє та зовнішнє оцінювання (Кузьмін, Мала, Мельник та Процик, 2008, с. 124).

Професійна діяльність – одна з важливих сфер самореалізації людини, в якій можна найбільш повно виявити та розкрити власні здібності, особистісні та професійні якості. Особливе місце у професійній діяльності займає професійне зростання (ПЗ), яке сприяє реалізації особистісного потенціалу управлінця та суспільному визнанню. Недостатня увага керівництва до

професійного розвитку управлінського персоналу призводить до зниження їх рівня професіоналізму та компетентності, що у свою чергу, спричиняє погіршення результативності та ефективності діяльності підприємства загалом. Саме тому актуальним є оцінювання стану і динаміки ПЗ, що виступає мірилом розвитку компетентностей, можливостей і перспектив управлінських працівників. Особливості оцінювання компетентностей управлінського персоналу зумовлені характером трудової діяльності, необхідністю врахування впливу низки факторів середовища тощо (Дарміць та Бей, 2016, с. 9).

Питаннями оцінювання персоналу займалися багато вчених, серед яких: А.В. Шегда (1998), А.М. Колот (2002), В.А. Савченко (2002), О.А. Кириченко (2002), Г.Т. Завіновська (2003), Л.І. Федулова (2004), Л.В. Балабанова (2011) та інші (табл. 1.2). Оцінювання професійного росту працівників АУ розглянуто у праці О. Кузьміна, Р. Дарміця та Х. Передало (2001, с. 3-7), оцінювання ефективності кар'єри працівників АУ розглянуто у праці Р. Дарміця (2007).

У працях зазначених авторів акцентується увага на оцінюванні персоналу насамперед за якісними показниками, зокрема такими, як: трудова поведінка, рівень знань та навичок, моральні риси особистості, професійний рівень працівника, ділові якості тощо. Така оцінка дає змогу виявити ступінь відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів трудової діяльності вимогам/нормативам, встановленим в організації (табл. 1.2).

Проте оцінювання роботи управлінця на предмет відповідності посаді повинно також здійснюватись з урахуванням рівня розвитку компетентності. Однак, під час ПЗ працівник АУ не тільки вдосконалює свої знання, уміння й навички, але й може зазнати негативного впливу з урахуванням суб'єктивності оцінювання цього процесу (н.: усвідомлення працівником того, що його праця неналежним чином оцінена). Як наслідок, це може призвести до зниження темпів ПЗ і розвитку компетентності, зменшення продуктивності праці управлінського працівника, задоволеності роботою або навіть пошуку нового місця працевлаштування.

Підходи вчених до трактування поняття "оцінка персоналу"

Автори	Зміст поняття "оцінка персоналу" (ОП)
А.В. Шегда	ОП визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.
А.М. Колот	ОП - визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.
В.А. Савченко	ОП – процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
О.А. Кириченко	ОП – визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає. Зокрема, охоплює оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури тощо.
Г.Т. Завіновська	ОП – запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.
Л.І. Федулова	Під діловою ОП розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.
Л.В. Балабанова	ОП – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Примітка: впорядковано автором.

З-поміж методів оцінки персоналу доцільно виокремити атестацію. Згідно поглядів М.І. Мурашко (2008, с. 342-344), атестація є процесом оцінювання виконання працівником посадових обов'язків, яка може проводитись за допомогою одного з найбільш поширених методів (метод стандартних оцінок; метод порівнянь; метод управління шляхом постановки завдань). За результатами всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне з рішень (відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій; не відповідає займаній посаді).

Є.Ю. Сахно звертає увагу на оцінку роботи – визначення відносної складності різних видів робіт з метою встановлення рівня оплати (не пов'язана ні з суб'єктивним індивідуальним сприйняттям ступеня трудності робіт, ні з продуктивністю праці конкретного співробітника на посаді) та оцінку результатів праці – визначення рівня ефективності виконання роботи конкрет-

ним працівником (2015, с. 303). Співставлення зазначених параметрів дає адекватне уявлення про рівень розвитку професійної компетентності на посаді.

Для цілей власників і керівництва підприємства, вочевидь, одним з основних призначень оцінювання компетентностей є встановлення і порівняння ефекту від професійного розвитку управлінських працівників у співвідношенні із здійсненими витратами, – тому для цього потрібні відповідні інструменти.

Інструментам оцінювання компетентностей управлінського персоналу у повсякденній практиці підприємства не надають належного значення, оскільки, як вже зазначалось, оцінка персоналу саме/суто за цим критерієм є "дещо розпорошеною". Тому слід виділити конкретні інструменти для цільового вирішення завдань оцінювання компетентностей управлінського персоналу (додаток В, табл. В 1).

Згідно положень (Бусел, 2005, с. 498) інструмент визначається як знаряддя для праці (у переносному значенні – засіб, спосіб для досягнення чогось). Інструментарій, відповідно, розглядається як набір інструментів, що застосовується у якій-небудь спеціальності.

Управлінець за результатами оцінювання компетентностей може планувати (прогнозувати) траєкторію подальшого особистісно-професійного зростання, а завдання керівництва підприємства полягає у створенні таких умов, які б сприяли цьому саморозвитку.

Отримана за результатами оцінювання інформація також дозволить керівництву підприємства:

- приймати більш обґрунтовані рішення про відбір, просування та призначення на керівні/вакантні посади кандидатів, що демонструють відповідний рівень ПЗ та стійку динаміку розвитку компетентностей;

- підбирати управлінців для відповідної діяльності з урахуванням їх нахилів (характер і формат діяльності) та особливостей виконання певних видів управлінських робіт;

- оптимізувати рівень організаційного стресу конкретного управлінського працівника через закріплення за виконанням найбільш відповідних і коректних завдань;

– забезпечити сталий розвиток компетентностей персоналу та конкурентні переваги підприємства на ринку через максимальне використання потенціалу управлінців.

На сьогодні існує чимало методів оцінювання персоналу, проте не усі дозволяють коректно оцінити компетентність (та її складові) управлінських працівників. Управлінські працівники, які входять до керівної підсистеми управління підприємства (АУ), – це та частина персоналу, що безпосередньо залучена та здійснює процес управління, через функції менеджменту формує методи менеджменту та формалізує їх в управлінські рішення з метою забезпечення управлінського впливу на керовану підсистему. Складність оцінювання управлінської праці обумовлюється необхідністю врахування впливу низки чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації, особливостями її провадження, багатоваріантністю взаємозв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства тощо (Дарміць та Мартинюк, 2017, с. 89-92).

Однак, певні методи, які використовуються при оцінюванні персоналу організації, дозволяють здійснити не лише загальну оцінку персоналу, а й конкретну оцінку компетентності та її складових.

Застосування конкретного критерію для оцінювання управлінця певної функціональної сфери пояснюється логічною доцільністю та специфічними параметрами його діяльності з метою повноцінного виконання поставлених завдань та досягнення цілей підрозділу АУ (підприємства).

В якості критеріїв оцінювання компетентності можна використати:

- 1) складність виконуваних завдань;
- 2) швидкість виконання завдань (управлінських операцій) і, як наслідок, – своєчасність;
- 3) якість роботи (рівень безпомилковості, відхилень тощо);
- 4) діапазон виконуваних завдань;
- 5) результативність (відповідність додатковим (спеціальним) вимогам на посаді).

Вказаний перелік критеріїв може видозмінюватись/доповнюватись у залежності від сфери застосування, інформаційного забезпечення, цілей оцінювання тощо.

Проф. Г.М. Захарчин, зокрема, розглядає компетентність (обізнаність та підготовку персоналу) у процесі та на основі показників, дотичних до оцінювання організаційної культури підприємств (2009, 2011, с. 157).

Огляд напрацювань науковців (Хуторського, 2003, Калініна, 2005, Дяків та Пилипчук, 2011, Захарчин, Струтинської, Любомудрової та Винничук, 2013, та ін.) дозволяє узагальнити, що оцінювання компетентностей управлінських працівників є можливим, зокрема, щодо наявності (володіння, існування, використання) за такими складовими, як:

- а) знання;
- б) вміння;
- в) навички;
- г) мотивованість (спонукання до діяльності);
- д) особисті якості (лідерство, комунікабельність, емпатія тощо).

В розрізі оцінювання/врахування останніх 2-х критерії слід звернути увагу на погляди К. Харського (2003, с. 42, 423), який виокремлює поняття благонадійності ("...дотримання правил, законів, готовність свідомо змиритись з тими чи іншими вимогами...") та лояльності працівників (здатність і готовність змиритися з одними вимогами і глибоко прийняти інші; прагнення зберегти своє робоче місце; бажання виконати свою роботу найкраще; усвідомлене дотримання прийнятих правил і відповідна вимогливість до інших).

В результаті опрацювання та аналізування загальновідомих методів оцінювання персоналу слід охарактеризувати їх на предмет можливості/придатності для застосування в якості інструментів, що дозволяють оцінити компетентність управлінських працівників за відповідними складовими. Певний метод оцінки персоналу дає можливість отримати інформацію про (додаток В, табл. В 2):

– рівень наявності (володіння, існування, використання) певної складової компетентності (за окремою складовою або узагальнений);

– рівень компетентності (за окремим критерієм або узагальнений).

Використання певного методу або їх поєднання дозволить керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення про поточний кадровий стан або прогнозувати розвиток організаційної ситуації в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Водночас окремі автори на засадах опрацювання, поглиблення, доповнення, модифікування та розвитку уже відомих методів оцінки персоналу чи їх комбінацій пропонують свої конкретні методи для оцінювання конкретних видів компетентностей. Так, для оцінювання комунікативної компетентності – перелік вимог та критеріїв її сформованості (Добротвор, 2013); для оцінювання компетентності менеджерів – карти для посади (Романюк та Вдовиченко, 2014); для оцінювання професійної компетентності – спосіб з урахуванням професійно-компетентнісних і психофізіологічних характеристик (Терещенко, 2015); для оцінювання інформаційно-комунікаційної компетентності – багаторівневе тестування (Сороко, 2015); для оцінювання компетентності менеджерів у системі корпоративного управління – матрицю попарних порівнянь (професійних, ключових та управлінських компетентностей) (Хілуха, 2018); для оцінювання підприємницької компетентності – метод "360 градусів" (Брижань, Міняйленко та Ушакова, 2018) та ін.

Серед методів оцінювання компетентності слід виділити напрацювання А.М. Дідика, який пропонує метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку (2016). Завдяки парним порівнянням можна отримати ефективну інформацію про важливість багатьох чинників і елементів (Хміль, 2008, с. 162).

Водночас, метод т. зв. парних (попарних) порівнянь дозволяє виявити і проранжувати важливість (вагомість) окремих складових або факторів. Власне, методичний апарат методу попарних порівнянь логічно обґрунтований, однак

вадою методу може бути сам вибір складових до порівняння, їх однорідність, незалежність, автокорельованість тощо.

За результатами оцінювання компетентностей працівників АУ постає доцільність і необхідність прийняття відповідних управлінських рішень про подальший їх розвиток.

Розвиток персоналу є вимогою економіки знань, інтелектуалізації менеджменту, що стимулюватиме нові напрямки у менеджменті – управління талантами, креативний менеджмент, розвиток нових компетентностей (Захарчин та Любомудрова, 2016, с. 257). Дослідження літературних джерел дозволило виокремити основні методи розвитку компетентності персоналу АУ в розрізі удосконалення окремих складових або комплексного впливу на результат: самоосвіта, відвідування тренінгів, семінарів та інших освітніх програм, спостереження за діями інших, отримання зворотного зв'язку, розвиток з використанням наставництва, залучення у спеціальні завдання/проекти, метод створення проблемних ситуацій, використання рольових та ділових ігор, подолання/нівелювання слабких сторін, розвиток сильних сторін, мозковий штурм, "дзеркальні семінари" тощо (Дарміць та Дейнеко, 2018, с. 119-123).

Комплексне поєднання підходів до оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств з урахуванням відповідних складових дозволяє сформулювати концептуальні засади, які доцільно представити у вигляді схематичної моделі (рис. 1.8).

В результаті узагальнення точок зору авторів та дослідження джерел з оцінювання компетентностей управлінських працівників слід підсумувати:

- оцінювання певної (конкретної) компетентності носія (працівника АУ) може відбуватись за допомогою одного з існуючих (відомих) методів (з переліку методів оцінки персоналу);

- оцінювання певної (конкретної) компетентності носія може здійснюватись поелементно або комплексно. Оцінюють знання, вміння, навички, риси характеру (і/або інші складові), які формують ту чи іншу компетентність, з подальшою можливістю виходу на комплексний інтегральний показник рівня її розвитку.



Рис. 1.8. Модель оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств

Примітка: розроблено автором.

Щодо засад розвитку компетентностей, то аналізування існуючих у наукових джерелах підходів дозволяє згрупувати відомі методи у 3 блоки з урахуванням конкретного фактору:

1. Фактор "Обсяг інформації". Цільове забезпечення отримання додаткової релевантної інформації носієм компетентності; відкидання, елімінування (зменшення) "зайвої" інформації, цільове уникання інформаційного перевантаження, вибіркоче навчання тощо.

2. Фактор "Швидкість опрацювання" (швидкодія). Застосування форм, способів, методів кращого передавання (трансферу) та опрацювання (засвоєння) існуючої (додаткової) інформації для опанування носієм додаткових знань, навиків (складових або компетентностей), – через розвиток інтелекту, наставництво, медитаційні техніки тощо.

3. Фактор "Час". Врахування часових обмежень для набуття і розвитку відповідної компетентності з огляду на "параметри" носія (управлінця) та займаної посади (вимоги посади, вимоги до виконання і характер певного виду управлінських робіт, особливості управлінської діяльності тощо).

Висновки за розділом 1

1. За результатами виконання роботи здійснено теоретичне обґрунтування змісту терміну "АУ" з урахуванням сутнісного, структурного та функціонального означення поняття. Таким чином, можливим є використання класичного означення (через найближчий рід і видову ознаку); генетичного означення (за способом утворення, виникнення чи побудови); структурного (за складом); функціонального (призначення поняття, його роль чи функція); і як наслідок – змішаного означення (поєднання принаймні 2-х з вищеперелічених).

2. Здійснено порівняння змісту понять "АУ", "система управління", "керівна підсистема", "організаційна структура управління". Зроблено висновок про те, що АУ не є тотожним керівній підсистемі (системі управління) підприємства, однак є її складовою; на відміну від ОСУ охоплює штат управлінців, які здійснюють управлінський вплив.

Погляди науковців щодо АУ загалом зосереджені навколо 3-х підходів: АУ створюють для здійснення управління на підприємстві, тобто – для виконання функцій управління; АУ є складовою (або тотожний) керуючій (керівній) підсистемі управління організації; АУ здебільшого асоціюють або ж розглядають у поєднанні з такими факторами внутрішнього середовища організації, як "люди", "структура". Отже, АУ – це складна, скоординована система, складова керівної підсистеми; сформована на основі поєднання горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (ОСУ) та відповідного штату управлінців (люди); здійснює процес менеджменту (виконує функції менеджменту, формує методи менеджменту, розробляє

управлінські рішення, забезпечує управлінський вплив) щодо керованої підсистеми з метою реалізації місії та досягнення цілей організації.

3. Сформовано і розвинуто класифікацію АУ за рахунок розроблення додаткових ознак і, відповідно, виокремлено різновиди, а саме: за характером адаптації до змін; за сферою (видом) діяльності; за рівнем управління; за кількістю рівнів управління; за ступенем централізації; за об'єктом управління; за кількістю цілей; за терміном існування (функціонування).

4. Для більш повного розуміння сутності компетентності працівників АУ підприємств пропонується розглядати її як посадову компетентність, яка, у свою чергу, формується з професійної та емоційної компетентностей, що дозволяє повноцінно врахувати специфіку управлінської діяльності.

5. Систематизовано й розвинуто типологію компетентностей працівників АУ підприємств за рахунок введення додаткових ознак та підвидів, а саме: за кількістю цілей, які дозволяють досягнути; за масштабом застосування; за елементною структурою; за характером дії (впливу) на діяльність; за часовою належністю; за часовою ознакою застосування; за впливом на результат діяльності; за формою прояву; за носієм; за напрямком розвитку; за рівнем розвитку. Виокремлені ознаки та підвиди дозволяють глибше, більш всесторонньо та комплексно оцінювати, порівнювати та цільово розвивати конкретну компетентність носія (управлінця).

6. Виокремлено і надано змістовну характеристику засадам оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств. Оцінювання певної компетентності носія (працівника АУ) може відбуватись за допомогою одного з існуючих (відомих) методів (з переліку методів оцінки персоналу) або ж - може здійснюватись поелементно (знання, вміння, навички, риси характеру (і/або інші складові), які формують ту чи іншу компетентність з подальшою можливістю виходу на комплексний інтегральний показник рівня її розвитку. Концептуальність засад оцінювання і розвитку компетентностей управлінців забезпечується врахуванням відповідних елементів – принципів, інструментів (методів), критеріїв (показників) та прийняття відповідних управлінських рішень внаслідок трактування результатів оцінювання/розвитку.

Аналізування існуючих у наукових джерелах підходів до розвитку компетентностей дозволяє згрупувати існуючі методи у 3 групи з акцентом на переважаючий (домінуючий) фактор: "обсяг інформації", "швидкість опрацювання [інформації]" (швидкодія), "час".

Одержані результати, що висвітлені у розділі 1, опубліковано у працях (Георгіаді, Дарміць, Трохим, 1998; Дарміць, Коркуна, Трач, 1999; Дарміць, 1999; Дарміць, 2000; Дарміць та Босак, 2000; Дарміць та Завербний, 2000; Дарміць та Горбаль, 2001; Дарміць та Босак, 2001; Кузьмін та Дарміць, 2001; Кузьмін та Дарміць, Передало, 2001; Кузьмін, Процик та Дарміць, 2001; Дарміць, Передало та Ванькович, 2002; Голомовзий та Дарміць, 2002; Кузьмін та Дарміць, 2002; Передало та Дарміць, 2002, 2004; Передало, Дарміць та Процик, 2002; Дарміць, Р.З., 2004; Дарміць, 2006а, б; Дарміць, 2007; Дарміць, Р. та Висоцький, А., 2010; А. Босак, Дарміць та В. Босак, 2010, 2011; Дарміць, Р.З. та Босак А.О., 2010, 2011; Дарміць, Р.З. та Дума, О.І., 2012; Дарміць та Возний, 2012а; Дарміць та Возний, 2012б; Дарміць та Рошканюк, 2014; Дарміць та Горішна, 2014б; Дарміць та Костюшко, 2015; Дарміць та Бей, 2016; Дарміць та Фаль, 2016; Дарміць та Жирнова, 2017; Дарміць та Івасюк, 2017; Дарміць та Межирицька, 2017; Дарміць та Марти-нюк, 2017; Дарміць та Дейнеко, 2018; Дарміць та Мачульська, 2018; Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018; Кузьмін, Дарміць та Мельник, 2019.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методичні положення з оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств

Необхідність оцінювання та аналізування компетентностей працівників АУ пояснюється низкою причин, серед яких слід особливо виділити такі:

1. Мінливість та динамізм зовнішнього середовища;
2. Посилення конкуренції на ринку праці;
3. Потреба постійного моніторингу наявного кадрового забезпечення підприємства в контексті виконання завдань, досягнення поставлених цілей і реалізації місії;
4. Врахування існуючих тенденцій формування і розвитку компетентностей управлінських працівників, необхідність адаптації і перманентного удосконалення персоналу, формування кадрового резерву;
5. Подолання опору змінам і доцільність відмови/елемінування тих складових компетентностей управлінців, які віджили себе, втратили актуальність чи необхідність у застосуванні.

Оцінювання компетентностей працівників АУ підприємств слід розглядати у межах процесу оцінювання персоналу підприємства, при цьому важливим є також оцінювання ефективності функціонування ОСУ.

Для оцінювання ефективності функціонування ОСУ підприємствами доцільно виокремити відповідні чинники, показники та умови (рис. 2.1) (Жежуха, Дарміць, Маслак, 2012, с. 197-198). Взаємозв'язок цих складових закономірно і доцільно враховувати й при оцінюванні компетентностей працівників АУ.

У джерелі (Яремко та Сліпушко, 2001, с. 838) зазначено, що показник – це свідчення, доказ, ознака чого-небудь, а також наочні дані про результати

якоїсь роботи (процесу). В економічних енциклопедіях (Абакин, 1999, с. 562; Мочерний та ін., 2002, т. 3., с. 786) зазначається, що показник – це кількісна характеристика певної властивості соціально-економічних об'єктів і процесів; якісна величина, яка є результатом вимірювання чи розрахунку. У працях У. Каряна (2001), В. Герасимчука (1995) та А. Шеремета (1974) вказано, що показники слугують орієнтирами у динамічних умовах розвитку підприємств.



Рис.2.1. Взаємозв'язок чинників, показників та умов оцінювання
Примітка: розроблено авторами (Жежуха, Дарміць та Маслак, 2012, с. 197-198).

З огляду на вищенаведені визначення під показниками для оцінювання варто слід розуміти кількісні та якісні величини, використання яких дає змогу за певних умов вимірювати відповідні чинники. Умовами (окреслюють відповідні чинники), слід вважати числові значення показників (їх межі та діапазони), що свідчать про відповідний рівень. Співставлення розрахованих показників із установленими умовами дозволить зробити висновки за результатами оцінювання для прийняття відповідних управлінських рішень.

Вибір показників для оцінювання доцільно проводити з урахуванням сутності поняття "компетентність" та систематизування конкретних (часткових) критеріїв, які дозволяють адресно, адекватно та комплексно провадити дослідження; встановлення умов (меж, рівнів, діапазонів числових значень) для коректності та зручності можливого обчислення зведеного (узагальненого) показника варто привести до спільного числового простору, – н.: $[0; 1]$, в якому наближення до відмітки "0" свідчить про низький/незадовільний рівень оцінюваного параметра, тоді як наближення до "1" характеризує позитивні ознаки. Вибір показників для оцінювання вимагає враховувати наявність відповідної інформаційної бази для розрахунків та можливість встановлення ваг складових параметрів обчислення зведеного показника.

При оцінюванні компетентностей працівників АУ слід дотримуватись класичних вимог, що визначають та супроводжують цей процес з огляду на цілі, враховувати аспекти і властивості компетентності управлінців.

Компетентність у широкому сенсі охоплює сукупність знань, умінь, навичок, нахилів, здібностей і рис характеру особистості. Перелічені складові слід розглядати як своєрідний набір інструментів для виконання певної [управлінської] діяльності, праці (Дарміць, 2018).

Інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – це 1) знаряддя для праці; 2) сукупність таких знарядь; 3) засіб, спосіб для досягнення чогось. (Бусел, 2005, с. 498). Управлінець, який претендує або займає певну посаду в організації повинен вміти/володіти відповідним набором компетентностей, тобто інструментів для виконання професійних завдань в напрямку досягнення загальноорганізаційних цілей. Кажучи іншими словами, власник/керівник підприємства формально потребує не стільки конкретних посадових осіб/управлінців для виконання певного обсягу і структури робіт, скільки – відповідних інструментів (їх носіїв), які б забезпечили ефективну діяльність та досягнення цілей.

З іншого боку, можна вважати, що працівник (як носій певної компетентності), є ресурсом, що використовується у діяльності підприємства для виконання завдань, досягнення цілей і т.д.

Ресурс – 1) запас чого-небудь, який можна використати в разі потреби; 2) засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності (Бусел, 2005, с. 1216). Ресурси (франц. *ressources*, від лат. *resurgo* – підіймаюсь, виникаю знову) – матеріальні засоби, цінності, запаси, кошти, що їх в разі потреби можна використати (н.: природні, економічні тощо).

З точки зору етимології слова і логіки термін ресурс є ширшим, ніж інструмент, оскільки інструмент можна розглядати як різновид ресурсу в діяльності організації (н.: технологічні ресурси). Водночас, управлінець на підприємстві, виконуючи свої прямі функціональні обов'язки згідно посади і штатного розпису, використовує при цьому набуті знання, вміння, навички,

здібності, риси характеру для досягнення позитивного результату вирішення професійних проблем, досягнення цілей і реалізації місії організації.

При цьому слід акцентувати увагу на функціональній спрямованості компетентності працівника АУ.

Функція (від лат. *functio* – виконання, звершення) – 1) явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін; 2) робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось. Призначення, роль чого-небудь. Функціональний – пов'язаний з виконанням певної функції, залежний від діяльності, призначення, а не від структури, будови (Бусел, 2005, с. 1552). Для виконання різноманітних завдань працівник АУ повинен володіти та розвивати різні компетентності, які залежать від займаної посади, рівня управління, характеру та виду робіт, цілей підрозділу або підприємства тощо.

Разом з тим, кожна компетентність, якою володіє працівник АУ підприємства, характеризується певним рівнем розвитку, необхідності, достатності, доцільності. Тому важливо оцінювати рівень сформованості і розвитку компетентності управлінця, що, своєю чергою, спричиняє існування такої характеристики, як емпірична оцінка рівня [розвитку]. Тобто прояв компетентності (як рівень розвитку) вказує на оцінний або емпіричний аспект при розгляді досліджуваного поняття.

Емпірика – відомості, знання, що їх одержують лише з досвіду, спостерігаючи факти, без їхнього аналізу та розгляду у взаємозв'язку (Бусел, 2005, с. 263). Емпіричний – заснований на емпірії (досвіді). Емпіричний тест – оцінювання гіпотези або теорії через звернення до даних, фактів та експериментів. Емпіричні дані – відомості, отримані на основі досвіду, практики (Бусел, 2005, с. 349). Емпіричний рівень знань – рівень пізнавального процесу, що дає знання тих закономірностей зв'язків і відношень, які виявляються через аналіз безпосередніх даних спостереження (Мельничук, 1985, с. 306).

Такий підхід дозволяє узагальнити кілька аспектів у розгляді поняття компетентності працівника АУ (рис. 2.2). Аспект (від лат. *aspectus* – погляд,

вид) – точка зору, з якої сприймається або оцінюється те чи інше явище, предмет, подія; перспектива, в якій вони виступають (Мельничук, 1985, с. 87).

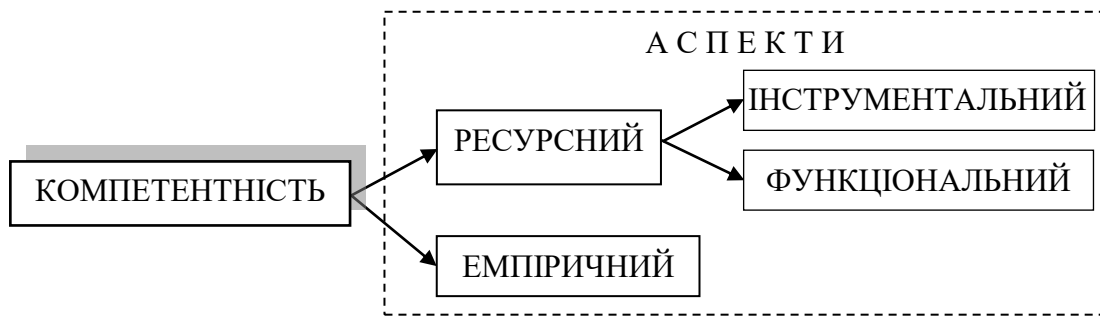


Рис. 2.2. Аспекти трактування компетентності працівника АУ
Примітка: розроблено автором.

Опрацювання літературних джерел, а також аналізування змісту, характеристик і специфіки управлінської діяльності дозволяє виділити низку властивостей компетентностей працівників АУ з урахуванням етимології поняття, логіки формування взаємозв'язків між його складовими. Виявлені властивості слід узагальнити у 2 блоки: загальні і специфічні.

Згідно тлумачень (Бусел, 2005, с. 248) гнучкий: 1) здатний легко змінюватися, багатий на відтінки; 2) який вміло і швидко застосовується в різних обставинах. Гнучкість означає таке використання наявних знань, вмінь та навичок працівником під час виконання трудової діяльності, вирішення існуючих управлінських проблем, що дозволяє передбачати/прогнозувати можливі потенційні складнощі та адаптивність застосування наявної компетентності в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Адитивність – властивість, за якою значення величини, що відповідає цілому об'єкту, дорівнює сумі значень величин, що відповідають його частинам (Бусел, 2005, с. 12). Кумулятивний (від лат. *sumulatus* – збільшений, посиленний) – накопичений, сукупний (Бусел, 2005, с. 248).

Адитивність/кумулятивність компетентності характеризує можливість накопичення, збагачення, доповнення, оновлення та/або заміну уже існуючих знань більш прогресивними, розвиток наявних вмінь та навичок у процесі їх застосування, аналізування, тренування.

Однак даний параметр, як властивість компетентності, має до певної міри ситуаційний характер, тому фрагментарно може доповнювати або суперечити синергічності.

Еволюційний – безперервний, поступовий; такий, що розвивається поступово (Бусел, 2005, с. 336). Еволюційність вказує на перманентний розвиток компетентності управлінця з огляду на вимоги конкурентного зовнішнього середовища, зростання рівня параметрів (н.: складності) виконуваних завдань, зміну параметрів вимог до прийняття управлінських рішень тощо.

Емерджентність – якість, властивості системи, кожна з яких не властива її елементам, а виникають вони завдяки об'єднанню цих елементів в єдину, цілісну систему (Бусел, 2005, с. 349). Емерджентність компетентності слід розглядати з урахуванням складових, які її формують. Відповідно, сукупність характеристик, які відображає компетентність як система, що складається з певного набору складових (знань, умінь, навичок тощо), як правило, формують дещо іншу природу, взаємозв'язки, рівень наповненості, масштаб застосування компетентності як інструменту в управлінській діяльності.

Вимірюваність (емпіричність) вказує на потребу та доцільність вимірювання і співставлення рівнів розвитку різних компетентностей, компетентності управлінців різних рівнів, функціональних підрозділів на основі фактів (емпіричних даних), з урахуванням коректності, адекватності та симетричності при їх порівнянні.

Еластичний – який легко змінюється і пристосовується до певних умов, обставин (Бусел, 2005, с. 343). Еластичність означає можливість зміни компетентності відповідно зміні рівня певних чинників, від яких вона залежить або які впливають на її формування. До таких параметрів можна віднести рівень мотивування/стимулювання управлінських працівників, середовище (мікроклімат), рівень інформаційного забезпечення компетентності (освіта, досвід, проходження тренінгів, тощо). Відповідно до отримуваної, аналізованої, опрацьованої, осмисленої та використовуваної інформації, її обсягу, змісту (суто теоретичної чи практичної, опосередкованої

через діяльність) та релевантності – управлінець може формувати нові або розвивати наявні компетентності швидше/легше/суттєвіше або ж навпаки.

Релевантність – смислова відповідність між документом і запитом. Релевантний – важливий, істотний (Бусел, 2005, с. 1212). Релевантний (англ. relevant "що стосується справи"). Релевантність вказує на формування та розвиток певної компетентності у відповідності до потреб і вимог її застосування у трудовому процесі управлінця, який має визначене коло функціональних обов'язків згідно посади і штатного розпису.

Міждисциплінарний – такий, що стосується декількох галузей знання, розділів тієї або іншої науки; що знаходиться на стику різних наукових дисциплін (Бусел, 2005, с. 670). Міждисциплінарність вказує на витoki, джерело походження компетентності. Більшість компетентностей працівників АУ формуються під час освоєння відповідних навчальних курсів, а у процесі розвитку торкаються знань, вмінь і навиків з різних дисциплін, які тісно переплітаються або ж є доволі відмінними. Це вказує на міждисциплінарний, взаємодоповнюючий характер компетентності працівника АУ.

Синергізм – 1) явище посилення дії одного каталізатора додаванням іншого; 2) співдружнн дія, сумісна діяльність органів в одному напрямі, взаємне підсилення дії. Синергія – підвищена результативність спільної дії чинників порівняно з тими ж, які діють окремо (Бусел, 2005, с. 1317). Синергічність свідчить про креативність та можливість виникнення нових складових та функціонального призначення відповідної компетентності, що є більшою, ніж проста алгебраїчна функція призначень її складових.

Комплексний – який охоплює групу предметів, явищ, дій, властивостей; який становить комплекс чого-небудь (Бусел, 2005, с. 561). Як правило, компетентності працівників АУ є збірними комплексними поняттями.

Неоднорідний – різний щодо свого складу, розміру і т. ін.; який становить суміш 2-х або більше компонентів (Бусел, 2005, с. 768). Неоднорідність свідчить про відмінності між складовими та наповненням компетентностей працівників АУ, а також можливість формування компетентності більш високого порядку на базі уже засвоєних (первинних, базових) тощо.

Багатогранність – різносторонність, різноманітність (Бусел, 2005, с. 51). Структура компетентності працівників АУ визначає різне співвідношення умовної частки знань, вмінь, навиків та інших складових, які її формують. Різні за видами компетентності охоплюють складові різного роду і структури.

Динамічний – який перебуває в інтенсивному русі, в дії; багатий внутрішньою силою; здатний до руху, розвитку, видозміни (Бусел, 2005, с. 296). Динамічність характеризує мінливість і швидкість зміни/розвитку компетентностей працівників АУ через вплив факторів зовнішнього (НТП, конкуренція, вимоги ринку праці тощо) чи внутрішнього (цілі організації, завдання окремих виконавців, зміна ОСУ тощо) середовища.

Функціональна обмеженість – вказує на межі використання певної компетентності низкою тих функцій/функціональних обов'язків, які дозволено виконувати управлінцю, що перебуває на певній посаді. Відповідно, компетентності працівників на різних посадах можуть суттєво відрізнятися між собою з огляду на призначення, характер виконуваних робіт, сферу застосування, специфіку діяльності підрозділу чи підприємства відповідної сфери/галузі.

Прогностика – наука про передбачення закономірностей розвитку та закінчення явищ і процесів у природі й суспільстві (Бусел, 2005, с. 1050). Прогностичність дозволяє визначати коло робіт, функціональних обов'язків, масштаб діяльності і рівень цілей, які може виконувати, досягати управлінець на посаді, що володіє певною компетентністю.

Виявлені властивості згруповано у загальні і специфічні, відповідно до їх характеру і прояву. Приведений поділ носить до певної міри умовний характер та не вичерпує повного переліку властивостей компетентностей управлінських працівників. Вказані аспекти розгляду і властивості компетентностей працівників АУ дозволяють зробити припущення, що компетентність, як збірне, комплексне явище (складається з набору складових) слід оцінювати та аналізувати крізь призму призначення для виконання відповідної (управлінської) діяльності, що передбачена посадою (посадовою

інструкцією), яка, відповідно, визначається рівнем, ланкою, підрозділом тощо в межах ОСУ підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні властивості компетентності управлінських працівників

№ з/п	Загальні	Специфічні
1.	Гнучкість	Міждисциплінарність
2.	Адитивність/кумулятивність	Синергічність
3.	Еволюційність	Комплексність
4.	Емерджентність	Неоднорідність/Багатогранність
5.	Вимірюваність (емпіричність)	Динамічність
6.	Еластичність	Функціональна обмеженість
7.	Релевантність	Прогностичність

Примітка: сформовано автором.

На основі виділення аспектів і властивостей компетентностей працівників АУ сформовано відповідну послідовність оцінювання (рис. 2.3).

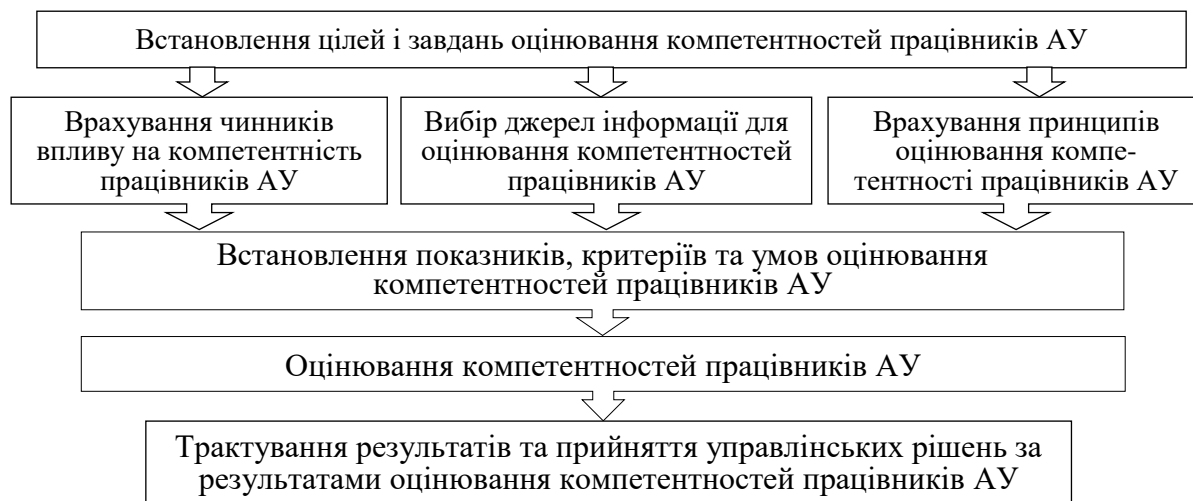


Рис. 2.3. Послідовність оцінювання компетентностей працівників АУ

Примітка: розроблено автором.

Встановлення цілей оцінювання компетентностей працівників АУ повністю укладається та досягається в процесі оцінювання персоналу.

В.М. Данюк, В.М. Петюх В.М., С.О. Цимбалюк та ін. (2005, с. 266-267) вважають, що оцінювання персоналу (як процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам) має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона містить: 1) інформативну ціль (забезпечення керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні

індивідуальні здобутки та недоліки); 2) мотиваційну ціль (передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності; 3) адміністративну ціль (реалізується у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі щодо підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору тощо).

Регулярне вимірювання дає змогу менеджерам вирішити низку завдань:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенційних здібностей працівників АУ і можливостей їх ПЗ;
- обґрунтування рішень щодо руху управлінських кадрів в організації;
- аналізування трудової діяльності працівників АУ;
- розроблення рішень щодо покращання трудових показників працівників АУ;
- встановлення цілей і завдань діяльності працівників АУ на майбутній період;
- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

З огляду напрацювань фахівців щодо переліку та змістового наповнення факторів доцільно сформулювати узагальнену класифікацію основних чинників впливу на компетентність і ПЗ працівників АУ організації (рис. 2.4.) (Дарміць та Занюк, 2015, с. 97-98).

Чинники зовнішнього середовища охоплюють загальну сферу (сім'я, близьке оточення працівника; місце проживання працівника, НТП) та спеціальну сферу (кадрова політика організації, соціально правові норми та умови праці тощо). Чинники внутрішнього середовища (з точки зору управління) характеризуються здоров'ям, мотивами, попереднім досвідом тощо.

Макроекономічні фактори впливають на рівні держави (політика держави, ринкові фактори тощо), мезо- – на рівні галузей, мікроекономічні впливають на рівні підприємства.

Особистісні фактори охоплюють риси характеру, поведінку, нахили, здібності, психофізіологічні задатки, талант. Організаційні фактори – це вплив з

боку організації, яка: надає працівнику можливість зростати, проводячи різноманітні тренінги, в тому числі мотивує (основна і додаткова ЗП), задовольняючи матеріальні і духовні потреби працівника. Технічні чинники, зокрема, науково-технічний прогрес у різноманітних галузях (професійні вимоги до працівників внаслідок застосування нової техніки та програм, розробок і технологій) змушують працівників свідомо і вимушено розвивати відповідні компетентності.



Рис. 2.4. Основні чинники впливу на компетентність і ПЗ працівників АУ
Примітка: сформовано автором на основі узагальнень.

Об'єктивні фактори пов'язані з науково-технічними та соціально-економічними умовами; суб'єктивні охоплюють перебудову інтересів працівника, зміну його професійної орієнтації; характерологічні – пов'язані зі стійкими властивостями особистості, підготовленістю і схильністю до зміни діяльності.

Важливими є роль і вплив на компетентність фактора часу. На перших етапах трудової діяльності формування і розвиток компетентностей відбувається швидше через кращі фізіологічні можливості працівників, мотивацію досягти успіху після отримання першої (вищої) освіти, відкритість до змін та порівнянню легкість засвоєння нових знань. На наступних (подальших, прикінцевих) етапах

трудової діяльності це відбувається, як правило, повільніше, адже у характері працівників формуються певні стереотипні моменти, які здебільшого пригальмовують здатність до новизни і активного зростання.

Кожен із факторів по-різному діє на швидкість ПЗ (оволодіння компетентністю) з огляду на інтенсивність і характер впливу. Однак, з розвитком НТП, змінами у мікро- і макросередовищах (глобалізаційні та кризові процеси тощо), змінюються ключові потреби в інформації, на противагу одним факторам з часом виникатимуть інші (більш дієві і більш пріоритетні), тому класифікація чинників впливу є неповною та неостаточною.

У розрізі оцінювання компетентностей працівників АУ важливе місце займає вибір джерел інформації. Під джерелом інформації потрібно розуміти документ або інший ресурс, який містить будь-які відомості (Бусел, 2005, с. 291).

Для оцінювання компетентності та ПЗ управлінських працівників керівництву слід володіти відповідною (релевантною), достовірною і повною інформацією. Джерелами інформації про компетентність є існуючі форми звітності підприємства, довідники офіційної статистики та дані, отримані у результаті застосування різноманітних форм/методів оцінювання. Водночас, доступ та користування джерелами необхідної інформації ускладнюють об'єктивні перешкоди, а саме (Дарміць та Жирнова, 2017, с. 41):

– компетентність як критерій (параметр), за яким можна оцінювати персонал, є достатньо неоднозначним поняттям, а відповідно, оцінювання її рівня є складним процесом;

– компетентності управлінських працівників використовуються під час діяльності, яку складно виміряти, а отже щодо оцінювання компетентностей під час здійснення управлінської діяльності виникають додаткові особливості.

На основі огляду та узагальнення позицій авторів (Єгоршина, 1999; Ходкінсона та Сперроу, 2002; Щокина, 2002; Крушельницької та Мельничук, 2005; Данюк та Петюх, 2005; Захарчин, 2010; Балабанової та Сардак, 2011; Кузьміна та Процик, 2011; Захарчин та Струтинської, 2013; Михайляк, 2015) до основних принципів оцінювання компетентності працівників АУ слід віднести такі, як: прозорості, комплексності (системності), об'єктивності, інтегрованості,

своєчасності, інформаційної доступності, простоти, економічності, прогностичності тощо.

Означені узагальнення зумовлюють логіку оцінювання посадової компетентності працівника АУ з дотриманням вищезгаданих принципів та за допомогою певних показників.

Оцінювання компетентності працівника АУ слід проводити, виходячи з умов та вимог займаної посади. Перелік знань, умінь та навичок знаходить своє відображення у посадовій інструкції, яка формує/визначає професійну компетентність працівника АУ. Водночас, в управлінській діяльності важливим є ефективно та результативно впливати на колектив, здійснювати комунікаційний процес, налагоджувати соціально-трудові відносини з підлеглими, що, насамперед, актуально для керівних посад. Зазначене зумовлює необхідність емоційного інтелекту (компетентності) у працівників АУ (в першу чергу, у керівників), що не відображено у посадових інструкціях, однак вимагає наявності та оцінювання. Слід узагальнити, що посадова компетентність працівника АУ охоплює професійну та емоційну компетентність, тоді як остання є особливо важливою саме для керівників. Відповідно, для оцінювання вказаних видів компетентності – професійної та емоційної слід використати низку показників, що вказують на кадрове забезпечення АУ підприємства носіями компетентності.

Показники забезпечувальної складової посадової компетентності працівників АУ слід розраховувати з урахуванням таких підходів (табл. 2.2):

- 1) наявність (або відсутність) необхідного (очікуваного, відповідного) параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівників АУ;
- 2) рівень якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) компетентності у працівників АУ.

Оцінювання посадової компетентності персоналу АУ дозволяє робити висновки про діяльність управлінців та приймати обґрунтовані кадрові рішення на предмет відповідності фахівців займаним посадам в АУ організації, аналізувати кадрове забезпечення діяльності АУ організації за шкалою посадової компетентності.

Показники забезпечувальної складової посадової компетентності працівників АУ

№ з/п	Назви показників	Коментарі
1.	Наявність необхідного (очікуваного, відповідного) параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівників АУ	
1.1.	Коефіцієнт професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) працівників на посаді АУ, $K_{\text{проф/кмс}}$, част. од.	$K_{\text{проф/кмс}} = \sqrt{\frac{N_{\text{зн}} * N_{\text{досв}}}{N^2}},$ <p>де $K_{\text{проф/кмс}}$ – коефіцієнт професійної (знання) компетентності працівників на посаді АУ; $N_{\text{зн}}$ – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень професійних знань; $N_{\text{досв}}$ – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень досвіду (стажу); N – загальна чисельність працівників АУ.</p>
1.2.	Коефіцієнт емоційної компетентності працівників на посаді АУ, $K_{\text{е/кмс}}$, част. од.	$K_{\text{е/кмс}} = \sqrt{\frac{N_{\text{е/і}} * N_{\text{досв}}}{N^2}},$ <p>де $K_{\text{е/кмс}}$ – коефіцієнт емоційної компетентності працівників на посаді АУ; $N_{\text{е/і}}$ – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень емоційного інтелекту; $N_{\text{досв}}$ – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень досвіду (стажу); N – загальна чисельність працівників АУ.</p>
2.	Рівень якісного наповнення параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) посадової компетентності працівників АУ	
2.1.	Рівень професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) працівників на посаді АУ, $R_{\text{проф/кмс}}$, част. од.	$R_{\text{проф/кмс}} = \frac{\sum_{i=1}^N r_{\text{зн } i} * N_i}{N * Q_{\text{зн max}}} + \frac{\sum_{j=1}^N r_{\text{досв } j} * N_j}{N * Q_{\text{досв max}}},$ <p>де $R_{\text{проф/кмс}}$ – рівень професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) працівників на посаді АУ; $r_{\text{зн } i}$ – рівень професійних знань і-го працівника на посаді АУ (бали); N_i – кількість працівників на посаді АУ, які мають рівень професійних знань (осіб); $Q_{\text{зн max}}$ – максимальний рівень професійних знань (бали, н.: = 100); $r_{\text{досв } j}$ – рівень відповідного професійного досвіду (стажу) j-го працівника на посаді АУ (бали, роки, міс.); N_j – кількість працівників на посаді АУ, які мають відповідний професійний досвід (стаж) (осіб); $Q_{\text{досв max}}$ – максимальний рівень відповідного професійного досвіду (стажу) (бали, роки (н.: 45), міс.); N – загальна чисельність працівників АУ.</p>
2.2.	Рівень емоційної компетентності працівників на посаді АУ, $R_{\text{е/кмс}}$, част. од.	$R_{\text{е/кмс}} = \frac{\sum_{i=1}^N r_{\text{е/і } i} * N_i}{N * Q_{\text{е max}}} + \frac{\sum_{j=1}^N r_{\text{досв } j} * N_j}{N * Q_{\text{досв max}}},$ <p>де $R_{\text{е/кмс}}$ – рівень емоційної компетентності працівників на посаді АУ; $r_{\text{е/і } i}$ – рівень емоційного інтелекту і-го працівника на посаді АУ (бали); N_i – кількість працівників на посаді АУ, які мають відповідний рівень емоційного інтелекту (осіб); $Q_{\text{е max}}$ – максимальний рівень емоційного інтелекту (бали, н.: = 90 згідно тесту Н. Холла); $r_{\text{досв } j}$ – рівень відповідного професійного досвіду (стажу) j-го працівника на посаді АУ (бали, роки, міс.); N_j – кількість працівників на посаді АУ, які мають відповідний професійний досвід (стаж) (осіб); $Q_{\text{досв max}}$ – максимальний рівень відповідного професійного досвіду (стажу) (бали, роки (н.: 45), міс.); N – загальна чисельність працівників АУ.</p>

Примітка: сформовано та розвинуто автором.

Результати розрахунків зазначених показників дозволяють робити висновки про початкову (базову або номінальну) забезпеченість АУ (або

окремого підрозділу) управлінськими кадрами – носіями відповідних компетентностей (професійної і емоційної); однак, лише діяльність управлінця на посаді та її вплив на результати підрозділу (АУ чи підприємства) дозволить виявити реальний рівень розвитку компетентності.

2.2. Інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників апарату управління підприємств

Розглядаючи компетентність як складне, багатоаспектне, елементне явище зі своєю структурою, властивостями, ознаками, слід звернути увагу, що володіння управлінцем певним рівнем розвитку компетентності формально визначає або підтверджує займана посада в межах ієрархії ОСУ підприємства. Іншими словами, найм та працевлаштування управлінського працівника за умов дотримання вимог проходження випробувального терміну та інших передбачених посадою критеріїв умовно вказує на наявність належного (відповідного) рівня розвитку компетентності на посаді, тобто посадової компетентності. Однак, фактично ілюструє, визначає та підтверджує (або ж спростовує) справжній (реальний) рівень володіння компетентністю – діяльність працівника на посаді, виконання поставлених завдань, функцій, досягнення відповідних (проміжних чи кінцевих, встановлених керівництвом чи власниками) показників підрозділу АУ чи організації загалом.

З огляду на це виникає необхідність і доцільність введення термінологічної оціночної дефініції посадової компетентності для управлінця з розмежуванням її на 2 види – номінальну і реальну (Дарміць, 2018).

Номінальна компетентність працівника АУ визначає конкурсні умови та критерії, формальна (номінальна) відповідність яким дозволяє прийняти управлінське рішення про наймання і призначення претендента на відповідну посаду в організації. Працівник, що володіє певними знаннями, уміннями, навичками, досвідом тощо на посаді є носієм номінальної компетентності.

Реальна компетентність проявляється за фактом виконання управлінцем посадових обов'язків впродовж оцінюваного/аналізованого періоду; рівень розвитку реальної компетентності дозволяє визначити, наскільки своєчасно, повно, системно та ефективно управлінець виконує поставлені завдання, вирішує можливі проблеми, здійснює управління в межах посадової інструкції за рахунок наявних прав і повноважень з дотриманням [відповідної] відповідальності за прийняті та реалізовані управлінські рішення. Можна сказати, що відповідний рівень реальної компетентності, з точки зору логіки, характеризується у термінах еквіваленції, тобто "тоді і тільки тоді, коли".

Еквіваленцією висловлювань А і В називається складне висловлювання $A \Leftrightarrow B$, яке істинне тоді і тільки тоді, коли обидва прості висловлення А і В або істинні, або хибні. У природній мові виразу "А тоді і тільки тоді, коли В" відповідають синоніми: "А якщо і тільки якщо В", "А еквівалентне В", "Якщо А, то В і якщо В, то А" тощо (Гладунський, 2002, с. 85-86).

Реальна компетентність має місце, якщо посадова особа (тоді і тільки тоді, коли):

- повністю виконує усі завдання і функціональні обов'язки, передбачені посадою;
- відповідає усім (встановленим) вимогам на посаді;
- ефективно управляє власною діяльністю і/чи діяльністю підрозділу АУ;
- не допускає виникнення критичних відхилень у діяльності підрозділу АУ або успішної їх усуває.

Згідно положень (Бусел, 2003, с. 588) критичний: 1) який перебуває у стані кризи; переломний; 2) винятково складний, тяжкий, небезпечний, скрутний.

Відповідно, критичними у діяльності підрозділу АУ, організації слід вважати відхилення, які відповідають низці критеріїв:

- ті, які призвели до порушення перебігу і звичних норм провадження діяльності, функціонування підрозділу АУ, організації, а усунення яких вимагає ресурсних надвитрат (часу, фінансів, організаційні дії тощо) або перевищення посадових повноважень;

– ті, які унеможливають подальшу діяльність і функціонування підрозділу АУ, організації через порушення нормативів для оцінки ключових показників (прибуток, ліквідність тощо);

– ті, які унеможливають подальшу діяльність і функціонування підрозділу АУ, організації через порушення законодавчо-правових регламентів чи норм.

Оцінювання компетентності класичними методами (атестація, метод "360°", тестові завдання тощо) дозволяє виявити частково (опосередковано) рівень професійності (професіоналізму) працівників АУ через володіння відповідним структурними елементами (знання, вміння, навички) компетентності, що вказує на т. зв. поточну або ресурсну (структурно-функціональну) складову (картину) компетентності.

Професійна компетентність управлінця на відповідність посаді слід розглядати крізь призму таких складових, як знання, вміння, навички, нахили чи здібності та визначальні риси характеру (табл. 2.3).

Інформація про знання, вміння, навички достатньою мірою відображена у посадовій інструкції працівника АУ. Також вважається, що для управлінця, який перебуває і діє на відповідній посаді, за замовчуванням характерними є певні нахили/здібності та очікувані риси характеру.

К.А. Волкова, Ф.К. Казакова та А.С. Симонов (1990, с. 16-17) вважають первинним елементом структури управління службову посаду. Формування системи посад залежить від обсягу, складу, характеру функцій, які виконуються на даному підприємстві, від сформованих поділу і кооперації праці управлінських працівників. Посадові інструкції (п/і) є дієвим засобом управління і виконують організаційну (регламентувальну) і регулювальну роль.

Посадові інструкції забезпечують чіткість при розмежуванні обов'язків і прав між співробітниками; п/і призначені не допустити паралельність (дублювання) при виконанні функціональних обов'язків, встановлюють взаємозв'язки у роботі співробітників на різних рівнях і посадах. Водночас, п/і слід вважати підставою для об'єктивного оцінювання діяльності управлінців; п/і слугують нормативною базою для застосування заходів адміністративного чи владного впливу.

Визначення складових компетентності

№ з/п	Складові	Означення
1.	Знання	Обізнаність у чому-небудь, наявність відомостей про кого-, що-небудь (Бусел, 2005, с. 467).
		Особлива форма духовного засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності, яка характеризується усвідомленням їх істинності (Гончаренко, 1997).
		Знання [професійні] – відомості, необхідні для трудової діяльності. Під час навчання у навчальних закладах майбутні фахівці або працівники отримують відповідний обсяг інформації (Зайцев, Минько, Артамонова та ін., 1989, с. 224).
2.	Вміння (уміння)	Здобута на основі досвіду, знання здатність належно робити що-небудь (Бусел, 2005, с. 1505).
		Засвоєний суб'єктом спосіб виконання дії, який забезпечується сукупністю набутих знань і навичок (Гончаренко, 1997)
		Готовність виконати дію, необхідну для вирішення поставленого завдання, здатність успішно виконувати характерні для професії трудові прийоми, використовувати необхідне оснащення робочого місця, орієнтуватися у трудовій обстановці. Вміння розвиваються на основі знань. У процесі вироблення вміння, якого навчають під час роботи зі сторонньою допомогою, з поправками переходять до роботи самостійної, організованої, чіткої, виконуваної з почуттям впевненості. На основі деяких умінь виробляються навички (Зайцев, Минько, Артамонова та ін., 1989, с. 224).
3.	Навички (звички)	Схильність чи потреба діяти, вести себе певним чином; звичка. Вміння вирішувати той чи інший вид завдання, доведене до автоматизму (Бусел, 2005, с. 704)
		Дії, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними. При їх наявності діяльність людини відбувається швидше і продуктивніше (Гончаренко, 1997)
		Закріплене вміння, автоматизоване у результаті багаторазового повторення; виконання трудових прийомів без видимої участі свідомості. Розвантажують свідомість від необхідності регулювати елементарні дії, звільняючи її для вирішення більш складних завдань. Виробляється в ході багаторазових вправ, коли дії повторюються в усе більш ускладнених умовах, при зростаючих вимогах до точності і швидкості (Зайцев, Минько, Артамонова та ін., 1989, с. 224).

Примітка: впорядковано автором.

З метою найбільш раціонального використання фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручену справу на підприємствах проводиться атестація керівних працівників, спеціалістів і службовців. Вона повинна сприяти подальшому поліпшенню підбору кадрів, підвищенню їх ділової кваліфікації тощо. Підчас атестації оцінюють ділові

якості працівників, що є підґрунтям для висновків про відповідність займаній посаді.

Найважливішим документом при проведенні атестації є посадова інструкція. Для формування п/і здебільшого використовують посадові кваліфікаційні характеристики Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців та відповідні чинні Положення про структурні підрозділи підприємства. При розробленні п/і важливою умовою є єдність у підходах до їх побудови, формулювання змісту розділів, послідовності їх викладу. При цьому п/і повинні відображати увесь діапазон (коло) посадових обов'язків, повноважень і відповідальності управлінського працівника, мати чіткі і короткі формулювання, бути водночас гнучкими, динамічними і коректними.

П/і містять загальну частину, основні завдання та обов'язки управлінського працівника, його права, відповідальність за виконання покладених на нього обов'язків і невикористання наданих прав.

Водночас, Г.П. Зайцев, Е.В. Минько, Н.В. Артамонова та ін. (1989, с. 85-86) стверджують, що необхідною умовою вдосконалення АУ на основі чіткого розподілу обов'язків і підвищення відповідальності кожного члена виробничого колективу є розроблення та обов'язкове застосування нормативних документів, що регламентують діяльність функціональних і виробничих підрозділів, а також окремих виконавців. До їх числа відносяться положення про підрозділи, посадові інструкції для працівників, що визначають їх місце і роль у системі управління підприємством (об'єднанням), основні завдання, обов'язки, права і відповідальність за виконувану роботу. Правильно розроблені положення і посадові інструкції сприяють поліпшенню управління, підвищенню ефективності та якості роботи, зміцненню виробничої та господарської дисципліни. Діяльність структурних підрозділів регламентується положеннями, які затверджуються керівником підприємства, об'єднання.

В.М. Данюк та В.М. Петюх (2005, с. 53-55) зазначають, що посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими

виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема, професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників є систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у класифікаторі професій. Кожен випуск містить кваліфікаційні характеристики професій працівника за розділами.

Завдання та обов'язки. Наведено описи робіт, властивих для даної професії. Для визначення професійних завдань та обов'язків застосовано посилання на галузь необхідних знань, устаткування, машини, інструмент, сировину, матеріали, деталі, продукцію та послуги.

Повинен знати. Містить описи знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, засвоєння та застосування яких є обов'язковим. Галузі знань і способи реалізації робіт тісно пов'язуються із напрямками необхідної для цього освіти, практичною підготовкою у вигляді професійної спеціалізації відповідно до досягнень науки, техніки, технології, організації праці на виробництві чи у сфері послуг.

Кваліфікаційні вимоги. Визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи.

Спеціалізація. Містить дані про похідні назви професій, характеристики робіт, галузеву віднесеність, а також посилання на товари, послуги, устаткування, механізми та інструменти, які вказують на особливості застосування професії.

Приклади робіт. Наведено назви робіт і пов'язаних з ними машин і устаткування, безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, засобів оснащення технологічних процесів.

Процес набуття та розвитку компетентності працівником АУ фактично відбувається у межах трудового життя, тобто займає у середньому 40-45 років

від моменту завершення навчання у навчальному закладі, найму на роботу і до виходу на пенсію.

Фактично, слід говорити про посадову компетентність працівника АУ, яка охоплює 2 види: професійну компетентність (пов'язана з виконанням професійних функцій) та емоційну компетентність (яка є важливою умовою успішної взаємодії (комунікацій) з підлеглими, тому актуальна, насамперед, для управлінців на керівних посадах).

Для оцінки професійної складової слід використати формули (1.1., 2.1.) (табл. 2.2), наведені у пп. 2.1.

Використання методу атестації (за аналогією з навчальним процесом – з допомогою різномовних тестових та ситуаційно-розрахункових завдань) дозволяє оцінити рівень професійної компетентності працівника на посаді АУ за класичною 100-бальною шкалою.

Для оцінки рівня емоційної компетентності управлінського працівника (насамперед – керівника) слід використати формули (1.2., 2.2.) (табл. 2.2), наведені у п.2.1. та загальновідомі тести, н.: Діагностика емоційного інтелекту Н. Холла) (Додаток Д).

Відповідний тест Н. Холла для діагностування емоційного інтелекту передбачає питальник, що містить 30 тверджень з можливістю бальної оцінки в діапазоні [0;90]. Розрахований результат (інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку) співвідноситься зі шкалою: 70 і більше - високий; 40-69 - середній; 39 і менше – низький рівень відповідно.

Авторами С.Г. Дубовик та Т.І. Драбчук (2014, с. 12) виокремлено 4 рівні розвитку емоційного інтелекту (EQ) з відповідними характеристиками: високий, достатній, середній, низький.

При обчисленні та аналізуванні результатів розрахунку EQ працівників слід взяти до уваги:

– для керівних посад важливо, щоб рівень EQ з огляду на змістове наповнення і пояснення був на достатньому або високому рівні;

– для управлінського персоналу (некерівні посади) наявність необхідного рівня EQ не є вирішальним у діяльності;

– з огляду на відсоткове (%) непропорційне співвідношення балів шкали Н. Холла (0-39 балів ~ 43,33%; 40-69 балів ~ 43,33%- 77,77%) можемо припустити, що низький рівень відповідає опису характеристик за С.Г. Дубовик та Т.І. Драбчук (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристики рівнів розвитку EQ

№ з/п	Рівні розвитку EQ	Характеристики
1	<i>Високий рівень розвитку</i>	Здатність особистості розпізнавати власні емоції, оцінювати свій емоційний стан, визначати причини і пояснювати значення своїх емоцій, позитивно сприймати власні емоції та емоції інших людей, стримувати власні емоції, проявляти емоції відповідно до ситуації, контролювати та регулювати свої емоції й емоції інших, бути емпатійним, емоційно стійким, гнучким у прояві емоцій, схильним до екстраверсії; орієнтуватись на позитивні емоції і зближуватися з людьми на емоційній основі.
2	<i>Достатній рівень розвитку</i>	Здатність особистості розпізнавати, оцінювати, визначати причини і пояснювати значення емоцій, але не завжди позитивно сприймає емоції інших людей; намагається контролювати і регулювати свої емоції та емоції інших, бути емпатійною, гнучкою у прояві емоцій, має схильність до екстраверсії, до домінування позитивних емоцій, намагається бути емоційно стійкою і зближуватися з людьми на емоційній основі, розумно використовувати емоції.
3	<i>Середній рівень розвитку</i>	Здатність особистості певним чином розпізнавати, оцінювати, визначати причини, пояснювати значення своїх емоцій та емоцій інших, але не завжди стримує власні емоції, виявляє адекватне ставлення до оцінки власних емоцій іншими, недостатньо гнучка у прояві емоцій, схильна до інтроверсії, домінують позитивні емоції, але не завжди здатна будувати позитивні стосунки з людьми, використовуючи свій емоційно-інтелектуальний потенціал.
4	<i>Низький рівень розвитку</i>	Неповне усвідомлення особистістю значущості емоцій у житті людини, відсутнє намагання розпізнавати, оцінювати, виявляти причини і значення своїх емоцій та емоцій інших людей, тому проявляє неадекватну реакцію на прояви емоцій іншими, не здатна стримувати власні емоції, інтровертна, має низький рівень критичного мислення, нездатна сприймати критику адекватно до вчинків і будувати стосунки з людьми на позитивній емоційній основі.

Примітка: сформовано за С. Г. Дубовик та Т. І. Драбчук.

З огляду на логіку принципу Парето, 20% від шкали 90 балів визначають рівень 18, тобто респонденти з балом 72 і більше – належать до високого рівня EQ. Відповідно, решта балів діапазону (40-72) симетрично формують середній (40-56 балів) і достатній (57-72 бали) рівні. Вимога щодо рівня EQ управлінських працівників на некерівних посадах належить до компетенції керівництва та визначається специфікою діяльності підрозділу, характером робіт тощо.

Врахування результатів оцінки вказаних видів посадової компетентності працівника АУ узагальнюється у забезпечувальну (ресурсну, структурну) складову показника рівня компетентності та вказує на поелементне

забезпечення діяльності в АУ працівниками з професійною і/чи емоційною компетентністю.

Важливість ПЗ у системі кадрового забезпечення діяльності підприємства та, зокрема, в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності розкрито у низці праць (Дарміць та Горішна, 2013; Дарміць, Шквірко та Горішна, 2015).

Розмежування результатів за рівнями володіння працівниками АУ професійною компетентністю та відсоткове відображення компетентності персоналу можливе з урахуванням відповідних градацій. Характеристику рівнів для професійної компетентності працівників АУ сформовано на базі практики використання шкали оцінювання успішності навчання в Національному університеті "Львівська політехніка" (табл. 2.5).

Наявність відповідного рівня емоційної компетентності у працівника АУ дозволяє успішно та ефективно провадити комунікаційний процес із підлеглими підрозділу АУ, здійснювати делегування тощо, отже є необхідною складовою посадової компетентності для працівників на керівних посадах АУ.

Таблиця 2.5

Характеристика рівнів професійної та емоційної компетентності працівників АУ

№ з/п	Бали оцінювання професійної компетентності за шкалою [0;100]	Бали оцінювання емоційної компетентності за шкалою [0;90]	Рівні
1	88-100	72-90	Високий
2	71-87	57-72	Середній
3	50-70	40-56	Достатній
4	49 і менше	39 і менше	Низький

Примітка: сформовано автором.

Як вважають С.Г. Дубовик та Т.І. Дрбчук (2014, с. 12), для ефективності управлінської роботи емоційний інтелект має домінуюче значення. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а на 67% – емоційною компетентністю. Причому для керівників (апарату управління) ці цифри різняться ще більше: 85% визначається вказаним індикатором, і тільки на 15% він залежить від IQ.

Вказані види компетентності (та рівні їх розвитку) покладено в основу оцінювання на етапі забезпечення управлінської діяльності відповідними кадрами, що визначає забезпечувальну складову.

Далі, під час професійної діяльності, працівники АУ, виконуючи відповідні функції (види робіт) та завдання, "застосовують" (здійнюють) власну професійну компетентність та зорієнтовані на досягнення відповідних показників. Використання професійної компетентності у процесі управлінської діяльності лягає в оцінювання діяльнісної складової посадової компетентності працівника АУ.

Формальна наявність певного рівня знань, вмінь та навичок (забезпечувальна складова) дозволяє продуктивно провадити управлінську діяльність, однак про ефективність такої діяльності може свідчити дотримання параметрів точності (тобто якості, своєчасності, відповідності), які формують параметр застосування компетентності у трудовому процесі (діяльнісну складову). Вказані міркування дозволяють сформулювати відповідну модель та інтегрований метод оцінювання компетентності працівників АУ підрозділу підприємств.

Критерієм результативності професійної діяльності є дотримання параметрів управлінської діяльності: діапазон, складність, точність (охоплює рівень своєчасності, якості прийняття управлінських рішень та відповідності додатковим умовам, що висуває посада (а в окремих випадках – ситуація (обставини), ринок, керівництво тощо).

Управлінський працівник на посаді формує, удосконалює, розвиває чи модифікує відповідні компетентності, зважаючи на вимоги посади чи виконуваної діяльності, ринку праці тощо. Це, відповідно, визначає перелік критеріїв для оцінювання рівня володіння компетентністю щодо виконання певної діяльності:

- обсяг/діапазон/повнота виконання функціональних обов'язків (ф/о);
- складність виконуваних завдань;
- точність/якість/правильність виконання ф/о;
- час, швидкість, своєчасність виконання ф/о;
- відповідність іншим (додатковим) вимогам при виконанні ф/о.

При оцінюванні рівня компетентності працівника АУ на посаді слід звернути увагу на параметри виконання робіт, тобто функціональних обов'язків.

Безумовно, працівник АУ повинен уміти виконати завдання певного діапазону і складності. З точки зору логіки, для керівництва підприємства і для досягнення поставлених цілей краще, коли межі такого діапазону будуть якомога ширшими, а складність і швидкість виконання завдань має перспективи зростання до $+\infty$. Що стосується параметрів якості і своєчасності, то управлінець повинен дбати за досягнення відповідного/заданого рівня якості та дотримання термінів виконання завдань.

Однак, обчислення показників, для яких межі знаходяться на рівні " $+\infty$ " є доволі утрудненим, тому слід ввести певні припущення/обмеження для більш коректного оцінювання рівня професійної компетентності.

Щодо параметрів діапазону та складності завдань, то вони – вже закладені у посадові функціональні обов'язки, отож за замовчуванням носять імперативний (обов'язковий) характер (не потребують обчислення). Параметр швидкості, як правило, не настільки важливий, як своєчасність виконання завдань (досягнення конкретних цілей), отож цілком може бути замінений останнім.

Відповідно, за показник рівня компетентності працівника АУ на посаді слід використати параметр точності, складовими якого слід вважати якість, своєчасність та ін.

Згідно положень (Бусел, 2005, с. 1466), точність: 1) якість за значенням точний; 2) високий ступінь відповідності об'єктивним даним, дійсності (Ступінь об'єктивності у вимірах, в обчисленні величин; висока міра правильності в діях, рухах, розрахунках і т. ін.); 3) суворе, ретельне дотримання необхідних норм, вимог; акуратність, пунктуальність.

Своєчасність – абстр. ім. до своєчасний. Своєчасний – який відбувається, здійснюється тоді, коли потрібно, у свій час. Який відповідає потребам, вимогам даного моменту; доречний, актуальний (Бусел, 2005, с. 1110).

При оцінюванні показника якості виконання ф/о доцільно враховувати величину часки недовиконання/відхилення (Δ); відповідно, дотримання вимог

визначає показник якості на рівні " $1-\Delta$ ", а діапазон для обчислення укладається у межі $[0; 1]$.

Відповідно, показник своєчасності обчислюється через існування частки (%) часових відхилень від запланованих (встановлених керівництвом) термінів при виконанні ф/о; аналогічно діапазон для обчислення становить $[0;1]$. Іншими (додатковими) вимогами при обчисленні відповідності [вимогам] можуть бути будь-які додаткові критерії – акуратності, знання мов з огляду на специфіку роботи на посаді, визначені періодичною специфікою обставин, діяльності тощо.

Таким чином, виходячи з вищенаведених узагальнень, можна сформулювати перелік показників оцінювання рівня поточного стану професійної компетентності працівників АУ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Критерії оцінювання професійної компетентності управлінських працівників

Діапазон	Складність	Точність		
		Якість, Q	Своєчасність, Т	Відповідність іншим (додатковим) вимогам, R
Згідно посадових інструкцій	Згідно посадових інструкцій	$[0; 1]$ $\rightarrow 1$	$[0; 1]$ $\rightarrow 1$	$[0; 1]$ $\rightarrow 1$

Примітка: розроблено автором.

Вважається, що управлінський працівник, перебуваючи на посаді АУ, формально готовий (знає, вміє) виконувати функції та завдання відповідного діапазону та складності, однак далеко не факт, що усі вони регулярно і систематично затребувані у трудовому процесі. Водночас, будь-яка діяльність впродовж аналізованого періоду (н.: місяць) може оцінюватись за результатами якості, своєчасності та відповідності, що є свідченням наявності професійної компетентності.

Відхилення Δ від заданого рівня якості управлінської діяльності обчислюється експертним способом керівником відповідного працівника АУ (або зовнішнім експертом) за результатами спостереження впродовж

аналізованого періоду; аналогічно визначається експертна оцінка рівня своєчасності виконання завдань (н.: через порівняння фактичних і планових показників).

Якщо дотримуватись 2-х (3-х) вищезгаданих параметрів, то рівень професійної компетентності слід розраховувати як "1 – узагальнений показник відхилення точності виконання робіт". Відповідні формули представлені нижче:

$$R_{\text{проф/кмс}} = 1 - \sqrt[3]{\Delta_Q * \Delta_T}, \quad (2.5)$$

де $R_{\text{проф/кмс}}$ – рівень професійної компетентності працівника АУ на посаді; Δ_Q – рівень відхилення щодо якості виконання ф/о; Δ_T – рівень відхилення щодо своєчасності виконання ф/о.

$$R_{\text{проф/кмс}} = 1 - \sqrt[3]{\Delta_Q * \Delta_T * \Delta_R}, \quad (2.6)$$

де Δ_R – рівень відхилення щодо відповідності додатковим параметрам при виконанні ф/о.

Результати оцінювання компетентності управлінських працівників слід порівняти з кінцевими показникам діяльності підрозділу (групи підрозділів) АУ чи усього підприємства. В якості універсального результуючого показника слід прийняти ступінь досягнення цілі, що для різних структурних підрозділів може мати відмінне, специфічне наповнення (зміст і структуру), часову прив'язку, рівень вагомості в межах підприємства тощо.

Оцінювання лише результатів досягнення кінцевих показників роботи підрозділу (підприємства) не враховують якості поточної управлінської діяльності. Вказану тезу підтримує І.О. Кулініч (2008, с. 99-100), який зауважує: "...загальнопідсумкові критерії оцінки управлінської діяльності не беруть до уваги діяльнісний та інструментальний моменти керівництва, тобто всі основні, проміжні і допоміжні дії управлінської діяльності".

Зважаючи на вищезазначені недоліки оцінювання ефективності управлінської діяльності, Д. Кайдалов та Є. Суїменко (1988) у свій час запропонували такі критерії:

- установка керівника на реальну, науково-прогнозовану перспективу;

– підприємливість керівника (діловитість, енергійність, практичність і винахідливість);

– усебічність досягнень діяльності колективу – економічні, соціальні, культурні (так званій, критерій всебічності).

Однак прикладне застосування згаданих критеріїв виглядає доволі ускладненим.

Питання формування механізму кадрового забезпечення на прикладі, зокрема, постачальної діяльності в умовах експортно-імпортних зв'язків підприємств розглянуто у праці Р. Дарміця та Г. Горішної (2014а).

Обчислення професійної та емоційної компетентності забезпечувальної складової, а також оцінювання діяльній складової посадової компетентності працівників АУ з подальшим можливим порівнянням з кінцевими показниками діяльності АУ узагальнюється в інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників АУ підприємства (рис. 2.5).

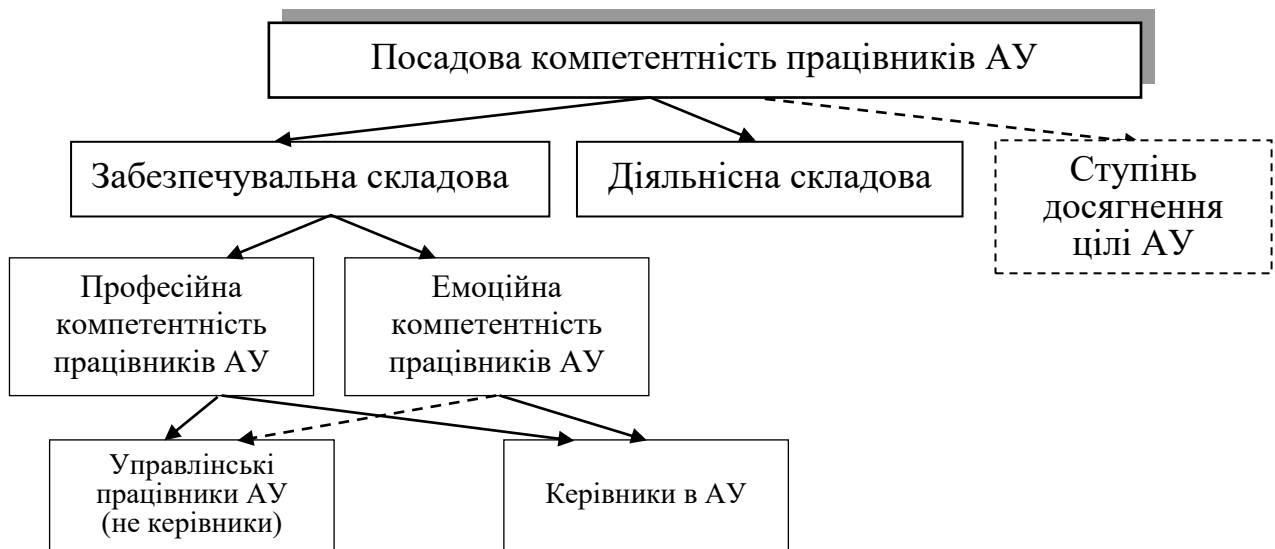


Рис. 2.5. Взаємозв'язок складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей працівників АУ.

Примітка: розроблено автором.

Порівняння розрахованого показника (діяльній складова) посадової компетентності працівників АУ з показником ступеня (рівня) досягнення цілі вкаже на кореляційний зв'язок і завершеність управлінського циклу.

2.3. Аналізування компетентностей працівників апарату управління вітчизняних підприємств

З метою аналізування стану і динаміки розвитку компетентностей працівників АУ використано метод анкетування. В якості інструмента дослідження використано відповідно розроблену анкету, а також усне опитування, співбесіди з працівниками АУ вітчизняних підприємств. Анкетування розраховане на управлінців підприємств (керівників: директорів, заступників, начальників відділів, цехів, служб, а також службовців функціональних підрозділів – відділів і служб), менеджерів, підприємців.

Анкета містить 26 питань, відкритого та закритого типів (з можливістю ранжування), що дозволяє сформувати цілісне враження респондентів щодо досліджуваного явища, причин, тенденцій тощо (Додаток Е).

В опитуванні взяли участь працівники АУ промислових підприємств Львівщини та Західного регіону України, які успішно функціонують в обраній сфері діяльності та демонструють відповідні результати роботи. За результатами опрацювання отриманих відповідей респондентів суб'єктів господарювання, яким було розіслано анкети в електронній формі, та співбесід з керівниками підприємств впродовж I-III кв. 2019 року сформовано статистичні викладки, які репрезентують погляди управлінців щодо розуміння, оцінювання та розвитку компетентностей.

З урахуванням кількості функціонуючих підприємств України (2018 р. – 355877 од.) та на території Львівської обл. (2018 р. - 19233 од.), їх територіальною віддаленістю та об'єктивною складністю налагодження комунікацій для забезпечення повноти дослідження слід скористатись умовою оптимальності проведення вибіркового дослідження за допомогою формування простої вибірки. Обсяг вибірки слід обрати, виходячи із забезпечення надійності дослідження (повинна бути звичайною). При цьому допустима похибка перебуватиме у межах 3-10 % (середнє значення 6,5 %). За шкалою Дельфі мінімальну чисельність респондентів розраховано за формулою (Мізюк, 2000):

$$N_{min} = \frac{3}{2} * \left(\frac{1}{E} + 1 \right) + 1, \quad (2.7)$$

де N_{min} - мінімальна кількість респондентів, од.; E - допустима похибка.

У даному випадку при $E = 0,065$:

$$N_{min} = \frac{3}{2} * \left(\frac{1}{0,065} + 1 \right) + 1 = 25,57 \sim 26,$$

За результатами отриманих від електронної розсилки відповідей респондентів та внаслідок безпосереднього спілкування/анкетування управлінських працівників проаналізовано дані близько 40 анкет (по 1-3 управлінських працівники на керівних та некерівних посадах відповідних підприємства), які потрапили до складу вибірки з урахуванням методу випадкових чисел. Управлінці, що взяли участь в опитуванні, є представниками відповідних суб'єктів господарювання, перелік яких охоплює: 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", ПАТ "Світоч", ПАТ "ІСКРА", ПрАТ "Шкіряник", ТзОВ СП "Росан", ТОВ ТД "Міст-експрес", ТзОВ "Техніка для бізнесу", ТзОВ "Єврологістика Тревел Плюс", ТзОВ "Електронпобутприлад", ТОВ "Кондитерська фабрика Ярич", ТОВ "Юнона", ТзОВ "Екскомбуд", ТзОВ "Медіа-Вест", ТзОВ "Агро-Інвест", ТзОВ "Енерголіс", ТзОВ "Галлус-трейд", ТзОВ "ТВК "Волді", ТОВ "Голд Дроп-Україна", ТзОВ "Рута" та ін.

Серед респондентів 54,6 % займали керівні посади, відповідно, 45,4 % - некерівні. У загальному масиві підприємств, працівників АУ яких було опитано, переважають мікро- та малі – 42,1%; середні за розміром становлять 32,96%, крупні – 24,9%. Суб'єкти господарювання приватної форми власності становлять близько 81%, державні (комунальні) – 7%, змішаної форми власності – 12%. Серед респондентів переважають чоловіки – 56,15%, жінок, відповідно – 43,85%.

Фаховість, релевантність та адекватність думок респондентів підтверджується тим, що у переважаючої більшості опитаних (понад 82%) професійний досвід склав 5 і більше років, з них на останній займаній

посаді (понад 5) – більше 63%. Понад 98,5% опитаних мають вищу освіту; 11,2% – 2 і більше здобутих вищих освіти.

У більшості працівників АУ переважає подібне, адекватне асоціативне розуміння поняття "компетентність"; серед відповідей – обізнаність, професійні знання і навички, досвід, авторитет, знання свої справи, фаховість тощо.

До основних властивостей, які найбільш повно характеризують компетентність управлінця, респондентами віднесено наступні (рис. 2.6).

За результатами особистого спілкування встановлено, що управлінці у переважній більшості пояснюють вибір на користь динамічності та гнучкості складністю умов функціонування на ринку, вимогами швидкого адаптування до зовнішніх впливів та необхідністю гнучкого реагування на дії конкурентів, влади, постачальників, персоналу тощо.

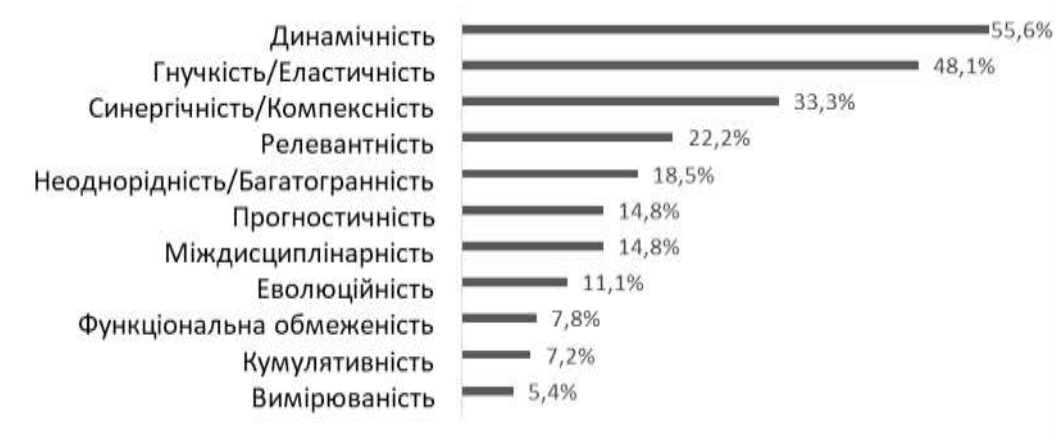


Рис. 2.6. Властивості компетентності управлінців, %.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

До основних властивостей, які найбільш повно характеризують компетентність управлінця, респондентами віднесено наступні (рис. 2.6).

За результатами опитування респонденти найчастіше відносять до показників оцінки рівня компетентності управлінця: якість – 38,9%, своєчасність – 34,4%, відповідність вимогам – 25,7 %; серед інших варіантів – результативність (менше 1 %).

Існує переважаюча єдність у поглядах респондентів щодо потреби здійснення відповідних розрахунків щодо оцінювання рівня компетентності управлінців на підприємстві (рис. 2.7).

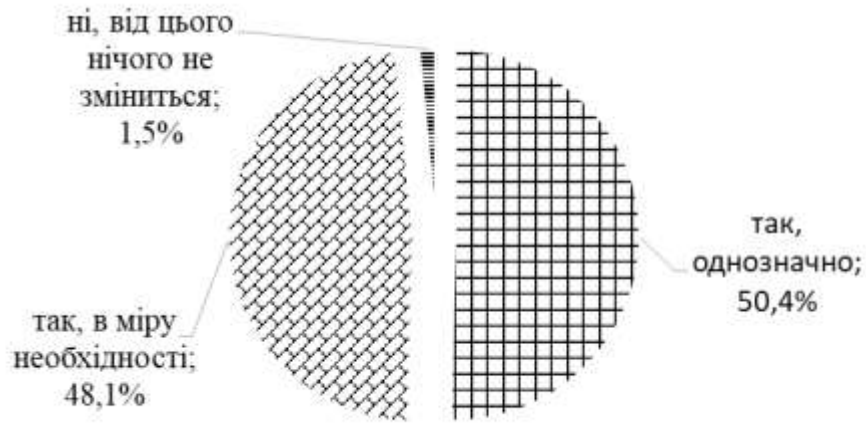


Рис. 2.7. Доцільність розрахунків оцінювання рівня компетентності управлінців на підприємстві, %.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

До показників, які б свідчили про зростання/розвиток компетентності працівників АУ здебільшого віднесені вищезгадані показники з ознакою їх зростання, підвищення рівня тощо. Серед чинників, які найбільше впливають на рівень компетентності управлінця думки респондентів розташувались у відповідній послідовності (частці) (рис. 2.8). Додатково респонденти зауважили проблеми, які спонукають діяти, самотивацію, бажання самоудосконалюватись.

На питання щодо розвитку власної компетентності, переважаюча більшість респондентів відповіли ствердно; зокрема 62,96% – так, це важливо; 37,03% – так, в міру необхідності.



Рис. 2.8. Чинники впливу на рівень компетентності працівника АУ.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Що стосується можливих варіантів, хто саме повинен дбати за розвиток компетентності, то картина оцінювання виглядає наступним чином: 42,2% - сам управлінець; 7,8% - керівництво/власники; 32,5% - спільно керівництво і управлінець 50/50; решта (17,5%) - спільно керівництво та управлінець з різними варіантами співвідношення.

Щодо частки витрат бюджету (підприємства) на розвиток компетентності працівників АУ, то думки респондентів переважно потрапляли у діапазон 3-5 %.

Водночас, за даними з офіційних статистичних джерел обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) машинобудівних підприємств Львівщини за 2010-2018 рр. мають стійку тенденцію до зростання, що відповідно означає наявність додаткових можливостей для скерування керівництвом (власниками) коштів на розвиток, зокрема – на розвиток компетентностей працівників АУ підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) машинобудівних підприємств Львівщини за 2010-2018 рр., млн. грн.

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяги	1 958,0	2 717,9	2 744,9	2 720,9	2 794,4	4 174,3	4 819,9	6 551,1	9 337,4

Примітка: сформовано за <http://database.ukrcensus.gov.ua>

Додатковим підтвердженням тенденцій розвитку у машинобудуванні може служити динаміка індексу промислової продукції* (крім ремонту і монтажу машин і устаткування) машинобудівних підприємств Львівщини за 2013-2018 рр., яка після умовно кризового 2014 року теж демонструє відповідне зростання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Індекси промислової продукції* (крім ремонту і монтажу машин і устаткування) машинобудівних підприємств Львівщини за 2013-2018 рр., %.

Роки	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Індекси	103,1	95,6	95,9	100,5	101,8	106,5

* (попередній рік =100%)

Примітка: сформовано за <http://database.ukrcensus.gov.ua>

Доволі цікавою є картина відповідей респондентів щодо основних мотивів, які спонукають працівників АУ розвивати власну компетентність: основним є матеріальний стимул (зростання ЗП, бонуси) – 68,9%, далі – мотив особистісного і професійного зростання – 55,5% (рис. 2.9).

В розрізі відповіді на питання про чинники та мотиви "Ваш варіант" респонденти також звертали увагу на конкуренцію між підприємствами на ринку. Додатковою інформацією про стан ринку праці, активність населення на ринку праці з огляду на зміни, які відбуваються у державі, освіті тощо слугує динаміка показників з безробіття, отримана з офіційних джерел загалом та у розрізі категорій працівників.



Рис. 2.9. Основні мотиви, які спонукають працівників АУ розвивати власну компетентність.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Для моніторингу стану справ на ринку праці фахівців, про очікуваний рівень потенційного забезпечення вакантних посад на фоні існуючого безробіття, про оплату праці, трудові міграції тощо слід послуговуватись офіційною статистикою (періодичні статистичні збірники) у відкритому доступі щодо параметрів і тенденцій зайнятості у коротко- та довгостроковому періодах (табл. 2.9).

За результатами статистичних викладок помітною є тенденція зменшення економічно активного населення України, що паралельно супроводжується

зростанням кількості безробітних і, водночас, свідчить про песимістичну картину на ринку праці.

Таблиця 2.9

Економічна активність населення України за 2010-2018 рр.*

Показники, тис ос.	Періоди								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Економічно активне населення	22051,6	22056,9	22011,5	21980,6	19920,9	18097,9	17955,1	17854,4	-
В т.ч. у працездатному віці	20220,7	20247,9	20393,5	20478,2	19035,2	17396,0	17303,6	17193,2	17269,2
Кількість безробітних	1785,6	1732,7	1657,2	1576,5	1847,6	1654,7	1678,2	1698,0	-
В т.ч. у працездатному віці	1784,2	1731,7	1656,6	1576,4	1847,1	1654,0	1677,5	1697,3	1577,6
В т.ч. шукали роботу, намагались організувати власну справу	1711,8	1674,4	1608,5	1537,2	1801,6	1617,4	1634,8	1662,5	-

Примітка: *сформовано за даними Міжнародної організації праці. (Вернер, 2017, с. 30-31; Вернер, 2019, с. 5, 9).

За результатами оцінювання (табл. 2.9., 2.10) керівництву підприємств доцільно робити висновки про потенційні можливості ринку праці, передумови та характер пошуків і/або вибору напрямку подальшої зайнятості осіб, які втратили роботу.

Таблиця 2.10

Кількість зареєстрованих безробітних

та кількість вакансій за професійними групами (2016-2019** рр.)

Показники	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб				Кількість вакансій, тис. од.				Навантаження зареєстрованих безробітних на 1 вакансію, осіб			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Усього:	390,8	354,4	341,7	268,2	36,0	50,4	58,4	100,9	11	7	6	3
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управл.)	64,5	50,3	47,7	42,1	2,7	3,2	3,4	4,9	24	15	14	9
Професіонали	33,2	29,5	29,8	26,0	4,7	5,8	6,2	10,5	7	5	5	2
Фахівці	36,6	32,4	32,2	29,3	3,9	4,9	6,2	9,6	9	7	5	3
Технічні службовці	20,4	18,9	19,4	16,0	1,6	2,2	2,2	3,6	12	9	9	4

Примітка: сформовано за даними Державної служби зайнятості (Вернер, 2017, с. 30-31; Вернер 2019, с. 5, 9); **за I-III кв. 2019р.

Що стосується засобів (способів) розвитку компетентностей, то розподіл відповідей респондентів засвідчив ситуацію, за якої пріоритетними управлінці вважають Інтернет-ресурси та спілкування з професіоналами (рис. 2.10).

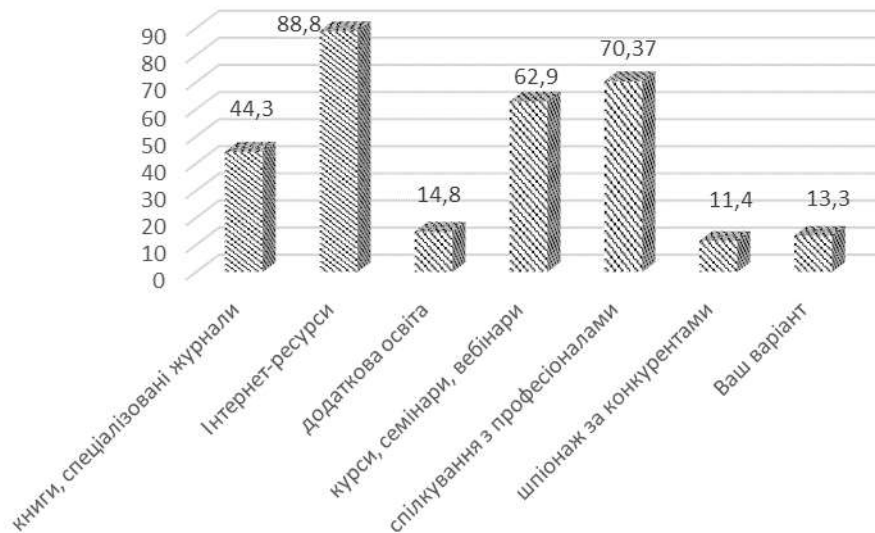


Рис. 2.10. Засоби (способи) розвитку компетентностей управлінців на підприємстві, %.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Не зайвим буде відмітити, що у процесі розвитку компетентності працівники АУ відчувають певні ризики, що відповідно, може пригнічувати бажання (основні мотиви) щодо згаданого процесу (рис. 2.11).

Опитування дозволяє виявити доволі показову картину таких загроз; розуміння суті, причин виникнення подібних ризиків дає змогу виробити стилі поведінки або дібрати засоби для їх подолання чи зменшення негативного впливу.

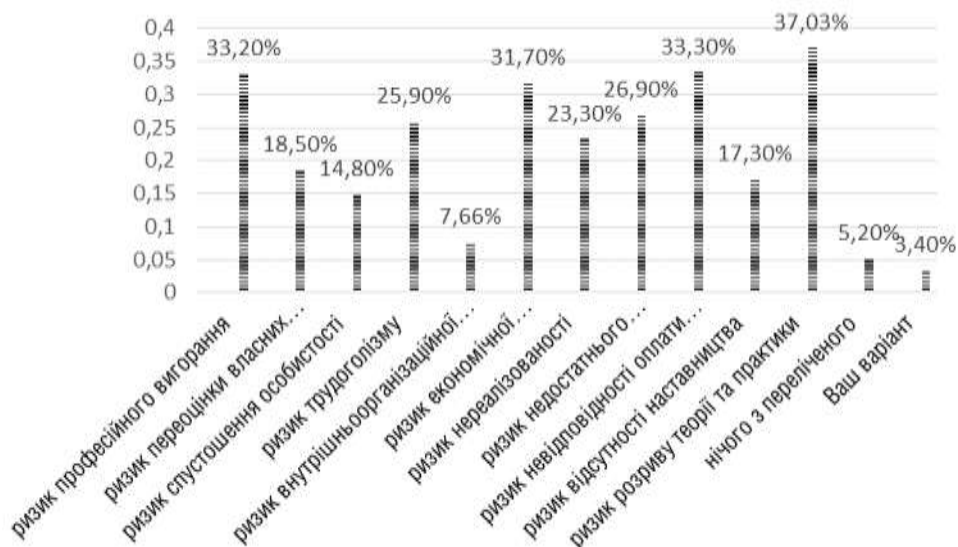


Рис. 2.11. Основні ризики у процесі розвитку компетентності працівників АУ.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Поряд з ризиками перед управлінцями постає низка бар'єрів на шляху розвитку компетентностей. Відповідне опитування дозволяє виявити основні з

них, що також дає можливість більш успішно і результативно планувати комплекс заходів розвитку компетентностей з огляду на можливі перешкоди та способи їх подолання/усунення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні бар'єри у процесі розвитку компетентності працівників АУ

№ 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

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Водночас, доволі інформативним є враження респондентів щодо відповідності оплати праці на займаній посаді в АУ власному рівню розвитку компетентності. Як свідчать дані проведених опитувань переважна більшість відповідей (близько 85%) вказує на недостатній рівень оплати праці; однак існує певний відсоток респондентів, які вважали, що рівень оплати праці цілком відповідає їх рівню компетентності. Серед останніх переважають власники або працівники АУ на керівних посадах приватних підприємств (близько 82%). Працівників АУ, які б вважали, що рівень оплати праці перевищує їх рівень компетентності – серед опитаних не виявлено (рис. 2.12).

Слід звернути увагу, що незадоволеність відповідністю рівня оплати праці рівню компетентності працівників АУ має місце на фоні постійного зростання середньої ЗП у країні, що вочевидь, для управлінців не є достатньою

підставою з огляду на зростання цін, вартості послуг, інфляційні та девальваційні процеси тощо.

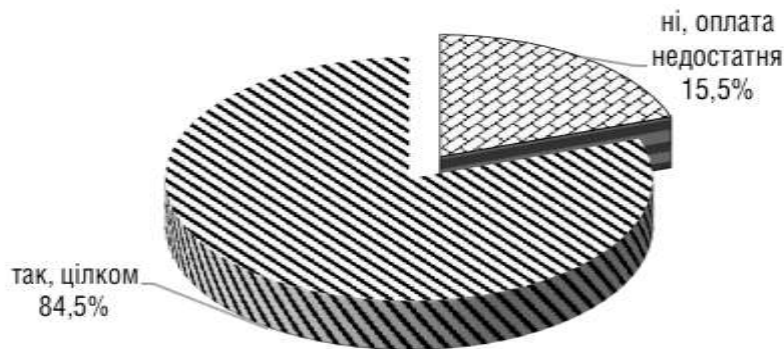


Рис. 2.12. Результати опитування щодо відповідності рівня компетентності рівню оплати праці (ЗП, бонуси тощо) працівників АУ.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

З урахуванням тенденцій в оплаті праці на ринку керівництву підприємств слід приймати рішення про можливість призначення відповідного окладу фахівцю із затребуваним рівнем компетентності з огляду не лише на пропозиції конкурентів, але й – враховуючи співвідношення номінальної та реальної величин заробітної плати (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємств за період 2000 р. – I міс. 2019 р.

Періоди	Номінальна заробітна плата, грн.	У % порівняно з відповідним періодом попереднього року	
		Номінальна ЗП	Реальна ЗП
2000	230	129,6	99,1
2005	806	136,7	120,3
2010	2239	120,0	110,2
2011	2633	117,6	108,7
2012	3026	114,9	114,4
2013	3265	107,9	108,2
2014	3480	106,0	93,5
2015	4195	120,5	79,8
2016	5183	123,6	109,0
2017	7104	137,1	119,1
2018	8865	124,7	112,5
Січень 2019	9223	104,0	-

Примітка: сформовано за даними Державної служби зайнятості (Вернер, 2017, с. 34).

Статистичні відомості недосконалі тим, що наявне об'ємне державне замовлення на певні категорії статистики, а конкретний розділ для оцінювання картини компетентності не входить у перелік першочергово необхідних досліджень, тому – відсутній. Додатковою вадою офіційного статистичного

забезпечення слід вважати неоперативність збору, узагальнення і подання статистичних викладок, незважаючи на значні зрушення в напрямку покращення програмного, інтернет-супроводу тощо (Дарміць та Ющак, 2019).

Щодо поінформованості та обізнаності респондентів з поняттям "емоційна компетентність (емоційний інтелект)", то слід зазначити, що загальний рівень розуміння присутній, оскільки для більшості опитаних (близько 68,2%) вказаний термін асоціюється з емпатією, навичками встановлення стосунків з персоналом, "м'якими навичками", розумінням себе, власних емоцій та оточення тощо. Водночас, слід зазначити, що серед згаданого відсотка переважають управлінці, які посідають керівні посади на свої підприємства (84,16% супроти 15,84%).

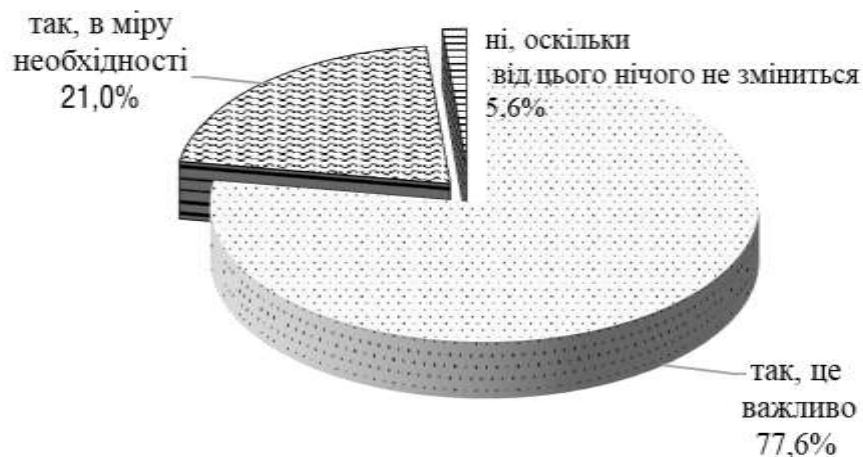


Рис. 2.13. Результати опитування щодо доцільності наявності емоційної компетентності у працівників АУ.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Щодо питання "Чи потрібна і наскільки емоційна компетентність управлінцям?" респонденти відповідали ствердно; виявлено такий розподіл думок (рис. 2.13).

Що стосується адресного розподілу доцільності наявності емоційної компетентності у працівників АУ, то респонденти засвідчили позитивні результати опитування на користь переважаючої частки керівників (58,6%), водночас, більше двох третин опитаних вважають, що емоційна компетентність потрібна усім категоріям управлінського персоналу (рис. 2.14).

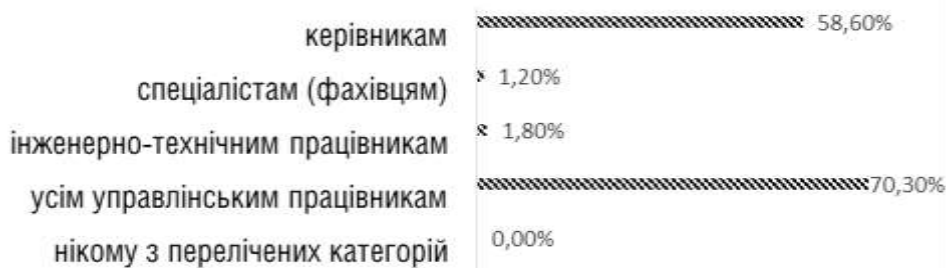


Рис. 2.14. Результати розподілу доцільності наявності емоційної компетентності у працівників АУ.

Примітка: розраховано автором за результатами опитування.

Щодо інструментів розвитку компетентності працівників АУ цікавими є результати опитування, внаслідок яких виявлено важливу роль наставника у цьому процесі. Так, понад 37,4% вважають доцільним присутність наставника, що сприятиме розвитку компетентності, водночас вагомим є відсоток опитаних, яким достатньо підтримки колег і керівництва, а також доволі досвідчених респондентів (зі стажем 20 і більше років), які доречним вважають самонаставництво (рис. 2.15).

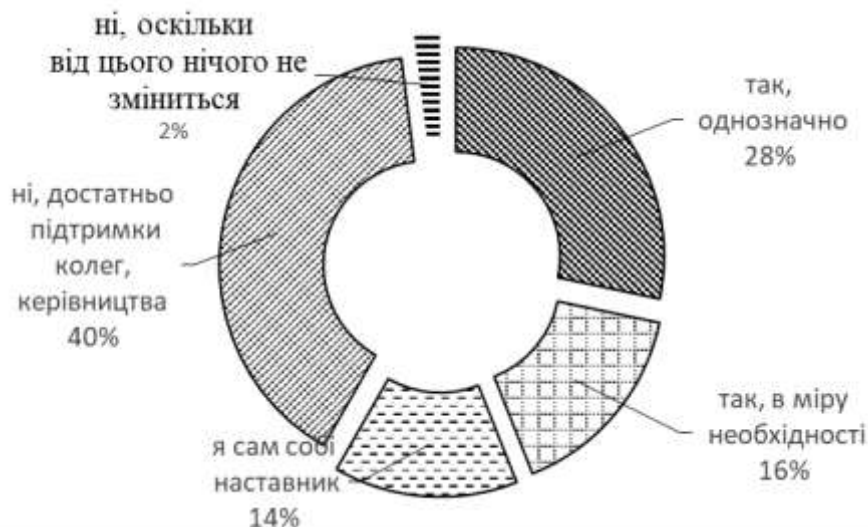


Рис. 2.15. Результати розподілу доцільності наявності наставника у процесі розвитку компетентностей працівників АУ.

Примітка: сформовано автором за результатами опитування.

Що стосується показників діяльності підприємства, на які впливає компетентність працівників АУ, то більшість респондентів погоджуються з усіма наведеними (фінансово-економічні, кадрові, виробничо-господарської діяльності) або ж акцентують увагу насамперед на фінансово-економічних.

За результатами оцінювання та аналізування результатів опитування слід зробити висновок про загальні тенденції розуміння важливості та властивостей компетентності, зокрема емоційної, працівників АУ в діяльності підприємств; доцільності її розвитку через врахування чинників і мотивів, моніторингу бар'єрів та ризиків у цьому контексті, виявлення особливої ролі наставника у цьому процесі.

Прийняття на посаду в АУ працівника професіонала з урахуванням доцільності та необхідності професійної, емоційної компоненти компетентності визначає існування у претендента підстав для такого рішення. Однак відповідь на питання про успішну діяльність компетентного фахівця дасть лише моніторинг та оцінювання її параметрів з урахуванням ступеня досягнення цілей підрозділу, у якому працює фахівець (носій компетентності) (рис. 2.16).

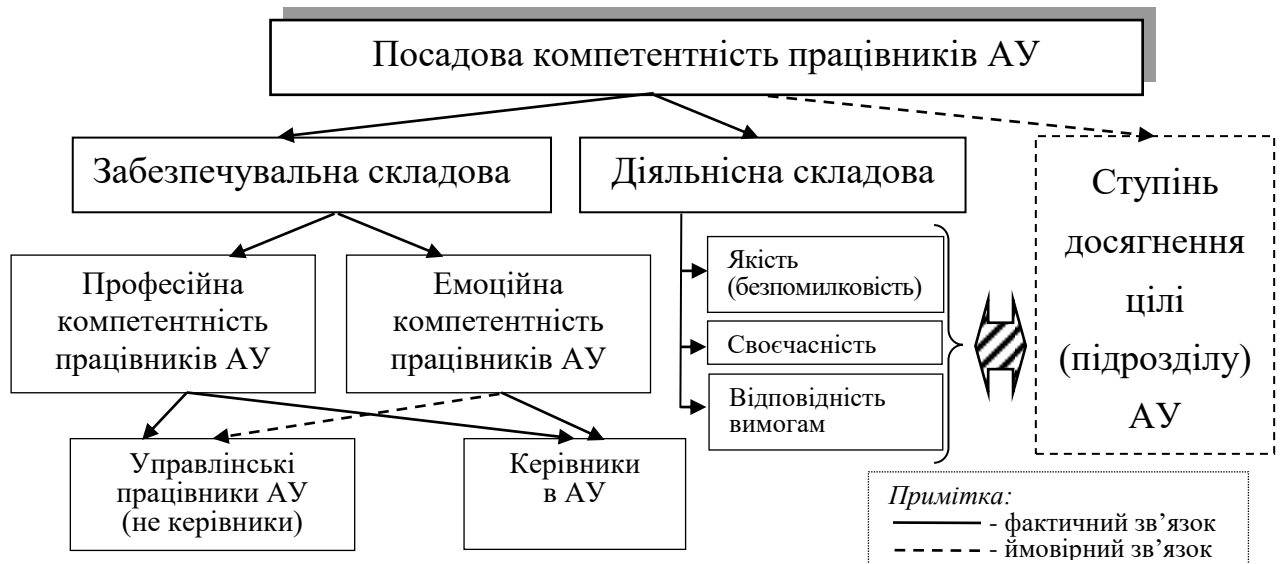


Рис. 2.16. Взаємозв'язок складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей працівників АУ.

Примітка: розвинуто автором.

Оцінювання діяльнісної складової через виконання вимог (параметрів) якості (безпомилковості), своєчасності та відповідності (додатковим умовам), дозволить виявити рівень володіння компетентністю її носієм. Безумовно, володіння компетентністю як такою задля лише володіння не має особливого змісту, тому доцільно встановити взаємозв'язок параметрів її застосування із ступенем досягнення цілі, інструментом для чого є кореляційно-регресійна модель (Дарміць та Басараба, 2019).

На прикладі 3-х підрозділів АУ підприємств було проведе експертне оцінювання виконання/дотримання параметрів діяльності відповідних управлінців (працівників вказаних підрозділів) за шкалою (табл. 2.13) та проведене моделювання впливу на результати діяльності підрозділу. В якості результуючого показника взято обсяги управлінських робіт у підрозділі, тобто їх виконання за аналізований період (факт/план).

Питання оцінювання та управління соціальною та організаційною ефективністю, взаємозв'язку економічної ефективності та результативності в системі діагностики і менеджменту підприємства досліджені у низці праць (Дарміць та Лещук, 2009; Дарміць та Боднар, 2010; Дарміць та Іськович, 2010а, 2010б, 2010в; Дарміць та Вацик, 2010).

В якості шкали для оцінювання рівня дотримання управлінцем параметрів діяльності (параметрів, які характеризують якість (безпомилковість), своєчасність та відповідність вимогам) слід обрати діапазон (табл. 2.13) з градацією 4-х відтинків для зручності та адекватності використання (1, 2, 3, 4 бали з відповідною характеристикою).

Таблиця 2.13

Характеристика шкали оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності управлінцями

Бали	Рівні	Характеристики
4	Вище середнього	Управлінець повністю дотримав умови виконання завдань.
3	Середній	Управлінець частково (достатньо) дотримав умови виконання завдань.
2	Нижче середнього	Управлінець частково не дотримав умов виконання завдань.
1	Низький	Управлінець не дотримав умов виконання та не виконав завдання.

Примітка: сформовано автором.

За результатами оцінювання діяльнісної складової посадової компетентності працівників бухгалтерії АУ сформовано відповідний масив вихідних даних для моделювання (табл. 2.14).

Порівняння розрахованого показника (діяльнісна складова) посадової компетентності працівників АУ з показником ступеня (рівня) досягнення цілі вкаже на кореляційний зв'язок і завершеність управлінського циклу.

Результати оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності управліннями бухгалтерії НВП ТзОВ "Електроприлад"

періоди	Ступінь д/цілі, Y	Якість, x ₁	Своєчасність, x ₂	Відповідність, x ₃
1	0,89	3	2	4
2	0,91	3	3	4
3	0,867	3	2	3
4	0,93	4	3	4
5	0,95	4	4	4
6	1	4	4	4
7	0,98	4	4	4
8	0,95	4	4	3
9	0,943	4	4	4
10	0,923	4	4	3
11	0,899	3	3	3
12	0,978	4	4	2
13	0,89	3	3	3
14	0,91	4	3	2
15	0,867	3	4	3
16	0,93	4	4	3
17	0,95	3	4	4
18	1	4	4	4
19	0,98	4	3	4
20	0,95	3	4	4
21	0,943	3	4	4
22	0,923	4	4	3
23	0,899	3	4	3
24	0,978	3	4	4

Примітка: сформовано автором за результатами експертного оцінювання.

Згідно положень економічного аналізу, економетрики та статистики, узагальнено багатofакторна регресійна модель має такий вигляд (Єфімова та Рябцев, 1991; Лук'яненко та Краснікова, 1998):

$$Y = a_0 + a_1 * X_1 + a_2 * X_2 + a_n * X_n. \quad (2.8)$$

Внаслідок моделювання встановлено рівняння кореляційно-регресійної залежності, обчислено параметри математичної оцінки за основними критеріями (Кузьмін, Мельник та Дарміць, 2019), результати зведено у табл. 2.15.

Результати моделювання я параметрів діяльності
управлінців бухгалтерії НВП ТзОВ "Електроприлад"

№ з/п	Параметри	Коментарі
1.	<p>В результаті розрахунків отримано рівняння множинної регресії: $Y = 0.6419 + 0.0358X_1 + 0.02194X_2 + 0.02536X_3$.</p> <p>Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі: збільшення X_1 на 1 од.вим. \Rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0358 од. вим.; збільшення X_2 на 1 од.вим. \Rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0219 од.вим.; збільшення X_3 на 1 од.вим. \Rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0254 од.вим.</p> <p>Статистична значимість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації і критерію Фішера. Встановлено, що у досліджуваній ситуації 61.88% загальної варіабельності Y пояснюється зміною факторів X_i. Встановлено також, що параметри моделі статистично значимі.</p>	
2.	<p>Коефіцієнт множинної кореляції</p> $R = \sqrt{1 - \frac{0.334}{0.877}} = 0.7866$ <p>Коефіцієнт детермінації. $R^2 = 0.6188$</p>	<p>Зв'язок між ознакою Y і факторами X_i сильний</p>
3.	$F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m} = \frac{0.6188}{1-0.6188} \cdot \frac{24-3-1}{3} = 10.821$ <p>Табличне значення при ступенях свободи $k_1 = 3$ и $k_2 = n-m-1 = 24 - 3 - 1 = 20$, $F_{kp}(3;20) = 3.1$</p>	<p>Оскільки фактичне значення $F > F_{kp}$, то коефіцієнт детермінації статистично значимий і рівняння регресії статистично надійне (тобто коефіцієнти b_i спільно значимі)</p>
4.	<p>Усі парні коефіцієнти кореляції $r < 0.7$, що говорить про відсутність мультиколінеарності факторів.</p>	
5.	<p>З таблиці Стьюдента: $t(\alpha/2, k) = (0.05/2; 22) = 2.074$</p> $T_{kp} = 2.074 \cdot \sqrt{\frac{1-0.425^2}{24-2}} = 0.4$ <p>Оскільки $T_{kp} < p$, то відхиляємо гіпотезу про рівність 0 коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Іншими словами, коефіцієнт рангової кореляції статистично - значущий і ранговий кореляційний зв'язок між оцінками за двома тестами - значущий.</p> <p>Перевіримо гіпотезу H_0: гетероскедастичність - відсутня. Оскільки $2.074 > 0.4$, то гіпотеза про відсутність гетероскедастичності приймається.</p>	
6.	<p>Якщо коефіцієнт автокореляції першого порядку r_1 знаходиться в інтервалі: $-2.086 \cdot 0.204 < r_1 < 2.086 \cdot 0.204$ то можна вважати, що дані не показують наявності автокореляції першого порядку.</p> <p>Використовуючи розрахункову таблицю, отримуємо:</p> $r_1 \approx \frac{\sum \epsilon_i \cdot \epsilon_{i-1}}{\sum \epsilon_i^2} = \frac{0.00243}{0.0132} = 0.184$	<p>Так як, $-0.426 < r_1 = 0.184 < 0.426$, то властивість незалежності залишків виконується. Автокореляція відсутня.</p>

Примітка: розраховано автором.

На підставі результатів оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності управлінцями також проведено моделювання підрозділів інших підприємств (результати зведено у табл. 2.16.).

Результати оцінювання експертами досягнення відповідного рівня параметра діяльності управлінцями підрозділів підприємств

періоди	Ступінь д/цілі, Y	Якість, x ₁	Своєчасність, x ₂	Відповідність, x ₃
Фінансова служба ТзОВ "ІНТЕР- ПАК УКРАЇНА"				
1	0,78	3	3	2
2	0,799	3	3	2
3	0,821	4	3	3
4	0,65	3	2	3
5	0,77	4	3	2
6	0,749	3	3	3
7	0,894	4	4	3
8	0,992	4	4	4
9	0,92	4	4	4
10	1	4	4	4
11	0,878	3	4	4
12	1	4	4	4
13	0,78	2	3	3
14	0,799	2	2	3
15	0,821	3	3	3
16	0,65	2	3	2
17	0,77	4	3	2
18	0,749	3	3	2
19	0,894	3	4	4
20	0,992	4	4	3
21	0,92	3	4	4
22	1	4	4	4
23	0,878	3	4	3
24	1	4	4	4
25	0,78	3	3	4
26	0,799	3	3	3
27	0,821	4	3	3
28	0,65	2	3	3
29	0,77	3	2	3
30	0,749	3	3	3
31	0,894	4	2	4
32	0,992	4	4	3
33	0,92	4	3	4
34	1	4	4	4
35	0,878	4	3	3
36	1	4	4	4
Відділ збуту СП ТзОВ "Сферос-Електрон"				
1	0,95	4	3	3
2	1	4	4	4
3	0,98	4	4	4
4	0,92	3	3	3
5	0,88	3	3	4
6	0,95	4	3	4
7	0,96	4	4	4
8	0,81	2	3	4
9	0,99	4	4	4
10	1	4	4	4

періоди	Ступінь д/цілі, Y	Якість, x ₁	Своєчасність, x ₂	Відповідність, x ₃
11	0,89	3	4	3
12	0,815	2	4	3
13	0,95	3	4	4
14	1	4	4	4
15	0,98	4	4	3
16	0,92	3	3	4
17	0,88	3	4	2
18	0,95	3	4	3
19	0,96	4	4	3
20	0,81	3	2	4
21	0,99	4	4	3
22	1	4	4	4
23	0,89	3	4	3
24	0,815	3	3	2

Примітка: сформовано автором за результатами експертного оцінювання.

За результатами моделювання розраховано рівняння кореляційно-регресійних залежностей, результати зведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати моделювання параметрів діяльності управлінців
підрозділів підприємств

№ з/п	Параметри	Коментарі
Фінансова служба ТЗОВ "ІНТЕР- ПАК УКРАЇНА"		
1.	В результаті розрахунків отримано рівняння множинної регресії: $Y = 0.2489 + 0.06492X_1 + 0.06442X_2 + 0.05354X_3$ Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі: збільшення X ₁ на 1 од.вим. ⇒ збільшення Y в середньому на 0,0649 од. вим.; збільшення X ₂ на 1 од.вим. ⇒ збільшення Y в середньому на 0,0644 од.вим.; збільшення X ₃ на 1 од.вим. ⇒ збільшення Y в середньому на 0,0535 од.вим. Статистична значимість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації і критерію Фішера. Встановлено, що у досліджуваній ситуації 81.51% загальної варіабельності Y пояснюється зміною факторів X _i . Встановлено також, що параметри моделі статистично значимі.	
2.	Коефіцієнт множинної кореляції $R = \sqrt{1 - \frac{0.118}{0.637}} = 0.9028$ Коефіцієнт детермінації: R ² = 0,8151	Зв'язок між ознакою Y і факторами X _i сильний
3.	$F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m} = \frac{0.8151}{1-0.8151} \cdot \frac{36-3-1}{3} = 47.017$ Табличне значення при ступенях свободи k ₁ = 3 и k ₂ = n-m-1 = 36 - 3 - 1 = 32, F _{кр} (3;32) = 2.84	Оскільки фактичне значення F > F _{кр} , то коефіцієнт детермінації статистично значимий і рівняння регресії статистично надійне (тобто коефіцієнти b _i спільно значимі)
4.	Усі парні коефіцієнти кореляції r < 0.7, що говорить про відсутність мультиколінеарності факторів.	
5.	З таблиці Стьюдента: t(α/2, k) = (0.05/2;34) = 2.021 $T_{кр} = 2.021 \cdot \sqrt{\frac{1-0.141^2}{36-2}} = 0.34$	

№ з/п	Параметри	Коментарі
	<p>Оскільки $T_{кр} < r$, то відхиляємо гіпотезу про рівність 0 коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Іншими словами, коефіцієнт рангової кореляції статистично - значущий і ранговий кореляційний зв'язок між оцінками за двома тестами - значущий.</p> <p>Перевіримо гіпотезу H_0: гетероскедастичність - відсутня.</p> <p>Оскільки $2.021 > 0.34$, то гіпотеза про відсутність гетероскедастичності приймається.</p>	
6.	<p>Якщо коефіцієнт автокореляції першого порядку r_1 знаходиться в інтервалі: $-2.021 \cdot 0.167 < r_1 < 2.021 \cdot 0.167$ то можна вважати, що дані не показують наявності автокореляції першого порядку.</p> <p>Використовуючи розрах. таблицю, отримуємо:</p> $r_1 \approx \frac{\sum \epsilon_i \cdot \epsilon_{i-1}}{\sum \epsilon_i^2} = \frac{0.0148}{0.0763} = 0.194$	<p>Так як $-0.337 < r_1 = 0.194 < 0.337$, то властивість незалежності залишків виконується. Автокореляція відсутня.</p>
Відділ збуту СП ТзОВ "Сферос-Електрон"		
1.	<p>В результаті розрахунків отримано рівняння множинної регресії: $Y = 0.4669 + 0.06925X_1 + 0.04218X_2 + 0.02092X_3$</p> <p>Можлива економічна інтерпретація параметрів моделі: збільшення X_1 на 1 од.вим. \Rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0692 од. вим.; збільшення X_2 на 1 од.вим. \Rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0422 од.вим.; збільшення X_3 на 1 од.вим. \Rightarrow збільшення Y в середньому на 0,0209 од.вим.</p> <p>Статистична значимість рівняння перевірена за допомогою коефіцієнта детермінації і критерію Фішера. Встановлено, що у досліджуваній ситуації 87.64% загальної варіабельності Y пояснюється зміною факторів X_i.</p> <p>Встановлено також, що параметри моделі статистично значимі.</p>	
2.	<p>Коефіцієнт множинної кореляції</p> $R = \sqrt{1 - \frac{0.101}{0.814}} = 0.9362$	<p>Зв'язок між ознакою Y і факторами X_i сильний</p>
3.	<p>Коефіцієнт детермінації: $R^2 = 0,8764$</p> $F = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m} = \frac{0.8764}{1-0.8764} \cdot \frac{24-3-1}{3} = 47.279$ <p>Табличне значення при ступенях свободи $k_1 = 3$ і $k_2 = n-m-1 = 24 - 3 - 1 = 20$, $F_{кр}(3;20) = 3.1$</p>	<p>Оскільки фактичне значення $F > F_{кр}$, то коефіцієнт детермінації статистично значимий і рівняння регресії статистично надійне (тобто коефіцієнти b_i спільно значимі)</p>
4.	<p>Усі парні коефіцієнти кореляції $r < 0.7$, що говорить про відсутність мультиколінеарності факторів.</p>	
5.	<p>З таблиці Стьюдента: $t(\alpha/2, k) = (0.05/2; 22) = 2.074$</p> $T_{кр} = 2.074 \cdot \sqrt{\frac{1-0.333^2}{24-2}} = 0.42$	
	<p>Оскільки $T_{кр} < r$, то відхиляємо гіпотезу про рівність 0 коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Іншими словами, коефіцієнт рангової кореляції статистично - не значущий і ранговий кореляційний зв'язок між оцінками за двома тестами - не значущий.</p> <p>Перевіримо гіпотезу H_0: гетероскедастичність - відсутня. Оскільки $2.074 > 0.42$, то гіпотеза про відсутність гетероскедастичності приймається.</p>	
6.	<p>Якщо коефіцієнт автокореляції першого порядку r_1 знаходиться в інтервалі: $-2.086 \cdot 0.204 < r_1 < 2.086 \cdot 0.204$ то можна вважати, що дані не показують наявності автокореляції першого порядку.</p> <p>Використовуючи розрах. таблицю, отримуємо:</p> $r_1 \approx \frac{\sum \epsilon_i \cdot \epsilon_{i-1}}{\sum \epsilon_i^2} = \frac{-0.00136}{0.0122} = -0.111$	<p>Так як $-0.426 < r_1 = -0.111 < 0.426$, то властивість незалежності залишків виконується. Автокореляція відсутня.</p>

Примітка: розраховано автором.

Результати моделювання свідчать про можливість застосування вказаних залежностей для діагностування впливу вказаних параметрів компетентності працівників відповідних підрозділів АУ на результати діяльності; достовірність діагностування і прогнозування підтверджується відповідними критеріями.

Успішне функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища забезпечується наявністю відповідних факторів виробництва, до яких слід віднести і персонал, що володіє певними характеристиками. Кадровий потенціал, що сформований у результаті накопичення працівниками визначеного запасу знань, навичок, здібностей, мотивацій і стану здоров'я, - доцільно використати у тій чи іншій сфері (Дарміць та Настьошин, 2019).

Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в будь-якій галузі, ділянці, сфері. Запас чого-небудь, резерв. Приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов (Бусел, 2005, с. 1087).

Оцінювання потенціалу, а також рівня його використання є важливим для керівництва підприємства. Цей процес дозволяє визначити відповідність характеристик людини вмінням, знанням, навичкам, необхідним для виконання функціональних обов'язків (ф/о) згідно посадової інструкції (п/і), а також щоб визначити нахили, риси характеру і перспективи майбутнього професійного чи кар'єрного зростання.

Оцінювати – визначати якості, цінність і т. ін. кого-, чого-небудь. Складати уявлення, робити висновки про кого-, що-небудь, визначити суть, характер, значення, роль і т. ін. чогось. Розуміти, визнавати позитивні якості, цінність і т. ін. кого-, чого-небудь (Бусел, 2005, с. 872). Різноманітність оцінки працівників підприємств узагальнюється у низці аспектів (Федулова, 2004, с. 183):

- оцінка як елемент управління персоналом і як система атестації кадрів;
- оцінка як необхідний засіб пізнання якісного стану трудових ресурсів підприємства, його слабких і сильних сторін;
- оцінка як основа для вдосконалення й розвитку індивідуальних трудових рис працівника;

– результати оцінки є найважливішим мотиваційним чинником поліпшення трудової діяльності й ставлення до праці.

Таким чином, керівнику, який дбає за результати діяльності свого підприємства, слід періодично здійснювати моніторинг персоналу на різних посадах АУ для виявлення рівня відповідності; наявності потенціалу розвитку на займаній посаді; відповідності рівня винагороди – рівню компетентності працівника.

За суттю, посадова компетентність має бути віддзеркалена у професійно-кваліфікаційній характеристиці та п/і, які, як правило, формулюються "розмито" (Попов та Бедєлева, 2011, с. 526). Однак, це не слід вважати недоліком, швидше – об'єктивною особливістю.

Як приклад, на основі п/і головного бухгалтера можна оцінити компетентність, а також потенціал розвитку на посаді [посадової компетентності]. Для конкретного управлінця можна знайти відображення знань, вмінь і навичок у п/і. Проте, ці складові компетентності певною мірою залежать від особистісних якостей, які дають можливість оцінити працівника за інших умов функціонування. Встановивши рівні вагомості для складових п/і можна оцінити рівень компетентності управлінця як за участі експерта, так і безпосередньо шляхом самооцінювання (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Результати оцінювання потенціалу розвитку посадової компетентності управлінця

№ з/п	Головний бухгалтер повинен	Ваго- мість	Рівень опанування, %	Успіш- ність, %
1	2	3	4	5
Знати (знання):				
1.	Закони України, Укази Президента України, постанови, розпорядження, рішення КМУ, НБУ, ДПА України з питань правових засад регулювання господарської діяльності підприємства.	25	90	22,5
2.	Положення (стандарт) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти МФ України щодо порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, а також методичні документи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку.	20	100	20
3.	Основи технології виробництва продукції, порядок оформлення операцій і організацію документообігу за розділами обліку, форми і порядок розрахунків, порядок приймання, зарахування на баланс, зберігання і витрат коштів, ТМЦ.	15	90	13,5
4.	Правила проведення інвентаризації активів та зобов'язань.	12	100	12
5.	Економіку, організацію виробництва, праці і управління.	8	70	5,6
6.	Податкову справу, основи цивільного права.	10	100	10
7.	Трудове, фінансове та господарське законодавство.	5	90	4,5
8.	Правила та норми охорони праці.	5	60	3
		100	-	91,1

1	2	3	4	5
Вміти (вміння)				
1.	Забезпечувати ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених ЗУ "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.	25	70	17,5
2.	Організовувати роботу бухгалтерської служби, контролювати відображення на рахунках бухобліку усіх господарських операцій.	10	90	9
3.	Забезпечувати складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписати її та подати в установлені строки користувачам.	15	100	15
4.	Допомагати у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності за підписом головного бухгалтера до органів вишого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями.	10	60	6
5.	За погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечувати перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводити розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.	15	90	13,5
6.	Здійснювати контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.	10	50	5
7.	Забезпечувати перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах.	10	80	8
8.	Організовувати роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо: <ul style="list-style-type: none"> • визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних; • розроблення системи і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій; • визначення прав працівників на підписання первинних та зведених облікових документів; • вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами; • поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців; • впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої; • забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення; • виділення на окремий баланс філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства та включення їх показників до фінансової звітності підприємства. 	5	40	2
		100	-	76
Володіти (навички)				
1.	Вимагати від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку перв. документів.	10	100	10
2.	Вживати всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і реєстрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну.	10	70	7
3.	Здійснювати заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фін. стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.	25	100	25
4.	Допомагати у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.	15	100	15
5.	Керувати працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки.	30	100	30
6.	Знайомити цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, а також із змінами в чинному законодавстві.	10	80	8
		100	-	95
Рівень компетентності головного бухгалтера				66,5

Примітка: розраховано автором.

За результатами аналізування п/і головного бухгалтера існує потенціал для розвитку компетентності на рівні 33,5 відсоткових пункти.

Варто зазначити, якщо рівень успішності управлінця становить/прямує до 95-100 %, то це свідчить про обґрунтоване обіймання посади, повноцінну професійну самореалізацію фахівця на посаді, відповідність рівня ЗП, адекватність фахівця затребуваному згідно п/і рівню професійних вимог.

Проте, можлива ситуація, коли потенціал розвитку працівника на формальній посаді вичерпаний або наближається до умовної 1 (100%). В такому випадку, якщо працівника не задовольняє існуюче становище, керівництву варто вжити заходів щодо забезпечення працівнику перспектив роботи, яка у більшій мірі відповідатиме його можливостям, інтересам та наявній кваліфікації, з урахуванням оплати праці.

Якщо ж відсоток успішності є нижчим 1, то це вказує з одного боку, на рівень володіння/опанування посадовими обов'язками фахівцем, а з іншого – існує потенціал для розвитку працівника на посаді, чому можна сприяти шляхом мотивування, забезпечення передумов навчання, перепідготовки чи підвищення кваліфікації тощо.

У процесі оцінювання посадової компетентності важливо врахувати відповідні нюанси та особливості.

1. Наповнення п/і, яку необхідно розробляти на основі кваліфікаційних характеристик посад та особливостей штатного розпису, а також з урахуванням світових тенденцій, запитів і конкурентних пропозицій ринку праці. Для уникнення загроз дублювання ф/о важливим є визначення і чітке розмежування зон відповідальності управлінців з урахуванням специфіки та цілей діяльності підприємства.

2. Щодо п/і для однакових посад на різних підприємствах може існувати низка відмінностей функціонального, організаційного чи адміністративного характеру, що накладатиме відбиток на оцінюванні і порівнянні компетентності.

3. Відхилення у процесі оцінювання експертами чи шляхом самооцінки. У першому випадку результати будуть залежати від рівня компетентності та

вузькоспеціалізованості експертів у питаннях оцінювання. При самооцінюванні управлінець може як недооцінити, так і переоцінити свої можливості через характерологічні чи фізіологічні причини (амбітність, вік, очікування тощо).

4. Оцінювання за п/і не враховує швидкості виконання роботи. Однак, уміння раціонально планувати/використовувати робочий час та критерій своєчасності при виконанні ф/о дозволяє компенсувати цей момент. Додатково можна врахування фактор часу не лише через критерій своєчасності, але й – випередження/перевищення вимог затрат часу, можливості отримання часового резерву внаслідок якісних параметрів компетентності фахівця на посаді.

Рівень наповнення п/і управлінця фактично визначає поле діяльності, що може характеризуватись такими показниками, як напруженість, насиченість, деталізація та формалізованість трудових процесів. Очевидно, що на різних підприємствах з огляду на політику, ОСУ, масштаб діяльності, – рівні такої інструктивної бази можуть суттєво відрізнятись, що також вносить корективи в оцінювання.

Водночас, за однакових/співмірних умов формування системи вимог до управлінця на посаді такий підхід через порівняння рівнів посадової компетентності (або потенціалу розвитку) дозволяє зацікавленим респондентам такої інформації об'єктивно співвідносити/оцінювати компетентність фахівців у системі координат посадових обов'язків.

За результатами моделювання даних, обчислення потенціалу розвитку посадової компетентності працівників АУ керівництву підприємства слід робити прогнози і висновки щодо впливу на результати діяльності окремих підрозділів АУ та напрям розвитку компетентності управлінців на відповідних посадах АУ.

Висновки за розділом 2

1. За результатами проведених досліджень виявлено аспекти трактування компетентності працівника АУ, а саме: ресурсний (інструментальний,

функціональний) та емпіричний. Використання вказаних аспектів дозволить більш цільово підбирати управлінців з урахуванням вимог щодо функціональних обов'язків закріплених за посадою та адресно оцінювати компетентність працівника АУ.

2. Здійснено дослідження терміну "компетентність управлінських працівників", виявлено та обґрунтовано загальні (гнучкість, адитивність/кумулятивність, еволюційність, емерджентність, вимірюваність (емпіричність), еластичність, релевантність) і спеціальні (міждисциплінарність, синергічність, комплексність, неоднорідність/багатогранність, динамічність, функціональна обмеженість, прогностичність) властивості поняття, що сприяє комплексному розумінню зазначеного поняття з урахуванням специфіки управлінської діяльності.

3. Охарактеризовано зміст і виокремлено чинники впливу на компетентність і професійне зростання працівників АУ, на основі чого сформовано послідовність оцінювання компетентностей працівників АУ, що має прикладне застосування.

4. Для більш повного розуміння сформовано показники оцінювання посадової компетентності персоналу АУ, які слід розраховувати з урахуванням таких підходів: а) наявність (відсутність) необхідного (очікуваного, відповідного) параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника АУ за допомогою коефіцієнтів професійної та емоційної компетентності працівників на посаді АУ; б) врахування якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника АУ – через розрахунок рівня професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) та рівня емоційної компетентності працівників на посаді АУ.

5. Встановлено та обґрунтовано взаємозв'язок складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей працівників АУ; сформовано підхід (метод) розрахунку параметрів професійної компетентності працівника АУ.

6. За результатами опитування управлінських працівників промислових підприємств Львівщини встановлено рівень розуміння термінів "компетентність", "емоційна компетентність", основні чинники впливу на компетентність управлінських працівників; показники, ознаки, які свідчать про зростання/розвиток компетентності управлінця; доцільність розвитку компетентності управлінців; діапазон витрат бюджету (підприємства), який керівництву слід витратити на розвиток компетентності управлінців; мотиви, які спонукають управлінців розвивати компетентність, способи розвитку компетентності, ризики та бар'єри, які "супроводжують" процес розвитку компетентності; відповідність рівня компетентності рівню оплати праці; з'ясовано доцільність емоційної компетентності для різних категорій управлінського персоналу, важливість (необхідність) наставника у процесі розвитку компетентностей.

7. Здійснено моделювання параметрів компетентності управлінців підрозділів АУ підприємств з урахуванням впливу на кінцеві результати діяльності. Встановлено відповідну кореляційно-регресійну залежність (модель), що дозволить здійснювати відповідне прогнозування.

8. На прикладі посадової інструкції працівника АУ – головного бухгалтера – здійснено оцінювання компетентності, зокрема оцінено потенціал її розвитку на посаді [посадової компетентності].

Одержані результати, що висвітлені у розділі 2, опубліковано у працях (Дарміць та Лещук, 2009; Дарміць та Боднар, 2010, Дарміць та Іськович, 2010а, 2010б, 2010с; 2010в, Дарміць та Вацик, 2010, Жежуха, Дарміць та Маслак, 2012; Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2014а, 2014б, Дарміць, Р.З., Шквірко, І.М. та Горішна, Г.П., 2015; Дарміць та Занюк, 2015; Дарміць та Жирнова, 2017; Дарміць та Мартинюк, 2017; Дарміць, 2018; Дарміць та Басараба, 2019; Дарміць та Настьошин, 2019; Дарміць та Ющак, 2019, Кузьмін, Мельник та Дарміць, 2019).

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Модель розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств

В сучасних умовах надшвидкого темпу інформаційно-комунікативних змін, наявність компетентних управлінців є запорукою успіху підприємства. Здатність управлінських працівників більш повно реалізувати власний потенціал задля особистих цілей (а також цілей підприємства) забезпечить його ефективний подальший розвиток та самореалізацію у професійній сфері.

Розвиток компетентностей працівників доцільно розглядати у кількох паралельних системах координат:

- у межах трудового життя;
- у межах підприємства;
- у межах відповідної професії;
- у межах відповідної посади в системі АУ підприємства.

Працівник на посаді АУ згідно посадової інструкції повинен володіти та демонструвати відповідний рівень професійної компетентності для виконання прямих функціональних обов'язків. Водночас, керівникам в системі АУ для успішного управління підлеглими слід володіти відповідним рівнем емоційної компетентності. Системне і періодичне оцінювання посадової компетентності вказує на доцільність та подальший напрям її розвитку, необхідність і доцільність застосування відповідного інструментарію тощо.

Дослідження особливостей, умов та складових процесу формування і розвитку компетентностей працівників АУ дозволяє розробити відповідну модель, яка полягає у формуванні і використанні потенціалу розвитку компетентностей працівників на посаді АУ через перебіг низки етапів та з урахуванням відповідних елементів (рис. 3.1).

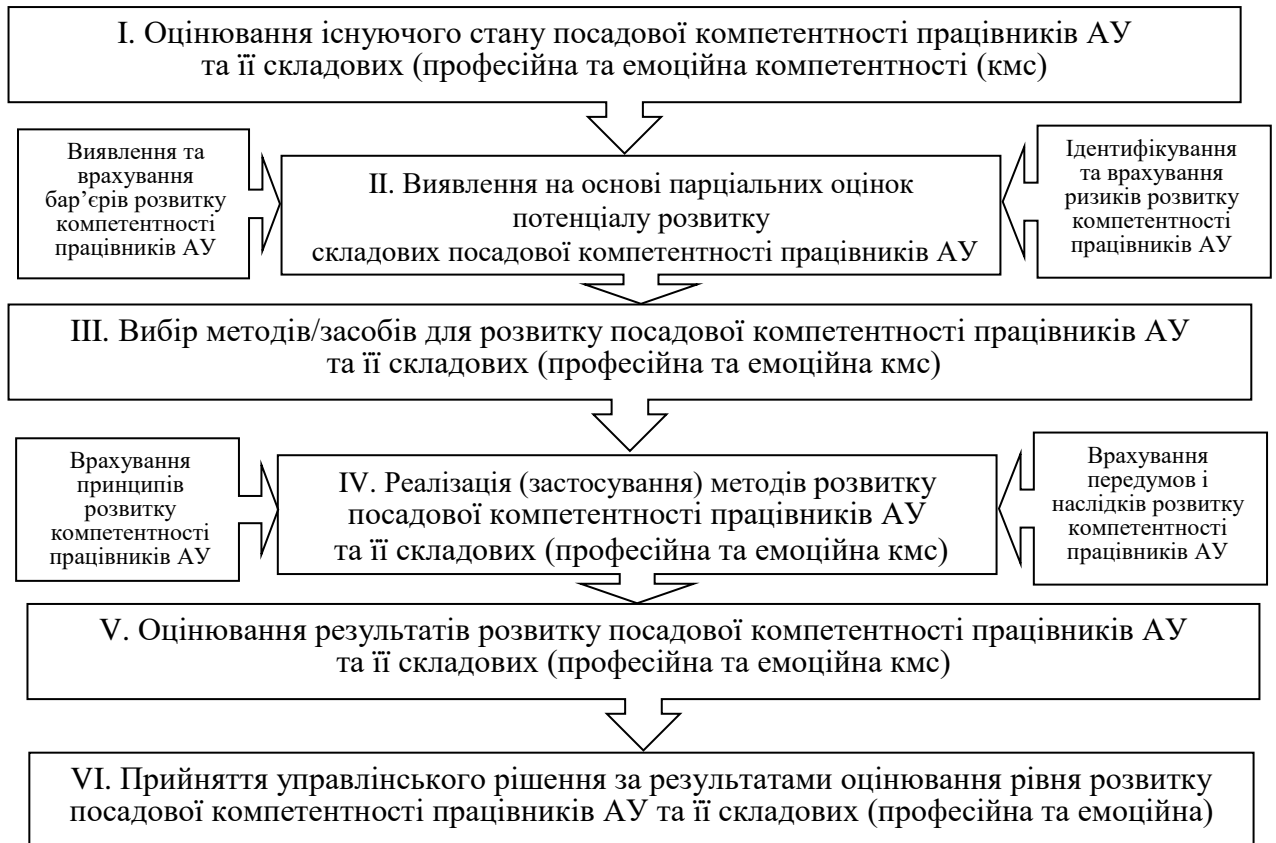


Рис. 3.1. Модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств
Примітка: розроблено автором.

Під час оцінювання (I етап) фактичного (існуючого) рівня посадової компетентності працівника АУ (охоплює 2 складові – професійну та емоційну) слід використати відповідні формули для розрахунку (п. 2.1, 2.2).

Призначення працівника на посаду в АУ визначає потенціал для професійного зростання та розвитку компетентності, що передбачені посадовою інструкцією. Фактично перелік положень посадової інструкції формує поле можливостей для опанування, що формально є потенціалом для розвитку на посаді або потенціалом посадової компетентності.

Потенціал розвитку професійної компетентності слід розуміти як сукупність усіх наявних можливостей і продуктивних сил індивіда (працівника, менеджера), які можуть бути використані у професійній галузі, ділянці, сфері трудової діяльності. Також це можна трактувати як запас чи резерв; приховані здатності, сили для професійної діяльності, що можуть виявитися за відповідних умов самореалізації індивіда в процесі трудового життя (Дарміць та Мельниченко, 2016).

Потенціал посадової компетентності є поняттям вужчим за потенціал професійної компетентності через існування емоційної компетентності.

Рівень реалізованого та нереалізованого потенціалу слід розглядати з врахуванням складових посадової компетентності:

- для керівників АУ – потенціал розвитку професійної та емоційної складових компетентності;
- для усіх працівників АУ – потенціал розвитку професійної компетентності та за вимоги (керівництва, власників) - емоційної компетентності.

Узагальнення думок науковців дозволяє означити термін "професійне зростання" (ПЗ) – це набуття досвіду, умінь, знань, розширення світогляду у певній сфері професійної діяльності. Отже, потенціал професійного зростання (розвитку) – це сукупність знань, досвіду, можливостей тощо, що дозволить забезпечити максимальну реалізацію особи як професіонала на певній посаді (в межах ОСУ) або у певному професійному напрямку впродовж трудового життя. Це приховані здібності, що виявляються за певних умов трудової діяльності, вимог трудового процесу (вимоги посади, при виконанні відповідних операцій, вироблені та прийняті рішення тощо).

Потенціал ПЗ (ПоПЗ) як такий втрачає прикладний сенс, якщо його лише розвивати та накопичувати. ПЗ є більш якісним, якщо ґрунтується на конкретних цілях працівника (н.: перспектива кар'єрного росту, збільшення заробітної плати тощо). Як правило, саме матеріальні здобутки працівника слугують критерієм (ознакою) використання потенціалу ПЗ. Тому важливо не тільки формувати і підвищувати рівень потенціалу ПЗ, але і раціонально використовувати його впродовж трудового життя (Дарміць та Жекало, 2016).

Слід розглядати можливості використання потенціал ПЗ управлінських кадрів у кількох проявах:

- на рівні підприємства (в межах існуючої ОСУ);
- на особистісному рівні (в контексті самореалізації особистості);
- в міжорганізаційному просторі (в межах конкретної професії).

Серед факторів, які впливають на рівень використання (реалізацію) ПоПЗ управлінського працівника, можна виділити, зокрема, такі: *психофізіологічний стан працівника*, який визначається здатністю і схильністю людини до саморозвитку, станом її здоров'я, працездатністю та ін.; обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудові навички і вміння, що обумовлюють здатність працівника до праці визначеного змісту і складності. Важливим чинником, який слід враховувати при використанні потенціалу ПЗ управлінця є досягнення відповідного рівня зрілості.

Відомий науковець В.Н. Марков (2005) розробив систему оцінювання професійного потенціалу, назвавши її "Системою парціальних оцінок потенціалу професійного зростання".

Парціальний (Бусел, 2005, с. 891) трактується, як такий, що складає частину чого-небудь; частковий, окремий.

Парціальність оцінок потенціалу означає, що повна оцінка професійного потенціалу працівника є сумою його окремих складових, які реалізуються у професійній діяльності. В.Н. Марков вважає, що потенціал ПЗ слід розділити на реалізований та нереалізований потенціали.

Рівень використання/володіння посадовою компетентністю визначає реалізований потенціал, тоді як величина різниці між максимальним рівнем та існуючим – вказує на нереалізований потенціал розвитку компетентності; обчислення зазначених показників лягло в основу II та V етапів моделі оцінювання.

З метою більш повного розкриття поняття "потенціал професійного зростання" виникає необхідність у виробленні точного і зрозумілого підходу, що дасть змогу чітко охарактеризувати/оцінити рівень використання ПоПЗ працівника (Дарміць та Жекало, 2016).

Оцінювання рівня використання ПоПЗ має вагоме значення на підприємстві, оскільки дозволяє:

- встановити відповідність кваліфікаційного рівня працівника вимогам посади;
- встановити відповідність ступеня ефективності праці з метою визначення

розміру оплати праці та інших форм стимулювання;

- здійснити планування кар'єри, професійно-кваліфікаційного просування;
- визначити професійні і лідерські якості під час відбору на керівні посади;
- сформувати кадровий резерв тощо.

У процесі трудового життя працівник, який зацікавлений у ПЗ (задоволені первинні потреби, актуалізовані – вторинні), вочевидь, формує і розвиває власний ПоПЗ. З точки зору логіки, рівень розвитку потенціалу розвитку компетентностей може прямувати до безконечності (адже – "нема меж досконалості"), однак з точки зору займаної посади в АУ його обмежує посадова інструкція. Водночас, рівень використання ПоПЗ повинен максимально наближатись до рівня формування ПоПЗ. Вказані умови доцільно представити у вигляді:

$$R_{\text{використ. По ПЗ}} \rightarrow 1 \quad (3.1)$$

Існування певного відхилення (Δ) – величини нереалізованості ПоПЗ впродовж трудового життя:

- визначає доцільність, перспективи (і, можливо, - напрями) подальшої професійної самореалізації працівника;
- вказує на нереалізованість особистості на конкретному етапі професійного життя, що спонукає шукати причини і чинники, які таку ситуацію зумовлюють.

Виявлення на основі парціальних оцінок (II етап моделі) потенціалу розвитку складових посадової компетентності зумовлює необхідність врахування можливих бар'єрів та ризиків для розвитку компетентності працівників АУ, що своєю чергою, визначає шляхи їх подолання тощо.

ПЗ та розвиток компетентностей як процес протікає під час трудової діяльності працівника з моменту найму на роботу і до її завершення (вихід на пенсію, смерть тощо). Розвиток компетентностей, як правило, проходить нерівномірно, а будь-який організаційний процес протікає під впливом та в умовах непередбаченого середовища. Оскільки кадрова підсистема організації є соціальною системою, то слід зауважити, що в умовах розвитку таких систем діє низка негативних чинників, які можна вважати своєрідними бар'єрами, що

заважають/ускладнюють розвиток компетентностей управлінців (Дарміць та Крілишин, 2016).

Бар'єр – те, що перешкоджає здійсненню, розвитку чого-небудь (Бусел, 2005, с. 62). З точки зору логіки і перспектив професійного зростання ці бар'єри слід знати, вміти їх виявляти і передбачати, щоб успішно долати. Якщо це зробити вчасно, то інформація про них буде корисною, працівник буде до них готовий, не зупинятиметься при їх виникненні, продовжуватиме професійно зростати. Керівнику це потрібно, щоб знати, як персонал зростає, які виникають труднощі, намагатися їх виявляти та спільно долати чи створювати певні умови для подолання. Бар'єр як явище можна розглядати з різних точок зору, наприклад: психологічної, економічної, організаційної і т.і. Розпізнавати бар'єри можна за допомогою моніторингу діяльності персоналу.

На сьогодні тематика перешкод ПЗ вивчена і досліджена частково. Простежити певні психологічні бар'єри (у тому числі, кризові психологічні моменти), їх фактори, деформації можливо за Е.Ф. Зеєром (2006, с. 184-228). Професор Є.А. Клімов виділяє внутрішні (психологічні) та зовнішні небажані ходи професійного розвитку, а також описує певні чинники, які слугують перешкодами до ПЗ (2003, с. 127, 158).

З урахуванням того, що суб'єкт розвитку компетентностей – це персонал або окремих управлінський працівник АУ організації, а об'єкт розвитку компетентностей – власне, його компетенції, професійні здібності та задатки, то усі бар'єри, що можуть виникати на шляху розвитку компетентностей, доцільно прокласифікувати за відповідними ознаками (табл. 3.1).

ПЗ та розвиток компетентностей для окремого працівника АУ це одна з вторинних потреб, отже не усі намагаються зростати професійно. Нездоланні бар'єри вимагають адаптації до них, тобто вибору відповідної стратегії поведінки. Якщо нездоланий бар'єр існує постійно, його можна вважати певним інгібітором, що гальмує, сповільнює розвиток компетентностей та ПЗ управлінського працівника.

Бар'єри у процесі розвитку компетентностей працівників АУ

№ з/п	Ознаки	Різновиди
1.	За середовищем виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішнього середовища • внутрішнього (організаційного) середовища • особистого середовища • універсального середовища
2.	За характером впливу	<ul style="list-style-type: none"> • прямі перешкоди • непрямі перешкоди
3.	За періодом дії	<ul style="list-style-type: none"> • періодичні • постійні • разові (тимчасові)
4.	За характером прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> • прогнозовані • стохастичні (випадкові)
5.	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • економічні • технічні • адміністративні • фізіологічні • психологічні (мотиваційні)
6.	За можливістю (дихотомією) подолання	<ul style="list-style-type: none"> • здоланні • нездоланні (вимагають адаптації до них)
7.	За джерелом походження	<ul style="list-style-type: none"> • бар'єри, пов'язані безпосередньо з трудовим процесом • бар'єри, пов'язані з певними видами старіння • кризові моменти • форс – мажор

Примітка: сформовано автором.

Узагальнення думок та поглядів науковців (Е. Зеєра, Є. Клімова, Лоуренса Дж. Пітера) дозволяє сформувавши класифікацію бар'єрів у процесі розвитку компетентностей працівників АУ за джерелом походження (табл. 3.2).

Відстеження конкретних причини їх формування та розроблення запобіжних заходів чи напрямків подолання лягає в основу відповідного моніторингу. Функціями моніторингу бар'єрів у процесі розвитку компетентностей працівників АУ за таких обставин є контролююча, запобіжна, діагностично-прогностична, інформаційна.

З позиції вибору шляхів поведінки та стратегії боротьби з бар'єрами розвитку компетентностей працівникам та керівництву організації слід звернути увагу на такі альтернативи:

- пошук варіантів протидії/подолання;
- врахування/адаптація;
- зменшення (нівелювання) негативного впливу.

Кожен бар'єр на шляху ПЗ та розвитку компетентностей працівників АУ з організаційної та особистісної точки зору можна вважати:

- критерієм доцільності розвитку компетентностей працівника АУ з урахуванням оптимальності витрат організації;
- критерієм рівня прагнення працівника АУ до розвитку компетентностей;
- визначальною умовою вибору стратегії подолання;
- тестом на зрілість працівника АУ та вміння прийняття відповідного управлінського рішення.

Таблиця 3.2

Характеристика бар'єрів у процесі розвитку компетентностей працівників АУ

№ з/п	Групи бар'єрів	Бар'єри
1.	Кризові явища	<ul style="list-style-type: none"> • Професійна криза; синдром "кінцевої зупинки" • Хронічна емоційна напруга → емоційне вигорання • Психологічна напруга (криза) • Професійні хвороби
2.	Бар'єри, пов'язані з трудовим процесом	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність гармонізації професії і людини • Дискомфорт, негативний мікроклімат та особливості роботи (несприятливий колектив, шуми, радіація, вібрація, нічна робота, понаднормова робота, надмірна робота без відпочинку) • Відсутність зворотного зв'язку • Найвища точка кар'єри
3.	Бар'єри, пов'язані з особистим середовищем	<ul style="list-style-type: none"> • Опір організаційним змінам (модернізація) • Конфліктність (як інгібітор) • Відсутність чітких цілей • Деформація цінностей або зміна життєвих пріоритетів • Відсутність підтримки та розуміння збоку сім'ї, родини • Негативний досвід у минулому ПЗ
4.	Форс-мажорні обставини	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна місця роботи, середовища (складність адаптації) • Незадовільний стан здоров'я, різке погіршення • Негативний стан економіки • Війна • Смерть близьких • Дискримінація
5.	Старіння	<ul style="list-style-type: none"> • Фізіологічне • Професійне • Соціально - психологічне

Примітка: впорядковано і розвинуто автором на засадах (Зеєр, Клімов, Пітер).

Самоуправління діяльністю, пов'язаною з подоланням бар'єрів розвитку компетентностей, є характерною ознакою розвитку особистості професіонала в умовах організаційного середовища. Відповідно, спектр способів/методів, які може застосувати працівник АУ для подолання бар'єрів, можна згрупувати (економічні, адміністративні (владні) інформаційні, психологічні).

Виявлення (моніторинг) бар'єрів ПЗ і розвитку компетентностей щодо певних груп/категорій персоналу чи окремих працівників АУ, розуміння причин і суті їх походження, вибір відповідної стратегії та методів подолання сприятиме униканню кадрових "простоїв" та дозволить оптимізувати бюджет ПЗ персоналу; гнучко, без зайвих/додаткових інтелектуальних та емоційних надзусиль професійно зростати працівникам, беручи до уваги помилки та передбачаючи потенційні перешкоди.

Водночас, паралельно із виявленням бар'єрів, слід ідентифікувати та моніторити ризики розвитку компетентностей працівників АУ.

Так, у Фінансово-економічному словнику (Загородній та Вознюк, 2005, с. 638) ризик трактується як усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат у зв'язку із випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами.

Прагнення особи виразити та реалізувати себе через розвиток компетентностей і професійні досягнення, формальним підтвердженням яких є кар'єрне просування, стає постійним джерелом активності у професійній діяльності на відповідній посаді АУ. Досягнення визнання через кар'єру мотивує працівника продовжувати підвищувати рівень власної професійної майстерності, поглиблює трудову мотивацію та впливає на інші сфери життя. Соціальне визнання професійних здобутків працівника у вигляді кар'єрного просування дозволяє розкрити нові якості та здібності, а також пізнавати і реалізовувати особистість на вищому рівні.

Розглядаючи розвиток компетентностей працівників АУ як невід'ємний процес удосконалення кадрової складової у діяльності організації, важливо брати до уваги усі передумови та чинники впливу, можливості і загрози (ризики), специфіку та особливості його здійснення в умовах окремого підприємства з урахуванням глобальних та локальних аспектів якості економічного розвитку (Дарміць та Зьомбра, 2016).

Прийняття управлінських рішень на підприємствах посилює важливість перманентного аналізування впливу ризику з метою пошуку шляхів його зниження (Георгіаді, Дарміць та Шпак, 1997, Дарміць та Лешук, 2009).

Ризики розвитку компетентностей та ПЗ працівників АУ доцільно прокласифікувати за відповідними ознаками (табл. 3.3).

Оскільки розвиток компетентностей працівників АУ відбувається під впливом низки чинників, основними з яких є соціальні, економічні, організаційні, то їх взаємодія зумовлює безліч ризиків при започаткуванні та перебігу цього процесу. Виявлення, ідентифікування та прогнозування таких загроз дозволить оптимально застосовувати способи з управління ризиками: запобігання, мінімізація чи усунення негативного (руйнівного) впливу.

Таблиця 3.3

Класифікація ризиків розвитку компетентностей та ПЗ працівників АУ

Ознаки	Види	
За ресурсною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> • Кадрові (психологічні) • Інформаційні 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні
За характером	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотиваційні
За тривалістю прояву (впливу)	<ul style="list-style-type: none"> • Разові • Періодичні 	<ul style="list-style-type: none"> • Постійні
За можливими наслідками	<ul style="list-style-type: none"> • Для працівника 	<ul style="list-style-type: none"> • Для організації
За сферою виникнення з точки зору індивіда (працівника)	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні (особистісні) • Зовнішні (організаційні) 	

Примітка: розвинуто автором на засадах узагальнень науковців.

1. Ризик професійного вигорання працівника виникає за умов напруженості і конфліктів у професійному оточенні, недостатньої підтримки колег, невідповідних умов для самовираження, вкладання в роботу значних зусиль/ресурсів за недостатнього визнання, відсутність позитивного оцінювання керівництва та неможливість побудови професійної кар'єри. С.О. Мащак (2012) вважає, що професійне вигорання – це синдром емоційного, розумового і фізичного виснаження через тривале емоційне навантаження; виникає під час постійного та стрімкого ПЗ, може гальмувати подальший розвиток, а також спричиняти депресивні стани працівника.

Для запобігання цьому ризику необхідно розраховувати й раціонально розподіляти трудові навантаження, вміло переключатися з одного виду діяльності на інший, не намагатися бути найкращим завжди й в усьому, а також ефективно управляти організаційними конфліктами.

2. Ризик переоцінки власних можливостей виникає внаслідок нечіткого усвідомлення працівником рівня власної компетентності та меж професійності. Переоцінка власних можливостей – це явище, коли людина не в змозі виконати поставлене завдання через недостатнє розуміння рівня складності або неправильний розподіл часу; загрожує розвитку компетентностей, оскільки спричиняє розчарування у собі, усвідомлення власної недосконалості та агресію до оточення. Управлінець, який звик себе переоцінювати, – далекий від самокритичності, у трудових взаєминах проявляє постійну схильність до конфліктів, недооцінює та надто критично ставиться до колег. Адекватне співставлення можливостей персоналу та особливостей поставлених завдань дозволяє мінімізувати потенційні втрати.

3. Ризик економічної безрезультатності виникає тоді, коли розвиток компетентностей окремого працівника АУ не супроводжується економічним результатом для підприємства або ж для суспільства. Успішний розвиток компетентностей працівників АУ, як правило підвищує, кадровий потенціал та спричиняє відповідну результативність у досягненні організаційних цілей, задоволенні суспільних потреб. Однак, незатребуваний організацією працівник з високим рівнем ПЗ формує ризик економічної безрезультатності. Для усунення даного ризику необхідно оптимально використовувати зростаючу професійну компетентність персоналу АУ для покращення економічних результатів підприємства.

4. Ризик нереалізованості працівника виникає тоді, коли розвиток компетентностей та кар'єрне зростання працівника АУ ідуть порізно. Таке кризове явище буває за умов вищого рівня професійної компетентності, ніж потрібно для виконання нормативної роботи. Як наслідок, виникає стан професійної апатії й пасивності. Для запобігання ризику необхідно формувати кадрову політику організації таким чином, щоб займаний кар'єрний шабель відповідав рівню професійної компетентності працівника АУ.

5. Ризик недостатнього мотивування з боку керівництва виникає через неповне усвідомлення керівниками необхідності вмілого мотивування підлеглих (Варій, 2007). Даний ризик полягає у недостатньому спонуканні

персоналу АУ до розвитку компетентностей або нецілковитій орієнтації на досягнення цілей організації через нестачу, недосконалість мотивування з боку керівників (зокрема, неврахування положень теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса. Відсутність зовнішніх стимулів для розвитку компетентностей працівників АУ "послаблює" кадровий ресурс та знижує результативність діяльності підприємства.

6. Ризик трудоголізму виникає через прагнення працівника АУ постійно професійно зростати та розвивати компетентність. Трудоголізм, як надмірна працьовитість, у переважній більшості випадків є наслідком особистісних проблем працівника; хоча такі кадри є цінними для підприємства. Ризик може виникати під час безперервного розвитку компетентностей, внаслідок чого постає ідеалізоване переконання працівника АУ щодо власної професійності, а також патологічна схильність до недооцінки компетенції колег. Для усунення ризику слід розумно розподіляти час для роботи, відпочинку та особистого життя або ж вдатись до психологічних консультацій тощо.

7. Ризик невідповідності оплати праці виникає при стрімкому розвитку компетентностей працівника АУ, котрий досягнув вищого рівня професійної компетентності відносно можливостей винагороди з боку підприємства (бюджет). Ризик полягає у тому, що високопрофесійний працівник отримує неналежну винагороду відповідно до свого рівня професіоналізму, оскільки підприємство не в змозі конкурувати з об'єктивними вимогами підлеглого чи пропозиціями інших підприємств на ринку праці. Усунення даного ризику передбачає пошук нового місця роботи з гідною заробітною платою відповідно до рівня професіоналізму.

8. Ризик внутрішньоорганізаційної конкуренції. Стрімке ПЗ та розвиток компетентностей працівника АУ може викликати невдоволення та агресію збоку співробітників, котрі не бажають зайвої конкуренції та можуть здійснювати психологічний тиск. Таке ставлення може погано відобразитись на особистості і зумовить необхідність вибору щодо подальшого зростання, змін в організаційній структурі управління чи працевлаштування.

9. Ризик спустошення особистості працівника АУ виникає внаслідок всеохоплення у своїй професійній діяльності та при максимальному опануванні професійної компетентності. Через постійне ПЗ та розвиток компетентності працівник АУ досягає усіх можливих професійних цілей, внаслідок чого відчуває спустошення та професійну апатію. Для подолання ризику необхідно вміло здійснювати управління за цілями: щоразу шукати для себе нові виклики не лише у плані професійного розвитку, а й щодо відповідності кар'єрного просування.

10. Ризик розриву теорії та практики виникає тоді, коли теоретична обізнаність управлінця не відповідає практичній: такий працівник не може себе повноцінно професійно реалізувати. Даний ризик супроводжує розвиток компетентностей та полягає у тому, що управлінець, який глибоко оволодів лише теоретичною базою не зможе досягти високих результатів та бути належно оціненим з боку керівництва. Подолання ризику можливе за постійного підкріплення теоретичних напрацювань практичною діяльністю.

11. Ризик відсутності наставництва. В умовах розвитку компетентностей працівник АУ швидше розвиватиметься професійно, якщо у підрозділі знайдеться досвідчений колега, який завжди зможе підтримати та надати релевантну консультацію. Оскільки наставництво сприяє підвищенню рівня компетентності та професіоналізму кадрів, відсутність такої практики на підприємстві зумовлює, як наслідок – повільний розвиток компетентностей.

В процесі розвитку компетентностей працівників потрібно усвідомлювати усі можливі ризики, перманентно їх ідентифікувати, виявляти причини (джерела) ризику та застосовувати відповідні інструменти для управління ризиками.

Вибір та застосування (III та IV етапи моделі) методів розвитку посадової компетентності працівників АУ зумовлює необхідність врахування певних принципів, передумов, мотивів та наслідків для розвитку компетентності працівників АУ.

Процес формування та розвитку компетентностей працівників АУ буде ефективним за умов створення єдиних підходів, принципів щодо його

реалізування впродовж професійної підготовки чи трудового життя менеджера (Дарміць та Сидор, 2018).

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови (Бусел, 2005, с. 1125) принцип є основним вихідним положенням якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і т. ін.; особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб створення або здійснення чогось.

Дотримання відповідних принципів дозволить успішно та цільово організувати процес, оптимізуючи часові, фінансові та організаційні затрати в умовах обмежень функціонування будь-якої організації чи її частини, як от – АУ.

Безумовно, при формуванні принципів розвитку компетентностей працівників АУ (рис. 3.2) слід опиратись на змістове наповнення ключових термінів, існуючі напрацювання науковців та логіку взаємозв'язків понять.



Рис. 3.2. Принципи розвитку компетентності працівників АУ

Примітка: уточнено автором.

З урахуванням вагомості впливу на процес, принципи доцільно згрупувати у 2 блоки: основні (мають вирішальне значення) та додаткові (відіграють підтримуючу, допоміжну роль).

1. Принцип цілеспрямованості передбачає спрямування процесу розвитку компетентностей на досягнення конкретних цілей (загальноорганізаційних чи/та особистих).

2. Принцип перманентності: процес розвитку компетентностей необхідно безперервно продовжувати та динамічно вибудовувати, охоплюючи постійно нові аспекти компетентності з урахуванням зростаючих вимог середовища застосування.

3. Принцип науковості: управлінець повинен розвивати свою компетентність на засадах сучасної науково-обґрунтованої інформації та новітніх наукових розробок.

4. Принцип системності полягає в охопленні та розвитку усіх необхідних складових (взаємозалежних елементів) компетентності як системи.

5. Принцип інтерактивності передбачає взаємодію і тісний взаємозв'язок між процесом здобуття управлінцем компетентностей і застосуванням їх у щоденному мисленні, поведінці, діяльності.

6. Принцип усвідомлення: свідоме (а не формально "технічне") оволодіння управлінцем потрібними знаннями чи навиками забезпечує сталість набутих компетентностей і дає можливість їх легко використовувати у подальшій практиці.

7. Принцип креативності передбачає творчий підхід до сприйняття працівником АУ інформації у процесі розвитку компетентності та відповідно її реалізацію. Креативність виражається сприйнятливістю до нових ідей, схильністю руйнувати встановлені стереотипи, шаблони та приймати нестандартні рішення.

8. Принцип мотивування вказує на низку мотивів (починаючи з інтересів), які спонукають управлінця до професійного саморозвитку і виконання професійних завдань більш високого рівня складності, точності, швидкості тощо.

9. Принцип наставництва передбачає наявність особи (всередині організації чи зовнішнього консультанта), яка є авторитетним фахівцем-професіоналом для управлінця, надає цінні поради, професійну підтримку, надихає у професійному плані.

10. Принцип відповідальності визначає параметри відповідальності за результати розвитку компетентності працівником АУ. Оскільки менеджер в

системі управління підприємством несе не лише персональну відповідальність, але й за діяльність та результати очолюваного підрозділу, виконуваного проекту тощо, то розвиток компетентностей виступає засадничою умовою успішної діяльності цілої системи (АУ, підприємства).

Розуміння та дотримання вказаних принципів дозволить більш результативно розвивати компетентності управлінських працівників, що в підсумку відобразиться на показниках ефективності системи менеджменту та діяльності підприємства загалом.

У контексті розвитку компетентностей, професійного та кар'єрного зростання працівників АУ слід розмежувати поняття "передумови" та "чинники".

Так, згідно із академічним словником української мови, *чинник* – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис; фактор. Передумова ж розглядається як попередня умова існування, виникнення, діяння і т. ін. чого-небудь.

У словнику української мови: [в 11 т.] (Білодід, Лагутіна та Ленець, т.6, 1975, с. 178) зазначено, що передумова – це попередня умова існування, виникнення, діяння і т. і. чого-небудь.

З точки зору логіки, термінологічно – передумова (тобто її наявність) передує чиннику (як причині чи умові). Відповідно, для існування (започаткування) певного процесу (явища) є (можуть бути) свої передумови; при цьому на явище у процесі виникнення (існування, функціонування) також можуть діяти певні чинники (Дарміць та Бей, 2015b).

Узагальнення літературних джерел авторів (Лукашевич, Виноградський, Виноградська, Шканова, Савельєва, Єськов, Щокін, Лотова, Сидорова, Орел) дозволяє розглядати передумови професійного та кар'єрного зростання крізь призму таких груп факторів, як:

- 1) особистість самої людини (працівника);
- 2) професійне середовище, в якому людина працює і розвивається;
- 3) позаробоче середовище, в якому людина живе і відпочиває;
- 4) універсальне середовище.

Виявлені групи факторів певною мірою співвідносяться з передумовами професійного та кар'єрного зростання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок передумов та чинників у сфері розвитку компетентностей працівників АУ

Основні передумови	Групи чинників
Риси характеру	Особистість працівника (управлінця)
Рівень самооцінки	
Рівень намагань	
Локус-контроль	
Кадрова політика і корпоративна культура організації	Професійне середовище
Організаційна структура управління	
Конкурентні стосунки між працівниками	
Сім'я	Позаробоче середовище
Близьке оточення працівника	
Ситуація на ринку праці	
Ситуація в країні (економічна, політична, демографічна тощо)	
Доступ до інформації	Універсальне середовище
Форс-мажорні обставини, випадковість	
Глобалізаційні процеси	

Примітка: розвинуто автором на засадах узагальнень науковців.

Разом з тим, звертаючи увагу на передумови, слід розуміти, що їх перелік для професійного та кар'єрного зростання є умовно однаковим, хоча змістовним наповненням вони можуть дещо різнитися з урахуванням особливостей та специфіки конкретної ситуації.

Розвиток компетентності управлінців при цьому значною мірою залежить від низки таких факторів, як:

- можливості підприємства (бюджет, цілі, пріоритети, політика, кадровий потенціал тощо);
- запити і ситуація на галузевому, регіональному, міжнародному ринках праці;
- зміни законодавчо-нормативного характеру, критерії оцінювання;
- соціально-психологічні та мотиваційні характеристики персоналу тощо;
- взаємозв'язок розвитку компетентності з матеріальним стимулюванням, перспективами трудової діяльності.

З огляду на вищезазначене, керівництву підприємства важливо локально і стратегічно формувати передумови, які б сприяли розвитку компетентності управлінських працівників (Дарміць та Зинич, 2019) (рис. 3.3).

Інформаційні передумови визначають доступність і можливість використовувати інформацію, яка пов'язана із розвитком компетентностей управлінських працівників. Соціально-психологічні передумови – вказують на позитивно сформований мікроклімат як у колективі, так і на підприємстві вцілому, де існує взаємодопомога і підтримка з боку колективу, керівництва, власників, що сприяє управлінцю впевнено, спокійно і надійно почуватись на робочому місці.

Конкурентні передумови пов'язані з можливістю управлінця посісти вакантну посаду, випередивши інших претендентів за рахунок досвіду, амбіційності, наполегливості, терпеливості, ентузіазму тощо.

Кар'єрні передумови пов'язані із зацікавленістю управлінця в постійному розвитку власної компетентності, розширенню навичок, самовдосконаленню задля подальшого професійного і кар'єрного зростання.

Інтелектуальні передумови пов'язані з рівнем розвитку особистості (стратегічне мислення, схильність до аналізу, критичне сприйняття), який дозволяє нагромаджувати, нарощувати, акумулювати додаткові знання, вміння, навички на вже існуючому "базисі". Управлінець з високим рівнем емоційного інтелекту добре розуміє свої емоції та почуття персоналу, а отже швидше розвиває існуючі компетентності, оскільки в суспільстві така поведінка більш адаптивна, дозволяє легше досягати цілей у взаємодії з оточенням.

Інституційні передумови передбачають напрям розвитку підприємства і взаємозв'язок цього напрямку з кадровим забезпеченням. Стратегічний план підприємства вимагає управлінський персонал розвивати компетентності в напрямку досягнення цілей, реалізації місії тощо.

Вікові (фізіологічні) передумови пов'язані з фізичною активністю людини. Управлінці розвиваються, самовдосконалюються ефективніше здебільшого до 50 років. Розвиток компетентностей відбувається швидше

впродовж певного періоду (віку) з урахуванням стану здоров'я, трудової активності тощо.

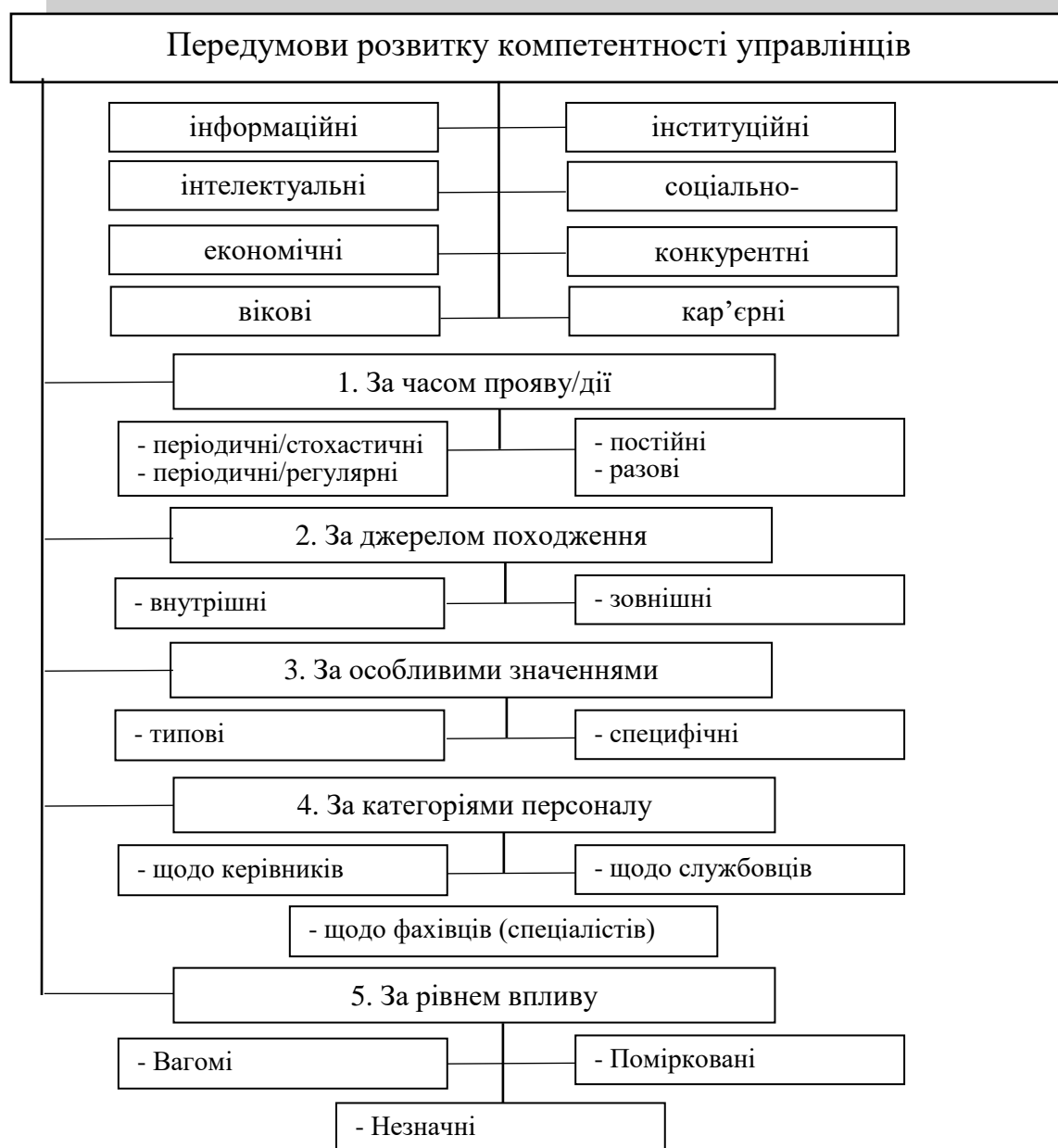


Рис. 3.3. Класифікація передумов розвитку компетентності управлінців
Примітка: розвинуто автором на основі узагальнень науковців.

Економічні передумови передбачають забезпечення фінансовими ресурсами (у бюджеті підприємства) можливостей для стабільного розвитку компетентностей.

Забезпечення передумов для розвитку компетентності не дасть очікуваного (для підприємства) результату без виявлення конкретних і персональних мотивів, які визначають певні очікування управлінців,

спонукають до відповідної поведінки, впливають на прийняття управлінських рішень тощо (рис. 3.4).

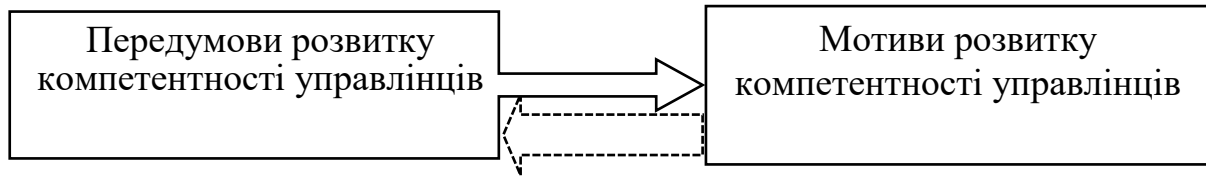


Рис.3.4. Взаємозв'язок мотивів і передумов розвитку компетентності управлінців

Примітка: сформовано автором.

У Словнику української мови: [в 11 т.] визначено, що мотив – це підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку; причина. Мотиви (лат. *moveere* – тягти, штовхати) – це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними (Білодід, Лагутіна та Ленець, т. 4, 1973, с. 810). Класифікування мотивів у діяльності управлінців розглянуто у праці І. Кельмана, Р. Дарміця та І. Процик (2002).

Отримання системної інформації через соціологічні опитування, анкетування, бесіди, тестування дозволить цільово обирати стимули з арсеналу можливих засобів підприємства, оптимізувати витрати тощо.

За результатами огляду та узагальнення точок зору науковців (Гайдученко, 2013; Іллін, 2013) слід виокремити основні мотиви розвитку компетентностей управлінських працівників (рис. 3.5).

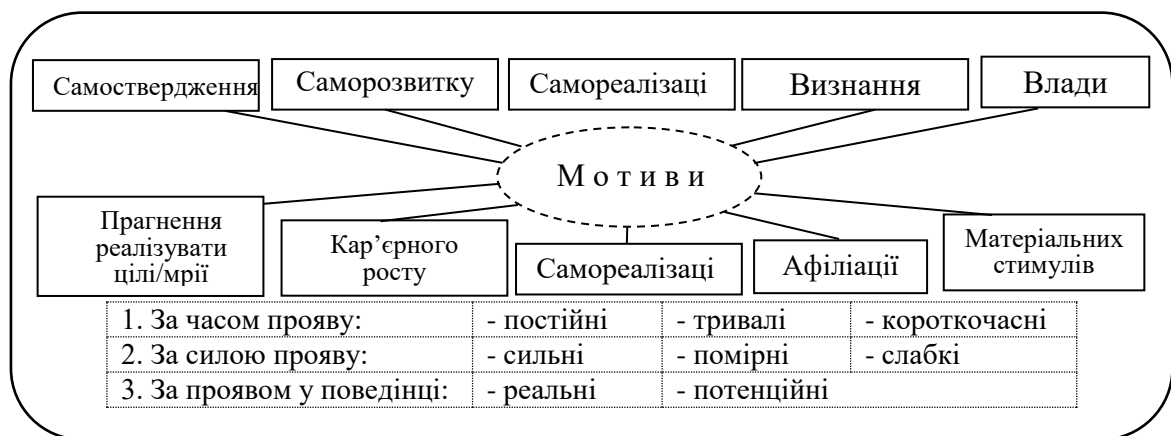


Рис. 3.5. Класифікація основних мотивів розвитку компетентностей управлінців

Примітка: узагальнено та розвинуто на основі (Гайдученко, 2013 та Іллін, 2013).

Створення передумов та постійний моніторинг мотивів управлінських працівників щодо розвитку їх компетентності дозволить керівництву не лише цільово і адекватно обирати відповідний інструментарій для реалізації таких завдань, але й забезпечить гнучку кадрову політику, формування стратегічних конкурентних переваг та високий рівень досягнення цільових показників підприємства.

Розвиток компетентностей працівників АУ передбачає відповідні перспективи і наслідки як для організації, так і для персоналу (Дармиць та Янишин, 2016).

Процес ПЗ працівників АУ організації є процесом скінченим, він має свої часові рамки та межі щодо кар'єрного росту по ОСУ. З точки зору організації цей процес триває від найму до звільнення, а з боку працівника від етапу адаптації до етапу зрілості, закінчується (переривається) за умов звільненням у зв'язку зі зміною місця праці, особистих причин, виходом на пенсію тощо.

Значення термінів "перспектива" і "наслідок", з одного боку, – схоже, а з іншого, – є відмінності. Проте, безумовно вони є взаємопов'язані, оскільки і перспективи, і наслідки можна вважати результатами певної дії, процесу тощо.

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови (Бусел, 2005, с. 736) наслідок – це те, що виходить, впливає з чого-небудь; результат. Уживається при зазначенні причини, що дала названі в реченні результати. Перспектива – це можливості кого-, чого-небудь у майбутньому; сприятливі умови для майбутньої діяльності когось або наступного розвитку чогось. Те, що чекає на кого-небудь, що повинно статися у майбутньому (Бусел, 2005, с. 939). Результат – це остаточний, кінцевий підсумок якого-небудь заняття, діяльності, розвитку і т. ін. (Бусел, 2005, с. 1209).

Результати ПЗ організація і працівник можуть використовувати як стимул і/або підґрунтя до подальшої співпраці. Власне, результати ПЗ працівників АУ охоплюють певні перспективи і наслідки (рис. 3.6).

Слід зазначити, що поняття "наслідок" носить доконаний характер; "перспектива", у свою чергу, – недоконаний, можливий, ймовірний. Щодо ПЗ ці поняття, як правило, не існують без причин, передумов і можуть мати як

позитивний характер, так і негативний. Людину вважають перспективною, якщо в ній вбачають певний потенціал, коли вона сама може і хоче розвиватися у різних сферах життєдіяльності, зокрема. – у професійній.



Рис.3.6. Результати професійного зростання працівників АУ

Примітка: сформовано автором.

Наслідки у ПЗ обов'язково повинні мати передумови. Це явище, яке відбулося внаслідок певних причин. Очевидно, перспективу можна розглядати як передумову наслідку, оскільки на прикладі працівника, який професійно зростає, перспективи – це певні очікування, припущення щодо можливих результатів його ПЗ. Перспективи можуть відбутися, а можуть і ні, залежно від діяльності і старань самого працівника, економічної ситуації, стану ринку праці тощо. Наслідки ПЗ, на противагу перспективам, є конкретними і реальними.

З точки зору менеджменту, менеджер-початківець, який має потенціал до покращення свого кваліфікаційного рівня, є перспективним. Оскільки він є перспективним у плані ПЗ, його можуть чекати такі наслідки: фінансові, матеріальні, моральні, статусні, що зокрема конкретизується у кар'єрне зростання, особисте задоволення, визнання суспільством, владу, успіх, причетність до прийняття важливих управлінських рішень, тощо.

З урахування етимології слова, вищезгадані поняття слід охарактеризувати та порівняти за певними критеріями. Наслідки і перспективи ПЗ кадрів можуть перегукуватись, поєднуватись у певний ланцюжок подій. Наслідок чи перспектива одного виду (за відповідною ознакою) можуть бути передумовою інших перспектив та наслідків – і для окремих працівників, і для організації (табл. 3.5).

Порівняльна характеристика основних наслідків та перспектив розвитку компетентностей працівників АУ

Перспективи	Наслідки
I. Для працівника	
1.1. Фінансові/матеріальні	
Очікування зростання ЗП (доплати, надбавки, премії) чи отримання інших матеріальних стимулів.	Зростання ЗП за наявних фінансових ресурсів (можливостей бюджету організації).
1.2. Моральні	
Успіх та визнання колегами за професійні та фахові досягнення.	Особисте задоволення, експертна форма влади.
1.3. Статусні	
Кар'єрне зростання (еталонна влада), переведення в інший підрозділ організації, можливість отримання статусу радника (помічника) керівника вищого рівня управління; можливість залучення до прийняття важливих управлінських рішень, залучення до групи співвласників організації тощо (за рахунок персональної фахової компетентності управлінця та особистих зв'язків з вищим керівництвом).	Кар'єрне зростання в організації, що однак є обмеженим, у зв'язку із кількістю посад на які може претендувати працівник, з огляду на тип організаційної структури управління підприємства.
Перспективи	Наслідки
II. Для організації	
2.1. Економічні	
Наявність висококваліфікованих кадрів на підприємстві через покращення фахових навичок забезпечить подальше зростання продуктивності праці та ефективну діяльність.	Зростання витратної частини бюджету на ПЗ кадрів.
2.2. Кадрові	
Посилення впливу працівників, які здійснили ПЗ, – на колектив за рахунок оволодіння експертною (еталонною) формою влади.	Визнання колективом, обрання лідером формальним чи неформальним; можлива конкуренція або ж недоброзичливі стосунки у колективі через заздрість.
2.3. Соціальні	
Відповідальні менеджери, які прагнуть професійно зростати, будуть докладати усіх зусиль задля того, щоб задовольнити споживача якісними товарами і послугами. Це сприятиме формуванню більш привабливого образу організації в суспільстві, зросте довіра до організації.	Результатом такої соціальної політики організації буде збільшення товарообігу, кількості клієнтів тощо, що обумовлено поліпшенням ставлення до організації. В кінцевому результаті це призведе до зростання прибутків організації.

Примітка: узагальнено автором.

За результатами оцінювання рівня розвитку посадової компетентності працівників АУ та її складових (професійна та емоційна) відбувається прийняття управлінського рішення щодо перебування управлінця на посаді, просування ієрархією ОСУ, переведення в кадровий резерв тощо.

3.2. Інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств

Розвиток компетентностей працівників АУ передбачає пошук, нагромадження, структурування, аналізування значного обсягу релевантної у певній професійній сфері інформації. Відповідно, для реалізації вказаних завдань потрібно:

- забезпечити можливість доступу до джерел інформації;
- спонукати управлінців до розвитку компетентностей на засадах отриманої інформації.

Працівник АУ для "набору" компетентностей, здобуває, володіє та використовує певний обсяг інформації; вказана інформація теоретичного плану представлена у формі різноманітних джерел: від навчальних курсів, книг до практично необмежених Інтернет-ресурсів. Однак, виключно теоретична інформація не тотожна знанням, а тим більше вмінням (навичкам). Для перетворення інформації у знання – потрібен інтелект для її опрацювання, аналізу та синтезу, узагальнення, структурування, креативу тощо. Для перетворення інформації у вміння (навички) – потрібен досвід, тобто практичне застосування набутих знань у діяльності. Отож, узагальнення вказаних міркувань дозволяє припустити, що компетентність (її рівень) в широкому сенсі залежить від інформації (обсяг, структура, якість), часу на її пошук (доступ, вартість) і/або опрацювання (осмислення, оновлення, пробне застосування у діяльності тощо). Відповідна функціональна залежність у найбільш загальному вигляді представлена формулою:

$$R_{kmc} = R_0 + f(I, t), \quad (3.2)$$

де R_{kmc} – компетентність; R_0 – базова компетентність (базовий рівень інтелекту); I – інформація (обсяг, структура, якість, релевантність); t – час на пошук і/або опрацювання інформації; f – функціональна залежність.

Безумовно, передумови та форми розвитку компетентності управлінських працівників слід розглядати в системі мотивування як функції менеджменту (Дарміць та Данилюк, 2019).

Мотивування, як функція менеджменту, враховує такі поняття, як: стимул, мотив, інтерес, винагорода, потреба, поведінка, ціль (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018., с. 86).

Мотивування – це сукупність спонукаючих чинників, які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності. Мотивацію прийнято поділяти на внутрішню та зовнішню (Колот, 2012, с. 20).

Внутрішня мотивація – здійснюється заради себе (потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали, мотиви). Якщо людина отримує задоволення безпосередньо від процесу або змісту діяльності, від своєї поведінки, то спонукаючий мотив, можна вважати внутрішнім. Внутрішній мотив – це завжди стан радості, задоволення від своєї справи. При цьому мотивом є відчуття ефективності, а результатом активності – зростання компетентності. Зовнішньою мотивацією вважають спонукання щось робити зовнішніми для людини обставинами або стимулами (Колот, 2012, с. 23-29).

Теорії мотивування охоплюють підходи щодо спонукання себе та інших працівників для досягнення особистих цілей та цілей організації; поділяються на змістовні і процесійні.

Поняття компетентності працівників АУ слід розглядати у взаємозв'язку з положеннями основних теорій мотивування (рис. 3.7).

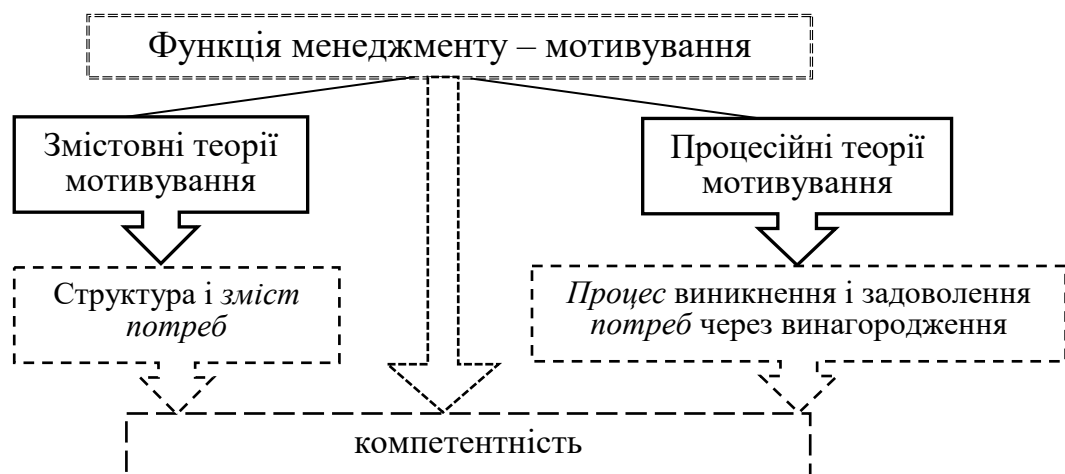


Рис. 3.7. Місце компетентності в системі мотивування

Примітка: розроблено автором.

М. Туган-Барановський у своїй теорії виділяє 5 основних груп потреб: фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні, потреби практичного характеру. І хоча акцент робиться в основному на моралі і духовності у розвитку економіки, управлінцю слід постійно підтримувати належний рівень компетентності, щоб не втратити місце роботи, стабільність у житті та впевненість у майбутньому.

Згідно з теорією А. Маслоу виділено первинні і вторинні потреби; якщо задоволення первинних потреб не вимагає надзусиль, то для задоволення вторинних важко обійтись без компетентності (певних вмінь, навичок, постійного самовдосконалення). Працівникам АУ, у яких пріоритетним є потреби причетності, визнання, самовираження, – необхідно працювати над особистим і професійним розвитком (Колот, 1998, с. 48-51).

Теорія ERG К. Альдерфера базується на потребах існування, зв'язку, зростання. У процесі мотивування управлінських працівників, для яких пріоритетною потребою є зростання (особистий розвиток, вдосконалення у конкретній сфері), складно обійтись без компетентності.

Згідно з двофакторною моделлю Ф. Герцберга мотиваційні чинники тісно переплітаються із поняттям компетентності, адже складно мотивувати управлінського працівника просуванням ієрархією без відповідних підстав (вміння, професіоналізм тощо). Неможливо досягати успіхів у роботі, розвиватися як особистість чи отримати визнання власних заслуг без сумлінної праці, в результаті якої формується компетентність.

Девід Мак Клеелланд у результаті досліджень людських спонукань виявив 3 групи мотивів: мотивація досягнення; мотивація афіліації; мотивація влади (Дмитриченко, Чунихина, Дмитриченко та Химченко, 2010). Стати успішним – це довготривалий процес, який однозначно вимагає досвіду і прикладених зусиль. Приналежність забезпечується через повагу оточення, чого можна досягнути лише через обізнаність й здобуті навички у конкретній сфері. Потребу у владі важко задовільнити без міцного підґрунтя та якостей, які характерні лідеру, серед них зокрема й компетентність.

Згідно поглядів Дугласа Мак Грегора, усіх працівників розмежовано на умовних "Y" та "X". Теорія "Y" відображає поведінку прогресивної, творчо активної частини суспільства, а стимули спонукання до праці діють у такій послідовності: самоствердження, моральне й матеріальне заохочення, примус (Гриньова та Грузіна, 2007).

Більшість управлінських працівників (швидше будуть належати до працівників групи "Y") важливо мотивувати похвалою й моральним стимулюванням; отримати задоволення від пріоритетних потреб вищого порядку складно без відповідного рівня компетентності.

Теорія "Z", сформована В. Оучі ґрунтується на японському досвіді управління. Організація працює як єдина система, де кожен працівник – її невід’ємна частина. Мотивувати управлінця слід таким фактом, що функціонування підприємства залежить від фахового виконаних обов’язків, прагнення до саморозвитку й вдосконалення на благо організації, що проявляється у відповідній компетентності.

Теорія очікувань В. Врума підкреслює важливість взаємозв’язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018, с. 93). Управлінців важливо мотивувати через зв’язок затрат праці із результатом і винагородою. Оскільки зусилля працівників АУ мають сенс тільки тоді, коли продуктивні, то важливим чинником є раціональне використання часу, швидкість і якість виконання поставлених задач, що базується на досвіді й набутих навичках. Чим вища компетентність, тим кращих результатів можна досягнути (менші затрати часу тощо), а відповідно й вищу винагороду.

У теорії справедливості є Дж. С. Адамса основна ідея вказує, що у процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії, із оцінкою дій та заслуг інших (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018, с. 94). Працівник зосереджений на правильній і справедливій оцінці власної праці, порівнянні винагород, заслуг інших людей, зацікавлений у саморозвитку і підвищенні компетентності.

Концепція партисипативного управління основну увагу приділяє тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті і реалізації управлінських рішень сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі управлінців у виробленні заходів для вдосконалення діяльності АУ організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження (через делегування повноважень, використання дорадчих принципів), що неможливе без відповідного рівня компетентності.

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона стверджує, що будь-яка особа прагне досягнути успіху, самоствердитись, реалізувати власний потенціал. Мотивація діяльності залежить від прагнення досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки (Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018, с. 98). Прихована дотичність до компетентності вказує, що успіх і самоствердження тісно пов'язані з розвитком працівника. Якщо для управлінця найважливішим є уникнення негативної оцінки, він буде змушений працювати над собою задля підвищення власного рівня компетентності.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію з елементами положень очікувань і справедливості. Саме висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком; адже результативність – це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи невдоволення від самого результату праці. Відсутність високої результативності праці унеможлиблює задоволення людини у широкому розумінні цього слова (Колот, 1998, с. 65-67). Очевидно, що більше зусиль → кращий результат → задоволення; вказаний логічний ланцюжок формується на базі досвіду, знань, умінь і навичок.

Теорія морального стимулювання охоплює форми й засоби морального заохочення, залучення людей до суспільно корисної праці, підвищення продуктивності праці та якості роботи, що існують поряд з матеріальним стимулюванням праці (Дахно, 2011). Теорія орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, поваги, причетності), які неможливі без

компетентності. У відповідності до теорії матеріального стимулювання існує зв'язок "процес – заробітна плата" (або будь-яка інша грошова винагорода), що є основним мотиватором до дій і неможливо без компетентності, професійної придатності керівників усіх рівнів управління, фахівців, службовців.

Узагальнення взаємозв'язку компетентності з елементами теорій мотивування представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок компетентності працівників АУ з теоріями мотивування

№ з/п	Теорії мотивування	Зв'язок з компетентністю
<i>Змістовні теорії</i>		
1.	Теорія мотивування М. Туган-Барановського	Симптоматичні потреби, потреби практичного характеру
2.	Теорія потреб А. Маслоу	Через вторинні потреби
3.	Теорія ERG К. Альдерфера	Потреби зростання
4.	Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Потреби успіху, приналежності, влади
5.	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Мотиваційні чинники
6.	Теорія "Z" В. Оучі	Через бажання не підвести
7.	Теорія "X" та "Y" Д. МакГрегора	Через теорію "Y", до якої належать активні працівники, що орієнтуються на потреби вищого характеру
<i>Процесійні теорії</i>		
8.	Теорія очікувань В. Врума	Чим вища компетентність, тим кращих результатів можна досягнути
9.	Теорія справедливості С. Адамса	Дотримання справедливості сприяє розвитку компетентності
10.	Концепція партисипативного (спільного) управління	Через залучення працівників до прийняття важливих управлінських рішень
11.	Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона	Бажання досягти успіху, самоствердження, уникнення негативної оцінки
12.	Модель Л. Портера і Е. Лоулера	Очікування результату внаслідок компетентності
13.	Теорія морального стимулювання	Задоволення потреб вищого порядку
14.	Теорія матеріального стимулювання	Задоволення потреб практичного характеру

Примітка: розроблено автором.

Врахування змісту і процесу задоволення потреб крізь призму прояву відповідних теорій сприятиме розвитку компетентності управлінців та успішному функціонуванню підприємства в ринкових умовах.

Зведена класифікація основних методів розвитку компетентності працівників АУ підприємств наведена на рис. 3.8 (Дарміць та Дейнеко, 2018).



Рис. 3.8. Методи розвитку компетентності працівників АУ

Примітка: сформовано автором.

Опрацювання літературних джерел (Інформаційно-аналітичний портал HR-tv.ru. 20.04.2017, Ряковский, 2003, Павлюк, 2014, Максимюк, 2005, Панфілова, 2008, Беєр, Кох та Южаннікова, 2014) дозволяє виокремити основні методи розвитку компетентності працівників АУ (Дарміць та Дейнеко, 2018) в розрізі удосконалення окремих складових або комплексного впливу на результат (табл. 3.7).

Компетентність, як збірне поняття, охоплює низку складових: знання, навички, вміння (уміння); здібності; нахили. Компетентність персоналу АУ, як важлива складова успіху кожної організації, повинна розвиватися відповідно до вимог ринку; що відповідно, зумовлює і посилює необхідність та доцільність використання різноманітних методів організаційного, психологічного та педагогічного спрямування для їх розвитку.

Методи розвитку компетентності управлінських працівників

Методи	Коротка характеристика
1. Самоосвіта	Бізнес-література, відеокурси тощо.
2. Відвідування тренінгів, семінарів та інших освітніх програм	Отримання знань та підвищення кваліфікації.
3. Спостереження за діями інших	Отримання інформації про конкретні практичні прийоми, які ефективні в реальних бізнес-ситуаціях; можливість засвоєння моделі успішної поведінки під час спостережень за поведінкою людей, що володіють високим рівнем розвитку компетентностей.
4. Отримання зворотного зв'язку	Ознайомлення з думкою людей, з якими найчастіше існує взаємодія у професійній діяльності (н.: колеги, підлеглі тощо).
5. Розвиток з використанням наставництва	Можливість обговорення, а також - спільно з досвідченим наставником, коучем напрацювання схеми дії, що відповідають особливостям діяльності.
6. Розвиток на робочому місці	Відпрацьовування необхідних навичок і вмій, стилів поведінки в звичних робочих ситуаціях.
7. Спеціальні завдання/проекти	Відпрацьовування необхідних навичок та поведінки у нетипових ситуаціях.
8. Метод створення проблемних ситуацій	Особливий вид інтелектуально-емоційної взаємодії працівника із завданням, в процесі якого виробляється усвідомлення протиріч між необхідністю вирішення завдання і наявними у нього недоліками для цього.
9. Рольові та ділові ігри	Можливість отримання або вдосконалення навичок ефективної комунікації та міжособистісної взаємодії.
10. Нівелювання слабких сторін та подальший розвиток	Удосконалення найменш розвинених компетентностей з метою їх "підтягування" до необхідного для ефективного виконання професійних завдань рівня дозволяє зменшити ймовірність критичних помилок у роботі.
11. Розвиток сильних сторін	Компетенції, розвинені на високому рівні застосовуються для того, щоб нівелювати недоліки у рівні розвитку інших, слабших.
12. Мозковий штурм	Оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності учасників для генерування ідей та варіантів дій.
13. Відвідування провідних світових компаній	Можливість набуття досвіду розвитку і впровадженням різних корпоративних навичок. Особливо корисно для співробітників, які розглядаються в якості ймовірних кандидатів на керівні посади.
14. "Дзеркальні семінари"	За участю керівників вищої ланки обговорюються результати аналізування навичок, наявних на рівні компанії в цілому, а також на рівні окремих функціональних напрямків і співробітників.

Примітка: розвинуто автором на основі (Інформаційно-аналітичний портал HR-tv.ru. 20.04.2017, Ряковський, 2003, Павлюк, 2014, Максимюк, 2005, Панфілова, 2008, Беєр, Кох, Южаннікова, 2014).

Виходячи з інформації про зміст конкретного методу можна сформувати своєрідну матрицю вибору інструменту для розвитку визначеної складової компетентності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Матриця вибору основних методів розвитку складових компетентності
управлінських працівників

Методи \ Складові	знання	вміння	навички	нахили (здібності)	риси характеру
1. Самоосвіта	+	+/-	-	+/-	-
2. Відвідування тренінгів, семінарів та освітніх програм	+	+	-/+	+/-	+
3. Спостереження за діями інших	+/-	+	+	+/-	+/-
4. Отримання зворотного зв'язку	-/+	+/-	-	+	+
5. Розвиток через наставництво	+	+	+	+/-	+/-
6. Розвиток на робочому місці	+	+	+	+/-	+
7. Спеціальні завдання /проекти	+/-	+	+	+/-	+
8. Метод створення проблемних ситуацій	+/-	+	-	+	+/-
9. Рольові та ділові ігри	+/-	+	-	+	+
10. Нівелювання слабких сторін та подальший розвиток	+/-	+	+	-	+/-
11. Розвиток сильних сторін	+/-	-	+	+	-
12. Мозковий штурм	-	-	-	+	+
13. Відвідування провідних світових компаній	+/-	+	+	-/+	-
14. "Дзеркальні семінари"	+	-	-	+	-

Примітка: розвинуто автором на основі (Інформаційно-аналітичний портал HR-tv.ru. 20.04.2017, Ряковський, 2003, Павлюк, 2014, Максимюк, 2005, Панфілова, 2008, Беєр, Кох, Южаннікова, 2014).

Безумовно, приведений перелік не вичерпує усіх можливих методів, оскільки в умовах суспільного та соціально-економічного розвитку їх розмаїття й надалі зростатиме. Кожен з методів має свої особливості, які необхідно брати до уваги при їх застосуванні. Грамотне і цільове комбінування дозволить застосовувати саме ті методи, які дають змогу більш ефективно досягати високого рівня компетентності управлінського персоналу.

Таким чином, від того, наскільки правильним є вибір методу формування і розвитку компетентності працівників АУ, буде залежати подальший сталий розвиток усього підприємства.

Якщо вважати основним призначенням мотивування розвитку компетентностей працівників АУ – спонукання до застосування відповідних методів професійного розвитку працівників, то для цього потрібні відповідні інструменти.

З огляду на визначення терміну "інструмент" згідно з Академічним тлумачним словником української мови: знаряддя для праці (у переносному значенні – засіб, спосіб для досягнення чогось). Інструментарій, відповідно, розглядається як набір інструментів, що застосовується у якій-небудь спеціальності.

Інструментам мотивування розвитку компетентностей працівників АУ у повсякденній практиці підприємства не надають належного значення, оскільки, розвиток компетентностей практично "лягає на плечі" та узалежнюється від персональних мотивів конкретних управлінців.

Водночас, керівникам підприємств необхідно знати та вміти застосовувати певні інструменти, щоб мотивувати працівників до підвищення рівня їх компетентності, що є однією з найважливіших передумов досягнення стратегічної мети в межах реалізації місії (Дарміць та Сабурова, 2019).

В результаті узагальнення поглядів акторів (Байда, 2010, Гривківська, 2010, Капустянський, 2007) доцільно класифікувати і охарактеризувати інструменти мотивування розвитку компетентності управлінських працівників (табл. 3.9).

В означеній класифікації слід виділити сутнісні та системні ознаки, які дозволять комплексно підійти до застосування інструментарію з огляду на призначення, конкретні умови й можливості.

Так, слід брати до уваги поділ працівників АУ за категоріями, оскільки це зумовлює особливості існування мотивів для розвитку компетентностей у працівників на певних посадах; важливим є поділ працівників згідно поглядів Мак Грегора, так як це визначає базові умови спонукання до дії (розвитку);

врахування інтересів працівників, середовища і напрямку впливу, фактору часу, можливість вимірювання і форма прояву дозволяє уточнити можливості застосування конкретного інструменту.

Табл. 3.9

**Характеристика інструментарію мотивування розвитку компетентності
управлінських працівників**

Ознаки/види	Характеристика		
<i>1. За поділом (категоріями) управлінського персоналу</i>			
- для службовців	Навчання за рахунок підприємства для подальшого кар'єрного зростання, створення умов підвищеної конкуренції		
- для фахівців	Кар'єрне зростання, можливість користуватися певним програмним забезпеченням, покращити умови своєї роботи, що стосується саме робочого місяця та можливість стати акціонером, якщо річ йде про приватне акціонерне товариство		
- для керівників	оформлення страховки та оплати відпочинку		
<i>2. За спрямуванням управління (на основі теорії Дугласа Мак Грегора "X" та "Y")</i>			
- для управлінців типу "X"	Переважаюче задіяння зовнішніх спонукань (стимулів) – ЗП/санкції, догани, погрози тощо.		
- для управлінців типу "Y"	Переважаюча апеляція з урахуванням внутрішніх спонукань – похвала, акцент на відчутті причетності, самореалізації тощо.		
<i>3. За способом врахування інтересів працівників</i>			
- морального впливу	* віра в продукт/проект * атмосфера команди * корпоративні заходи	* похвала * конкуренція * відчуття влади	* кар'єрне зростання * новий досвід * інші власні інтереси
- матеріального впливу	* ЗП, умови преміювання * подарунки * сертифікати * комфортний офіс * комплексні обіди * медичне страхування	* робота з новітніми технологіями * опції на послуги * відпустки/відрадженьня * спектр послуг (залежно від специфіки діяльності)	
<i>4. За середовищем впливу</i>			
- внутрішні	Заохочення упевненості в своїх можливостях виконати певне завдання, відчуття влади, задоволення від своєї діяльності внаслідок похвали т. д.		
- зовнішні	заробітна плата, премії, покращення умов роботи і т. д.		
<i>5. За напрямком впливу</i>			
- прямого впливу	Проведення курсів, нарад тощо		
- непрямого впливу	Відзначення кращих працівників, створення умов конкуренції		
<i>6. З врахуванням фактору часу</i>			
- поточні	Похвала, подарунки, підвищення ЗП, премії, покращення умов праці і т. д.		
- перспективні	Використання нових технологій, опції, кар'єрне зростання і т. д.		
<i>7. За формою вимірювання</i>			
- кількісна	ЗП, премії, подарунки, сертифікати, страхування		
- якісна	Віра в проект/продукт, атмосфера в колективі, кар'єрне зростання		
<i>8. За формою прояву</i>			
- активна	Наставництво, підвищення кваліфікації тощо		
- пасивна	Створення соціально-психологічного клімату у колективі		

Примітка: сформовано автором на основі (Байда, 2010, Гривківська, 2010, Капустянський, 2007).

Прикладний аспект застосування вищенаведених інструментів охоплює врахування відповідних принципів, основні з яких наведені нижче (рис. 3.9).

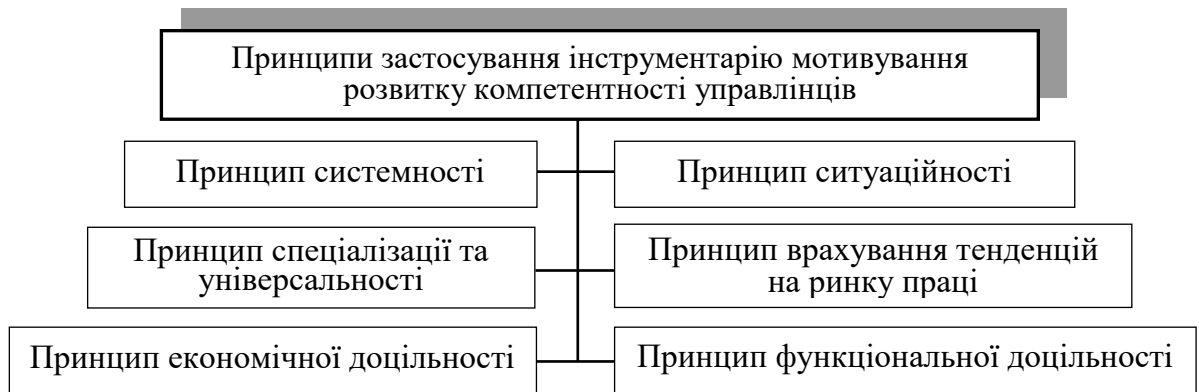


Рис. 3.9. Принципи застосування інструментарію мотивування розвитку компетентності управлінських працівників
Примітка: сформовано автором.

1. Принцип системності передбачає врахування усіх параметрів діяльності підрозділу (організації) як системи, управлінців якої спонукають до розвитку компетентності.

2. Принцип ситуаційності визначає необхідність врахування параметрів конкретної ситуації, в межах якої існує потреба розвитку компетентності, що зумовлює вибір відповідних стимулів і врахування мотивів управлінців.

3. Принцип спеціалізації та універсальності: задіяні інструменти мотивування розвитку компетентності повинні мати універсальний характер та, водночас, враховувати специфіку діяльності управлінського персоналу конкретної категорії.

4. Принцип врахування тенденцій на ринку праці: моніторинг та застосування інноваційних інструментів, що позитивно зарекомендували себе на ринку праці при прийнятті на роботу управлінського персоналу, налаштованого на розвиток компетентності.

5. Принцип економічної доцільності визначає реальний економічний ефект внаслідок застосування обраних інструментів щодо мотивування розвитку компетентності як для управлінців (ЗП, інші винагороди, перспективи тощо), так і для підприємства загалом (кінцеві результати діяльності).

6. Принцип функціональної доцільності (цілеспрямованості) вказує на необхідність застосування дієвих інструментів, які спрямовані на розвиток конкретних складових або комплексного рівня компетентності управлінців цільових (функціональних) підрозділів.

Таким чином, при мотивуванні управлінців в напрямку розвитку власної компетентності керівництву слід обрати найбільш дієві інструменти з урахуванням специфіки діяльності підприємства (можливості, цілі, сфера тощо), параметрів персоналу (категорія, спрямування, очікування управлінця), форм і напрямів впливу.

Важливим чинником вибору як методів розвитку компетентності працівників АУ, так і застосування відповідного інструментарію для мотивування розвитку компетентності, є зрілість управлінців (Дарміць та Костюшко, 2016).

Розвиток компетентностей кожного окремо взятого працівника АУ організації відбувається впродовж його трудової діяльності, однак процес цей протікає, як правило, не лінійно, з різним темпом та рівнем швидкості в окремих часових періодах під впливом низки факторів, серед яких – зрілість. Трудова діяльність працівника АУ з одного боку, – сприяє нагромадженню знань (вмін) і досвіду (стажу), а з іншого, з урахуванням безперервності її перебігу, – формує професійну компетентність (і професійну зрілість).

Питання зрілості розглядається численними вітчизняними і іноземними науковцями (Архіпова, 2005, Абульханова та Березіна, 2001, Олпорт, 2002, Хомяков, 2005, Носко, 2003, Слесарєв, 2009, Смирнов, Конопкін та Михайлов, 1975). Зрілість поєднує у собі не лише процеси пов'язані з фізіологічними змінами людини, а також трактується, як цілісний процес психологічного, індивідуального розвитку особистості.

Зрілість: 1) стан організму, який досяг повного розвитку; 2) високий ступінь розвитку досконалості, майстерності (Бусел, 2005, с. 480).

Згідно К.О. Абульханової та Т.М. Березіної (2001, с. 218) *зрілість* – не даність віку, а досягнення певного, відповідного до типу особистості, способу життя. Науковці Поль Херсі і Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу, відповідно до якої найефективніші стилі лідерства залежать від "зрілості" виконавців, яку не слід ототожнювати з віковою категорією. Зрілість окремих осіб і груп розглядають як динамічну характеристику, здатність нести відповідальність за свою

поведінку, бажання досягти поставленої мети, також освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати (Хомяков, 2005, с. 233).

Період зрілості за віком і станом духу людини був названий древніми греками часом "акме", що означало вершину, вищу ступінь чого-небудь, момент найбільшого розквіту людської особистості, "тотожності собі" (Носко, 2003). Відомий американський психолог Г. Олпорт (2002) відзначає, що не всі дорослі досягають повної зрілості.

Фактор зрілості відіграє чи не найважливішу роль у розвитку компетентностей, оскільки формує в окремого працівника АУ:

- усвідомлення особистої доцільності розвитку компетентностей;
- розуміння своєчасності розвитку компетентностей (з огляду на об'єктивну часову обмеженість трудового життя).

Фактор зрілості безпосередньо пов'язаний з фактором часу. Співвідношення цих понять проявляється 3-ма можливими формами: адекватність, відставання та випередження.

Якщо рівень зрілості працівника АУ випереджає перебіг трудової діяльності (*випередження*), – працівник з оптимальними психоемоційними та інтелектуальними зусиллями розвиватиме компетентності, як правило, з відповідним прицілом на кар'єрне зростання (КЗ).

Якщо рівень зрілості відстає від характеристик об'єктивного перебігу трудової діяльності (*відставання*), – характерне "застрягання" у трудовому процесі; працівник АУ професійно зростатиме більшою мірою формально (чи технічно несвідомо) або надмірно занурюючись у сам процес, не до кінця усвідомлюючи доцільності розвитку компетентностей (усіх причин, перспектив і наслідків). Це може зумовити у майбутньому виникнення відчуття нереалізованості або недореалізованості (неповноти).

Природний (звичайний) перебіг трудової діяльності з відповідним ("своєчасним") формуванням рівня зрілості (*адекватність*) вказує на свідому і проактивну позицію працівника АУ, що поводить себе асертивно з розумінням об'єктивних можливостей і підстав для майбутнього КЗ.

Вказані форми взаємозв'язку "фактор зрілості – фактор часу" зумовлюють виникнення (існування) 3-х підходів до розвитку компетентностей і КЗ працівників АУ в організаційному середовищі (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Підходи до розвитку компетентностей працівників АУ

№ з/п	Підходи	Умови	Характеристика
1.	<i>Підхід кар'єриста</i>	КЗ випереджає розвиток компетентностей	Працівник за рахунок напористості та агресивності може кар'єрно зростати "авансом", обіцяючи керівництву надолужити професійні характеристики та вимоги на новій/вищій посаді.
2.	<i>Підхід професіонала</i>	Розвиток компетентностей зумовлює /спричиняє КЗ	Працівник завдяки розвитку професіоналізму та відповідних компетентностей досяг/заслужив зростання кар'єрними щаблями організації.
3.	<i>Паралельний підхід</i>	Розвиток компетентностей і КЗ відбуваються одночасно	Вимагає інтенсивних зусиль з боку працівника за сприятливих умов та об'єктивних можливостей в організації.

Примітка: сформовано автором.

Якщо розглядати розвиток компетентностей з позицій мотиваційних потреб, то фактор зрілості вносить корективи у сприйняття працівником вагомості та пріоритетності задоволення потреб в умовах вимог трудового процесу.

З врахуванням рівня зрілості працівника АУ в умовах організаційного середовища керівництву доцільно обирати відповідну (кадрову) стратегію або стиль поведінки для забезпечення успішного розвитку компетентностей.

Врахування впливу фактора зрілості та його складових на ПЗ працівника АУ впродовж перебігу етапів трудового життя слід відобразити у вигляді матриці з виділенням ключових параметрів (рис. 3.10).

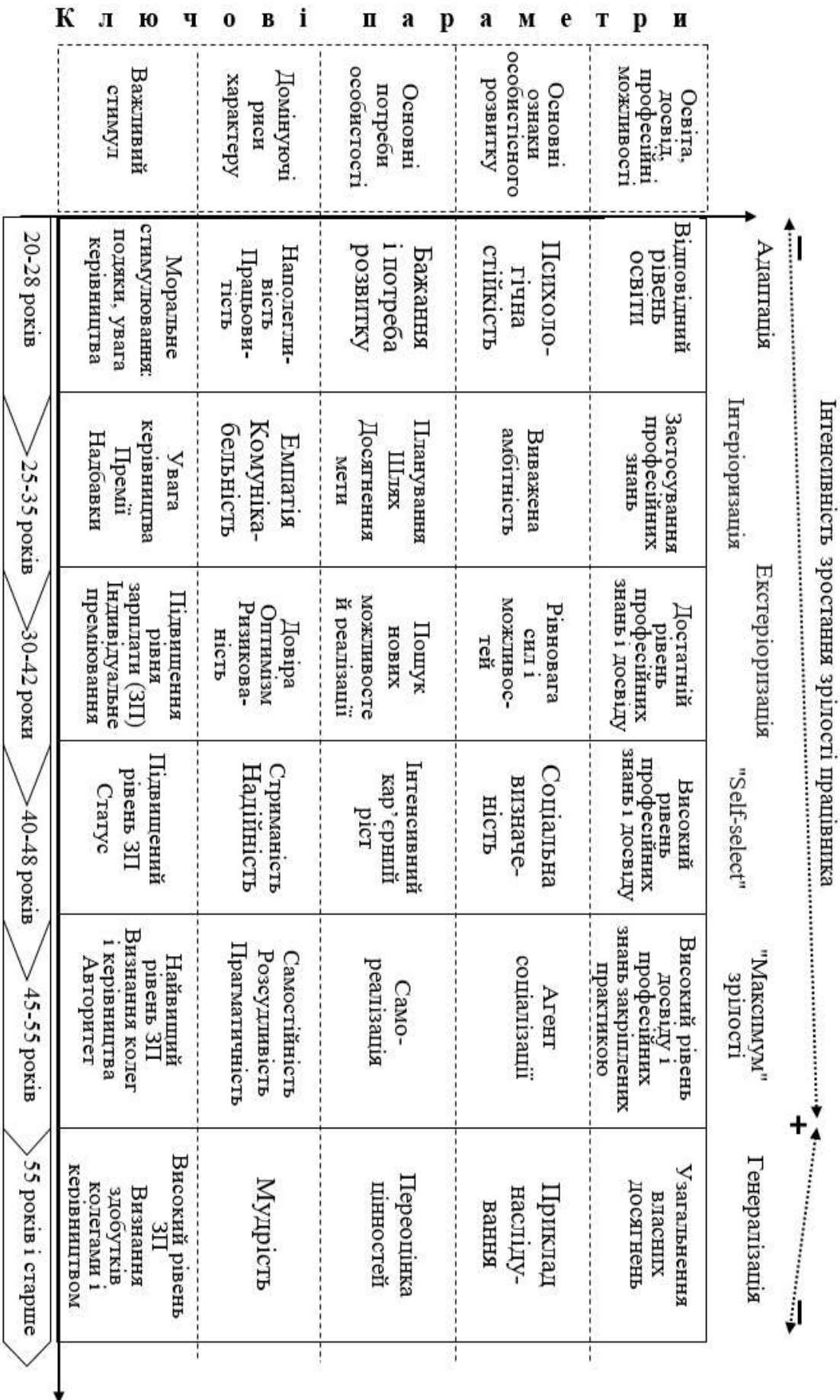


Рис.3.10 Матриця врахування фактору зрілості в процесі розвитку компетентностей працівника АУ

Примітка: сформовано автором.

Наявність у працівника/менеджера відповідного рівня зрілості, а також відповідний розвиток компетентностей зумовлює виникнення у подальшому професійної зрілості.

Ю.В. Слесарєв (2009, с. 69-70) розглядає професійну зрілість як психологічний підсумок розвитку особистості в професії, результат цілеспрямованого, свідомого вдосконалення і спеціалізації її психічних функцій; як інтегральну системну властивість особистості, що охоплює такі послідовні генетичні елементи, як професійні здібності (особлива чутливість до способу професійної життєдіяльності, що має фізіологічні передумови); як професійну компетентність (усвідомлення особистістю своєї професії); як професійну вправність (систему загальних і спеціальних професійних умінь). Професійна зрілість, як властивість особистості, виступає основною психологічною передумовою її професійної майстерності (мірою продуктивності професійної діяльності).

Професійну зрілість Дж. Сьюпер визначає як обізнаність у професії, шляхах її освоєння і потреба в ній; усвідомлення зв'язку між навчанням і подальшою професійною діяльністю; достатній обсяг професійних знань, умінь, навичок; усвідомлення чинників, що визначають успішний професійний розвиток і т.д. (Михайлов, 1975).

Найбільш простим методом оцінки професійної зрілості фахівця – менеджера може бути аналіз результатів його діяльності з боку підлеглих і керівництва організації (Слесарєв, 2009, с. 73).

Моніторинг відповідними службами та розуміння окремим працівником АУ чи керівництвом можливості перебігу в організації вказаних процесів є підґрунтям для формування вираженої кадрової політики, оптимального вибору стилю поведінки (рис. 3.11) для повноцінного використання кадрового потенціалу.

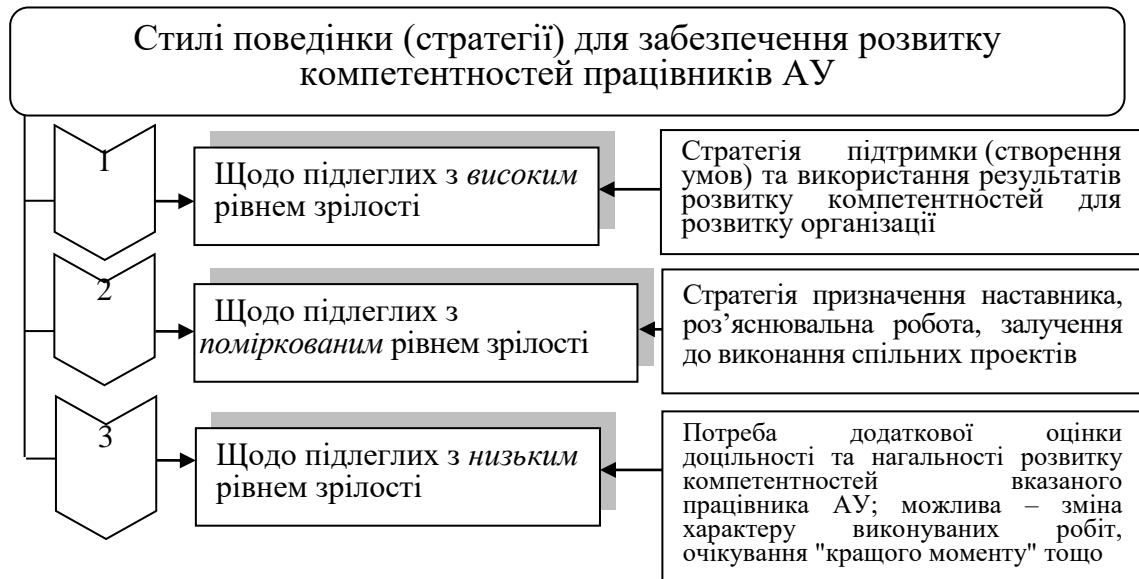


Рис.3.11. Стили поведінки (стратегії) для забезпечення розвитку компетентностей працівників АУ

Примітка: сформовано автором.

Одним з факторів та, водночас, інструментів, що безумовно відіграє колосальну роль у розвитку компетентностей працівника АУ, є наявність наставника (консультанта, ментора) (Дарміць та Ярошинський, 2016).

Наставник – той, хто дає поради, навчає; радник, учитель; досвідчений працівник, що здійснює шефство над молодими робітниками, робітницями; наглядач (Бусел, 2005, с. 737). Ментор – наставник, керівник, вихователь (Бусел, 2005, с. 659). Відповідно, наставництво – діяльність, що полягає у поданні допомоги порадами, навчанням і т. ін.; заняття наставника (Бусел, 2005, с. 737).

Отже, наставник – це член організації, який, як правило, пропрацював у ній багато років; досвідчений працівник, який займає посаду більш високого рівня, опікає або підтримує іншого працівника (протеже), що зазвичай, працює на нижчій сходинці ієрархічної драбини. Наставник навчає, направляє і ділиться досвідом (Роббінз та Коултер, 2006, с. 1011).

Однак, залучення наставника у розвиток компетентностей працівників АУ характеризується певними особливостями (недоліками), а саме:

- можливі додаткові витрати з бюджету організації;
- можлива поява конкурентних стосунків між наставником та підлеглим через швидкий професійний розвиток підлеглого і відсутність розвитку у ментора;

– обмеження професійної самостійності працівника у ситуаціях вибору невдалого індивідуального підходу консультанта;

– неоднозначне ставлення інших працівників до наявності наставника в одного з колег, що може спричинити виникнення негативного соціально-психологічного клімату в колективі (підрозділу АУ чи усієї організації).

У питаннях важливості ролі наставника у трудовому житті працівника предметом зацікавленості науковців було насамперед наставництво як елемент адаптації, ефективності та навчання (Роббінз та Коултер, 2006; Нельсон та Економі, 2007, с. 1011; Захарьїна, 2010, с. 363).

Для визначення ролі та місця ментора у процесі розвитку компетентностей його підлеглого слід встановити момент започаткування наставництва. Це може бути період трудового життя керівника, коли виникає усвідомлення необхідності пошуку наступника (в системі кадрового резерву АУ організації чи ззовні), або момент зустрічі перспективного підлеглого (який чимось схожий на керівника у молодості), або рішення про передання власного досвіду послідовникам задля користі організації (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Класифікація наставництва у процесі ПЗ та розвитку компетентностей працівників АУ

Примітка: сформовано автором.

Безперечно, керівництво може матеріально (надбавки, доплати тощо) та нематеріально (похвали, грамоти, відзнаки) стимулювати окремих членів персоналу АУ до задіяння у наставництві. Водночас, такі дії керівництва можна вважати методами (способами) залучення та стимулювання наставника до навчання працівника АУ у процесі розвитку компетентностей: за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів.

В умовах розвитку компетентностей персоналу АУ, коли розвиток компанії залежить від кожного працівника, ініціатива залучення наставника може мати різне походження. В такому випадку слід вказати, що за ознакою ініціативи залучення наставника, можна розрізняти коучинг (коли підлеглий є ініціатором пошуку) і наставництво (керівництво організації ініціює призначення, найм наставника) (Рентон, 2009, Чакраварті, 2011).

Як на безкорисних, так і на платних засадах можуть виникати різні форми співпраці між наставником та працівником. Безоплатна (громадська) форма не передбачає матеріальної вигоди від наставництва. При залученні наставника на платній основі керівництво підприємства повинно закласти відповідні кошти у бюджеті підприємства та передбачити джерела наповнення.

Пошук індивідуального підходу до розвитку компетентностей конкретного працівника АУ зумовлює вибір відповідного за характером різновиду участі наставника. В епоху інформаційних технологій з'явилася можливість навчання (наставництва) на відстані, ось чому слід розглядати участь наставника у таких формах: безпосередньо та інтерактивно (на відстані, віртуально). Інтерактивний тип дозволяє наставнику професійно розвивати підлеглому на відстані за допомогою інформаційних технологій (телефон, інтернет, скайп та ін.). Безпосередня (активна) та пасивна форма визначає ступінь залученості наставника у розвиток компетентностей управління.

Проактивна участь у розвитку компетентностей означає, що наставник не звертає активної уваги на зовнішні умови та обставини, діє згідно з власними внутрішніми судженнями та переконаннями, обмежено реагує на критику та втручання ззовні.

Не завжди наставник та працівник АУ працюють в одній організації. Можливе користування послугами зовнішнього незалежного

експерта (наставника). Отже, за середовищем діяльності (місцем роботи) наставника можна виділити внутрішнє (з однієї і тієї ж організації) і зовнішнє наставництво.

Період наставництва може коливатися залежно від того, наскільки наставник зрозумів, що працівник АУ може самостійно виконувати більш складні професійні завдання. Саме тоді мудрий ментор повинен "відпустити" свого підлеглого в "автономне плавання", адже це зовсім не означає повної втрати контактів, лише – їх співпраця перейшла на якісно новий рівень (Роббінз та Коултер, 2006, с. 1012).

Очевидно, неможливо постійно бути під наглядом фахівця-наставника, тому настає момент (доцільність) завершення наставництва у процесі розвитку компетентностей працівника АУ. Причини, де ініціаторами завершення наставництва можуть бути як наставник, так і працівник, є різні (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Причини завершення наставництва під час розвитку компетентностей
працівника АУ

З ініціативи працівника	З ініціативи наставника або керівництва
<ul style="list-style-type: none"> • Перехід (переведення) в інший підрозділ організації, зокрема територіально відокремлений; звільнення; • психологічна несумісність у підходах при вирішенні професійних питань та особистій комунікації; • усвідомлення працівником АУ власного рівня розвитку компетентностей (відповідно рівню зростання колективу організації) або досягнення бажаного (очікуваного, запланованого) результату ПЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Співробітник "наздогнав" наставника у розвитку компетентностей, демонструє достатню самостійність у виконанні функціональних обов'язків та прийнятті управлінських рішень, наставник усвідомлює недоцільність надання подальшої допомоги; • географічна зміна місця подальшої праці наставника через перехід в інший територ. структур. підрозділ, організацію, регіон; • завершення терміну дії угоди про наставництво; • досягнення усіх (більшості) попередньо встановлених цілей; • припинення виділення коштів з бюджету організації на підтримання та розвиток наставництва.

Примітка: уточнено автором на основі (Рентон, 2009, Чакраварті, 2011).

Беручи до уваги характеристику, переваги та недоліки наставництва в організації, доцільно оцінити ефективність залучення наставника до процесу ПЗ працівників АУ.

Так, у Фінансово-економічному словнику (Загородній та Вознюк, 2011, с. 227) ефективність трактується як здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проекту тощо, яку обчислюють як відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат.

В даному випадку корисним ефектом можна вважати усі ті результати, які спричинені залученням наставника у процес розвитку компетентностей працівника АУ; водночас, витрати – це усі затрати як матеріального, так і нематеріального характеру, що мали місце у процесі наставництва задля досягнення відповідних результатів розвитку компетентностей.

Оцінюючи ефективність використання наставництва в АУ організації, потрібно врахувати, що корисний ефект слід розглядати з позицій не лише працівника, а й наставника, АУ та підприємства загалом. Результати (корисні ефекти) та витрати слід вирізняти у розрізі таких аспектів як: фінансовий (витрати, доходи), інформаційний (пошук, доступ, аналізування), емоційний (затрати енергії, ентузіазм тощо) та мотиваційний (задоволення потреб тощо) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Характеристики параметрів ефективності залучення наставника
у процес розвитку компетентностей працівника АУ

Корисні ефекти (результати)	Затрати
<i>З точки зору наставника</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток власних навиків наставництва та управління; • зростання статусу в організації; • задоволення потреб поваги з боку оточення (згідно теорії А. Маслоу); • задоволення потреб відчуття причетності до подій, владарювання та зростання; • матеріальна винагорода (оплата праці згідно договору; надбавки, доплати); • посилення репутації професіонала. 	<ul style="list-style-type: none"> • Часові затрати; • емоційні затрати.

Корисні ефекти (результати)	Затрати
<i>З точки зору працівника АУ</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • ПЗ (отримання необхідної інформації, досвіду, умінь та навичок); • кар'єрне зростання (КЗ) – як наслідок ПЗ; • вищий рівень ЗП, кращі умови праці, відносини з людьми; • задоволення потреб безпеки та захищеності майбутнього; • задоволення потреб та визнання з боку персоналу ; зростання самоповаги; • прискорення ПЗ за рахунок стимулювання з боку наставника; • подальша зміна траєкторії внутрішньоорганізаційного та/або міжорганізаційного ПЗ і КЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Затрати часу на власне ПЗ; • затрати коштів (література, участь у семінарах тощо); • збільшення емоційних витрат через посилення і розвиток зон відповідальності.
<i>З точки зору організації</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількості висококваліфікованих працівників (зростання рівня компетентності персоналу АУ); • скорочення часових та організаційних затрат у процесі прийняття управлінських рішень тощо; • зростання якості управлінських рішень, зниження рівня помилок, браку, відхилень тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • Затрати, пов'язані з утриманням наставника (ЗП, інші супутні витрати тощо).

Примітка: сформовано автором.

Розуміння можливості виникнення та обґрунтованого обліку понесених явних та латентних (н.: емоційних) витрат учасниками процесу наставництва зумовлює необхідність їх свідомого ідентифікування, моніторингу з метою управління в напрямку отримання очікуваних оптимальних результатів та корисних ефектів для зацікавлених сторін.

Таким чином, роль наставника є безперечно важливою для розвитку компетентностей працівника АУ, оскільки спричиняє низку позитивних і корисних ефектів не тільки для працівника, а й для наставника та підприємства.

3.3. Моніторинг професійного зростання працівників апарату управління підприємств

Професійне зростання працівника АУ може відбуватись у різних просторових системах координат:

- у межах посади;
- у межах підрозділу АУ;
- у межах підприємства;
- у межах професії.

Професійне зростання є складовою професійного розвитку та невід'ємною частиною успіху в кар'єрі, починається на стадії освоєння професії і триває на подальших етапах. Професійний розвиток – це процес підготовки співробітника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань, тобто розвитку нових компетенцій (Савченко, 2002). Під час професійного зростання працівник АУ не лише вдосконалює свої знання, вміння і навички, а й розвиває професійні здібності, що безумовно підвищує рівень його конкурентоспроможності на ринку праці та сприяє отриманню додаткових можливостей для кар'єрного росту як усередині організації, так і поза нею. Таким чином, логічно, коли кар'єрне зростання відбувається після (з певним часовим лагом) професійного зростання.

Мета моніторингу ПЗ полягає не тільки в тому, щоб отримати конкретну картину змін, що відбуваються в процесі професійного становлення персоналу у певний момент, але й простежити тенденції, передбачати можливі шляхи управлінської діяльності, спрямованої на підтримку і розвиток позитивних тенденцій. Доцільність моніторингу обґрунтовується принципами застосування: безперервність, науковість, діагностико-прогностична спрямованість (Генкін, 2006).

На засадах узагальнення поглядів науковців сформовано класифікацію видів ПЗ працівника АУ (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Класифікація професійного зростання працівників АУ

№ з/п	Ознаки	Різновиди	
1	За суб'єктом	<ul style="list-style-type: none"> Працівник АУ Підрозділ АУ Колектив АУ Категорії працівників АУ (керівники, службовці, фахівці) 	
2	За часовою ознакою	<ul style="list-style-type: none"> Постійне (перманентне) Періодичне (інтервальне) 	
3	За способом перебігу	<ul style="list-style-type: none"> Стале Спорадичне 	
4	За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> Моновекторне 	<ul style="list-style-type: none"> Полівекторне
5	За формою прояву	<ul style="list-style-type: none"> Активне 	<ul style="list-style-type: none"> Пасивне
6	За характером прояву	<ul style="list-style-type: none"> Інтенсивне Екстенсивне 	
7	За просторово-часовою ознакою	<ul style="list-style-type: none"> В межах трудового життя В межах організації (підрозділу АУ) В межах професії В межах посади в АУ 	
8	За "коридором" ПЗ	<ul style="list-style-type: none"> В межах 1-ї професії Міжпрофесійне 	
9	За характером усвідомлення працівником	<ul style="list-style-type: none"> Усвідомлене Неусвідомлене 	

Примітка: розвинуто автором на основі узагальнень науковців.

За результатами проведених напрацювань доцільно запропонувати розглядати термін "ПЗ" з різних точок зору і виокремити низку підходів до його трактування, розуміння та прикладного використання, тобто досліджувати як (Дарміць та Межирицька, 2017) (рис. 3.13):

- явище* – зовнішній вияв сутності предметів, процесів (Бусел, 2005, с. 1645). ПЗ як явище спостерігається на підприємстві у процесі трудової діяльності будь-якого працівника і відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (освіта, досвід, інтелект, трудове оточення тощо); проявляється у поточних і кінцевих результатах роботи (складність, безпомилковість, швидкість, точність виконання завдань тощо).

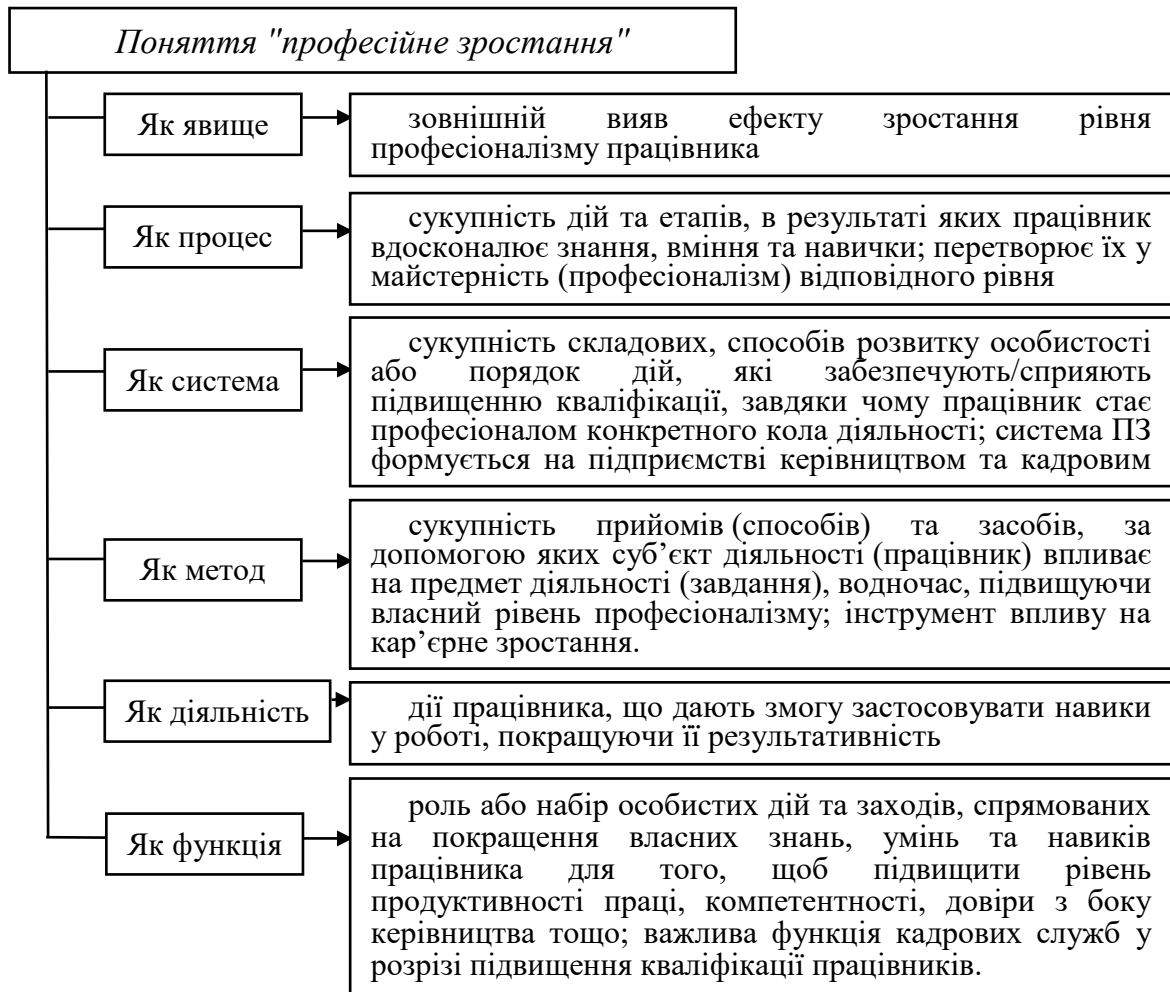


Рис. 3.13. Підходи до визначення поняття "ПЗ управлінців".

Примітка: сформовано автором.

- *процес* – сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку; хід розвитку чого-небудь (Бусел, 2005, с. 1179). Процес ПЗ конкретного індивіда відбувається впродовж трудового життя; полягає у перетворенні знань, умінь та навичок працівника у майстерність (фаховість, професіоналізм, компетентність) відповідного рівня. Це сукупність дій та етапів, в результаті яких управлінець вдосконалює власні знання, вміння та навички; безпосередньо зберігає і нарощує їх якість та кількість. Перебіг процесу ПЗ управлінського працівника відбувається нерівномірно, характеризується певними особливостями та етапами.

- *система* – порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь; сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою,

призначенням (Бусел, 2005, с. 1320). Як сукупність складових, способів розвитку особистості або порядок дій, – забезпечує/сприяє підвищенню кваліфікації, завдяки чому працівник стає професіоналом у сфері певної діяльності. Система ПЗ формується на підприємстві керівництвом та кадровим підрозділом. Керівництво розробляє посадові інструкції, формує мікроклімат у колективі, розробляє ОСУ підприємства, встановлює винагороди персоналу тощо. Саме ці взаємопов'язані елементи, зокрема, сприяють/забезпечують ПЗ.

- *метод* – прийом або система прийомів, що застосовується в якій-небудь галузі діяльності (Бусел, 2005, с. 664). ПЗ слід трактувати як систематизовану сукупність прийомів (кроків) під час саморозвитку або через зовнішні впливи (проходження курсів підвищення кваліфікації тощо), за допомогою яких працівник може досягти найбільшої ефективності власної діяльності. Під час ПЗ працівник впливає на власну роботу, виконуючи її якісніше, швидше та ефективніше. Також ПЗ є інструментом, з допомогою якого управлінець може впливати на власне кар'єрне зростання, розраховувати (очікувати) на відповідне стимулювання з боку керівництва тощо.

- *діяльність* – процес застосування своєї праці до чого-небудь; праця, дія людей у якій-небудь галузі (Бусел, 2005, с. 306). У процесі трудової діяльності кожен працівник, незалежно від функціональної сфери, виконуючи професійні обов'язки, паралельно покращує та "шліфує" власну майстерність. Залученість у робочий процес (залежить від усвідомлення індивідом поставлених цілей і завдань, власних можливостей та пріоритетів), як правило, сприяє ПЗ. Отже, це дії працівника, що дають змогу застосовувати власні навички у роботі, покращуючи її результативність, і відповідно, підвищує ефективність підприємства загалом. Метою даної діяльності є визнання працівника як фахівця своєї справи не тільки на робочому місці, але й – у професійних колах своєї спеціальності.

- *функція* – явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін; коло діяльності, призначення, роль чого-небудь (Бусел, 2005, с. 1552). ПЗ працівника слід розглядати як роль

або набір особистих дій та заходів, спрямованих на покращення власних знань, умінь та навиків для того, щоб підвищити рівень продуктивності праці, компетентності, довіри з боку керівництва тощо. Водночас, однією з функцій керівництва підприємства є не лише управління кадровою діяльністю, а й турбота про те, щоб кожен працівник професійно зростав, розвивався. Власне, окрім класичних завдань кадрових служб (підбір персоналу, моніторинг і формування кадрового резерву, проведення атестацій тощо) слід розглядати ПЗ як важливу функцію в розрізі підвищення кваліфікації працівників.

ПЗ менеджера може відбуватись у кількох напрямках (Дарміць та Фаль, 2016, с. 8-12). Свідченням ПЗ управлінця є: виконання не одного (окремого) завдання, а низки однотипних або різних завдань (діапазон) ; виконання завдань вищого рівня складності; зростання швидкості виконання завдань (фактор часу); зростання якості виконання завдань (обернено пропорційно кількості помилок, похибок чи відхилень тощо).

Вибір напрямку ПЗ залежить від багатьох чинників, психологічних особливостей характеру менеджера тощо. Тобто, можна зробити припущення, що сукупність цих напрямів ПЗ формує професійний розвиток, тоді як вибір одного напрямку в оптимальному форматі визначає ПЗ.

Водночас, з певним (високим) рівнем виконання завдань пов'язане поняття професіонала та професіоналізму. "Професіонал – це фахівець в певній галузі трудової діяльності, який досяг необхідного рівня майстерності для ефективного виконання запропонованих завдань" (Дружинін, 2009). Професіоналізм як інтелектуальна цінність є глибоким та всебічним знанням, володінням практичними навичками у певній галузі суспільно корисної діяльності (Оболенський, 2005, с. 318).

Впродовж трудової діяльності на відповідних посадах, управлінець незалежно від кар'єрних траєкторій, здебільшого нарощує та акумулює професійні (фахові, адміністративні, технічні тощо) знання, нагромаджує і збагачує життєвий і професійний досвід, розвиває професійний та управлінський світогляд, що безумовно, впливає на параметри виконання ним управлінської діяльності. Серед можливих варіантів взаємозв'язку ПЗ, розвитку

та професіоналізму в якості чи не оптимального слід виокремити таку послідовність (рис. 3.14).

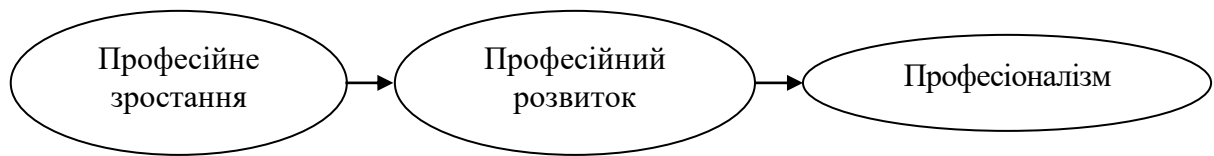


Рис. 3.14. Взаємозв'язок між поняттями професійного зростання, розвитку та професіоналізму

Примітка: сформовано автором.

Розглядаючи ПЗ як явище або процес, що може відбуватись різними шляхами (Дарміць та Рошканюк, 2014, Дарміць та Бей, 2015), слід коректно і правильно оцінювати його рівень (статичу (стан) і/або динаміку). Для оцінювання ПЗ слід використати низку показників (Дарміць та Крілишин, 2015).

Показник (Бусел, 2005, с. 1024) – свідчення, доказ, ознака чого-небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, процесу, досягнення в чому-небудь; явище або подія, на підставі яких можна робити висновки про перебіг якого-небудь процесу; кількісна характеристика властивостей виробу (процесу).

Рівень ПЗ, якого досягнув працівник станом на певну дату, фактично визначає його професіоналізм. Іншими словами, рівень ПЗ, до якого професійно зріс працівник – це професіонал на певну дату (момент часу).

Професіонал – той, хто зробив яке-небудь заняття предметом своєї постійної діяльності, своєю професією; добрий фахівець, знавець своєї справи (Бусел, 2005, с. 1177).

Далі, за логікою визначення та семантики (значення одиниці мови) поняття, – можна вважати: професіонал, як "Добрий фахівець, знавець своєї постійної діяльності" – це працівник з відповідним рівнем професійної підготовки для виконання певної діяльності (функцій, операцій, посадових обов'язків тощо).

Тому за рівень ПЗ працівника на певну дату можна прийняти рівень професійної підготовки (компетентності) для виконання певної

діяльності (функцій, операцій, посадових обов'язків тощо). Фактично, – це оцінка статичного рівня ПЗ працівника.

Критерії оцінювання роботи та професійної підготовки працівника АУ представлено нижче.

Для оцінювання ПЗ доцільно скористатись низкою показників, що дають уявлення про характер, зміст та обсяги виконуваних професійних завдань (дій, операцій).

До основних показників оцінювання ПЗ слід віднести наступні:

1. Діапазон виконуваних завдань (діапазон професійних знань).

Діапазон професійних знань (ширина або "асортимент") працівника АУ. Фактично, рівень компетентності дозволяє виявити, наскільки працівник володіє предметом діяльності. Ширина теоретичних знань та прикладних навичок (умінь) характеризує працівника АУ як фахівця при виконанні різних завдань. Якщо за певний проміжок часу збільшується обсяг виконаних однорідних завдань, а також працівник розширює спектр своєї роботи (різноманітність, складність завдань) і при цьому поглиблює знання щодо кожного його виду, то це однозначно свідчить про ПЗ. Недоліком застосування показника є труднощі обрахунків; проблему точності і адекватності обчислень частково усувають різні підходи/способи атестації персоналу.

2. Складність виконуваних завдань (глибина знань) характеризує працівника АУ як професіонала у конкретній сфері. Показник більшою мірою характеризує глибину професійних знань, тобто вказує на схильність/вміння працівника виконувати не типові (однотипні) завдання (операції), а їх комплекс (перелік логічних кроків, вміння приймати нестандартні рішення при розв'язанні завдань вищого порядку).

3. Швидкість виконання завдань, прийняття рішень та, зокрема, – швидке реагування на проблему чи непередбачувану ситуацію (показник корелює з продуктивністю праці). Важливо, щоб працівник АУ виконував свою роботу не лише якісно й без помилок, але й швидко. Для цього він повинен чітко знати зміст роботи та розподіляти час раціонально. Ваді показника: працівник може

виконувати свою роботу без помилок, якісно, але не швидко, натомість інший виконуватиме свою роботу швидко, але з помилками та неякісно. Тому показник слід використовувати (або в окремих ситуаціях), або ж як доповнення до вже пропонованих.

4. Рівень безпомилковості. Показник призначений для оцінювання співвідношення кількості помилок та обсягу виконання завдань. Якщо працівник АУ професійно зростає, відповідно кількість помилок у його роботі зменшується (прямує до мінімуму). Перевагою показника є те, що він відносно простий у використанні, не потребує додаткової інформації; недолік - не завжди можна точно визначити кількість помилок і не завжди праця, яка виконана бездоганно, може свідчити про професійне зростання. З кількістю помилок пов'язаний інший показник – *якість виконаної роботи*, – який призначений для визначення цінності праці, наскільки вона є достовірною, повною, точною. Справді, коли управлінець виконує певні завдання якісно та з мінімальною кількістю помилок, – можна зробити висновок, що він професійно зростає. Формально, показник якості пов'язаний (охоплює, містить, відображає) з кількістю помилок, однак є дещо ширшим. В комплексі ці два показники дають підставу, аби вважати, що працівник досяг певного рівня або динаміки ПЗ. Для оцінювання якості управлінської праці слід використовувати низку критеріїв в залежності від її характеру та специфіки.

5. Рівень відповідності кваліфікаційним вимогам (посади), відповідність вимогам щодо виконуваної роботи, відповідність основним або додатковим вимогам (очікуванням керівника). Працівник АУ, який здатний працювати і виконувати вимоги, поставлені керівником, посадою, обставинами, які визначають і впливають на управлінську діяльність – характеризується певним рівнем ПЗ (професійної підготовки).

Логіка поєднання та взаємозв'язків пропонованих показників оцінювання ПЗ представлена нижче (рис. 3.15).

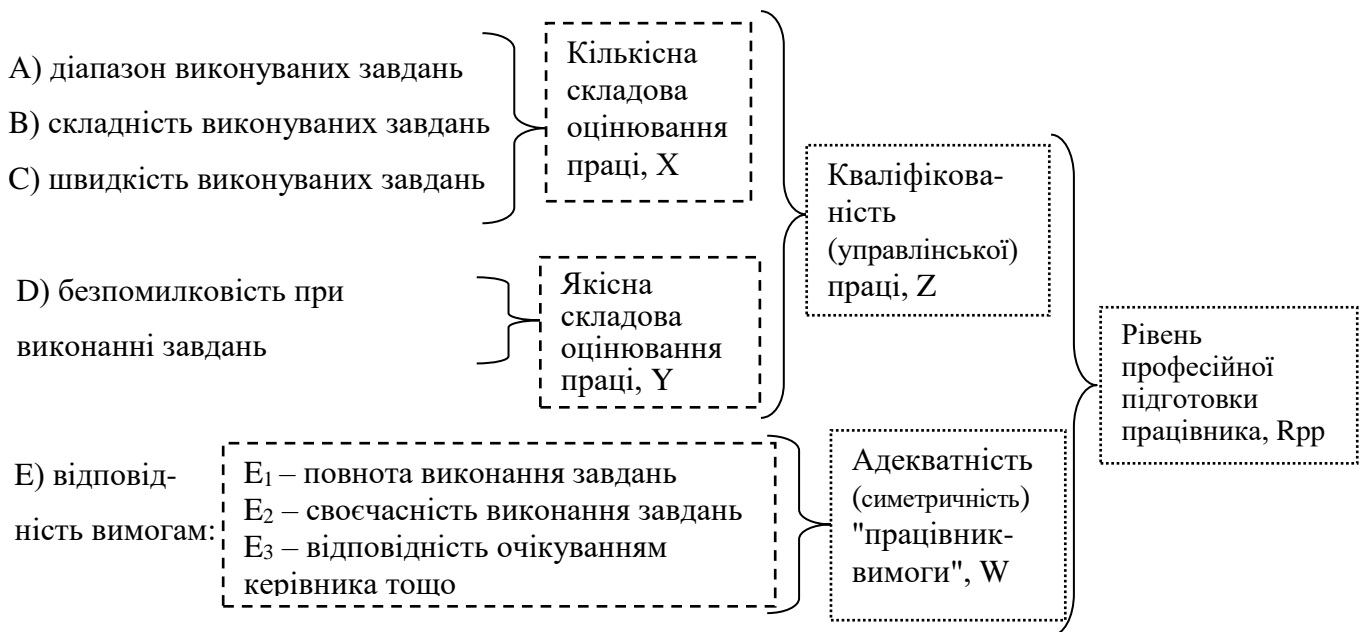


Рис. 3.15. Декомпозиція показників оцінювання ПЗ працівників АУ
 Примітка: сформовано автором.

Як рівень ПЗ працівника АУ пропонується прийняти показник (рівень) професіоналізму працівника на певній посаді, що визначає (характеризує) рівень професійної підготовки працівника до виконання відповідних професійних завдань на посаді.

Кількісна складова кваліфікованості управлінської праці працівника, як ознака його професіоналізму, може бути представлена графічно (рис. 3.16).

Напрям виявленого вектору F вкаже на особливості (зміщення акцентів) у діяльності певного управлінця, а також може слугувати рекомендаціями для подальшого гармонійного професійного розвитку.

Формально, розрахункова формула для оцінювання кількісної складової праці (X) матиме наступний вигляд:

$$X = \sqrt[3]{A^3 + B^3 + C^3}, \quad (3.3)$$

де X – кількісна складова оцінювання управлінської праці (рівень); A – діапазон виконуваних завдань (рівень); B – складність виконуваних завдань (рівень); C – швидкість виконання завдань (рівень).

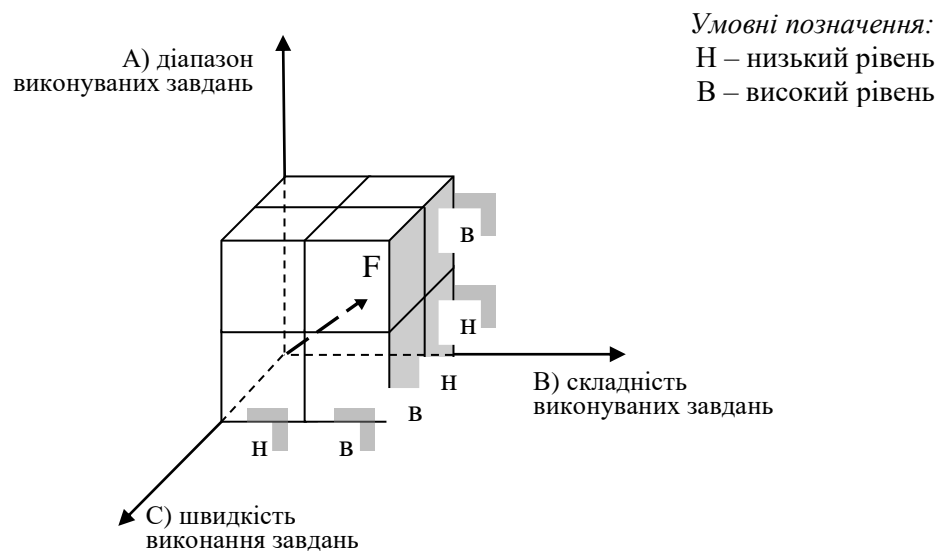


Рис. 3.16. Графічна інтерпретація: кількісна складова оцінювання праці, X

Примітка: сформовано автором.

Параметри А, В, С оцінюються експертно (н.: керівником структурного підрозділу працівника), у діапазоні [0; 1]; відповідно, рівень [0; 0,49] вважається низьким (нижче середнього); рівень [0,5; 1] вважається високим (вище середнього).

Для оцінювання кваліфікованості управлінської праці (Z) відповідна розрахункова формула за аналогічним підходом матиме наступний вигляд:

$$Z = \sqrt{X^2 + Y^2}, \quad (3.4)$$

де Z – кваліфікованість управлінської праці (рівень); X – кількісна складова оцінювання управлінської праці (рівень); Y – якісна складова оцінювання управлінської праці (рівень).

Параметр Y оцінюється експертно (н.: керівником структурного підрозділу працівника АУ), у діапазоні [0; 1]: відповідно, рівень [0; 0,49] – вважається низьким (нижче середнього); рівень [0,5; 1] – вважається високим (вище середнього).

Рівень відповідності вимогам слід розглядати в контексті поєднання/задоволення повноти та своєчасності виконання завдань, а також задоволення очікувань керівництва щодо професійного зростання працівника. За аналогічним підходом розрахункова формула матиме наступний вигляд:

$$W = \sqrt[3]{E_1^3 + E_2^3 + E_3^3}, \quad (3.5)$$

де W – відповідність встановленим вимогам (рівень); E_1 – повнота виконання завдань (рівень) = факт/план; E_2 – своєчасність виконання завдань (рівень) = факт/план; E_3 – виконання очікувань керівництва щодо ПЗ (рівень).

Параметри E_1, E_2, E_3 оцінюються експертно (н.: керівником структурного підрозділу працівника АУ), у діапазоні $[0; 1]$: відповідно, рівень $[0; 0,49]$ – вважається низьким (нижче середнього); рівень $[0,5; 1]$ – вважається високим (вище середнього).

Для оцінювання рівня професійної підготовки працівника (R_{pp}) з урахуванням відповідності вимогам розрахункова формула (3.3.4) за аналогічним підходом матиме наступний вигляд:

$$R_{pp} = \sqrt{Z^2 + W^2}, \quad (3.6)$$

де R_{pp} - рівень професійної підготовки працівника (як ознака професіоналізму); Z – кваліфікованість управлінської праці (рівень); W – відповідність встановленим вимогам (рівень).

Параметр W оцінюється експертно (н.: керівником структурного підрозділу працівника), у діапазоні $[0; +\infty]$: відповідно, рівень $[0; 0,49]$ – вважається низьким (нижче середнього); рівень $[0,5; 1]$ – вважається високим (вище середнього); рівень $[0; +\infty]$ – вважається, що працівник перевищує встановлені вимоги.

В процесі оцінювання рівня ПЗ важливо враховувати як величину (масштаб, силу) професійного зростання, так і напрям (вектор). Досягнувши певного рівня ПЗ, працівник може зупинитись, продовжити зростання, деградувати або ж змінити вектор (напрямок, шлях) подальшого зростання (розвитку чи спаду).

Роз'яснення можливих комбінацій поєднання параметрів діапазону, складності та швидкості виконання завдань щодо охарактеризування відповідного працівника представлено у Додатку Ж (табл. Ж1.)

Врахування особливостей та характеру виконання працівником АУ певних видів робіт дозволить:

- сформувати відповідний (адекватний) його можливостям перелік функціональних обов'язків (видів діяльності), максимально корисно для організації залучити та використати потенціал професійного зростання підлеглого (персоналу);

- здійснити грамотне (гармонійне) функціональне розташування працівників на посадах ОСУ у відповідності до переліку та складності завдань;

- встановити/перевірити відповідність в розмірах оплати та характеристик виконуваної праці тощо.

Роз'яснення можливих комбінацій щодо врахування кількісної, якісної складових оцінювання управлінської праці та відповідності встановленим до працівника АУ вимогам представлено у Додатку Ж (табл. Ж 2).

За результатами апробування пропонованих підходів та обчислення показників оцінювання ПЗ працівника підрозділу АУ підприємства виявлено певні закономірності. У підрозділі апарату управління – фінансовій службі ТзОВ "ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА" – здійснено оцінювання маркетолога за вказаними параметрами професійності виконання завдань:

- діапазон виконуваних завдань – 0,64 (вище середнього; високий рівень);

- складність виконуваних завдань – 0,74 (вище середнього; високий рівень);

- різновид характерологічних особливостей індивіда (маркетолога) – "Професіонал";

- швидкість виконуваних завдань – 0,42 (нижче середнього, низький рівень);

- характеристика отриманої ситуації – 4.1 (повільне виконання різноманітних складних завдань);

- різновид характерологічних особливостей (стиль роботи) індивіда (маркетолога) – "повільний педант" – працівник високої кваліфікації для різноманітних складних нетермінових завдань.

Параметри рівнів професійної підготовки (професіоналізму) маркетолога:

- кількісна складова управлінської праці – 7,1 (вище середнього; високий рівень);

– якісна складова управлінської праці – 6,8 (вище середнього; високий рівень);

– різновид характерологічних особливостей індивіда (маркетолога) – "абсолютний чемпіон";

– відповідність встановленим (додатковим) вимогам – 0,38 (нижче середнього, низький рівень);

– характеристика виявленої ситуацій – 4.1 (якісне виконання різноманітних завдань зі слабким дотриманням функціональних вимог;

– різновид характерологічних особливостей (інтегральний стиль роботи) індивіда (маркетолога) – "Недисциплінований професіонал".

За результатами оцінювання параметрів професійності та професійної підготовки до виконання завдань слід узагальнити, що працівник на посаді маркетолога в підрозділі АУ (фінансовій службі ТзОВ "ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА") демонструє компетентність при виконанні завдань широкого діапазону та високого рівня складності у терміни (які перевищують очікувані), що слід брати до уваги керівництву при плануванні та дорученні термінової роботи. Водночас, маркетолог демонструє слабкий рівень дотримання/відповідності додатковим вимогам, тому рекомендованим є постійний зовнішній моніторинг, контроль за діяльністю індивіда або посилення самоконтролю.

Врахування особливостей та характеру виконання персоналом управлінської діяльності дозволить:

– оцінити відповідність розташування працівників на посадах в ОСУ;

– сформулювати відповідний (адекватний) запитам підприємства кадровий резерв з урахуванням потенціалу професійного зростання підлеглого;

– виявити ключові характеристики професійної підготовки та виконання завдань персоналом підприємства.

Як додаткові показники для оцінювання рівня ПЗ працівника АУ слід використати такі критерії як:

– кількість залучень до прийняття важливих функціональних управлінських рішень, до роботи у комітетах (виробничо-цільових групах) тощо;

– кількість звернень колег/керівників за професійною допомогою (консультуванням);

– формальна кількість ідей (розробок) та корисних (впроваджених), що дали певний позитивний ефект;

– кількість корисних (впроваджених) ідей (розробок), що дали певний негативний ефект та інформацію (досвід);

– участь у семінарах (конференціях), проектах тощо.

Для оцінювання динаміки рівня ПЗ працівника АУ також доцільно використати показники:

– швидкість ПЗ:

$$V = \frac{R_{pp2} - R_{pp1}}{t}, \quad (3.7)$$

де V – швидкість ПЗ; R_{pp1} , R_{pp2} – рівні професійної підготовки працівника (як ознака професіоналізму) на певні дати (кінець звітних періодів або початок і кінець одного (кількох послідовних) звітних періодів); t – умовна тривалість звітних періодів (періодів).

– прискорення (динаміка динаміки) ПЗ :

$$g = \frac{V_2 - V_1}{t}, \quad (3.8)$$

де V_2 , V_1 – швидкість ПЗ на початку та вкінці звітних періодів (періодів); t – тривалість умовного (звітних) періодів (періодів).

Використання у процесі моніторингу пропонованих показників ПЗ працівників АУ дозволить керівництву організації адекватно підбирати працівників на керівні посади в організації з урахування параметрів виконання завдань та існуючих вимог.

Для оцінювання міри впливу на рівень компетентності рівня знань, досвіду та розвитку емоційної компетентності доцільно моніторити показники відповідної "чутливості".

$$E_{\text{кмс/зн}} = \frac{\Delta\%R_{\text{кмс}}}{\Delta\%R_{\text{зн}}}, \quad (3.9)$$

де $E_{\text{кмс/зн}}$ – знаннева чутливість компетентності працівника АУ (у залежності від зміни рівня знань); $\Delta\%R_{\text{кмс}}$ – відсоткова зміна рівня компетентності працівника АУ,%; $\Delta\%R_{\text{зн}}$ – відсоткова зміна рівня знань працівника АУ,%.

Показник дозволяє оцінити міру впливу або чуттєвість зміни рівня компетентності працівника АУ в залежності від зміни рівня його знань.

$$E_{\text{кмс/досв}} = \frac{\Delta\%R_{\text{кмс}}}{\Delta\%R_{\text{досв}}}, \quad (3.10)$$

де $E_{\text{кмс/досв}}$ – досвідова чутливість компетентності працівника АУ (у залежності від зміни рівня досвіду (стажу)); $\Delta\%R_{\text{кмс}}$ – відсоткова зміна рівня компетентності працівника АУ,%; $\Delta\%R_{\text{досв}}$ – відсоткова зміна рівня досвіду працівника АУ,%.

Показник дозволяє оцінити міру впливу або чутливість зміни рівня компетентності працівника АУ в залежності від зміни рівня його досвіду (стажу).

$$E_{\text{кмс/ЕQ}} = \frac{\Delta\%R_{\text{кмс}}}{\Delta\%R_{\text{EQ}}}, \quad (3.11)$$

де $E_{\text{кмс/ЕQ}}$ – чутливість компетентності працівника АУ у залежності від зміни рівня емоційного інтелекту (компетентності); $\Delta\%R_{\text{кмс}}$ – відсоткова зміна рівня компетентності працівника АУ,%; $\Delta\%R_{\text{EQ}}$ – відсоткова зміна рівня емоційного інтелекту (компетентності) працівника АУ,%.

Показник дозволяє оцінити міру впливу або чутливість зміни рівня компетентності працівника АУ в залежності від зміни рівня його емоційного інтелекту (компетентності).

Висновки за розділом 3.

1. За результатами досліджень розроблено модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств, яка дозволяє врахувати основні бар'єри та ризики, що супроводжують даний процес. Виявлено та охарактеризовано основні бар'єри у процесі розвитку компетентностей працівників АУ. Сформовано класифікацію та охарактеризовано основні

ризика розвитку компетентностей працівників АУ, ідентифікування яких дозволить управлінцю вчасно обирати стилі поведінки для ухилення, нівелювання чи запобігання їх негативному впливу.

2. На основі взаємозв'язку передумов та чинників у сфері розвитку компетентностей працівників АУ здійснено класифікування передумов та основних мотивів розвитку компетентностей управлінських працівників. Це дозволить керівництву цільово спонукати управлінських працівників до професійного зростання та розвитку компетентностей за рахунок впливу на задоволення пріоритетних мотивів.

3. Впорядковано основні наслідки та перспективи розвитку компетентностей працівників АУ для "зацікавлених" сторін – організації, власників, управлінців; здійснено їх порівняльну характеристику.

4. Дослідження ролі і місця компетентності в системі мотивування дозволило встановити взаємозв'язок компетентності працівників АУ з положеннями основних теорій мотивування, що дозволяє системно враховувати потреби та адресно підбирати винагороди в напрямку розвитку відповідних компетентностей. Розроблено і охарактеризовано зміст основних принципів розвитку компетентності працівників АУ.

5. Узагальнено та прокласифіковано методи розвитку компетентності управлінських працівників, що дозволило сформувати матрицю вибору методів розвитку складових компетентності (знання, уміння, навички, риси характеру тощо) управлінських працівників. Пропонована матриця дає змогу більш релевантно обирати метод розвитку компетентності з огляду на його доцільність.

6. Розроблено принципи застосування та характеристику інструментарію мотивування розвитку компетентності управлінських працівників. Виокремлено підходи до розвитку компетентностей працівників АУ; розвинуто матрицю врахування фактору зрілості в процесі розвитку компетентностей працівника АУ, що дало змогу розробити стилі поведінки (стратегії) для забезпечення розвитку компетентностей персоналу АУ. Врахування фактору зрілості впродовж професійного життя дає можливість, опираючись на ключові

параметри при розвитку компетентностей, більш зважено і симетрично підходити до розвитку компетентностей з урахуванням рівня освіти/досвіду, домінуючих рис характеру, важливих на конкретному етапі стимулів та основних потреб/запитів управлінця як особистості.

7. Здійснено класифікацію наставництва у процесі розвитку працівників АУ. Узагальнено причини завершення наставництва під час розвитку компетентностей працівника АУ, охарактеризовано параметри ефективності залучення наставника у процес розвитку компетентностей працівника АУ, що дозволяє оптимізувати ресурси часу, зусиль та коштів, а також прогнозувати і своєчасно припинити даний процес з огляду на доцільність.

8. У розрізі моніторингу систематизовано й розвинуто класифікацію професійного зростання працівників АУ; здійснено декомпозицію показників оцінювання професійного зростання працівників АУ; сформовано характеристику працівників АУ із виявленими параметрами професійності виконання завдань та характеристику працівників АУ з виявленим рівнем професійної підготовки (професіоналізму). Це дозволяє адекватно та узгоджено підбирати працівника на посаду в підрозділі апарату управління з урахуванням специфіки конкретної діяльності та можливостей професійного зростання індивіда.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 3, опубліковано у працях (Георгіаді, Н., Дарміць, Р., та Шпак, Н., 1997; Кельман, І., Дарміць, Р та Процик, І., 2002; Дарміць, Р.З. та Лещук Г.В., 2009; Дарміць та Рошканюк, 2014; Дарміць та Бей, 2015а, 2015b; Дарміць та Крілишин, 2015, 2016; Дарміць та Зьомбра, 2015; Дарміць та Жекало, 2016; Дарміць та Костюшко, 2016; Дарміць та Мельниченко, 2016; Дарміць та Фаль, 2016; Дарміць та Янишин, 2016; Дарміць та Ярошинський, 2016; Дарміць та Межирицька, 2017; Дарміць та Дейнеко, 2018; Дарміць та Сидор, 2018; Кузьмін, Мельник, Процик, Романишин та Дарміць, 2018; Дарміць та Данилюк, 2019; Дарміць та Зинич, 2019; Дарміць та Сабурова, 2019).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств. Відповідно до результатів дисертаційної роботи зроблено відповідні висновки теоретико-методичного та прикладного спрямування:

1. Здійснено класифікацію видів АУ підприємств за низкою сутнісних та незалежних ознак. Зазначена класифікація за рахунок виділення ознак (за характером адаптації до змін, за видом діяльності, за рівнем управління, за кількістю рівнів управління, за ступенем централізації, за об'єктом управління, за кількістю цілей, за терміном функціонування) створює передумови для здійснення подальших досліджень стану і діяльності АУ науковцями, економістами, фінансистами і аналітиками та дає змогу врахувати особливості кожного з видів АУ для формування та вдосконалення ОСУ, врахування особливостей віднесення витрат на управління тощо. Класифікація узагальнює множину видів АУ та базується на теоретичному обґрунтуванні сутності управлінського апарату, у трактуванні якого поєднано класичне, генетичне, структурне і функціональне означення. За результатами досліджень встановлено, що компетентність працівників АУ з урахуванням властивостей та аспектів слід трактувати як посадову компетентність, що поєднує професійну та емоційну підвиди. Розвинута типологія компетентностей працівників АУ підприємств за рахунок введення нових ознак та підвидів, а саме: за кількістю цілей; за масштабом застосування; за елементною структурою; за характером дії (впливу) на діяльність; за часовою належністю; за часовою ознакою застосування; за впливом на результат діяльності; за формою прояву; за носієм; за напрямком розвитку; за рівнем розвитку дозволить власникам та керівництву підприємств глибше розуміти, оцінювати та цільово розвивати конкретні компетентності управлінців в напрямку забезпечення зростання ефективності функціонування АУ та підприємства загалом.

2. Розроблено модель оцінювання впливу параметрів компетентності

працівників АУ на результуючий показник діяльності підрозділу АУ підприємства, яка дозволяє здійснювати прогнозування на майбутні періоди з можливістю відповідного корегування параметрів управлінської діяльності та необхідних компетентностей управлінців.

Наведена модель базується на оцінюванні діяльнісної складової посадової компетентності працівників АУ, а саме – показників якості, своєчасності виконання функціональних обов'язків, відповідності до вимог у межах та згідно із посадовою інструкцією управлінця. Модель передбачає спосіб урахування оцінювання зазначених параметрів у взаємозв'язку із результуючим показником діяльності підрозділу АУ, яким є ступінь досягнення цілі.

3. Удосконалено інтегрований метод оцінювання компетентності працівників АУ підприємств за рахунок виокремлення і врахування відповідних складових (забезпечувальної і діяльнісної) та видів компетентності (професійної та емоційної). Інтегрований метод передбачає логічну послідовність оцінювання компетентностей працівників АУ, для чого у роботі також охарактеризовано зміст і виокремлено чинники впливу на компетентність і професійне зростання працівників АУ.

Забезпечувальну складову слід розглядати як компетентнісне забезпечення АУ працівниками (носіями відповідних компетентностей). Для оцінювання забезпечувальної складової посадової компетентності персоналу АУ можливим є використання таких підходів: а) встановлення наявності (відсутності) необхідного (очікуваного, відповідного) параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника АУ з допомогою коефіцієнтів професійної та емоційної компетентності працівників на посаді АУ; б) врахування якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника АУ передбачає розрахунок рівня професійної компетентності та рівня емоційної компетентності працівників на посаді АУ.

Діяльнісна складова методу передбачає розрахунки та встановлення кореляційної залежності параметрів компетентності управлінців у процесі управлінської діяльності із результуючим показником діяльності підрозділу АУ, в якості якого використано ступінь досягнення цілі.

4. Удосконалено модель розвитку компетентностей працівників АУ, яка передбачає перебіг низки етапів, а саме: оцінювання існуючого стану посадової компетентності працівників АУ; виявлення на основі парціальних оцінок потенціалу розвитку складових посадової компетентності працівників АУ з урахуванням ідентифікування основних бар'єрів та ризиків, які "супроводжують" цей процес; вибір методів/засобів для розвитку посадової компетентності працівників АУ та її складових; застосування методів розвитку посадової компетентності працівників АУ з урахуванням відповідних принципів, передумов і наслідків; прийняття управлінського рішення за результатами оцінювання рівня розвитку посадової компетентності працівників АУ та її складових (професійна та емоційна).

Виявлені бар'єри на шляху розвитку компетентності працівників АУ прокласифіковано за відповідним ознаками (за середовищем виникнення, за характером впливу, за періодом дії, за характером прогнозування, за змістом, за можливістю (дихотомією) подолання, за джерелом походження) та охарактеризовано. Розкрито зміст основних ризиків розвитку компетентностей працівників АУ та здійснено їх класифікування (за ресурсною ознакою, за характером, за тривалістю прояву (впливу), за можливими наслідками, за сферою виникнення з точки зору працівника). Ідентифікування конкретного ризику (ризик професійного вигорання, ризик нереалізованості, ризик переоцінки власних можливостей, ризик недостатнього мотивування з боку керівництва, ризик спустошення особистості, ризик невідповідності оплати праці, ризик трудоголізму, ризик відсутності наставництва, ризик внутрішньоорганізаційної конкуренції, ризик розриву теорії та практики, ризик економічної безрезультатності) дозволяє працівнику АУ запобігти ймовірних помилок та зумовлює доцільність вибору відповідних засобів чи стилів для управління ними.

5. Удосконалено інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ підприємств за рахунок використання матриці вибору основних методів розвитку складових компетентності управлінських працівників та матриці врахування фактору зрілості у процесі розвитку компетентностей

управління, що посилює комплексний позитивний вплив на результат діяльності підрозділу АУ.

Інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ сформовано в контексті урахування взаємозв'язку з положеннями основних теорій мотивування. Наведено характеристику інструментарію з огляду на відповідну класифікацію (за категоріями управлінського персоналу, за спрямуванням управління (на основі теорії Дугласа Мак Грегора "Х" та "Y"), за способом врахування інтересів працівників, за середовищем впливу, за напрямком впливу, з урахуванням фактору часу, за формою вимірювання, за формою прояву), що дозволить адресно та більш релевантно обирати конкретні методи. Охарактеризовані методи розвитку компетентності управлінських працівників передбачають використання відповідної матриці вибору з урахуванням цільового акценту на розвиток елементів компетентності (знання, вміння, навички, нахили (здібності), риси характеру).

Інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ для більш дієвого впливу доповнено принципами його застосування, внаслідок чого виявлено і охарактеризовано підходи до розвитку компетентностей працівників АУ (підхід кар'єриста, підхід професіонала, паралельний підхід).

Застосування пропонованої матриці врахування ключових параметрів фактору зрілості у процесі розвитку компетентностей працівника АУ дозволяє комплексно та обґрунтовано здійснити вибір відповідного стилю поведінки (стратегії).

6. В контексті моніторингу систематизовано й розвинуто класифікацію професійного зростання працівників АУ за рахунок виокремлення відповідних ознак (за суб'єктом, за часовою ознакою, за способом перебігу, за спрямованістю, за формою прояву, за характером прояву, за просторово-часовою ознакою, за "коридором" ПЗ, за характером усвідомлення працівника), що дозволить цілісно управляти цим процесом.

Розвинуто систему показників моніторингу професійного зростання працівників АУ підприємств за рахунок їх декомпозиції на відповідні складові, внаслідок чого сформовано характеристику працівників АУ із виявленими

параметрами професійності виконання завдань та характеристику працівників АУ з виявленим рівнем професійної підготовки. Професійна підготовка працівника АУ охоплює кваліфікованість управлінської праці та адекватність (симетричність) зв'язку "працівник-вимоги", що своєю чергою, через кількісну та якісну складові оцінювання праці виходить на оцінку діапазону, складності, швидкості виконуваних завдань, рівня безпомилковості та рівня відповідності вимогам (посади). Вказана послідовність дозволяє відобразити вектор ПЗ у відповідній системі координат.

В результаті оцінювання параметрів ПЗ сформовано характеристику працівників АУ із виявленими параметрами професійності виконання завдань та характеристику працівників АУ з виявленим рівнем професійної підготовки. Додатково для моніторингу (оцінювання та аналізування) ПЗ працівників АУ запропоновано показники швидкості і прискорення ПЗ, залежності зміни рівня компетентності (чутливості) від зміни рівнів знань, досвіду та емоційної складової, що дозволить більш ретельно моніторити процеси розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакин, Л. И., Гл. ред., 1999. *Экономическая энциклопедия*. Москва: ОАО "Издательство "Экономика".
2. Аганбегян, А., 1979. *Управление социалистическими предприятиями*. Вопросы теории и практики. Москва: Экономика.
3. Абульханова, К. А. та Березина, Т. Н., 2001. *Время личности и время жизни: научное издание*. Санкт-Петербург: Алетейя.
4. Андреева, И. Н., 2012. *Азбука эмоционального интеллекта*. Санкт-Петербург: "БХВ-Петербург".
5. Андрушків, Б. та Кузьмін, О., 1997. *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми*. Тернопіль: Лілея.
6. Антіпова, Н. П., 2014. Сутність поняття "компетентнісний підхід" в науково-педагогічній літературі. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*, [online], 199 (1), с. 28-32. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ped_2014_199%281%29_5 [Дата звернення 24 Липень 2019].
7. Антоненко, Г. Я., 1988. *Организация, планирование и управление предприятиями строительных изделий и конструкций: Учеб. пособие для вузов*. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Выща школа.
8. Архипова, С. П., 2005. Творческая зрелость личности и уровни достижения "акме" человека в процессе его профессионального становления. *Социальная педагогика*, 4, с. 84-90.
9. Багрій, П. та Дорогунцов, С., 1973. *Економічний словник*. Київ: Гол. ред. УРЕ АН УРСР.
10. Байда, О. Г., 2010. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник національного Хмельницького університету*, 14, с.55-57.
11. Балабанова, Л. В. та Сардак, О. В., 2004. *Організація праці менеджера: навчальний посібник*. Київ: ВД "Професіонал".
12. Балабанова, Л. В. та Сардак, О. В., 2007. *Організація праці менеджера:*

- навчальний посібник. 2-е вид-ня, перероб. та доп. Київ: ВД "Професіонал".
13. Балабанова, Л. В. та Сардак, О. В., 2011. *Управління персоналом. Підручник*. Київ: "Центр учбової літератури".
 14. Батченко, Л. В. та Деліні, М. М., 2017. Теоретико-методологічні засади соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, т. 22, 10 (63), с. 26-29.
 15. Батченко, Л. В. та Гончар, Л. О., 2019. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Науковий економічний журнал "Актуальні проблеми економіки"*, 11 (221).
 16. Беэр, С., Кох, Т. та Южанникова, Н., 2014. Развитие навыков с целью повышения эффективности. *Вестник McKinsey*. [online], 31. Доступно: <<http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Razvitie-navykov-s-tselyu-povysheniya-effectivnosti>> [Дата звернення 3 травень 2017].
 17. Бідняк, М., 2003 *Організація управління: Навчальний посібник*. Київ: А.С.К.
 18. Білодід, І. К., ред., Бурячок, А. А., Доценко, П. П., ред. тому. та ін., 1973. *Словник української мови: в 11 т.* Київ : Наук. Думка. т. 4.
 19. Білодід, І. К., ред., Лагутіна, А. В., Ленець, К. В., ред. тому, та ін., 1975. *Словник української мови: в 11 т.* Київ: Наукова думка. т. 6.
 20. Биншток, Ф., 1967. *Наука управлять*. Москва: Московский рабочий.
 21. Бойчик, І. М., 2002. *Економіка підприємства: навч. посіб.* Київ: Атіка.
 22. Босак, А. О. та Дарміць, Р. З., 2010. Підходи до оцінювання АУ транспортних організацій. *LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, Україна, 25 Лютий 2010. Київ: НТУ.

23. Босак, А. О, Дарміць, Р. З. та Босак, В. А., 2010. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю та умови їх застосування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблем розвитку*, 691, с. 26-35.
24. Босак, А. О, Дарміць, Р. З. та Босак, В. А., 2011. Формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*, 1 (21), с. 76-82.
25. Брижань, І. А., Мінняйленко, І. В. та Ушакова, Ю. С., 2018. Ефективна економіка. [online], 11. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6649>> [Дата звернення 29 Липень 2019].
26. Бужинский, А. И., Палий, В. Ф., ред. Волкова, К. А., Казакова, Ф. К., Симонов, А. С., 1990. *Государственное предприятие: структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции: Справочное пособие*. 2-е изд., доп. Москва: Экономика.
27. Бусел, В. Т., ред., 2005. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* (з дод. і допов.). Київ: Ірпінь: ВТФ "Перун".
28. Валаева, Т., Коростелева, Е., Рабинович, Б. та Хруцкий, Е., 1984. *Экономика, организация и планирование машиностроительного производства: учеб. для машиностроит. спец. Техникумов*. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Высш. Школа.
29. Варій, М. Й., 2007. *Загальна психологія: Навчальний посібник*. 2-ге видан., випр. і доп. Київ: "Центр учбової літератури".
30. Введенский, В. Н., 2003. Моделирование профессиональной компетентности педагога. *Педагогика*, 10, с. 51-55.
31. Вернер, І. Є., ред., 2017. *Україна у цифрах у 2017 році. Статистичний збірник*. Київ: Державна служба статистики України.
32. Вернер, І. Є., ред., 2019. *Про соціально-економічне становище України за 2018 рік. Доповідь*. Київ: Державна служба статистики України.

33. Верховна Рада України, 2012. *Закон Верховної Ради України "Про професійний розвиток працівників" від 12 січня 2012 року № 4312-VI.* [online] (Останнє оновлення 5 Грудень 2019). Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17/print>> [Дата звернення 22 Вересень 2019].
34. Верховна Рада України, 2014. *Закон Верховної Ради України "Про вищу освіту" від 1 липня 2014 року № 1556-VII.* [online] (Останнє оновлення 18 Грудень 2019). Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>> [Дата звернення 22 Липень 2019].
35. Верховна Рада України, 2015. *Закон Верховної Ради України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.* [online] (Останнє оновлення 31 Жовтень 2019). Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>> [Дата звернення 12 Липень 2019].
36. Верховна Рада України, 2017. *Закон Верховної Ради України "Про освіту" від 13 вересня 2017 року № 2145-VIII.* [online] (Останнє оновлення 18 Грудень 2019). Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>> [Дата звернення 26 Липень 2019].
37. Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М. та Шканова, О. М., 2009. *Управління персоналом: Навч. посіб.* 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури.
38. Воейков, Д. Е., Головач, Л. Г., Горская, Т. А. и др., 1987. *Организация и планирование радиотехнического производства. Управление предприятием радиотехнической промышленности: Учебник для вузов.* Москва: Высшая школа.
39. Воронько, О. А., 2002. *Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб.* Київ: Вид-во УАДУ.
40. Гайдученко, С. О., 2013. *Тексти лекцій з навчальної дисципліни "Мотивація персоналу".* Харків: ХНУМГ.

41. Генкин, Б. М., ред. Коновалова, Г. А., Кочетков, В. И. и др., 2006. *Основы управления персоналом*. Москва: Высшая школа.
42. Георгіаді, Н. Г., Дарміць, Р. З. та Шпак, Н. О., 1997. Аналіз ризику і шляхи його зниження під час прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах переходу до ринку. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 319, 2, с. 49-52.
43. Георгіаді, Н. Г., Дарміць, Р. З. та Трохим, І. Б., 1998. Принципи застосування функціонального підходу при побудові систем менеджменту. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" 329. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблем розвитку. Збірник науково-прикладних праць*, 4, с. 84-88.
44. Герасимчук, В. Г., 1995. *Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія*. Київ: Вища школа.
45. Герчикова, И. Н., 2001. *Менеджмент: Учебник*. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ.
46. Гірняк, О. М. та Лазановський, П. П., 2003. *Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти*. Львів: Новий світ.
47. Гладунський, В. Н., 2002. *Логіка для студентів економічних спеціальностей: Навч. посібник*. Львів: Афіша.
48. Голиков, В., 1977. *Эффективность управленческого труда*. Киев: Наукова думка.
49. Головань, М. С., 2008. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*, 3, с. 23-30.
50. Головка, С., ред. Гончаренко, С.У., 1997. *Український педагогічний словник*. Київ: Либідь.
51. Голомовзий, В. та Дарміць, Р., 2002. Вплив змін на формування апарату управління організації. *Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства. Щорічна науково-*

- практична конференція. Львів, Україна, 22 Січень 2002. Львів: Видавництво УАДУ при Президентові України, ЛРІДУ.*
52. Горб, В. Г., 2004. Основная образовательная программа вуза: проблемы и решения. *Стандарты и мониторинг в образовании*, 2, с. 22-31.
 53. Горбань, С. І., 2015. Професійна компетентність фахівців: сутність і структура. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр.*, Запоріжжя: КПУ, 45 (98), с. 87-93.
 54. Гривківська, О. В., 2010. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*, 9, с. 86-91.
 55. Гриньова, В. М. та Грузіна, І. А., 2007. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія*. Харків: ВД "ІНЖЕК".
 56. Гриньова, В. М., Новікова, М. М. та Небилиця, О. А., 2013. *Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія*. Харків: Вид. ХНЕУ.
 57. Грункин, М. Н., Жевтяк, А. П., Санамов, Ю. А., ред. и др., 1985. *Экономика, организация и планирование промышленного производства: Учеб. для экон. спец. Вузов*. Москва: Высшая школа.
 58. Давимука, С. А. та Федулова, Л. І., 2016. Соціальний імператив нової промислової революції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 5, с. 3-13. [online]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2018_5_3 [Дата звернення 30 Грудень 2019].
 59. Давимука, С. А. та Федулова, Л. І., 2017. *Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія*. НАН України, Ін-т регіон. дослідж. ім. М.І. Долішнього. Львів: Омельченко В. Г.
 60. Давимука, С. А. та Федулова, Л. І., 2019. *Регіональні інноваційні екосистеми: напрями розбудови в умовах європейської інтеграції: монографія*. ДУ "Ін-т регіон. дослідж. ім. М.І. Долішнього" НАН України, Львів: ПП "Видавництво "Апріорі".

61. Данюк, В. М., 2006. *Організація праці менеджера: навч. посіб.* Київ: КНЕУ.
62. Данюк, В. М., ред., Петюх, В. М. та Цимбалюк, С. О., 2005. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* Київ: КНЕУ.
63. Дарміць, Р. З., 1999. Місце організаційної структури в системі менеджменту підприємства. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка"*, 368. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Збірник науково-прикладних праць*, 5, с. 82-84.
64. Дарміць, Р. З., 2000. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 405, с. 140-142.
65. Дарміць, Р. З., 2004. Апарат управління маркетинговою діяльністю організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: V міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 7-9 Жовтень 2004. Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка".
66. Дарміць, Р. З., 2006а. Оцінка функціональної діяльності апарату управління організації. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI сторіття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених.* Полтава, Україна, 10-12 Травень 2006. Полтава: ПУСКУ.
67. Дарміць, Р. З., 2006б. Соціально-психологічний клімат в апараті управління організації: особливості, оцінка, вплив. *Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць*, 23, с. 85-91.
68. Дарміць, Р. З., 2007. Проблеми оцінювання ефективності кар'єри працівників апарату управління підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: Науково-практична конференція.* Львів, Україна, 20-22 Квітень 2007. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".

69. Дарміць, Р. З., 2018. Компетентність працівників апарату управління підприємства: поняття, аспекти, властивості, оцінювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 899, с. 126-137.
70. Дарміць, Р. З. та Басараба, А. А., 2019. Моделювання розвитку компетентності управлінських працівників. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: Міжнародна науково-практична конференція*. Вінниця, Україна, 5-7 Червень 2019. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ.
71. Дарміць, Р. З. та Бей, У. Р., 2015а. Професійне зростання бухгалтера в системі менеджменту підприємства. Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації: *Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 21 Лютий 2015. Київ: Аналітичний центр "Нова економіка".
72. Дарміць, Р. З. та Бей, У. Р., 2015б. Передумови професійного та кар'єрного зростання працівників в умовах глобалізації. *Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі: Міжнародна науково-практична конференція*. Миколаїв, Україна, 30 Квітень. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського.
73. Дарміць, Р. З. та Бей, У. Р., 2016. Інструментарій оцінювання професійного зростання управлінського персоналу. *Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 4-5 Березень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива".
74. Дарміць, Р. З. та Боднар, Б. Б., 2010. Функціональний підхід до управління соціальною ефективністю організацій в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Українська наука XXI століття: шоста всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. Київ, Україна. 16-18 Червень 2010. Київ: ТОВ "ТК Мегаком". Ч.1.

75. Дарміць, Р. З. та Босак, А. О., 2000. Професійне зростання менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна. 23–26 Березень 2000. Львів: ДУ "Львівська політехніка", Інститут підприємництва та перспективних технологій.
76. Дарміць, Р. З. та Босак, А. О., 2001. Професійний ріст менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 417, с. 241-245.
77. Дарміць, Р. З. та Босак, А. О., 2011. Особливості оцінювання управлінського апарату в системі менеджменту підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 10–12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
78. Дарміць, Р. З. та Вацик, Н. О., 2010. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 20,12, с. 153-161.
79. Дарміць, Р. З. та Висоцький, А. Л., 2010. До питання про оцінювання організування апарату управління маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VIII міжнародна науково - практична конференція*. Львів, Україна, 4-6 Листопад 2010. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
80. Дарміць, Р. З. та Возний, Н. Р., 2012а. Графологічна інтерпретація та класифікація апарату управління організації. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених*. Луганськ, Україна, 21-22 Березень 2012. Луганськ: ТОВ "Віртуальна реальність".

81. Дарміць, Р. З. та Возний, Н. Р., 2012б. Підхід до розроблення принципів формування апарату управління організації. *Економічні проблеми сталого розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. У 8 томах. Суми, Україна, 3-5 Квітень 2012. Суми: Сумський державний університет. Т. 2.
82. Дарміць, Р. З. та Горбаль, Н. І., 2001. Участь менеджерів управлінського апарату в управлінні рекламною діяльністю. *Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 24-26 Травень 2001. Київ: Видавництво "Політехніка" НТУУ "КПІ".
83. Дарміць, Р. З. та Горішна, Г. П., 2013. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 778, с. 26-34.
84. Дарміць Р. З. та Горішна Г. П., 2014а. Механізм кадрового забезпечення постачання в умовах експортно-імпортової діяльності підприємств. *Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 13 Травень 2014. Львів: Вид-во Львівської політехніки.
85. Дарміць, Р. З. та Горішна, Г. П., 2014б. Суть, підходи та оцінювання постачальної діяльності підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Збірник наукових праць (серія економічна)*, 46, с. 190-194.
86. Дарміць, Р. З. та Данилюк, Ю. В., 2019. Поняття компетентності управлінських працівників в системі мотивування підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 1 Червень 2019. Полтава: ЦФЕНД, 2019.
87. Дарміць, Р. З. та Дейнеко К. А., 2018. Методи розвитку компетентності працівників апарату управління підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні: Міжнародна науково-практична конференція*.

Запоріжжя, Україна, 9 Червень 2018. Запоріжжя: ГО "СІЕУ".

88. Дарміць, Р. З. та Дума, О. І., 2012. Підходи до оцінювання децентралізації в системі менеджменту організації. *Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Макіївка, Україна, 22-23 Лютий 2012. Макіївка: МEGI.
89. Дарміць, Р. З. та Жекало, Д. С., 2016. Використання потенціалу професійного зростання кадрів підприємства. *Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 19-20 Травень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива".
90. Дарміць, Р. З. та Жирнова, А. О., 2017. Джерела інформації для оцінювання компетентності та професійного зростання управлінських працівників. Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни: *Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 19-20 Травень 2017. Дніпро: НО "Перспектива".
91. Дарміць, Р. З. та Занюк, А. Ф., 2015. Чинники впливу на професійне зростання персоналу. *Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція*. Херсон, Україна, 15 Травень 2015, Херсон: Видавничий дім "Гельветика".
92. Дарміць, Р. З. та Зинич, Л. В., 2019. Мотиви і передумови розвитку компетентності управлінців. *Стабільність національної економіки: проблеми та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна. 25 Травень 2019, Дніпро: НО "Перспектива".
93. Дарміць, Р. З. та Зьомбра, С. Р., 2015. Ризики професійного зростання персоналу. *Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Травень 2015. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова.
94. Дарміць, Р. З. та Івасюк, Т. М., 2017. Взаємозв'язок понять компетенції та компетентності в системі професійного зростання управлінських

- працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 19-20 Травень 2017. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". ч.2.
95. Дарміць, Р. З. та Іськович, В. І., 2010а. Доцільність діагностики підприємства з урахуванням критерію виокремлення його проблем. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: Всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф. студ., аспірантів і викладачів*. Рівне, Україна, 22-23 квітень 2010. Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, Рівнен. міська молодіж. громад. орг. "Маркетинг-центр "Менеджер".
96. Дарміць, Р. З. та Іськович, В. І., 2010б. Економічна діагностика – дієвий засіб підтримання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: VII міжнародна науково-теоретична конференція*. Донецьк, Україна. 20-21 Травень 2010. Донецьк: ДВНЗ "ДНТУ". Т. 2.
97. Дарміць, Р. З. та Іськович, В. І., 2010с. Організаційна ефективність в системі діагностування управління підприємства. В: *Українська наука XXI століття: VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. Київ, Україна. 16-18 Червень 2010. Київ. Ч. 2.
98. Дарміць, Р. З. та Костюшко, В. В., 2015. Вплив якостей і рис характеру на професійне зростання бухгалтера. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: Міжнародна науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 8 Травень 2015. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика".
99. Дарміць, Р. З. та Костюшко, В. В., 2016. Врахування фактору "зрілості" у процесі професійного зростання працівника. *Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь: Науковий форум: Черкаський державний технологічний університет*. Україна, Черкаси, 11-12 Травень 2016. Черкаси: ФОП Чабаненко Ю.А.
100. Дарміць, Р. З. та Крілишин, Я. І., 2015. Показники професійного зростання персоналу. *Проблеми сучасної економіки: Міжнародна*

- науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна. 16 Травень 2015. Запоріжжя ГО "СІЕУ".*
101. Дарміць, Р. З. та Крілишин, Я. І., 2016. Бар'єри професійного зростання персоналу. *Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна. 19 Травень 2016. Полтава: ПолтНТУ, Ч. 1.*
 102. Дарміць, Р. З. та Лещук, Г. В., 2009. Вплив ризиків у системі реалізації інвестиційних проектів. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України, 19.2, с. 172-177.*
 103. Дарміць, Р. З. та Лещук, Г. В., 2009. Діагностика в системі реалізації інвестиційних проектів. *Вісник Хмельницького Національного університету, Економічні науки, 4 (3), с. 133-139.*
 104. Дарміць, Р. З. та Мартинюк, К. В., 2017. Оцінювання компетенцій та компетентності управлінських працівників. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ, Україна. 23-24 Червень 2017. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".*
 105. Дарміць, Р. З. та Мачульська, Є. С., 2018. Підходи до класифікування компетентностей управлінських працівників. *Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 4 Червень 2018. Полтава: ЦФЕНД. ч. 3.*
 106. Дарміць, Р. З. та Межирицька, Я. В., 2017. Підходи до визначення поняття "професійне зростання персоналу". *Соціально-економічні проблеми сучасності: Всеукраїнська науково-технічна Інтернет-конференція. Маріуполь, Україна, 12 Травень 2017. Маріуполь: Донецький державний університет управління.*
 107. Дарміць, Р. З. та Мельниченко, І. І., 2016. Формування потенціалу

- професійного зростання менеджера. *Перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 27-28 Червень 2016. Одеса: ЦЕДР.
108. Дарміць, Р. З. та Настьошин, Н. Р., 2019. Оцінювання потенціалу розвитку компетентності управлінських працівників. *Світ економічної науки: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування*. Тернопіль, Україна, 30 Травень 2019. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б.
109. Дарміць Р. З., Передало, Х. С. та Ванькович, Л. Я., 2002. Системний підхід до прийняття управлінських рішень в апараті управління організацій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 457, с. 83-90.
110. Дарміць, Р. З. та Рошканюк, О. Д., 2014. Особливості професійного росту фінансових посередників у сфері страхування життя. *Актуальні питання економічних наук: Міжнародна науково-практична конференція*. Донецьк, Україна, 17 Травень 2014. Донецьк: Східноукраїнський інститут економіки та управління.
111. Дарміць, Р. З. та Сабурова, Д. О., 2019. Підходи до класифікування компетентностей управлінських працівників. *Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна. 25 Травень 2019. Запоріжжя: ГО "СІЕУ".
112. Дарміць, Р. З. та Сидор, М. І., 2018. Принципи розвитку компетентності працівників апарату управління організації. *Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 25-26 Травень 2018. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського.
113. Дарміць, Р. З. та Фаль, Ю. Я., 2016. Взаємозв'язок понять в контексті професійного зростання менеджера. *Інноваційний розвиток економіки:*

- вітчизняна та світова практика: *Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 20-21 Травень 2016. Львів: Громадська організація "Львівська економічна фундація".
114. Дарміць, Р. З., Шквірко, І. М. та Горішна, Г. П., 2015. Професійний ріст в системі кадрового забезпечення підприємства. *Молодий вчений*, 2. с. 89-96.
115. Дарміць, Р. З. та Ющак, Б. В., 2019. Інформаційно-статистичне забезпечення оцінювання компетентності працівників. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 29 Червень 2019. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".
116. Дарміць, Р. З. та Янишин, С. В., 2016. Перспективи і наслідки професійного зростання кадрів. *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 29-30 Квітень 2016. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".
117. Дарміць, Р. З. та Ярошинський, О. О., 2016. Роль та місце наставника у професійному зростанні працівника. *Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 17-18 Червень 2016. Львів: Громадська організація "Львівська економічна фундація".
118. Дахно, І. І., 2011. *Ділова кар'єра: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури.
119. Діденко, В. М., 2008. *Менеджмент: підруч.* Київ: Кондор.
120. Дідик, А. М., 2016. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, [Online] 1(23), с. 167-177. Доступно: <<https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/167.pdf>> [Дата звернення 12 Червень 2019].
121. Дмитриченко, Л. И., Чунихина, Т. С., Дмитриченко, Л. А. та Химченко А. Н., 2010. *Корпорация в системе общественного производства:*

монографія. Донецьк: ООО "Східний видавничий дім".

122. Дмитриченко, М. Ф., ред., Гаврилов, Е. В., Доля, В. К. та ін., 2005. *Системологія на транспорті: Підручник: у 5-ти книгах. Кн. 1. Основи теорії систем і управління*. Київ: Знання України.
123. Добротвор, О. В., 2013. *Методи оцінювання комунікативної компетентності. Науковий вісник кафедри ЮНЕСКО Київського національного лінгвістичного університету. Філологія, педагогіка, психологія*, 26, с. 239-243.
124. Докторович, М. О., 2009. *Соціальна компетентність як наукова проблема. Психологія і суспільство*, 3, с. 144-147.
125. Долинська, Л. В., 2012. *Саморегулятивні механізми особистісно-професійного становлення майбутнього вчителя. Проблеми сучасної психології*, 1, с.88-92.
126. Дружинин, В. Н., ред., 2009. *Психология: Учебник для гуманитарных вузов*. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер.
127. Друкер, П. Ф., 2001. *Задачи менеджмента в XXI веке*. Пер. с англ. Макарова, Н.М. Москва: Издательский дом "Вильямс".
128. Дубовик, С. Г. та Драбчук, Т. І., 2014. *Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності*. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент, 5, с. 8-14.
129. Дяків, О. П. та Пилипчук, М. В., 2011. *Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*, 14 (168), Ч. I., с. 100-104.
130. Егиазарян, Г. та Шеремет, А., 1977. *Справочное пособие директору производственного объединения (предприятия) (экономика, организация, планирование, управление)*. В 2-х т. Т. 1. Москва: Экономика.
131. Егорова, Т. В., Яценко, В. А., отв. за выпуск, 2014. *Словарь иностранных слов современного русского языка. Справочное издание*. Москва: "Аделант".

132. Егоршин, А. П., 1999. *Управление персоналом*. 2-е изд. Н. Новгород: НИМБ.
133. Ефимова, М. Р. та Рябцев, В. М., 1991. *Общая теория статистики*. Москва: Финансы и статистика.
134. Жежуха, В. Й., Дарміць, Р. З. та Маслак, О. О., 2012. Оцінювання ефективності функціонування організаційних структур управління підприємств. *Участь України у глобалізаційних процесах: Всеукраїнський семінар молодих учених та студентів*. Сімферополь, Україна. 5 квітень. Сімферополь: ПП "Підприємство "Фенікс".
135. Жигалов, В. Т. та Шимановська, Л. М. 1994. *Основи менеджменту і управлінської діяльності*. Київ: Вища школа.
136. Жигір, В., 2011. Особливості професійної компетентності менеджерів освіти. *Молодь і ринок*, 5, с. 64-69.
137. Жуков, Ю. М., Петровская, Л. А., Растянников, П. В., 1990. *Диагностика и развитие компетентности в общении*. Москва: Изд-во МГУ.
138. Завербний, А. С. та Дарміць, Р. З., 2000. Встановлення стратегії підприємства в ринкових умовах. *Теорія управління організацією: стан і перспективи: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ-Трускавець, Україна, 6-7 Квітень 2000. Київ-Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ.
139. Завіновська, Г. Т., 2003. *Економіка праці: навч. посіб.* Київ: КНЕУ.
140. Загородній, А. Г. та Вознюк, Г. Л., 2005. *Фінансово-економічний словник*. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".
141. Зайцев, Г. П., Минько Э. В., ред. Артамонова Н. В. и др., 1989. *Управление трудовым коллективом: Учебник для студентов целевой интенсивной подготовки в вузах*. Свердловск: Изд-во Урал, ун-та.
142. Замах, В. П., Евстигнеев, С. А. та Свилпе, К. Я., 1987. *Выработка управленческих решений на предприятиях*. Рига: Зинатне.

143. Захарчин, Г. М., 2009. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: В-во НУ "Львівська політехніка".
144. Захарчин, Г. М., 2010. *Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств*. Доктор наук. Національний університет "Львівська політехніка".
145. Захарчин, Г. М., 2010. *Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія*. Львів: В-во НУ "Львівська політехніка".
146. Захарчин, Г. М. та Любомудрова, Н. П., 2016. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського суспільства. *Актуальні проблеми економіки*, 5, с. 254-259.
147. Захарчин, Г. М., Струтинська, Л. Р., Любомудрова, Н. П. та Винничук, Р. О., 2013. *Управління персоналом*. Львів: Вид-во Національного університету "Львівська політехніка".
148. Захарьина, М., 2010. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании, *Менеджер по персоналу: практический журнал для всех, кто занимается управлением персоналом*, 7, с. 24-32.
149. Зеер, Э., 2005. Компетентностный подход к образованию. *Образование и наука*, 3 (33), с. 27-35.
150. Зеер, Э. Ф., 2006. *Психология профессионального развития: учеб. Пособие для студ. высш. учеб. заведений*. Москва: Издательский центр "Академия".
151. Зеер, Э. та Сыманюк, Э., 2005. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования. *Высшее образование в России*, 4, с. 23-30.
152. Зимняя, И. А., 2003. Ключевые компетентности – новая парадигма результата образования. *Высшее образование сегодня*, 5, с. 34-42.
153. Злотникова, Л. Г., Колосков, В. А., Лобанская, Л. П. и др., 1988. *Организация и планирование производства. Управление*

- нефтеперерабатывающими и нефтехимическими предприятиями: Учеб. для хим.-технол. спец. вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Химия.*
154. Іллін, Є. П., 2013. *Мотивація і мотиви*. Переклад з російської Т. В. Тадеєва. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан.
155. Ибрагимов, Г. И., 2007. *Компетентностный подход в профессиональном образовании*. *Educational Technology & Society*, 10 (3), с. 361-365.
156. Информационно-аналитический портал HR-tv.ru, 2017. *Как развивать компетенции*. [online] (Останнє оновлення 20 Квітень 2017. Доступно: <<https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kak-razvivat-kompetentsii.html>>). [Дата звернення 20 Квітень 2017].
157. Искандерова, Ф. В., 2006. Эмоциональный интеллект как основа межличностного взаимодействия. *Вестник КАСУ. Выпуск: Образовательные технологии*, 1, с. 130-134.
158. Кабінет Міністрів України, 2011а. *Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій"* від 23 листопада 2011 р. № 1341 [online] (Останнє оновлення 12 Червень 2019). Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>>. [Дата звернення 27 Червень 2019].
159. Кабінет Міністрів України, 2011б. *Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти"* від 23 листопада 2011 р. № 1392 [online] (Останнє оновлення 7 Серпень 2013). Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1392-2011-п>>. [Дата звернення 12 Червень 2018].
160. Кабушкин, Н.И., 2009. *Основы менеджмента: учеб. пособие*. 11-е изд. испр. Минск: Новое знание.
161. Казанцев, А. К., Подлесных, В. И. та Серова, Л. С., 1998. *Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие для вузов*. Москва: ИНФРА-М.

162. Кайдалов, Д. та Суименко, Е., 1988. Психология и коллегиальность. Москва.
163. Калінін, В. О., 2005. *Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови засобами діалогу культур*. Кандидат наук. Житомирський державний університет ім. І.Я. Франка.
164. Каменицер, С. Е. та Русинов, Ф. М. ред., 1984. *Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий*. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Высш. школа.
165. Кантор, Л. та Грункин, М., 1967. *Экономика, организация и планирование промышленного производства*. Москва: Экономика.
166. Капустянський, П. З., 2007. *Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія*. Київ: ІПК ДСЗУ.
167. Карян У., 2001. *Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: монографія*. Київ: Всеуито, Наукова думка.
168. Кельман, І. І., Дарміць, Р. З. та Процик, І. С., 2002. Підходи до класифікації мотивів в діяльності управлінців АТП. Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів, поїздів та нафтогазопроводів: *Щорічний науково-виробничий журнал Транспортної академії України*, 9, с. 54-56.
169. Кириченко, О. А., ред., 2002. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник*. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: "Знання".
170. Климов, Е. А., 2003. *Пути в профессионализм (Психологический взгляд): Учебное пособие*. Москва: Московский психолого-социальный институт: Флинта.
171. Коваленко, С., 2011. Критерії ефективності управлінської праці в умовах інституціональних трансформувань. *Економіка України*, 7, с. 52–58.
172. Когут, І., 2018. Інформаційна компетентність як структурний компонент професійно-педагогічної комунікативної компетентності

- педагога в сучасному освітньому просторі. *Освітологічний дискурс: електронне наукове фахове видання*. [online], 3-4(22-23). Доступно: <<http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/515>> [Дата звернення 31 липень 2019].
173. Козик, В. В. та Гавриляк, А. С., 2011. *Організація виробництва: навч. Посібник*. Київ: Знання.
174. Козлова, О. та Коциолек, Г., 1983. *Взаимодействие органов управления производством*. Москва: Мысль.
175. Козлова, О. та Кузнецов, И., 1970. *Научные основы управления производством*. Москва: Экономика.
176. Козлова, О. та Румянцева, З., 1984. *Интенсификация управления производством*. Москва: Экономика.
177. Козловська, С. Г., Падурець, Г. І. та Чудаєва, І. Б., 2013. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Сер.: Економіка і менеджмент, 1, с. 130-140.
178. Колесніков, Г. О., 2007. *Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання*. Київ: "ВД "Професіонал".
179. Колот, А. М., 1998. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник*. Київ: КНЕУ.
180. Колот А. М., 2002. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ: КНЕУ.
181. Колот, А. М. та Цимбалюк, С. О., 2012. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ: КНЕУ.
182. Колот, А. М., ред., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. та ін., 2009. *Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник*. Київ: КНЕУ.
183. Комлев, Е., 1987. *Научные основы управления и организации труда*. Москва: Высшая школа.
184. Комлев, Н. Г., 2000. *Словарь иностранных слов*. Москва: ЭКСМО-Пресс.
185. Корінько, М. Д., 2004. Аналіз формування організаційних структур

- при диверсифікації. *Актуальні проблеми економіки*, 5. с. 161–173.
186. Коркуна, І. І., Трач, В. П. та Дарміць, Р. З., 1999. Роль апарату управління в системі менеджменту автотранспортного підприємства. В: *SAKON 99: Materialy X konferencji Miedzynarodowej*. Rzeszow, Polska.
187. Коротков, Э. М., 2000. *Исследование систем управления*. Москва: ООО Издательско-консалтинговая компания "ДеКА".
188. Костюхин, Д. И., ред., пер. Кочеврина, Ю. Б., Волкова, А. Г., Клинова та В. Г., 1974. *Маркетинг: Сборник*. Москва: Прогресс.
189. Кристопчук, Т. Є., 2011. Компетентнісний підхід: європейський вимір. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. Серія: Педагогіка, 6, с. 33–41.
190. Кримська, О. М., 2011. Форми забезпечення професійного зростання працівника. *Форум права*, [Online] 3, с. 414-418. Доступно: <<http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/FP/2011-3/11kompzp.pdf>> [Дата звернення 13 Травень 2017].
191. Крук, Д. М., ред., 1978. *Научные основы управления социалистическим производством*. Москва: Экономика.
192. Крук, Д. М., ред., Дейнеко, О. А., Громова, Р. А. и др., 1985. *Основы управления социалистическим производством*. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономика.
193. Крупський, Я. В. та Михалевич, В. М., 2010. *Глумачний словник з інформаційно-педагогічних технологій: словник*. Вінниця: ВНТУ.
194. Крушельницька, О. В. та Мельничук, Д. П., 2005. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: "Кондор".
195. Кубенко, І. М., 2010. Що таке компетентність і як її розуміють в освіті. *Додаток до електронного журналу "Теорія та методика управління освітою"*, 1, с. 1-13.
196. Кузьмін, О. та Дарміць, Р., 2001. Економічно-екологічні аспекти формування апарату управління вітчизняних підприємств з переробки

- відпрацьованих мастил. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. Наукове видання, 8, с. 188-199.
197. Кузьмін, О. та Дарміць, Р., 2002., Управлінський апарат. *Економічна енциклопедія: У трьох томах*. Мочерний, С.В. ред. Київ: Видавничий центр "Академія", т. 1.
198. Кузьмін, О.Є., Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2001. Оцінка професійного росту працівників апарату управління автотранспортних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблем розвитку*, 436, с. 3-8.
199. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2007. *Основи менеджменту: підручник*. 2-ге вид., доп. Київ: Академвидав.
200. Кузьмін, О.Є. Мала, Н.Т. Мельник, О.Г. та Процик, І.С., 2008. *Керівництво організацією: навч. посіб. для студ. екон. спец.* Львів: Видавництво Львівської політехніки.
201. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. та Дарміць, Р.З., 2019. Інтегрований метод оцінювання компетентності працівника апарату управління підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал, [Online] 3(43), с. 49-57. Доступно: <<https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No3/49.pdf>> [Дата звернення 28 Жовтень 2019].
202. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С. та Дарміць, Р.З., 2001. Особливості формування системи матеріального стимулювання управлінських працівників. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 425, с. 197-201.
203. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Процик, І.С., Романишин, С.Б. та Дарміць, Р.З., 2018. *Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посібник*. 4-те вид., випр. та допов. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

204. Кузьмін, О. Є., ред., Процик, І. С., Передало, Х. С. та Комарницька, Б. Б., 2011. *Управління персоналом: навч.-метод. Посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
205. Куксин, И. Б., ред., Моисеев, С. В., Геворкян, А. М. и др., 1979. *Организация, планирование и управление производством радиоэлектронной аппаратуры: учеб. пособие для радиотехн. спец. Вузов*. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Машиностроение.
206. Куликовський, С., 2014. Генеза поняття "компетентність" у Європейській та Українській педагогічній науці. *Людинознавчі студії. Педагогіка*, 29 (1), с. 92-103.
207. Кулініч, І. О., 2008. *Психологія управління: навч. Посібник*. Київ: Знання.
208. Курочкин, А., 1997а. Принципы организационного проектирования предприятий, обеспечивающие эффективную организацию. *Персонал*, 3.
209. Курочкин, А., 1997б. Принципы организационного проектирования предприятий, обеспечивающие эффективную организацию. *Персонал*, 4.
210. Лавриченко, Н. М., 2000. *Педагогіка соціалізації: європейські абриси*. Київ: Віра Інсайт.
211. Ландшеер, В., 1988. Концепция "минимальной компетентности". *Перспективы. Вопросы образования*, 1. с.32-38.
212. Летенко, В. А., ред., Родионов, Б. Н., Бялковская, В. С. и др., 1979. *Организация, планирование и управление машиностроительным предприятием: учебник для вузов по спец. "Экономика и орг. машиностроит. пром-сти"* в 2-х ч. Ч. 1 : Организация и управление машиностроительным предприятием. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Высшая школа.
213. Лисицын, Н., и др., 1990. *Экономика, организация и планирование промышленного производства*. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: Вышэйш. школа.
214. Литвинюк, Л. В. та Олійниченко, В. О., 2011. "Шлях до

- професіоналізму": проект професійного зростання вчителів загальноосвітніх навчальних закладів. *Витоки педагогічної майстерності*: збірник наукових праць. Сер.: Педагогічні науки, 8(2), с. 152-158.
215. Логинов, Е. та Leadership Excellence., 2014. Семь признаков некомпетентности менеджера. *Management.com.ua*, [online] 4. Доступно: <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm278.html>> [Дата звернення 28 липень 2019].
216. Лотова, І., 2003. Професійна кар'єра держслужбовців: варіативний підхід. *Людина і Праця*, 10. Київ: Видавничий Дім "Ін Юре".
217. Лукашевич, М. П., 2004. *Соціологія праці: Підручник*. Київ: Либідь.
218. Лукіна, Т., 2006. Якість професійної освіти державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: Наук.-практ. конф. за міжнар. уч.* Київ, Україна, 31 травень 2006 р. Київ: Вид-во НАДУ, Т. 1, с. 377-378.
219. Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І., 1998. *Економетрика: підручник*. Київ: Знання.
220. Льошенко, О., 2010. Емоційний інтелект та емоційна компетентність: проблеми співвідношення. *Психологія. Педагогіка. Соціальна робота. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*, 2, с. 49-52.
221. Майорова, Т., 2009. *Інвестиційна діяльність: підруч. для студ. вищ. навч. закл.* Київ: Центр учбової літератури.
222. Маньков, В. С. та Собровина, О. И., 1987. *Профессиональные качества современного хозяйствующего руководителя*. Москва: Знание.
223. Максимюк, С. П., 2005. *Педагогіка: Навчальний посібник*. Київ: Кондор.
224. Марков, В. Н., 2005. Профессиональный потенциал и зона ближайшего профессионального развития. *Акмеологическое исследование потенциала, резервов и ресурсов человека; Центр планирования и*

- прогнозування кар'єри.* [online]. Доступно: <http://www.potentiales.ru/page300.html> [Дата звернення 19 травень 2016].
225. Маркова, А. К., 1996. *Психология профессионализма*. Москва: Международный гуманитарный фонд "Знание".
226. Мартыненко, Н., 1995. *Менеджмент фірми: книга для підприємця*. Київ: МП "Леся".
227. Мартиненко, М., 2005. *Основи менеджменту: підручник для студ. вищих навч. закладів*. Київ: Каравела.
228. Мартиненко, М. М. та Ігнат'єва, І. А., 2006. *Стратегічний менеджмент: Підручник*. Київ: Каравела.
229. Мартиненко, С. А., 2013. Фахова компетентність: психолого-педагогічний аспект. *"Народна освіта": електронне фахове (педагогічне) видання*. [online], 2(20). Доступно: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=527 [Дата звернення 28 липень 2019].
230. Махнорылов, В. П., ред., Данюк, В. М., Покропивный, С. Ф. и др., 1974. *Управление социалистическим промышленным предприятием: справ.-методич. пособие*. Київ: Издательство "Техніка".
231. Мащак, С. О., 2012. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2 (1), с. 444–452.
232. Мельничук, О. С., ред., 1985. *Словник іношомовних слів*. Видання друге, виправлене і доповнене. Київ: Головна редакція української радянської енциклопедії.
233. Мельничук, О. С., гол. ред., Білодід, І. К., Коломієць, В. Т. та Ткаченко, О. Б., АН УРСР. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні., 1982. *Етимологічний словник української мови: в 7 т., Т. 1: А–Г*. Київ: Наукова думка.
234. Мізюк, Б. М., 2000. Системні основи теорії та інструментарій

менеджменту підприємства. Львів: Коопосвіта.

235. Міляєва, В., 2017. Підходи до визначення поняття професійної компетентності на засадах лідерства в сучасній психологічній теорії. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. [online] 4. Доступно: <<https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/52>> [Дата звернення 19 липень 2019].
236. Міністерство юстиції України, 2003. *Господарський кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти*. Київ: Юрінком Інтер.
237. Михайляк, Г. В., 2015. *Системи оцінювання компетенцій управлінців машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет "Львівська політехніка".
238. Мильнер, Б. З., Евенко, Л. И. та Рапопорт, В. С., 1983. *Системный подход к организации управления*. Москва: Экономика.
239. Морозов, С. М. та Шкарапута, Л. М., 2000. *Словник іношомовних слів*. Київ: Наукова думка.
240. Мочерний, С. В., ред., 2002. *Економічна енциклопедія*. Київ: Видавничий центр "Академія", т. 1.
241. Мочерний, С. В., ред., 2002. *Економічна енциклопедія*. Київ: Видавничий центр "Академія", т. 3.
242. Мурашко, М. І., 2008. *Менеджмент персоналу: навчальний посібник*. 3-тє вид., випр. і доп. - Київ: Знання; КОО.
243. Мухин, В. И., 2003. *Исследование систем управления: Учебник для вузов*. Москва: Издательство "Экзамен".
244. Набиева, Е. В., 2014. Исследовательская компетентность как условие профессионального роста учителя. *Международный информационно-аналитический журнал "Crede Experto": транспорт, общество, образование, язык. Вопросы андрагогики*, [online] 3 (12). Доступно: <<http://ce.if-mstuca.ru/wp-content/uploads/2014/11/nabiyeva.pdf>> [Дата звернення 10 лютий 2019].

245. Наврузов Ю., 2000. *Управління людськими ресурсами: Навчальний модуль*. Київ: Консорціум із вдосконалення бізнес-освіти в Україні.
246. Нагорна, Н. В., 2007. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*, 1-2, с. 266-268.
247. Недашківський, В. П., ред., Данчева, О. В. та Швалб, Ю. М., 1999. *Практична психологія в економіці та бізнесі*. Київ: Лібра.
248. Недашківська, Т. Є., 2007. Компетенція та компетентність державного службовця: проблема дефініції. В: В. Я. Малиновський, ред. *Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи: Наук.-практ. конф.* Луцьк: Волинська обл. друкарня, 17-18 Травень, 2007, с. 102-104.
249. Нельсон, Б. та Экономі, П., 2007. *Менеджмент для "чайників"*. 2-е издание. Пер. з англійської Лебеденко, Я. А. Москва: ООО "И.Д. Вильямс".
250. Новаківський, І. І., Карий, О. І. та Леськів, М. Р., 2018. *Інформаційно-комунікаційний менеджмент в організаціях: Навч. Посібник*. Львів: Видавництво ННВК "АТБ".
251. Новиков, А. М., 1997. *Профессиональное образование России: перспективы развития*. Москва: ИЦПНПО РАО.
252. Носко, И. В., 2003. *Психология развития и возрастная психология. Учебное пособие для студентов психологических факультетов*. Владивосток: Дальневосточный гос. университет.
253. Невалов, А. Г., 2001. До питання комплексної оцінки трудової діяльності персоналу промислових підприємств при будіванні нової управлінської інфраструктури. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 417, с. 278–282.
254. Оболенський, О. Ю., 2005. *Державне управління та державна служба: Словник-довідник*. Київ: КНЕУ.
255. Овчарук, О. В., ред., 2004. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті:*

- світовий досвід та українські перспективи: колективна монографія. Київ: "К.І.С."
256. Одрехівський, М., 2000. Методологічні аспекти організаційного проектування інноваційних підприємств. *Регіональна економіка*, 3, с. 88-93.
257. Огороков, В. Р., ред., Алгебова, Л. И., Падалко, Л. П. и др., 1987. *Основы управления энергетическим производством*. Москва: Высшая школа.
258. Олпорт, Г., 2002. *Становление личности: Избранные труды*. Леонтьев, Д. А., ред. Перевод с английского Трубицыной, Л. В. и Леонтьева, Д. А. Москва: Смысл.
259. Омаров, А. Н., 1974. *Экономика промышленного предприятия. Учеб. пособие для экон. спец. вузов*. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: Экономика.
260. Орбан-Лембрик, Л. Е., 2010. *Психологія управління: навч. посіб.* 2-ге вид., доповн. Київ: Академвидав.
261. Осипов, В. І., 2005. *Економіка підприємства: Підручник для студ. вищих навчальних закладів*. Одеса: Маяк.
262. Осовська, Г. В. та Осовський, О. А., 2006. *Основы менеджменту: підручник*. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Кондор.
263. Охотский, Е. В., ред. та Игнатов, В. Г., 1998. *Государственная служба: теория и организация: курс лекций*. Ростов-на-Дону: Феникс.
264. Павленков, Ф. Ф., 1910. *Энциклопедический словарь*. 4-е изд. Санкт-Петербург: Типография Ю. Н. Эрлихъ.
265. Павлюк, Є. О., 2014. Методи формування професійної компетентності майбутніх тренерів-викладачів у процесі фахової підготовки: методи першої та другої груп. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Педагогічні та психологічні науки*, 3, с. 187-197.
266. Парамонов, Ф. И., 1989. *Рационализация аппарата управления предприятиями*. Москва: Экономика.

267. Пелагейченко, В., 2009. Ключові компоненти компетентності вчителя. *Відкритий урок: Розробки, технології, досвід. Науково-методичний журнал*, 2, с. 55-60.
268. Передало, Х. С., Дарміць, Р. З. та Процик І. С., 2002. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 466, с. 97-106.
269. Передало, Х. С. та Дарміць, Р. З., 2002. Визначення місії організації та особливості її формування. *Економічні проблеми ринкової трансформації України: Всеукраїнська науково-практична конференція. Львів, Україна, 3-4 Грудень 2002. Львів: ЛБІ НБУ.*
270. Передало, Х. С. та Дарміць, Р. З., 2004. Місце та роль місії в процесі управління організацією. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 507, с. 95-101.
271. Петров, А. С., 1969. *Основы организации управления промышленным производством. (Методологические проблемы)*. Москва: Экономика.
272. Петрович, Й. М., 2013. *Управління діяльністю організаційно-виробничих систем*. Київ: Знання.
273. Пірен, М. І., 2007. *Конфліктологія: Підручник*. Київ: МАУП.
274. Питер, Лоуренс Дж., 1990. *Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось*. Пер. с англ. Степанова, Л.В. Москва: Прогресс.
275. Подольчак, Н. Ю., 2004. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 507, с. 126-131.
276. Поніманська, Т. І., 2006. *Дошкільна педагогіка: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Київ: Академвидав.
277. Пономаренко, В. С., Кизим, М. О. та Узунов, Ф. В., 2003. *Рівень і якість життя населення України*. Харків: ВД "ІНЖЕК".

278. Попов, С. А. та Беделева, Н. В., 2011. Посадова компетентність як новаторство у визначенні навчальних потреб службовців органів публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 8, с. 520-532.
279. Прыкин, Б. В., ред., Прыкина, Л. В., Эриашвили, Н. Д. та Усман, З. А., 1998. *Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учеб. для студентов вузов*. Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ.
280. Пуртов, С. Г., Смирнов, С. В., ред., Ефимушкин, С. Н. та Колобов, А. А., 1989. *Управление машиностроительным предприятием*. Москва: Высшая школа.
281. Пушкар, Р. М. та Тарнавська, Н. П., 2003. *Менеджмент: теорія і практика: підручник*. Тернопіль: Карт-бланш.
282. Пчелкин, В. В., ред., 1989. *Словарь иностранных слов*. 18 изд. Стер. Москва: Рус. Яз.
283. Радукин, В. П., ред., Ойнер, К. Ф., Семяшкин, Ф. И., и др., 1986. *Основы управления: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Экономика и организация машиностроительной промышленности"*. Москва: Высшая школа.
284. Разумов, И. М., Глаголева, Л. А., Ипатов, М. И. та Ермилов, В. П., 1982. *Организация, планирование и управление предприятием машиностроения*. Москва: Машиностроение.
285. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш. та Стародубцева, Е. Б., 1999. *Современный экономический словарь*. 2-е изд., испр. Москва: ИНФРА-М.
286. Рашкевич, Ю. М., ред., 2006. *Впровадження ECTS в українських університетах: Методичні матеріали*. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".
287. Рашкевич, Ю. М., 2014. *Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
288. Резник, С. Д., Соколов, С. Н., Удалов, Ф. Е. та Бондаренко, В. В., 2004. *Персональный менеджмент. Учебник*. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М.

289. Рейнолдс, М., 2003. *Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе*. Москва: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса.
290. Роббинз, С. П. та Коултер, М., 2006. *Менеджмент*. 8-е издание. Пер. с англ. Медведь, О.В. Москва: Издательский дом "Вильямс".
291. Романюк, Л. М. та Вдовиченко, Л. В., 2014. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 25, с. 85-91.
292. Румянцев, А. М., Абалкин, Л. И., Богомолов, О. Т. и др., 1980. *Экономическая энциклопедия. Политическая экономия*.
293. Русавська, В. А., Батченко, Л. В. та Гончар, Л. О., 2018. Проблемні аспекти менеджменту та менеджмент-освіти в умовах ринкових змін. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*, 1. С. 78-91. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_8 [Дата звернення 28 Грудень 2019].
294. Ряковский, С. М., 2003. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала. *Журнал "Справочник по управлению персоналом"*, 3, с. 13-24.
295. Савельева, В. С. та Єськов, О. Л., 2007. *Управління діловою кар'єрою: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури.
296. Савченко, В. А., 2002. *Управління розвитком персоналу: навч. Посібник*. Київ: КНЕУ.
297. Сахно, Є. Ю., 2015. *Менеджмент малих та середніх підприємств: навчальний посібник*. Київ: Кондор - Видавництво.
298. Сачко, Н. С., Бабук, И. М., ред., Демидов, В. И., и др., 1988. *Организация, планирование и управление машиностроительным предприятием: учебное пособие*. Минск: Высшая школа.
299. Селевко Г. К., 2004а. Компетентности и их классификация. *Народное*

- образование, 4, с. 138-143.
300. Селевко, Г. К., 2004б. Педагогические компетенции и компетентность. *Сельская школа*, 3, с. 29-32.
301. Сероштан, Н. А., ред., Алдохин, И.П. та Кулиш, С.А., 1987. *Основы управления производством: учеб. для экон. спец. Вузов*. 2-е изд., перераб. и доп. Харьков: Вища школа.
302. Сигов, И. И., ред., 1972. *Основы экономики и управления производством. Учеб. пособие для руководителей и специалистов подразделений предприятий промышленности и других отраслей*. Москва: Экономика.
303. Сігов, І. І., ред., 1973. *Основы економіки і управління виробництвом: Навч. Посібник для керівників і спеціалістів підрозділів підприємств промисловості та інших галузей*. Київ: Видавництво політичної літератури України.
304. Сидорова, Д. Г. та Орел, А. А., 2014. Основные факторы, влияющие на развитие карьеры и продвижение по карьерной лестнице. *APRIORI. Серия: Гуманитарные науки*. [online] 2, с. 1-10. Доступно: <<http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/219>> [Дата звернення 12 квітень 2015].
305. Силюк, Н. А., Веселов, В. П. та Галахов, В. В., 1986. *Организация управленческого труда*. Москва: Экономика.
306. Скибінський, С. В., 1997. *Маркетинг: Навч. посібник*. Київ: ІЗМН.
307. Скибінський, С. В., 2000. *Маркетинг. Ч.1: Підручник*. Львів: Друкарня видавництва Отців Василянів "Місіонер".
308. Сладкевич, В. П. та Чернявский, А. Д., 2003. *Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций*. 3-е изд. Киев: МАУП.
309. Слостенин, В. А., Колесникова, И. А., ред. та Панфилова, А. П., 2008. *Игровое моделирование в деятельности педагога: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*. 3-е изд., испр. Москва: Издательский центр

"Академия".

310. Слесарев, Ю. В., 2009. Профессиональная зрелость – индикатор качества профессиональной подготовки специалиста-менеджера. *Сибирский педагогический журнал*, 5, с. 68-77.
311. Смирнов, А. А., Конопкин, О. А., ред. та Михайлов, И. В., 1975. Проблема профессиональной зрелости в трудах Д.Е. Сьюпера. *Вопросы психологии*, 5 сентябрь-октябрь, с. 110-123.
312. Сороко, Н. В., 2015. Методи оцінювання інформаційно-комунікаційної компетентності вчителів (досвід Естонії). *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*, [online] 1. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeeetu_2015_1_10> [Дата звернення 23 липень 2019].
313. Стадник, В. В. та Йохна, М. А., 2007. *Менеджмент: Підручник*. Вид. 2-ге, вип., доп. Київ: Академвидав.
314. Стуколов, П. М., ред., Проскуряков, А. В., Туровец, О. Г. та Моисеева, Н. К., 1986. *Организация, планирование и управление предприятиями электронной промышленности*. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Высшая школа.
315. Сурис, Л. М., ред., Злоказов, М. та Белобров, В., 2003. *Словарь иностранных слов издательства "ЭТС" (Р) 2003 IDDK© 2003 ЭТС*. Москва: ООО "Агентство" (ИДДК™) - 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
316. Таукач, Г. Л. та Дубонос, В. П., ред., 1989. *Основы управления социалистическим производством: учебник*. Киев: Выща шк. Головное изд-во.
317. Терещенко, Н. М., 2015. Деякі аспекти оцінювання дисципліни та професійної компетентності керівників. *Агросвіт*, 24, с. 32-39.
318. Тихомиров, В. И., 1978. *Организация, планирование и управление производством летательных аппаратов: учебник для вузов*. Изд. 2-е перераб. и сокращенное. Москва: Машиностроение.
319. Тюлю Г., 2005. Качество профподготовки менеджера. *Высшее образование в России*, 11, с. 78-82.

320. Урбанович, А. А., 2001. *Психология управления: учеб. пособ.* Минск: Харвест.
321. Ушаков, Д. Н., 2014. *Толковый словарь современного русского языка. Справочное издание.* Москва: "Аделант".
322. Ушаков, И. А., ред., Саати, Т. та Кернс, К., 1991. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. Вачнадзе, Р. Г. Москва: Радио и связь.
323. Федулова, Л. І., Сокирник, І. В., Стадник, В. В., Йохна, М. А., Новикова, О. С. та Рясних, Є. Г., 2004. *Менеджмент організацій: Підручник.* Київ: Либідь.
324. Хакимова, Е. К. та Валеева, Р. А., 2014. Эмоциональная компетентность в структуре профессиональной компетентности педагога-психолога. *Современные проблемы науки и образования*, [online] 1. Доступно: <<http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=12142>> [Дата звернення 20 лютий 2019].
325. Харский, К. В., 2003. *Благонадежность и лояльность персонала.* Санкт-Петербург: Издательский дом "Питер".
326. Хілуха, О. А., 2018. Оцінка компетентностей менеджерів в системі корпоративного управління на основі використання матриці попарних порівнянь. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 259-271.
327. Хлевицька, Т. Б. та Гусева, О. Ю., 2019. Когнітивна компетентність: зміст та особливості формування. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"* [online] 4. Доступно: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/39.pdf> [Дата звернення 29 липень 2019].
328. Хміль, Ф. І., 1995. *Менеджмент: підручник.* Київ: Вища школа.
329. Хміль, Ф. І., 2003. *Основи менеджменту: підручник.* Київ: Вища школа.
330. Хміль, Ф. І., 2006. *Управління персоналом: підручник для вузів.* Київ: Академвидав.

331. Хміль, Ф. І., 2008. *Основи управлінського консультування: навчальний посібник*. Київ: Академвидав.
332. Ходаківський, Є. І., ред., Богоявленська, Ю. В. та Грабар, Т. П., 2011. *Психологія управління: підручник*. 3-тє видання, перероблене та доповнене. Київ: Центр учбової літератури.
333. Хомяков, В. І., 2005. *Менеджмент підприємства. Навч. пос.* Київ: Кондор.
334. Хуторской, А. В., 2002. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. *Интернет-журнал "Эйдос"*, [online]. 23, апрель. Доступно: <<http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>> [Дата звернення 20 лютий 2019].
335. Хуторской, А. В., 2003. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*, 2, с.58-64.
336. Чеботарьова, І. О., 2015. Етимологія поняття компетентність в англomовних джерелах. *Наукові записки кафедри педагогіки*, 38, с. 278-291.
337. Чернуха, О. В., 2012. Професійне зростання психологічні особливості та саморозвиток педагога. *Педагогічна культура викладача вищої школи: навчально-методична конференція*. Харків, Україна. 21 Листопад. Харків: ХНМУ.
338. Чошанов, М. П., 1997. *Гибкая психология проблемномодульного обучения*. Москва: Народное образование.
339. Швальбе, Б. та Швальбе, Х., 1993. *Личность. Карьера. Успех: Психология бизнеса*. 4-е изд., пересм.и доп. Москва: Прогресс.
340. Шегда, А. В., 2002. *Менеджмент: навч. посіб.* Київ: Товариство "Знання".
341. Шеремет, А. Д., 1974. *Комплексный экономический анализ деятельности предприятий: учебн. Пособие*. Москва: Экономика.
342. Шишов, С. Е., 1999. Понятие компетенции в контексте качества образования. *Стандарты и мониторинг в образовании*, 2, с. 30-34.

343. Шклярів, А. Ф., 1974. *Надежность систем управления в строительстве*. Ленинград: Стройиздат.
344. Шпекторенко, І. В., 2014. *Професійна компетентність державного службовця*. Університетські наукові записки, 1, с. 285-293.
345. Щёкин, Г. В., 1994. *Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие*. Киев: Украина.
346. Щёкин, Г. В., 2002. *Основы кадрового менеджмента: Учебник*. 4-е изд., испр. Киев: МАУП.
347. Юргутіс, І. А. та Кравчук, І. І., 1998. *Основы менеджменту: навч. посібник*. Київ: "Освіта".
348. Юринець, З. В. та Макара, О. В., 2014. *Самоменеджмент: навч. Посібник*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 272 с.
349. Ягупов, В. В. та Свистун, В. І., 2007. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців. *Наукові записки Національного університету "Києво-Могилянська академія"*. Том 71: Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. с. 3-8.
350. Яремко, В. В. та Сліпущко, О. М., 2001. *Новий тлумачний словник української мови*. Київ: "Аконіт".
351. Ярыгин, Д. Є., 2000. Критеріальна оцінка організаційної системи управління. *Регіональні перспективи*, 4, с. 31-33.
352. Boyatzis, R. E., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
353. Chakravarthy, P., 2011. The Difference Between Coaching And Mentoring. *Forbes*. [online]. 20 December. Доступно: <<https://www.forbes.com/sites/infosys/2011/12/20/business-leadership-for-smarter-org-2/#19464ba64d9e>> [Дата звернення 2 червень 2016].
354. Csikszentmihalyi, M., 2008. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
355. Dubois, D., 1998. *The competency casebook*. Amherst, MA: HRD, & Silver

- Spring MD: International Society for Performance Improvement.
356. Goleman, D., 2006. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
 357. Hodgkinson, G. and Sparrow, P., 2002. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Philadelphia: Open University Press Buckingham.
 358. Klein, A., 1996. Validity and Reliability for Competency-Based Systems: Reducing Litigation Risks. *Compensation and Benefits Review*, 28(4), p. 31-37.
 359. Raven, John, 1984. *Competence in modern society: its identification, development and release*. London: H.K. Lewis.
 360. Raven, John, 1991. *The Tragic Illusion: Educational Testing*. New York. Publisher: Trillium.
 361. Renton, Jane, 2009. *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York: Bloomberg Press.
 362. Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
 363. Woodruff, C., 1993. What is meant by a competency? *Leadership and Organizational Development Journal*, 14 (1), p. 29-36.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А 1

ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ "АПАРАТ УПРАВЛІННЯ"

№ з/п	Автори	Означення
1.	<i>О. Козлова, І. Кузнецов (1970)</i>	Сукупність працівників, що забезпечують керівництво (управління) підприємством або іншою виробничо-господарською одиницею; створюється на промисловому підприємстві для виконання функцій управління виробництвом.
2.	<i>І. Сігов (1972)</i>	Керуюча система підприємства представлена АУ, який підрозділяється на відносно відособлені частини – органи управління (відділи, бюро, окремі керівники).
3.	<i>І. Сігов (1973)</i>	Особи, зайняті управлінською працею на виробництві, становлять його управлінський апарат.
4.	<i>В. Махнорілов, В. Данюк, С. Покропивний, А. Пастухов, А. Поддєрьогін (1974)</i>	Працівники, які зайняті збором, систематизацією, передачею та обробкою інформації, виробленням (підготовкою) команд з управління виробничим процесом і реалізацією підготовлених рішень. В широкому розумінні АУ охоплює весь склад інженерно-технічних працівників, і службовців заводоуправління та цехів.
5.	<i>В. Голіков (1977)</i>	Сукупність підрозділів, мета яких – регулювання речових, соціальних і економічних процесів на основі узгодження, взаємозв'язку і саморегулювання елементів системи (підприємства).
6.	<i>Д. Крук (1978)</i>	Керуюча (керівна) підсистема охоплює АУ.
7.	<i>І. Разумов, Л. Глаголева, М. Іпатов, В. Єрмилов (1982)</i>	Керуюча частина (підсистема) підприємства. АУ підприємством охоплює лінійних керівників за ступенями управління (директор, начальника цеху, майстри, бригадири) і персонал функціональних підрозділів (диспетчерів, нормувальників, товарознавців і ін.).
8.	<i>Д. Крук, О. Дейнеко, Р. Громова (1985)</i>	Для виконання функцій управління виробництвом створюється керуюча система - АУ. Структурою АУ виробництвом вважається склад ланок і ступенів управління, їх співвідпорядкованість і взаємозв'язок.
9.	<i>М. Стуколов, О. Туровец, А. Проскур'яков, Н. Моисеева (1986)</i>	Сукупність керуючих елементів, які здійснюють процеси переробки інформації, пов'язаної з управлінням об'єктом, утворює керівну частину, тобто АУ.
10.	<i>Н. Силюк, В. Веселов, В. Галахов (1986)</i>	Організаційна система для здійснення управлінських функцій. Співробітники апарату – керівники, фахівці, технічний персонал.
11.	<i>В. Огороков, Л. Алгебова, Л. Падалко (1987)</i>	Сукупність органів управління об'єднання (підприємства), які наділені певними правами і здійснюють цілеспрямоване керівництво функціонуванням виробничого підрозділу (підприємства).
12.	<i>Е. Комлев (1987)</i>	Керуюча підсистема (суб'єкт управління).
13.	<i>В. Замах, С. Євстигнеев, К. Свілле (1987)</i>	Сукупність органів і підрозділів, що виконують різноманітні функції з підготовки, прийняття та організації виконання управлінських рішень у всіх сферах діяльності.
14.	<i>Г. Антоненко (1988)</i>	Функції управління на підприємстві виконує АУ; включає лінійний і функціональний персонал.
15.	<i>С. Пуртов, С. Смірнов, С. Єфімушкін (1989)</i>	Сукупність працівників, що володіють певною професійно-кваліфікаційною підготовкою, на яких покладено керівництво підприємством або його виробничо-господарськими ланками.
16.	<i>Г. Таукач, В. Дубонос (1989)</i>	Організована сукупність управлінських працівників (керівників, фахівців і технічних виконавців), об'єднаних у відповідні структурні підрозділи (відділи, бюро, групи і т.д.).

17.	<i>Ф. Парамонов (1989)</i>	Певним чином організований колектив, що також потребує цілеспрямованого управління; породжує специфічну функцію управління колективом людей.
18.	<i>І. Юргутіс, І. Кравчук (1998)</i>	Керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені, часто уособлюють з органом управління. У своєму апараті кожна велика фірма має 3 рівні.
19.	<i>О. Кузьмін Р. Дармиць (2002)</i>	Складна, скоординована система (сукупність), що полягає у поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (сформована на цій базі структура управління або "скелет") з відповідним штатом менеджерів, які виконують функції управління на підприємстві, впливають на керовану систему та підпорядковані єдиним загальним правилам, цілям і місії організації.
20.	<i>І. Бойчик (2002)</i>	Структурний підрозділ галузі, підприємства, об'єднання тощо, який забезпечує оптимальне функціонування виробництва.
21.	<i>А. Шегда (2002)</i>	Один з головних елементів системи управління, об'єкт дослідження теорії менеджменту з позиції комплексного підходу. АУ є складовою частиною будь-якої організації. Адміністративний апарат – працівники, які доповнюють лінійну організаційну структуру і надають консультативні послуги.
22.	<i>О. Кузьмін, О. Мельник (2002, 2007)</i>	Сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.
23.	<i>О. Гірняк, П. Лазановський (2003)</i>	
24.	<i>Г. Колесніков (2007)</i>	
25.	<i>В. Осипов (2005)</i>	Складова керуючої системи організації. Колектив працівників, котрий здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління. До його складу входять працівники, які готують управлінські рішення, ухвалюють їх та забезпечують процес реалізації. Відповідно до виконуваних функцій в апараті управління виділяють керівників, фахівців (спеціалістів) та технічних виконавців
26.	<i>Ф. Хміль (1995)</i>	Група людей, яка виконує разом з менеджером управлінські функції, тобто сферою професійної діяльності якої є процеси управління.
27.	<i>Ф. Хміль (2006)</i>	Штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління та працівників, що обслуговують керівників і функціональних фахівців.
28.	<i>М. Мартиненко (2005)</i>	Складова керівної підсистеми, суб'єкт управління.
29.	<i>М. Мартиненко, І. Ігнат'єва (2006)</i>	Структура АУ – забезпечує необхідний рівень відповідальності за реалізацію стратегій та використання певної системи мотивації.
30.	<i>М. Пірен (2007)</i>	Посадові особи, поділені на функціонально-службові групи й структурні підрозділи, які об'єднані спільною метою і виконують ті чи інші управлінські функції та операції згідно з їхнім управлінським статусом.
31.	<i>В. Стадник, М. Йохна (2007)</i>	Структура АУ – розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.
32.	<i>С. Коваленко (2011)</i>	Елементи суб'єкта управління та їх взаємозв'язки.
33.	<i>А. Загородній, Г. Вознюк (2005)</i>	Апарат фінансовий – працівники фінансових органів, податкової служби, фінансових відділів чи управлінь підприємств (організацій та установ), міністерств і відомств, які здійснюють функції оперативного управління фінансами.

Примітка: впорядковано автором.

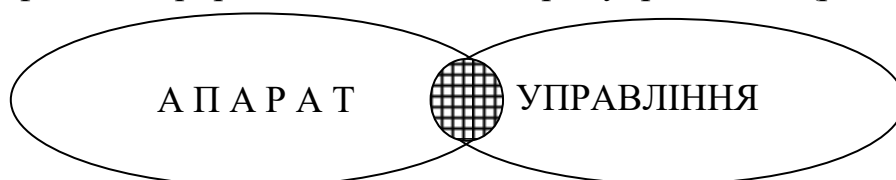
ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ЗМІСТУ І ГРАФІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ
ПОНЯТТЯ "АУ"

Підходи науковців до тлумачення змісту терміну "АУ"

№ з/П	Акценти науковців щодо розуміння змісту і трактування терміну "АУ"	Автори, роки
1.	Виконання функцій управління, функціональний підхід, керівництво організацією	Л. Кантор, М. Грункін (1967), О. Козлова, І. Кузнецов (1970), П. Багрій, с. Дорогунцов (1973), В. Голюков (1977), Г. Єгіазарян, А. Шеремет (1977), Козлова О., Коціолек Г. (1983), Т. Валаєва, Є. Коростельова, Б. Рабінович, Е. Хруцкий (1984), С. Каменіцер, Ф. Русинов та ін. (1984), Н. Силюк, В. Веселов, В. Галахов (1986), Ф. Парамонов (1989), С. Пуртов, С. Смирнов, С. Єфімушкін, А. Колобов (1989), Г. Таукач, В. Дубонос (1989), Ф. Хміль (1995), А. Курочкін (1997) та ін.
2.	Фактор внутрішнього середовища організації "люди", – управлінський персонал, управлінці	А. Петров (1969), І. Сігов (1972), А. Омаров (1974), В. Махнориллов, В. Данюк, С. Покропивний (1974), В. Голюков (1977), Н. Силюк, В. Веселов, В. Галахов (1986), В. Огороков, Л. Алгебова, Л. Падалко (1987), С. Пуртов, С. Смирнов, С. Єфімушкін, А. Колобов (1989), М. Мартиненко (1995), Ф. Хміль (2003) та ін.
3.	Фактор внутрішнього середовища організації "структура", – ОСУ, ОСВ	А. Омарова (1974), В. Тіхоміров (1978), В. Летенко, Б. Родіонов, В. Бялковская (1979), К. Волкова, Ф. Казакова, А. Симонов (1990), І. Куксин, С. Моїсеєв, А. Геворкян (1979), Н. Грункін, А. Жевтяк, Ю. Санамов (1985), Д. Крук, О. Дейнеко, Р. Громова (1985), В. Радукін, К. Ойнер, Ф. Семяшкін (1986) Н. Сероштан, І. Алдохін, С. Куліш (1987), Господарський кодекс України (2003), М. Бідняк (2003), Т. Майорова (2009), В. Козик, А. Гавриляк (2011) та ін.
4.	Системний підхід, керуюча (керівна підсистема, суб'єкт управління) або її частина	І. Сігов (1972), А. Шклярів (1974), Д. Крук (1978), І. Разумов, Л. Глаголева, М. Іпатов (1982), Б. Мільнер, Л. Євенко, В. Рапопорт (1983), О. Козлова, З. Румянцева (1984), М. Стуколов, А. Проскураков, О. Туровец, Н. Моїсеєва (1986), В. Огороков, Л. Алгебова, Л. Падалко (1987), Є. Комлев (1987), Л. Злотникова, В. Колосков, Л. Лобанская (1988), В. Жигалов, Л. Шимановська (1994), Г. Антоненко (1998), І. Герчікова (2001), М. Мартиненко (2005), Й. Петрович (2013) та ін.
5.	Комплексний підхід	А. Шегда (2002), В. Осипов (2005), О. Кузьмін, О. Мельник (2007) та ін.

Примітка: впорядковано автором.

Графічна інтерпретація поняття "апарат управління" (рис. А1)



Примітка: сформовано автором.

ВИМОГИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ АУ ПІДПРИЄМСТВ

Вимоги до АУ (ОСУ) підприємств

Автори	Характеристика вимог
<i>В. Тіхоміров</i>	Відповідність типовій для даної галузі структурі, охоплення усіх функцій управління, поєднання централізації і децентралізації функцій управління у такій мірі, яка забезпечує динамічність, оперативність органів управління, координація функцій управління між ступенями ієрархії тощо.
<i>І. Куксин, С. Моїсєєва, А. Геворкян та ін.</i>	Сприяння злагодженій і чіткій роботі апарату; зміцнення єдиноначальності у всіх його ланках; систематичне зниження витрат на управління виробництвом.
<i>А. Аганбегян</i>	Для раціоналізації роботи АУ – аналізування переліку управлінських робіт; відмова від багатьох непотрібних робіт, які породжуються взаємовідносинами в АУ; інтенсифікування управлінської праці.
<i>В. О कोरोков, Л. Алгебова, Л. Падалко та ін.</i>	Оптимальність, оперативність, гнучкість, надійність, економічність.
<i>Д. Воєйков, Л. Головач, Т. Горская та ін.</i>	Мінімальне число ієрархічних ступенів, гнучкість, відповідність виробничій структурі підприємства, раціональне співвідношення централізації і децентралізації функцій управління, чіткий розподіл праці в апараті управління.
<i>Н. Сероштан, І. Алдохін, С. Куліш</i>	Вимога системності. При побудові АУ слід керуватись принципами – оптимальної ланковості, керованості, раціональної відповідності обов'язків з відповідальністю.
<i>С. Пуртов, С. Смирнов, С. Сфимушкін</i>	Економічність АУ (через показники: питома вага адміністративно-управлінських витрат у собівартості продукції, частка управлінських працівників в чисельності промислово-виробничого персоналу, питома вага їх заробітної плати у загальному фонді оплати праці тощо).
<i>Н. Кабушкін</i>	Перегрупування та зміна взаємозв'язків між підрозділами, створення необхідних проміжних ланок тощо.
<i>М. Корінько</i>	Окрім нормативних характеристик АУ, доповнення такими параметрами, як продуктивність та адаптивність
<i>Т. Майорова</i>	Склад, зміст, трудомісткість функцій управління (загальних та спеціальних). Ієрархія АУ визначається характером взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками процесу, складністю та характером операцій (робіт), суб'єктивними можливостями керівника (здатністю співпрацювати з колективом, бажанням делегувати підлеглим повноваження для виконання певних завдань управління [проектом]).

Примітка: впорядковано автором.

Таблиця А 4

Фактори впливу на формування АУ

Автори	Чинники
<i>Т. Валаєва, Є. Коростельова, Б. Рабінович, Є. Хруцкій</i>	<ul style="list-style-type: none"> Характер і обсяги продукції; Ступінь спеціалізації і кооперування виробництва, виробнича структура підприємства.
<i>Г. Осовська, О. Осовський О.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Характер виробництва; Галузеві особливості (спеціалізація, масштаб, складність продукції); Рівень технічної оснащеності виробництва); Форма організування управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, тощо); Ступінь відповідності структури АУ ієрархічній структурі виробництва (як керованій системі); Співвідношення між централізованою та децентралізованою формами управління; Співвідношення між галузевою та територіальною формами управління; Рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація та ефективність праці робітників.

Примітка: впорядковано автором.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ АУ

Принцип (від латин., що означає начало, основа) – це вихідне положення будь-якого вчення, теорії, науки тощо; а також внутрішнє переконання людини, її усталений погляд на те чи інше питання.

Логічна інтерпретація принципів формування АУ (рис. А2)



Примітка: розроблено автором.

Таблиця А 5

Характеристика принципів формування АУ

Логічні блоки	Основні принципи	
Управління/ менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Принцип науковості. • Принцип цілеспрямованості. • Принцип системності і комплексності. • Принцип ієрархічності. • Принцип динамічної рівноваги. 	<ul style="list-style-type: none"> • Принцип економічності управління. • Принцип єдиновладдя в управлінні і колегіальності у виробленні рішень. • Принцип врахування інтересів. • Принцип забезпечення зворотнього зв'язку.
Теорія систем	<ul style="list-style-type: none"> • Система не є простою сумою окремих частин. Її необхідно розглядати як єдність, цілісність. • Системи є відкриті або закриті. • Будь-яка система повинна мати визначені межі, що відокремлюють її від зовнішнього середовища. • Закриті системи піддаються ентропії, тобто тенденції до виродження, згасання; відкриті системи одержують інформацію із середовища функціонування, то ж у цьому випадку говорять про стійкий стан системи. • Однією з основних умов стійкого стану системи є наявність зворотного зв'язку. • Будь-яка система має підсистеми, що є частинами системи, які, як правило, ієрархічні, тобто перебувають у визначеному підпорядкуванні один одному. • Відкриті системи прагнуть до збільшення числа своїх підсистем і елементів. • Відкриті системи можуть досягати бажаних результатів різними способами. 	
Соціальна взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> • Спільний ціннісний простір. • Географічна близькість. • Симпатія. 	

Примітка: впорядковано автором.

Таблиця А 6

Основні принципи функціонування АУ

<ul style="list-style-type: none"> • Економічність. • Надійність. • Оптимальність. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативність. • Динамічна рівновага. • Перманентне удосконалення. • Відповідність системи цілям. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальна ланковість. • Керованість. • Домірність прав та обов'язків управлінців з відповідальністю.
---	--	---

Примітка: впорядковано автором.

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

№ з/п	Ознаки	Види
1.	За характером у часті в управлінні	<ul style="list-style-type: none"> Лінійний АУ Функціональний АУ
2.	За характером підпорядкування керівнику	<ul style="list-style-type: none"> Обслуговуючий АУ Консультативний АУ Особистий АУ Інформаційний АУ Адміністративний
3.	За концепцією управління фірмою	<ul style="list-style-type: none"> АУ орієнтований на виробництво АУ орієнтований на збут АУ орієнтований на товар АУ орієнтований на маркетинг АУ орієнтований на соціально-етичний маркетинг
4.	За ступенем централізації*	<ul style="list-style-type: none"> Централізований АУ Децентралізований АУ
5.	За характером адаптації до змін*	<ul style="list-style-type: none"> Механістичний АУ Органістичний (адаптивний) АУ
6.	За сферою (видом) діяльності*	<ul style="list-style-type: none"> АУ секретарів АУ маркетологів АУ бухгалтерів і т.п. АУ експортної діяльності
7.	За рівнем управління*	<ul style="list-style-type: none"> АУ керівників вищої ланки управління АУ керівників середньої ланки управління АУ керівників низової ланки управління
8.	За кількістю рівнів управління*	<ul style="list-style-type: none"> АУ цеховий АУ безцеховий (відсутній управлінський рівень)
9.	За об'єктом управління*	<ul style="list-style-type: none"> АУ організації АУ відділу (служби, цеху) АУ бригади (дільниці) АУ проекту
10.	За кількістю цілей*	<ul style="list-style-type: none"> Простий (проста система) Складний (складна система)
11.	За терміном існування (функціонування)*	<ul style="list-style-type: none"> Постійнодіючий АУ Тимчасовий АУ

Примітка: уточнено та розвинуто* автором.

ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ "КОМПЕТЕНТНІСТЬ"

№ з/п	Автори	Тлумачення поняття "компетентність"
1.	Енциклопедичний словник Ф. Павленкова (1910, с. 522)	Коло знань, в якому думки (погляди) відомої особи можуть вважатись у певній мірі авторитетними. Компетентний – той, хто розуміється, обізнаний з даним предметом настільки, щоб висловити у ньому свою правильну думку; той, хто має право судити про що-небудь або кого-небудь.
2.	Словник іншомовних слів за редакцією члена-кореспондента АН УРСР О.С. Мельничука (1985, с. 431)	КОМПЕТЕНТНИЙ [від лат. competens (competentis) – належний, відповідний] – 1) досвідчений у певній галузі, якомусь питанні; 2) повноважний, повноправний у розв'язанні якоїсь справи.
3.	Современный экономический словарь. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева (1999)	1. Область повноважень керівного органу, посадової особи; коло питань (визначених законами, іншими нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами), за якими вони мають право прийняття рішень; 2. Знання, досвід у тій чи іншій області.
4.	Словарь иностранных слов. Зав. Ред. В.В. Пчелкина (1989)	1. Володіння компетенцією (кмп); 2. Володіння знаннями, що дозволяють судити про що-небудь. Компетентний – [відповідний; здатний] – 1) той, хто володіє кмп; 2) той, хто
5.	Словарь иностранных слов. Н.Г. Комлев (2000)	знає, розуміється на певній галузі.
6.	Словник іншомовних слів / Уклад.: С.М. Морозов, Л.М. Шкарапуца (2000)	Поінформованість, обізнаність, авторитетність [від лат. competens (competentis) – належний, відповідний].
7.	Великий тлумачний словник сучасної української мови (2005, с. 560)	Властивість за значенням компетентний. Компетентний – 1. Який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий. // Який ґрунтується на знанні; кваліфікований (у 2 знач.). 2. Який має певні повноваження; повноправний, повновладний.
8.	Словарь иностранных слов издательства "ЭТС". Глав. Ред. Л.М. Сурис (2003)	Володіння знаннями, що дозволяють судити про що-небудь, висловлювати вагому, авторитетну думку. Компетентний – 1. Той, хто обізнаний, є визнаним знавцем в якому-небудь питанні; 2. Що володіє компетенцією, повноправний (право).
9.	Тлумачний словник з інформаційно-педагогічних технологій: словник Я.В. Крупський, В.М. Михалевич (2010)	Рівень освіченості, що характеризується здатністю вирішувати завдання в різних сферах життєдіяльності на базі теоретичних знань.
10.	Толковый словарь современного русского языка Д.Н. Ушакова (2014, с. 236)	Обізнаність, авторитетність. Водночас, компетентний – той, хто обізнаний, є визнаним знавцем у якому-небудь питанні; який володіє компетенцією, повноправний.
11.	Н.М. Лавриченко (2000, с. 21)	Психосоціальна якість, джерелом якої є відчуття власної успішності та корисності, котра сприяє усвідомленню особистістю власної здатності ефективно взаємодіяти з оточенням.
12.	А.В. Хуторской (2002)	Володіння людиною відповідною компетенцією, характеризує досвідчене оволодіння людиною відповідною компетенцією, що включає особистісне ставлення до неї і предмету діяльності.
13.	Є.Ф. Зеєр (2005)	Змістовні узагальнення теоретичних і емпіричних знань, представлених у формі понять, принципів, змістоутворюючих положень.
14.	Є. Зеєр, Е. Симанюк (2005)	Сукупність (система) знань у дії.

Продовження табл. Б 1

15.	А.В. Хуторской (2005)	Усталена особистісна якість (сукупність якостей) і мінімальний досвід у відношенні до діяльності в заданій сфері, завжди особистісно забарвлена рисами (якостями) конкретного індивіда (учня).
16.	А.В. Хуторской, Л.Н. Хуторская (2008)	Квінтесенція цільових, змістових, смислових, творчих, емоційних, ціннісних характеристик особистості.
17.	Л.Е. Орбан-Лембрик (2003)	Стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості. Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.
18.	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак (2004)	Ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати його професійні завдання; визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.
19.	Ф.І. Хміль (2006)	Компетентність [працівника] – відповідна підготовка, знання, досвід і навички працівника для виконання конкретних робіт.
20.	В.М. Діденко (2008)	Компетентність [працівника] (професіоналізм) – рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.
21.	А.М. Колот, О.А. Грیشнова, .О. Герасименко та ін. (2009)	Рівень загальної та професійної підготовки, що дозволяє адекватно реагувати на потреби конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.
22.	І.М. Кубенко (2010)	Сукупність необхідних щодо ефективної професійної діяльності, систематичних функціональних знань й умінь (науково-виробничих, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, економічних, предметних і відповідних особистісних якостей)
23.	Ю.М. Рашкевич (2014)	Динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь та здатностей.
24.	Boyatzis R. E. (1982)	Мотивація, особисті якості, знання та навички.
25.	John Raven (1984)	У широкому сенсі слова передбачає загальний інтелектуальний розвиток особистості і, зокрема, формування базових компонентів ментального (розумового) досвіду людини: на рівні когнітивного, метакогнітивного та інтенціонального досвіду.
26.	John Raven (1991)	Специфічна здатність, яка необхідна для ефективного виконання конкретної дії у конкретній предметній області і охоплює вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії.
27.	L.M. Spencer (1993)	У вигляді моделі айсберга; видима частина: навички та вміння; прихована частина: самооцінка, особисті якості, мотиви.
28.	C. Woodruff (1993)	Види поведінки
29.	A. Klein (1996)	Сукупність окремих видів поведінки або їх маркерів.
30.	D. Dubois (1998)	Мотивація, риси характеру, соціальна роль, знання.

Примітка: впорядковано автором.

**ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ "КОМПЕТЕНТНІСТЬ"
У НОРМАТИВНИХ ДОКУМЕНТАХ**

№ з/п	Нормативні документи	Тлумачення поняття "компетентність"
1.	Міжнародна комісія Ради Європи – 1996.	Загальні, або ключові, уміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, кроснавчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, опорні знання.
2.	Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнення та освіти (2001).	Спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок та відношень, що дають змогу особистості ефективно здійснювати діяльність або виконувати певні функції, що підлягають досягненню певних стандартів у галузі професії або виду діяльності
3.	Експерти Євросоюзу (Eurydice, 2002).	Здатність застосовувати знання й уміння, що забезпечує активне використання навчальних досягнень у нових ситуаціях.
4.	ЮНЕСКО – Rychen & Tiara (2004).	Поєднання знань, умінь, цінностей та ставлень, застосованих у повсякденні.
5.	Педагогическое образование России: Сборник нормативных документов (2006).	Загальний оцінювальний термін, що означає здатність до діяльності "зі знанням справи". Щодо осіб певного соціально-професійного статусу характеризує міру відповідності їх розуміння, знань і умінь реальному рівню складності виконуваних ними завдань і дозволених проблем.
6.	Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти (постанова КМУ № 1392 від 23.11.2011).	Набута у процесі навчання інтегрована здатність, яка складається із знань, умінь, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці. Суспільно визнаний рівень знань, умінь, навичок, ставлень у певній сфері діяльності людини.
7.	Постанова КМУ № 1341 від 23.11.2011 р. "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій" із змінами від 12.06.2019.	Динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність
8.	Закон України "Про освіту" № 2145-VIII від 5.09.2017.	
9.	Закон України "Про вищу освіту" № 1556-VII від 1.07.2014.	Динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.
10.	Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015.	Професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Примітка: впорядковано автором.

ЗМІСТ ПОНЯТТЯ "КОМПЕТЕНЦІЯ"

Джерела/автори	Компетенція
Етимологічний словник української мови: В 7 т. – Т. 1. Ред. кол.: О.С. Мельничук (1982, с. 541-542)	Через польське посередництво запозичено з латинської мови; лат. Competentia – "відповідність, узгодженість" пов'язане з comprettere "разом домагатися, прагнути, сходитися, зустрічатися; відповідати, узгоджуватися".
Словник іншомовних слів за редакцією члена-кореспондента АН УРСР О.С. Мельничука (1985, с. 431)	Від лат. Competentia – належність за правом – 1. Сукупність повноважень (прав і обов'язків) держ. або громадського органу, службової особи, що встановлюється законом, статутом даного органу або іншими нормативними актами. 2 Коло питань, у яких дана особа має знання, досвід.
Словник іншомовних слів / Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута (2000, с. 282)	Коло повноважень якої-небудь організації або особи; коло питань, з яких дана особа має певні знання, досвід, повноваження.
Управління людськими ресурсами: Навчальний модуль. / Ю. Наврузов (2000, с. 61)	Єдність знань, професійного досвіду, здатності діяти і навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, конкретністю ситуації і посадою.
Великий тлумачний словник сучасної української мови (2005, с. 560)	Добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень певної організації або особи.
Словарь иностранных слов современного русского языка. Сост. Т.В. Єгорова, отв. за выпуск В.А. Яценко (2014)	[Приналежність за правом] – 1) коло питань, у вирішенні яких певна особа має найбільший авторитет, пізнання і досвід; 2) певне коло повноважень, область підлягають чисті-небудь відання питань і явищ.
С.Е. Шишов (1999, с. 30)	Загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях і нахилах, які набуті під час навчання.
А.А. Урбанович (2001, с. 60)	Сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), які ставляться відносно певного кола предметів і процесів й необхідних, щоб якісно та продуктивно діяти щодо них.
А.В. Хуторской (2003, с. 61)	Готовність учня використовувати засвоєні знання, уміння і навички, а також способи його діяльності в житті для вирішення практичних і теоретичних завдань.
Г. Селевко (2004, с. 139)	Освітній результат, який виявляється в підготовленості випускника, в реальному володінні ним методами та засобами діяльності, в можливостях справлятися з поставленими завданнями; форма поєднання знань, вмінь і навичок, яка дозволяє ставити і досягати мети в перетворенні довкілля.
В.Г. Горб (2004, с. 23)	Професійно-статусна можливість щодо здійснення людиною державних, соціальних і особистісних повноважень в професійній діяльності.
Г. Тюлю (2005, с. 82)	Система базових характеристик, які визначають професійний успіх і можуть бути описані в термінах поведінки, тобто компетенція технологічна і її можна діагностувати.
Робоча група Темпу-проекту "Впровадження ECTS в українських університетах". Ред. Вип.: Ю.М. Рашкевич (2006)	Знання та уміння, що характеризують здатність студента виконувати, розуміти, відображати та пізнавати те, що вимагається освітньо-кваліфікаційною характеристикою (моделлю) фахівця після завершення процесу навчання.

Примітка: впорядковано автором.

ВИДИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

№ з/п	Різновиди	Тлумачення (автори)
1.	Функціональна	Професійні знання та уміння їх реалізовувати (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, 2011).
2.	Інтелектуальна	Здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, 2011).
3.	Ситуативна	Вміння діяти відповідно до ситуації (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, 2011).
4.	Часова	Вміння раціонально планувати і використовувати робочий час (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, 2011).
5.	Соціальна	Наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, 2011). Набута особистісно здатність гнучко орієнтуватись у постійно змінних соціальних умовах і спроможність ефективно взаємодіяти із соціальним довкіллям (М.О. Докторович, 2009). Відкритість до світу людей як потреба особистості, навички соціальної поведінки, готовність до сприймання соціальної інформації, бажання пізнавати людей, робити добрі вчинки (Т.І. Поніманська, 2006).
6.	Моральна	Готовність, спроможність і потреба жити за традиційними моральними нормами (В. Пелагейченко, 2009).
7.	Продуктивна	Вміння працювати, отримувати результат, ухвалювати рішення та відповідати за них (В. Пелагейченко, 2009).
8.	Загальна	Універсальні навички та уміння, якості, які потрібні в багатьох ситуаціях, не тільки в тих, які безпосередньо пов'язані з предметною областю (За Ю.М. Рашкевич, 2014).
9.	Фахова	Теоретичні, практичні і/або експериментальні знання і навички, пов'язані з предметною областю (За Ю.М. Рашкевич, 2014). Цілісна система інтелектуальних, практичних, соціально-психологічних знань, умінь і навичок, що створюють підґрунтя для внутрішньої мотивації до саморозвитку і самовдосконалення, філософського розуміння сенсу і значення праці за фахом та її результатів, стимулюють творчий підхід до професійної діяльності (С.А. Мартиненко, 2013).
10.	Комунікативна	Вміння вступати в комунікацію (спілкування), бути зрозумілим, спілкування без обмежень (В. Пелагейченко, 2009). Здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, охоплює певну сукупність знань і умінь, що забезпечують ефективне протікання комунікаційного процесу (Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В. Растяніков, 1990).
11.	Інформаційна	Володіння інформаційними технологіями, уміння опрацьовувати різні види інформації (В. Пелагейченко, 2009). Уміння використовувати інформаційні технології, засоби і методи (у вузькому значенні). Уміння переосмислювати інформацію, розв'язувати інформаційнопошукові задачі, використовуючи бібліотечні та електронні інформаційнопошукові системи, тобто здійснювати інформаційну діяльність із використанням як традиційних, так і нових технологій (у широкому значенні) (Аханян, Кизик, 2007).
13.	Емоційна	Здатність усвідомлювати і визнавати власні почуття, також почуття інших для самомотивації, для управління власними емоціями і в стосунках з іншими (Goleman D., 1995, 2006). Сукупність емоційних і соціальних здібностей, таких як здатності до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей, до управління емоційною сферою (С.К. Хакімова, Р.А. Валеева, 2014). Вміння людини усвідомлювати і оцінювати себе; вміння управляти собою; вміння мотивувати себе; вміння розуміти людей, їх емоції, почуття, чому вони поведуться так чи інакше, бути терпимим; вміння будувати стосунки з людьми (Ф.В. Іскандерова, 2006).
14.	Посадова	Віддзеркалена у професійно-кваліфікаційній характеристиці та посадовій інструкції; складається з таких складових: професійна, соціально-комунікативна та особистісна (С.А. Попов, Н.В. Беделева, 2011).

Примітка: впорядковано автором.

ТИПОЛОГІЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

№ з/п	Ознаки	Різновиди	
1.	За першопричиною виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • Вроджені (наявні, існуючі) • Набуті 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвинуті
2.	За відношенням до цілей, які дозволяють досягнути	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічна • Тактична • Поточна 	
3.	За рівнем управління управлінця (носія компетентності)	<ul style="list-style-type: none"> • Інституційні • Управлінські • Технічні 	
4.	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські • Професійні • Технічні • Комунікативна • Інформаційна • Ситуаційна 	<ul style="list-style-type: none"> • Функціональна • Особистісна • Соціальна • Часова • Посадова • Емоційна та ін.
5.	За місцем (середовищем) виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • Під час навчання (н.: у ЗВО) • В результаті проходження курсів, семінарів, тренінгів тощо • Під час професійної діяльності у підрозділі АУ (на РМ) • Під час професійної діяльності на посаді АУ 	
6.	За рівнем усвідомлення	<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлена компетентність • Неусвідомлена компетентність • Усвідомлена некомпетентність • Неусвідомлена некомпетентність 	
7.	За суб'єктом	<ul style="list-style-type: none"> • Особистісна 	<ul style="list-style-type: none"> • Міжособистісна (колективна)
8.	За рівнем важливості	<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритетні 	<ul style="list-style-type: none"> • Другорядні
9.	За місцем у діяльності (навчання, менеджменті)	<ul style="list-style-type: none"> • Базові (ключові) 	<ul style="list-style-type: none"> • Універсальні
10.	За рівнем розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Компетентні • Надкомпетентні 	<ul style="list-style-type: none"> • Некомпетентні • Наднекомпетентні
		<ul style="list-style-type: none"> • В залежності від шкали 	
11.	За кількістю цілей, які дозволяють досягнути*	<ul style="list-style-type: none"> • Прості • Складні 	
12.	За масштабом застосування*	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні (комплексні) • Локальні 	
13.	За елементною структурою*	<ul style="list-style-type: none"> • Одинарні • Збірні 	
14.	За характером дії (впливу) на діяльність*	<ul style="list-style-type: none"> • Активні • Пасивні • Нейтральні 	
15.	За часовою належністю*	<ul style="list-style-type: none"> • Еволюційні • Відновлювальні 	<ul style="list-style-type: none"> • Сучасні • Регресивні
16.	За часовою ознакою застосування*	<ul style="list-style-type: none"> • Постійні (перманентні) • Разові 	<ul style="list-style-type: none"> • Ситуативні (періодичні)
17.	За впливом на результат діяльності*	<ul style="list-style-type: none"> • Номінальні • Реальні 	
18.	За формою прояву*	<ul style="list-style-type: none"> • Латентні (приховані) 	<ul style="list-style-type: none"> • Явні
19.	За носієм*	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальна (управлінця) • Компетентність підрозділу АУ • Компетентність апарату управління • Компетентність організаційна 	
20.	За напрямком розвитку*	<ul style="list-style-type: none"> • Прогресуючі • Регресуючі 	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільні

Примітка: уточнено та розвинуто* автором.

ЗМІСТ ПОНЯТТЯ "ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ"

№ з/п	Автори	Тлумачення поняття "професійна компетентність"
1	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак (2011)	Зумовлює ефективність дій у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування підприємства та у сфері міжособистих відносин.
2	В. Ландшеер (1988)	Система з 3-х компонентів: соціальна компетентність (здатність до групової діяльності і співпраці, готовність до прийняття відповідальності за результат своєї праці, володіння прийомами професійного навчання); спеціальна компетентність (підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності, вміння вирішувати типові професійні завдання, вміння оцінювати результати своєї праці, здатність самостійно здобувати нові знання та вміння за фахом); індивідуальна компетентність (готовність до постійного підвищення кваліфікації і реалізації себе у професійній праці, здатність до професійної рефлексії, подолання професійних криз і професійних деформацій).
3	М.А. Чошанов (1997)	Інтегративне поняття, включає 3 складові: мобільність знань, варіативність методу і критичність мислення".
4	А.М. Новиков (1997) та Г.І. Ібрагимов (2007)	Сукупність 2-х складових: професійно-технологічної підготовленості (володіння технологіями) і компонента, що має надпрофесійний характер (ключові компетенції).
5	В.В. Ягупов, В.І.Свистун (2007)	Складне інтегральне інтелектуальне, професійне і особистісне утворення, яке формується у процесі професійної підготовки у ВНЗ, проявляється, розвивається і вдосконалюється у професійній діяльності, а ефективність її здійснення суттєво залежить від теоретичної, практичної та психологічної підготовленості, особистісних, професійних і індивідуально-психічних якостей, сприйняття цілей, цінностей, змісту та особливостей цієї діяльності. Поєднання теоретичної і практичної підготовленості майбутнього фахівця до майбутньої професійної діяльності та основний показник наявності у нього розвинутого професійного мислення. Структура: 1. Загальнолюдська компетентність (загальнокультурна, моральна, політична, соціальна, інформаційна, комунікативна, етична, екологічна, валеологічна); 2. Загальнонаукова компетентність (методологічна, теоретична, методична, дослідницька); 3. Загальнопрофесійна компетентність (загальнофахова, економічна, технічна, правова, психологічна, педагогічна); 4. Фахова компетентність (технологічна); 5. Функціональна компетентність (стратегічна, менеджерська, управління суб'єктами та об'єктами діяльності, виконавча); 6. Особистісна компетентність (мотиваційна, аутопсихологічна, регулятивна, адаптивна, навчальна).
6	А.К. Маркова (1996)	Охоплює спеціальну, соціальну, особистісну та індивідуальну компетентність, які визначають зрілість людини у професійній діяльності, у професійному спілкуванні, у становленні особистості професіонала, його індивідуальності.
7	С.І. Горбань (2015)	Інтегративна якість особистості, яка містить готовність і здатність людини до здійснення професійної діяльності на основі наявних знань, умінь, навичок і професійно-особистісних якостей; певний інтелектуальний, мотиваційний та психічний стан, що дозволяє діяти самостійно та відповідально, здатність і вміння людини виконувати певні професійні функції.
8	І.В. Шпекторенко (2014)	Сукупний, підсумковий результат взаємодії усіх елементів структури професійної мобільності персоналу, її об'єктивних та суб'єктивних факторів. Результат впливу на державного службовця комплексу якостей його ціннісно-орієнтаційної сфери – сформованості його професійних намірів, поклику, інтересів; професійної спрямованості особи, її професійної придатності і працездатності, професійної задоволеності; а також сформованості його якостей компетентнісної сфери: професійної научуваності; професійно важливих якостей, професійної культури, професійного досвіду (суб'єктивні фактори).
9	В.Р. Міляєва (2017)	Наявність необхідного для успішної реалізації професійної діяльності комплексу ставлень, цінностей, знань, умінь і навичок, що проявляються у забезпеченні соціальної та професійної самореалізації, можливості професійного самовдосконалення впродовж усього життя.

Примітки: впорядковано автором

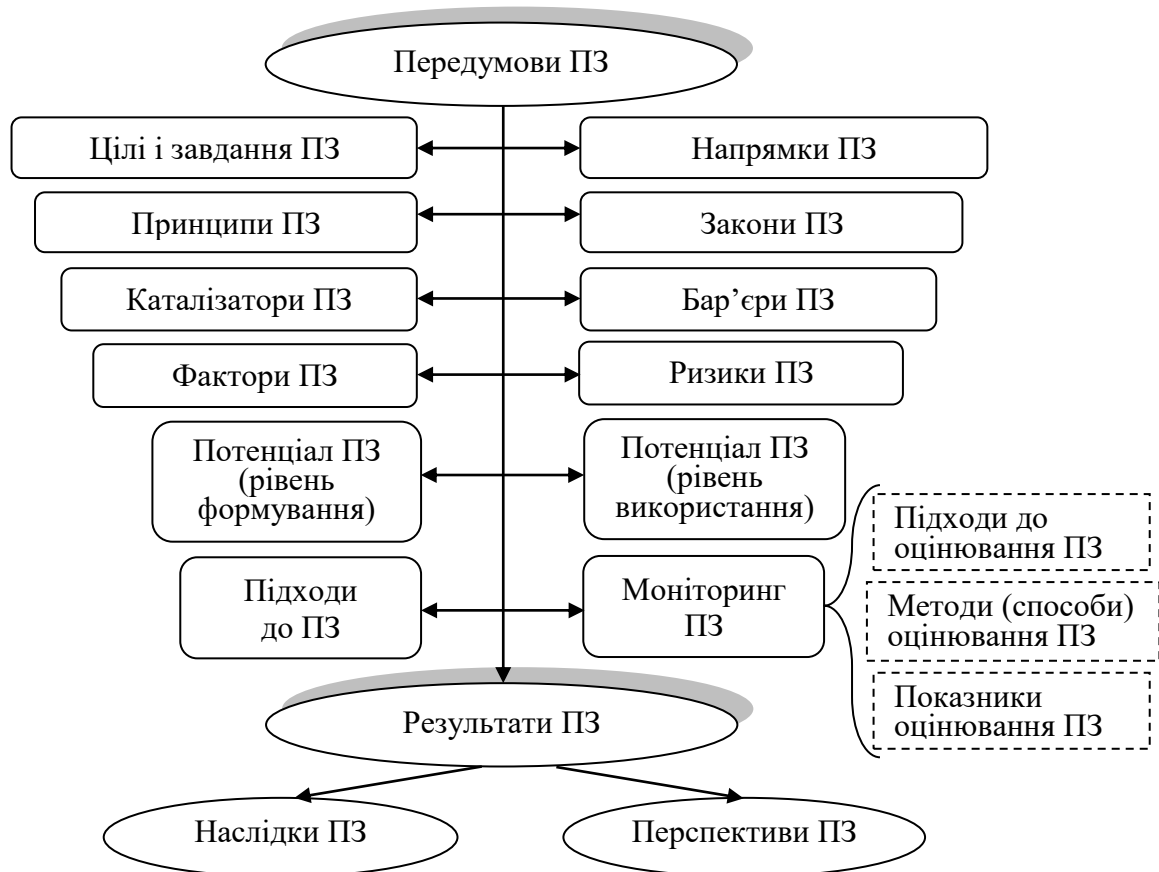
ОГЛЯД ПОНЯТЬ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

№ з/п	Автори	Визначення
1	Л.В. Литвинюк, В.О. Олійниченко	Професійне зростання – власний розвиток та проектування діяльності щодо підвищення рівня професіоналізму.
2	В.С. Пономаренко	Професійне зростання персоналу – здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного підвищення рівня кваліфікації, щоб відповідати зростаючим вимогам на підприємстві.
3	О.М. Кримська	ПЗ - сукупність засобів, методів та способів розвитку особистості працівника впродовж його професійного життя, завдяки якому відбувається становлення та розвиток працівника як професіонала або як кваліфікованого спеціаліста певного виду діяльності ПЗ повинно передбачати заходи його досягнення або забезпечення (дії, які спрямовані на розвиток професійних здібностей працівника).
4	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Професійний розвиток – процес набуття працівником нових компетенцій, знань і навичок, які він зможе використовувати у своїй професійній діяльності; процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків
5	В.А. Савченко	ПЗ особистості – підготовка й адаптація людини до роботи з конкретною професією чи спеціальністю; процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, вмінь і практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей
6	Закон України "Про професійний розвиток працівників" № 4312-VI від 12.01.2012 р.	Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва
7	Л.В. Долинська	Особистісно-професійне зростання – становлення професійної підготовки таких сторін особистості, які є першочергово необхідними для реалізації професійних завдань.
8	О.В. Чернуха	Професійний розвиток – процес, під час якого людина вдосконалює свої знання, вміння і навички, розвиває професійні здібності.
9	Л.В. Балабанова	Кар'єра (зростання) – індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.
10	В.М. Гриньова	Кар'єрне зростання – процес послідовної зміни робочого стану людини в результаті зростання її трудового потенціалу та реалізації життєвих цілей для вдосконалення свого способу життєдіяльності і досягнення успіху.

Примітка: впорядковано автором.

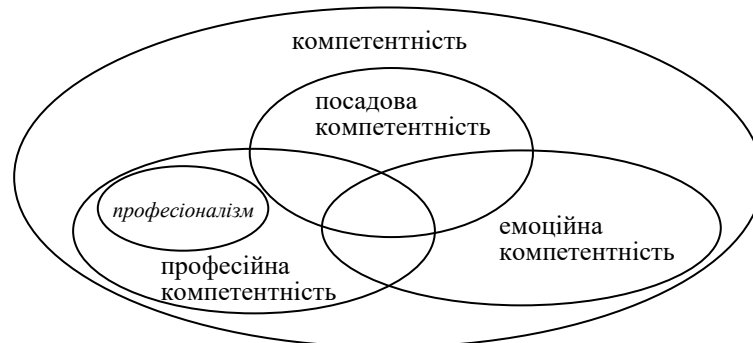
СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ПЗ ТА СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ КОМПЕТЕТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКА АУ

Структурно-логічна модель ПЗ працівника АУ (рис. Б1)



Примітка: сформовано автором.

Співвідношення між поняттями компетентностей працівника АУ(рис. Б2)



Примітка: сформовано автором.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

Інструменти оцінювання	Характеристики	Оцінювання
Атестація	Передбачає застосування такого методу, як наприклад, складання іспиту, анкетування, проходження тестів (у т.ч. і комп'ютерних) за допомогою яких проводиться кількісний вимір професійного росту незалежними експертами. Атестацію необхідно проводити періодично.	Оцінювання здійснюється експертами (робочим оточенням) через встановлення певних критеріїв оцінки (н.: здатність організувати і планувати працю, професійна компетентність, відповідальність за виконувану роботу, здатність до нововведень, працьовитість і працездатність, ініціативність, амбітність, ділова проникливість, навички лідера тощо).
"360° атестація"	Мета методу – отримати всебічну оцінку атестованого, тобто компетентність управлінського працівника оцінюють його робоче оточення: керівник, колеги та підлегли.	
Інтерв'ю	Застосовується з метою оцінки особистості за такими характеристиками: інтелектуальна сфера, професійний і життєвий досвід, професійне навчання, саморозвиток тощо. Інтерв'ю проводиться, на відміну від атестації, в усній формі.	Розповідь кандидата у формі бесіди про освіту, професійний досвід, володіння практичними навичками (ПК, іноземна мова), ставлення до професійної діяльності, на основі чого формується уявлення та оцінка компетентності.
Ділова гра	Передбачає оцінювання управлінського працівника під час розроблення та прийняття рішень щодо бізнес-ситуацій, при аналізованні бізнес-прикладів.	Учасники ділової гри об'єднуються у команди і виконують індивідуальні чи командні ролі. На основі тактики їх дій, вибору стратегій, генеруванням ідей здійснюється оцінювання рівня професіоналізму.
Оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності підприємства	Передбачає встановлення ключових показників ефективності і порівняння їх з отриманими результатами роботи працівника (кореляція). Ефективність роботи оцінюється у кількісному та якісному виразі і вимагає ґрунтовних знань, компетентності, творчого підходу, неординарних ідей.	За результатами кореляції порівнюваних величин встановлюється взаємозв'язок параметрів розвитку персоналу загалом на основі показників діяльності підприємства.
Асесмент-центр	Комплексний інструмент, заснований на використанні сукупності різних методик, за допомогою яких можна оцінити професійний ріст працівника або групи. Передбачає закріплення за кожним із працівників експерта, який за результатами спостереження дає оцінку компетентності.	Складовими є усі вищезазначені інструменти: інтерв'ю з експертом, тести, коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками, ділова гра, анкетування, експертне спостереження тощо. Дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку, зокрема про компетентність; проте вимагає значно більших затрат часу.
Оцінка за ключовими показниками трудової діяльності*	Передбачає оцінювання параметрів виконаної працівником роботи і параметрів характеру діяльності.	Дозволяє врахувати швидкість та складність, якість (безпомилковість) та своєчасність виконання персоналом трудових завдань, що є підставою для висновків про рівень компетентності і напрям ПЗ.

Примітка: впорядковано та розвинуто автором.*

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ
КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ**

№ з/п	Методи оцінювання	Характеристики	Критерії оцінювання компетентності	Складові компетентності
1.	Метод класифікації	Оцінка працівників за допомогою ранжування від кращого до гіршого.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, г, д
2.	Метод порівняння	Порівняння результатів діяльності декількох працівників з метою всебічного аналізу.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, г, д
3.	Метод "360 градусів"	Метод "360" дозволяє всебічно оцінити працівника. Інформацію отримують від колег на усіх рівнях спілкування.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, г, д
4.	Метод центрів оцінки	Асесмент-центр - стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу. Вважається, що дана форма оцінки є найповнішою та найоб'єктивнішою, оскільки дозволяє оцінити працівників в умовах, максимально наближених до реальних умов їх роботи.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, г, д
5.	Метод комітетів	Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, г, д
6.	Метод тестування.	Кваліфікаційне, психологічне та фізіологічне тестування.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, д
7.	Метод моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій, де працівник проявляє себе.	1, 2, 3, 4, 5	а, б, в, д
8.	Анкетування	Всебічне анкетування працівника за низкою питань для виявлення складових компетентності працівника.	1, 2, 3, 4	а, б, в, г, д
9.	Метод ділових ігор	Оцінка компетентності персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор.	3, 4, 5	а, б, в, г, д
10.	Метод незалежних суддів	Оцінювання незалежними членами комісії – 6-7 осіб співробітника за допомогою різноманітних питань щодо професійних якостей.	1, 2, 5	а, б, в
11.	Метод інтерв'ю	Співбесіда з метою отримання інформації про якості і характеристики опитуваного.	2	а, г, д

Примітка: впорядковано та розвинуто автором на основі поглядів (Калініна (2005), Дяків, Пилипчук (2011), Захарчин, Струтинської, Любомудрової, Винничук (2013) та ін.).

ДІАГНОСТИКА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ (МЕТОДИКА Н. ХОЛЛА)

https://stud.com.ua/17625/psihologiya/diagnostika_emotsiynogo_intelektu_holla

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини (репрезентується в емоціях) і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить 5 векторів:

- вектор 1 – "Емоційна обізнаність";
- вектор 2 – "Управління своїми емоціями" (емоційна відхідливість, емоційна неригідність);
- вектор 3 – "Самотивація" (довільне керування своїми емоціями);
- вектор 4 – "Емпатія";
- вектор 5 – "Розпізнавання емоцій інших людей" (вміння впливати на емоційний стан інших).

ІНСТРУКЦІЯ

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч кожного твердження слід зробити помітку у колонці, виходячи з вашої ступеня згоди з ним:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| • повністю не згідний (-3 бали). | • повністю згідний (+3 бали). |
| • в основному не згідний (-2 бали) | • в основному згідний (+2 бали) |
| • частково не згідний (-1 бал). | • частково згідний (+1 бал). |

Тестовий матеріал:

№ з/п	Твердження	Бал (ступінь згоди)					
		-3	-2	-1	+1	+2	+3
1	Для мене як негативні, так і позитивні емоції слугують джерелом знання про те, як чинити у житті.						
2	Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.						
3	Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.						
4	Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.						
5	Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.						
6	Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.						
7	Я стежу за тим, як я себе почуваю.						
8	Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.						
9	Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.						
10	Я не зациклююсь на негативних емоціях.						
11	Я чутливий до емоційних потреб інших.						
12	Я можу діяти на інших людей заспокоїливо.						
13	Я можу змусити себе знову і знову встати супроти перешкоди.						
14	Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.						
15	Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.						
16	Я можу легко входити у стан спокою, готовності і зосередженості.						

17	Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, в чому проблема.						
18	Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.						
19	Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми".						
20	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.						
21	Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.						
22	Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.						
23	Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, чого потребують інші.						
24	Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.						
25	Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще керують власним життям.						
26	Я здатний поліпшити настрій інших людей.						
27	Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.						
28	Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.						
29	Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.						
30	Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.						

Ключ до методики Холла на емоційний інтелект.

Вектор 1 – "Емоційна обізнаність" – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Вектор 2 – "Управління своїми емоціями" – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Вектор 3 – "Самотивація" – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Вектор 4 – "Емпатія" – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Вектор 5 – "Управління(розпізнавання) емоціями інших людей" – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Підрахунок результатів тесту EQ.

За кожною шкалою вираховується сума балів з урахуванням знаку відповіді (+ або -). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражено даний емоційний прояв.

Інтерпретація.

Рівні парціального (окремо за кожною шкалою) емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менш – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінантного знаку визначається за такими кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький.

1. *Емоційна обізнаність* – це усвідомлення і розуміння своїх емоцій, а для цього постійне поповнення власного словника емоцій. Люди з високою емоційною обізнаністю у більшій мірі, ніж у інші обізнані про свій внутрішній стан.

2. *Управління своїми емоціями* – це емоційна відхідливість, емоційна гнучкість і т.д., іншими словами, довільне керування власними емоціями.

3. *Самотивація* – управління своєю поведінкою, за рахунок керування емоціями.

4. *Емпатія* - це розуміння емоцій інших людей, вміння співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність надати підтримку. Це вміння зрозуміти стан людини за мімікою, жестами, відтінками мови, позою.

5. *Розпізнавання емоцій інших людей* – уміння впливати на емоційний стан інших людей.

АНКЕТА

Прохання взяти участь в опитуванні, спрямованому на виявлення рівня розуміння, оцінювання та реагування на доцільність використання пропонованих понять у сфері компетентності управлінців вітчизняних підприємств. Анкетування розраховане на управлінців підприємств (керівників: директорів, заступників, начальників відділів, цехів, служб, а також службовців функціональних підрозділів – відділів і служб), менеджерів, підприємців, науковців.

1. Вкажіть Вашу посаду: _____

2. Ви працюєте на підприємстві:

- мікро- (до 10ос.); малому (до 50 ос.); середньому; крупному (> 250 ос.)

3. Форма власності підприємства, на якому ви працюєте: _____

4. Ваша стать: чоловіча; жіноча.

5. Вкажіть, яка у Вас освіта _____

6. Вкажіть, який у Вас професійний стаж (скільки років, з них на ост. посаді) _____

7. Вкажіть основні виконувані Вами функції на посаді _____

8. Як Ви розумієте термін "компетентність" _____

9. Які, на Вашу думку, властивості найбільш повно характеризують компетентність управлінця ?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Гнучкість/Еластичність | <input type="checkbox"/> Релевантність | <input type="checkbox"/> Динамічність |
| <input type="checkbox"/> Кумулятивність | <input type="checkbox"/> Міждисциплінарність | <input type="checkbox"/> Функціональна обмеженість |
| <input type="checkbox"/> Еволюційність | <input type="checkbox"/> Синергічність/Комплексність | <input type="checkbox"/> Прогностичність |
| <input type="checkbox"/> Вимірюваність | <input type="checkbox"/> Неоднорідність/Багатогранність | <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ |

10. Чи потрібно, на Вашу думку, здійснювати відповідні розрахунки щодо оцінювання рівня компетентності управлінців на Вашому підприємстві ?

- так, однозначно; так, в міру необхідності; ні; від цього нічого не зміниться.

11. Якими, на Вашу думку, показниками можна оцінити рівень компетентності управлінця (проранжуйте 1 – максимально відповідає; 4 – мінімально відповідає) ?

- Якість Своєчасність Відповідність вимогам Ваш варіант _____

12. Які показники, ознаки, на Вашу думку, свідчать про зростання/розвиток компетентності управлінця? _____

13. Які, на Вашу думку, чинники найбільше впливають на рівень компетентності управлінця ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> освіта | <input type="checkbox"/> конкуренція на ринку праці |
| <input type="checkbox"/> досвід (стаж) | <input type="checkbox"/> особисті амбіції |
| <input type="checkbox"/> комунікації з колегами (професіоналами) | <input type="checkbox"/> підтримка керівництва/власників |
| <input type="checkbox"/> доступ до джерел інформації (Інтернет, спеціалізовані, книги за спеціальністю) | <input type="checkbox"/> вимоги, тиск з боку керівництва/власників |
| <input type="checkbox"/> клімат у Вашому колективі (стресовість, конфліктність тощо) | <input type="checkbox"/> конкуренція у Вашому колективі |

Ваш варіант _____

14. Чи розвиваєте Ви власну компетентність ?

- так, це важливо ні, оскільки від цього нічого не зміниться
 так, в міру необхідності Ваш варіант _____

15. Хто, на Вашу думку, повинен розвивати компетентність управлінця ?

- сам управлінець керівництво/власники спільно керівництво і управлінець 50/50
 спільно керівництво та управлінець, Ваш варіант співвідношення, % _____

16. Скільки, на Вашу думку, % витрат бюджету (підприємства) керівництву слід витрачати на розвиток компетентності управлінців ? _____

17. Вкажіть основні особисті мотиви, які спонукають Вас розвивати компетентність ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> зростання ЗП, бонуси | <input type="checkbox"/> Ваше сприйняття/реакція на очікування керівництва |
| <input type="checkbox"/> амбіції | <input type="checkbox"/> можливості для кар'єрного зростання |
| <input type="checkbox"/> конкуренція з колегами | <input type="checkbox"/> прагнення особистісного і професійного розвитку |
| <input type="checkbox"/> підтримка оточення | <input type="checkbox"/> займана посада |
| <input type="checkbox"/> повага колег | <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ |

18. Як Ви розвиваєте власну компетентність ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> книги, спеціалізовані журнали | <input type="checkbox"/> курси, семінари, вебінари |
| <input type="checkbox"/> Інтернет-ресурси | <input type="checkbox"/> спілкування з професіоналами |
| <input type="checkbox"/> додаткова освіта | <input type="checkbox"/> шпіонаж за конкурентами |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ | |

19. Вкажіть основні ризики, які Ви відчули у процесі розвитку власної компетентності ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ризик професійного вигорання | <input type="checkbox"/> ризик нереалізованості |
| <input type="checkbox"/> ризик переоцінки власних можливостей | <input type="checkbox"/> ризик недостатнього мотивування з боку керівництва |
| <input type="checkbox"/> ризик спустошення особистості | <input type="checkbox"/> ризик невідповідності оплати праці |
| <input type="checkbox"/> ризик трудоголізму | <input type="checkbox"/> ризик відсутності наставництва |
| <input type="checkbox"/> ризик внутрішньоорганізаційної конкуренції | <input type="checkbox"/> ризик розриву теорії та практики |
| <input type="checkbox"/> ризик економічної безрезультатності | <input type="checkbox"/> ніщо з переліченого |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ | |

20. Вкажіть основні бар'єри, з якими Ви зіткнулись у процесі розвитку власної компетентності?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> відсутність інформації | <input type="checkbox"/> відсутність досвіду |
| <input type="checkbox"/> дискомфорт, негативний мікроклімат та особливості роботи (несприятливий колектив, шуми, нічна, понаднормова, надмірна робота без відпочинку) | <input type="checkbox"/> відсутність гармонії власної особистості і професії (невдалий вибір професії) |
| <input type="checkbox"/> негативний стан економіки | <input type="checkbox"/> найвища точка кар'єри |
| <input type="checkbox"/> хронічна емоційна напруга → емоційне вигорання | <input type="checkbox"/> відсутність зворотнього зв'язку |
| <input type="checkbox"/> психологічна напруга (криза), професійні хвороби | <input type="checkbox"/> опір організаційним змінам |
| <input type="checkbox"/> внутрішня конфліктність | <input type="checkbox"/> відсутність чітких цілей |
| <input type="checkbox"/> деформація цінностей або зміна життєвих пріоритетів | <input type="checkbox"/> відсутність підтримки та розуміння з боку сім'ї, родини |
| <input type="checkbox"/> негативний досвід у минулому професійному зростанні | <input type="checkbox"/> зміна місця роботи, середовища (складність адаптації) |
| <input type="checkbox"/> незадовільний стан здоров'я, різке погіршення | <input type="checkbox"/> професійна криза; синдром "кінцевої зупинки" |
| <input type="checkbox"/> гострі конкурентні стосунки у підрозділі, дискримінація | <input type="checkbox"/> форс-мажорні обставини (проблеми у сім'ї тощо) |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ | |

21. Чи відповідає Ваш рівень компетентності рівню оплати праці (ЗП, бонуси тощо) ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> так, цілком | <input type="checkbox"/> ні, рівень оплати праці перевищує мою компетентність |
| <input type="checkbox"/> ні, оплата недостатня | <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ |

22. Як Ви розумієте термін "емоційна компетентність (емоційний інтелект)"? _____

23. Чи потрібна і наскільки емоційна компетентність управлінцям ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> так, це важливо | <input type="checkbox"/> ні, оскільки від цього нічого не зміниться |
| <input type="checkbox"/> так, в міру необхідності | <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ |

24. Кому саме з управлінців, на Вашу думку, потрібна емоційна компетентність ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> керівникам | <input type="checkbox"/> спеціалістам (фахівцям) |
| <input type="checkbox"/> інженерно-технічним працівникам | <input type="checkbox"/> усім управлінським працівникам |
| <input type="checkbox"/> нікому з перелічених категорій | <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ |

25. Чи потрібен і наскільки Вам наставник у процесі розвитку компетентностей ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> так, однозначно | <input type="checkbox"/> ні, достатньо підтримки колег, керівництва |
| <input type="checkbox"/> так, в міру необхідності | <input type="checkbox"/> ні, оскільки від цього нічого не зміниться |
| <input type="checkbox"/> я сам собі наставник | <input type="checkbox"/> Ваш варіант _____ |

26. З Вашої точки зору, на які показники (фінансово-економічні, кадрові, виробничі тощо) управлінців ? _____ впливає _____ компетентність

Дякуємо за увагу !

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРАЦІВНИКІВ АУ ІЗ ВИЯВЛЕНИМИ
ПАРАМЕТРАМИ ПРОФЕСІЙНОСТІ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ

№ з/п	Рівень параметрів		Різновиди характерологічних особливостей індивідів (працівників)	Рівень параметра	Характеристики ситуацій		Різновиди характерологічних особливостей (стилі роботи) індивідів (працівників)
	Діапазон виконуваних завдань	Складність виконуваних завдань		швидкість виконуваних завдань			
1.	Низький	Низький	"Формаліст"	Низький	1.1	Повільне виконання обмеженої кількості завдань невисокої складності	"тугодум" – працівник невисокої кваліфікації для технічних (типових) повторюваних нетермінових завдань
				Високий	1.2	Швидке виконання обмеженої кількості завдань невисокої складності	"спринтер" – працівник невисокої кваліфікації для технічних (однотипних) повторюваних завдань в обмежені терміни
2.	Низький	Високий	"Фахівець вузького профілю"	Низький	2.1	Повільне виконання обмеженої кількості завдань високої складності	"дослідник" – працівник високої кваліфікації для однотипних складних нетермінових завдань
				Високий	2.2	Швидке виконання обмеженої кількості завдань високої складності	"бігун на сер. дистанції" – працівник високої кваліфікації для однотипних складних завдань в обмежені терміни
3.	Високий	Низький	"Технічний виконавець"	Низький	3.1	Повільне виконання різноманітних простих завдань	"пенсіонер" – працівник невисокої кваліфікації для різноманітних простих завдань нетермінових завдань
				Високий	3.2	Швидке виконання різноманітних простих завдань	"студент" – працівник невисокої кваліфікації для різноманітних простих завдань в обмежені терміни
4.	Високий	Високий	"Професіонал"	Низький	4.1	Повільне виконання різноманітних складних завдань	"повільний педант" – працівник високої кваліфікації для різноманітних складних завдань нетермінових завдань
				Високий	4.2	Швидке виконання різноманітних складних завдань	"чемпіон-марафонець" – працівник високої кваліфікації для різноманітних складних завдань в обмежені терміни

Примітка: сформовано автором.

Таблиця Ж 2

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРАЦІВНИКІВ АУ З ВИЯВЛЕНИМ РІВНЕМ
ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ (ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ)**

№ з/п	Рівень параметрів		Різновиди характерологічних особливостей індивідів (працівників)	Рівень параметра	Характеристики ситуацій	Різновиди характерологічних особливостей (інтегральні стилі роботи) індивідів (працівників)
	кількісна складова управлінської праці	якісна складова управлінської праці				
1.	Низький	Низький	"Любитель"	Низький	1.1 Неякісне виконання обмеженої кількості завдань зі слабким дотриманням вимог	"Кандидат на заміщення посади" (звільнення)
				Високий	1.2 Неякісне виконання обмеженої кількості завдань з дотриманням вимог	"низькооплачуваний працівник"
				Перевищує вимоги	1.3 Виконання обмеженої кількості завдань недостатньої якості з дотриманням вимог	"Претендент на скерування – курси підвищення кваліфікації"
2.	Низький	Високий	"Методист"	Низький	2.1 Якісне виконання обмеженої кількості завдань зі слабким дотриманням вимог	"Гвинтик системи"
				Високий	2.2 Якісне виконання обмеженої кількості завдань з дотриманням вимог	"Якісний гвинтик"
				Перевищує вимоги	2.3 Якісне виконання обмеженої кількості завдань з перевищенням вимог	"Деградант" – працівник "засидівся" у ПЗ
3.	Високий	Низький	"Розсіяний"	Низький	3.1 Неякісне виконання різноманітних завдань зі слабким дотриманням ФВ	"Новатор, руйнівник стереотипів" – активний недисциплінований некваліфікований працівник
				Високий	3.2 Неякісне виконання різноманітних завдань з дотриманням вимог	"Керований новатор" – активний дисциплінований некваліфікований працівник
				Перевищує вимоги	3.3 Неякісне виконання різноманітних завдань з перевищенням вимог	"Новатор, претендент на іншу посаду" – активний наддисциплінований некваліфікований працівник
4.	Високий	Високий	"Абсолютний чемпіон"	Низький	4.1 Якісне виконання різноманітних завдань зі слабким дотриманням вимог	"Недисциплінований професіонал"
				Високий	4.2 Якісне виконання різноманітних завдань з дотриманням вимог	"Ідеальний професіонал" – активний дисциплінований кваліфікований працівник – ефективне ПЗ
				Перевищує вимоги	4.3 Якісне виконання різноманітних завдань з перевищенням вимог	"Фахівець №1 у певній сфері діяльності організації" – науковець, вершина ПЗ

Примітка: сформовано автором.



АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Дарміця Ростислава Зеновійовича, представленій на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні держбюджетної роботи
кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
за темою
«Розробка системи корпоративного управління
в умовах реформування економіки»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, д.е.н., проф. Пирог О.В., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Дарміця Ростислава Зеновійовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розробка системи корпоративного управління в умовах реформування економіки» (номер державної реєстрації № 0100U000517), затвердженої рішенням НТР ДУ „ЛП”, протокол № 12 від 21.12.1999 р.

Зокрема, результати дослідження Дарміця Р.З. використані при формуванні розділу 1. „Формування моделі функціонування і адаптації систем корпоративного управління та напрямів її удосконалення”, підрозділу 1.4. „Формування та удосконалення кадрового забезпечення корпоративних об’єднань”.

Голова комісії:
Начальник НДЧ,
к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:
Зав. каф. ММП
д.е.н., проф.

О. В. Пирог

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
наукових досліджень,
к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. планово-фінансового відділу

Т.М. Чулой



АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Дарміця Ростислава Зеновійовича, представлені на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні держбюджетної роботи
кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
за темою «Формування умов забезпечення інвестиційної привабливості підприємств
та механізмів залучення іноземних інвестицій»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, д.е.н., проф. Пирог О.В., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Дарміця Ростислава Зеновійовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою ДБ / Інвест „Формування умов забезпечення інвестиційної привабливості підприємств та механізмів залучення іноземних інвестицій” (номер державної реєстрації № 0102U001182) затвердженої рішенням НТР НУ „ЛП”, протокол №72 від 04.07.2001 р.

Зокрема, результати дослідження Дарміця Р.З. використані при формуванні розділу 7. „Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інвестиційними проектами”, підрозділу 7.3. „Організування процесу управління інвестиційними проектами”.

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:
 Зав. каф. ММП
 д.е.н., проф.

О. В. Пирог

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
 наукових досліджень,
 к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. планово-фінансового відділу

Т.М. Чулой



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.с.н., проф.

Чухрай Н.І.
 2019 р.

АКТ

**про використання результатів дисертаційної роботи
 Дарміця Ростислава Зеновійовича, представленій на здобуття
 наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні держбюджетної роботи
 кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
 Національного університету «Львівська політехніка»
 за темою «Формування умов забезпечення інвестиційної привабливості підприємств
 та механізмів залучення іноземних інвестицій»**

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, д.с.н., проф. Пирог О.В., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Дарміця Ростислава Зеновійовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою ДБ/87 ВГС „Формування та використання механізму інноваційного розвитку виробничо-господарських структур” (номер державної реєстрації № 0104U002289), затвердженої рішенням НТР НУ „ЛП”, протокол № 4 від 24.04.2003 р.

Зокрема, результати дослідження Дарміця Р.З. використані при формуванні розділу 1. „Дослідження засад формування технічної політики підприємства відповідно до державної технічної політики”, підрозділу 1.3. „Особливості процесійного підходу при формуванні технічної політики підприємства”, 1.5. „Кадрове забезпечення засад формування технічної політики підприємства”.

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:
 Зав. каф. ММП
 д.с.н., проф.

О. В. Пирог

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
 наукових досліджень,
 к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. планово-фінансового відділу

Т.М. Чулой

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»



к.т.н., проф. Чухрай Н.І.
2016 р.

АКТ

**про використання результатів дисертаційної роботи
Дарміця Ростислава Зеновійовича, представленій на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної
роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
за темою
«Побудова систем процесно-структурованого менеджменту
в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності»**

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: заступника завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, к.е.н., доц. Бали О. І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Дарміця Ростислава Зеновійовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0114U001692).

Зокрема, Дарміцьом Р.З. сформовано систему показників та послідовність оцінювання рівня професійного зростання персоналу.

Голова комісії:

Начальник НДЧ,
к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:

Заст. зав. каф. ММП
з наукової роботи,
к.е.н., доц.

О. І. Бала

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
наукових досліджень,
к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т.М. Чулой



03361

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

Ув. 10.2019 № 67-01-1951

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету "Львівська політехніка"

Довідка

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
на тему «Оцінювання і розвиток компетентностей працівників
апарату управління підприємств», представленої
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Дарміця Ростислава Зеновійовича

Основні положення та окремі результати дисертаційної роботи здобувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" Дарміця Ростислава Зеновійовича на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук впроваджені у навчальний процес та використані при викладанні дисципліни "Менеджмент" для студентів галузі знань "Управління і адміністрування" (спеціальності "Облік і оподаткування", "Фінанси, банківська справа та страхування", "Менеджмент", "Маркетинг" та ін.) і "Міжнародні відносини" (спеціальність "Міжнародні економічні відносини").

Зокрема, в цілях навчального процесу (навчальний посібник «Менеджмент: графічна і таблична візуалізація») використані запропоновані Дарміцем Р.З. означення та класифікація видів апарату управління підприємств (тема 4.2. Організування як загальна функція менеджменту, підпункт 4.2.1. Сутність і характеристика функції організування); характеристика особливостей та місце працівника апарату управління у процесі професійного і кар'єрного зростання (Тема 12. Управління кар'єрою менеджера).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету
"Львівська політехніка"
к.т.н., доцент

Давидчак О. Р.

Виконавець: Кузьмін О.Є.

тел. (032) 258 22 10

VELLEZ**Науково-виробниче підприємство
"Електроприлад"**

✉ Україна, 79044, м.Львів, вул. Жуковського 2/9, ☎ тел./факс: (032) 297-06-40, 297-04-46
 факс: 294-86-91, E-mail: info@vellez.ua

Зовн. вих. № 153/НВП
 від 11.09.2019 р.

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
 Національного університету
 "Львівська політехніка"

*Довідка
 про впровадження у діяльність
 результатів дисертаційної роботи
 Дарміця Ростислава Зеновійовича*

Результати дисертаційної роботи Дарміця Ростислава Зеновійовича використані у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Електроприлад». Зокрема отримали прикладне застосування:

- модель оцінювання впливу параметрів компетентності управлінських працівників на результуючий показник діяльності підрозділу підприємства;
- система показників моніторингу професійного зростання працівників управлінського апарату.

В результаті застосування вказаних методичних розробок керівництвом Товариства отримано додаткову інформацію, що дало змогу підвищити рівень обґрунтованості при підготовці і прийнятті відповідних управлінських рішень. Застосовані методичні рекомендації мали позитивний вплив на економічні результати діяльності Товариства.

Директор

ТзОВ «Електроприлад»



В.Г. Савченко



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
„ПІДПРИЄМСТВО АВТОТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ”

79008, м. Львів, вул. Винниченка, 16, тел. 261-28-54; 261-28-31, факс 999-122
Р/р UA973257960000026008301436234 ФЛОУ АТ «Ощадбанк», МФО 325796, ЄДРПОУ 04013927,
Індивідуальний податковий № 040139213048, Свідоцтво платника ПДВ № 17861365

25.09.19 № 169

Спеціалізованій вченій раді Д 35.052.03
Національного університету
"Львівська політехніка"

Довідка
про впровадження у діяльність результатів дисертаційної роботи
Дармиця Ростислава Зеновійовича

За результатами виконання дисертаційної роботи Дармиця Ростислава Зеновійовича окремі розробки знайшли своє впровадження у діяльності КП Львівської обласної ради "ПІДПРИЄМСТВО АВТОТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ". До використання було прийнято методичні положення запропонованого інтегрованого методу оцінювання компетентності управлінських працівників підприємства.

У роботі підприємства використовуються напрацювання дисертанта Дармиця Р.З. щодо аналізування стану компетентностей управлінських працівників.

Застосування керівництвом вказаних методичних положень дозволяє покращити процес прийняття відповідних управлінських рішень, що своєю чергою, сприяє діяльності підприємства та позитивно впливає на ефективність функціонування.

Директор КП Львівської обласної ради
«Підприємство автотранспортного обслуговування»



/Цьвок Р.І./

**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ ТА
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**
Державне підприємство «Львівське спеціальне конструкторське бюро
«ТОПАЗ»

79014, м. Львів
вул. Личаківська, 110
тел.: (032) 275-62-23, 275-62-34
тел./факс: (032) 275-62-33
e-mail: office@topaz.lviv.ua

Р/р 26007130414
в ПАТ «МЕГАБАНК» м. Харків
МФО 351629
ЗКПО 13796383
сайт: <http://topaz.lviv.ua>

«08» жовтня 2019р. №140

Спеціалізованій вченій раді
Д 35.052.03
Національного університету „Львівська політехніка“

Довідка
про впровадження у діяльність
результатів дисертаційної роботи

Внаслідок виконання дисертаційної роботи Дарміця Ростислава Зеновійовича отримано результати, що знайшли своє застосування у діяльності Державного підприємства «Львівського спеціального конструкторського бюро «Топаз».

Зокрема, для розвитку компетентностей управлінських працівників на відповідних посадах використано основні положення запропонованої автором моделі розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємства, враховано рекомендації щодо виявлення бар'єрів і ризиків професійного зростання.

Враховуючи у процесі діяльності ДП ЛСКБ «Топаз» пропозиції з розвитку професійної компетентності управлінців та її складових сприятиме удосконаленню кадрового забезпечення, прийняттю обґрунтованих рішень, що позитивно вплине на ефективність функціонування.

Заступник директора,
головний інженер
ДП ЛСКБ «ТОПАЗ»



/Гусаковський Д.В./



ТзОВ „ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА”

81700, Україна, Львівська обл.,

м. Жидачів, вул. Д. Галицького, 74а,

ЗКПО 0032863291, МФО 325365,

Спеціалізованій вченій раді
Д 35.052.03
Національного університету
„Львівська політехніка”

№ 06/10 від 21.10.2019

Довідка
про впровадження у діяльність
результатів дисертаційної роботи
Дарміця Ростислава Зеновійовича

За результатами виконання дисертаційної роботи Дарміця Ростислава Зеновійовича окремі напрацювання використано у діяльності ТОВАРИСТВА з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕР-ПАК Україна».

Зокрема, у системі кадрового забезпечення враховано деякі положення із застосування інструментарію мотивування розвитку компетентностей управлінських працівників товариства за рахунок використання матриці на базі фактору зрілості в процесі розвитку компетентностей.

Застосування запропонованих автором методичних засад дозволяє адресно, цільово підбирати способи та інструменти для мотивування розвитку компетентностей працівників ТОВ "ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА", що підвищує рівень обґрунтованості відповідних кадрових управлінських рішень і позитивно впливає на ефективність діяльності товариства.

Директор
ТОВ "ІНТЕР- ПАК УКРАЇНА"



Серкіз І.А.



№ 50-449/19 від 8.11.2019 р.

Спеціалізованій вченій раді
Д 35.052.03
Національного університету
„Львівська політехніка”

*Довідка
про впровадження у діяльність
результатів дисертаційної роботи
Дарміця Ростислава Зеновійовича*

В результаті виконання дисертаційної роботи Дарміця Ростислава Зеновійовича окремі розробки знайшли застосування у діяльності Товариства з додатковою відповідальністю СК "РІК-АВТОГАРАНТ". А саме, у кадровій діяльності використано елементи інструментарію мотивування розвитку компетентностей управлінців товариства з допомогою матриці вибору основних методів розвитку складових компетентностей.

Застосування розроблених автором методичних рекомендацій дозволяє обґрунтовано застосовувати способи та інструменти для мотивування розвитку компетентностей працівників страхової компанії, що дає можливість оптимізувати відповідні управлінські рішення і позитивно впливає на економічні результати діяльності товариства.

Директор
ТзДВ СК "РІК-АВТОГАРАНТ"



Софінський Р.В.



ДОДАТОК К

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Дарміць, Р.З., Георгіаді, Н.Г. та Шпак, Н.О., 1997. Аналіз ризику і шляхи його зниження під час прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах переходу до ринку. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 319, 2, с. 49-52. (Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність розподілу ризику на види і типи для його зменшення при прийнятті управлінських рішень).

2. Дарміць, Р.З., Георгіаді, Н.Г. та Трохим, І.Б., 1998. Принципи застосування функціонального підходу при побудові систем менеджменту. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 329, с. 84-88. (Особистий внесок автора: запропоновано окремі принципи використання функціонального підходу при побудові системи менеджменту на підприємстві).

3. Дарміць, Р.З., 1999. Місце організаційної структури в системі менеджменту підприємства. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 368, с. 82-84.

4. Дарміць, Р.З., 2000. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 405, с. 140-142.

5. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2001. Професійний ріст менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 417, с. 241-245. (Особистий внесок автора: виділено фактори прямого і непрямого впливу на кар'єру менеджерів, обґрунтовано вплив професійного росту менеджера як фактор впливу на формування АУ).

6. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Процик, І.С., 2001. Особливості формування системи матеріального стимулювання управлінських працівників. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 425, с. 197-201. (Особистий внесок автора: обґрунтовано взаємозв'язок розміру і системи матеріального стимулювання управлінських працівників з ефективністю управління).

7. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Передало, Х.С., 2001. Оцінка професійного росту працівників апарату управління автотранспортних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми*

розвитку, 436, с. 3-8. (Особистий внесок автора: обґрунтовано місце працівника в АУ підприємства на різних етапах професійного зростання).

8. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Ванькович, Л.Я., 2002. Системний підхід до прийняття управлінських рішень в апараті управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 457, с. 83-90. (Особистий внесок автора: сформовано принципи системного підходу до формування та функціонування АУ в контексті прийняття управлінських рішень).

9. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Процик, І.С., 2002. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 466, с. 97-106. (Особистий внесок автора: структуровано фактори впливу на формування діяльної системи мотивування працівників АУ, сформоване "мотиваційне коло" в системі АУ організації).

10. Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2004. Місце та роль місії в процесі управління організацією. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 507, с. 95-101. (Особистий внесок автора: розроблено елементи моделі кількісної оцінки впливу місії в організації).

11. Дарміць, Р.З., 2006. Соціально-психологічний клімат в апараті управління організації: особливості, оцінка, вплив. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського Державного Економічного Університету*, 23, с. 85-91.

12. Дарміць, Р.З. та Лещук, Г.В., 2009. Вплив ризиків у системі реалізації інвестиційних проектів. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 19.2. с. 172-177. (Особистий внесок автора: сформовано особливості впливу ризиків за життєвими фазами реалізування інвестиційних проектів).

13. Дарміць, Р.З. та Лещук, Г.В., 2009. Діагностика в системі реалізації інвестиційних проектів. *Вісник Хмельницького Національного університету, Економічні науки*, 4 (3), с. 133-139. (Особистий внесок автора: обґрунтовано окремі елементи моделі впливу ризиків на реалізування інвестиційних проектів).

14. Дарміць, Р.З., Босак, А.О. та Босак, В.А., 2010. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 691, с. 26-35. (Особистий внесок автора: структуровано фактори впливу на вибір ОСУ ЗЕД).

15. Дарміць, Р.З. та Вацик, Н.О., 2010. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 20.12. с. 153-161. (Особистий внесок автора: наведено порівняльну характеристику та графічну інтерпретацію понять "результативності" та "економічної ефективності").

16. Дарміць, Р.З., Босак, А.О., та Босак, В.А., 2011. Формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького*

економічного університету, 1 (21), с. 76-82. (Особистий внесок автора: розроблено матрицю вибору ОСУ ЗЕД).

17. Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2013. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 778, с. 26-34. (Особистий внесок автора: наведено особливості кадрового забезпечення підприємств в умовах МЕД).

18. Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2014. Суть, підходи та оцінювання постачальної діяльності підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Збірник наукових праць (серія економічна)*, 46, с. 190-194. (Особистий внесок автора: розроблено показники оцінювання постачальної діяльності з урахуванням управлінських аспектів).

19. Дарміць, Р.З., 2018. Компетентність працівників апарату управління підприємства: поняття, аспекти, властивості, оцінювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 899, с. 126-137.

20. ¹Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2019. Інтегрований метод оцінювання компетентності працівника апарату управління підприємства. *Економіка: реалії часу*, [online] 3 (43), с. 49-57. Доступно: <<https://economics.opi.ua/files/archive/2019/No3/49.pdf>> [Дата звернення 30 Жовтень 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory (США)*, *Index Copernicus (Польща)*, *Open Academic Journals Index*). (Особистий внесок автора: розроблено складові інтегрованого методу оцінювання компетентності працівника АУ).

1.2. Публікація у науковому виданні України, яке внесене до міжнародних наукометричних баз

21. Дарміць, Р.З., Шквірко, І.М. та Горішна, Г.П., 2015. Професійний ріст в системі кадрового забезпечення підприємства. *Молодий вчений*, 2 (17), с. 89-96. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Російський індекс наукового цитування (Росія)*, *ScholarGoogle*, *OAJI*, *CiteFactor*, *Research Bible*, *Index Copernicus (Польща)*). (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок між професійним, кар'єрним і службовим зростанням).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

22. Дарміць, Р.З., Коркуна, І.І. та Трач, В.П., 1999. Роль апарату управління в системі менеджменту автотранспортного підприємства. В: *SAKON 99: Materialy X konferencji Miedzynarodowej*. Rzeszow, Polska, 22-25 wrzesien. (Особистий внесок автора: розглянуто завдання і призначення апарату управління АУ на прикладі автотранспортного підприємства).

23. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2000. Професійне зростання менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 23-26 Березень 2000. Львів: ДУ "Львівська політехніка", Інститут підприємництва та перспективних технологій. (Особистий внесок автора: розглянуто складові професійного зростання менеджера в АУ).

¹ Наукове фахове видання, яке включене до міжнародних наукометричних баз

24. Дарміць, Р.З. та Завербний, А.С., 2000. Встановлення стратегії підприємства в ринкових умовах. *Теорія управління організацією: стан і перспективи: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Київ-Трускавець, Україна, 6-7 Квітень 2000. Київ-Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ. (Особистий внесок автора: запропоновано окремі етапи процесу прийняття рішення щодо вибору стратегії).

25. Дарміць, Р.З. та Горбаль, Н.І., 2001. Участь менеджерів управлінського апарату в управлінні рекламною діяльністю на підприємстві. *Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть: VIII Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 24-26 Травень 2001. Київ: Політехніка. (Особистий внесок автора: розглянуто роль управлінців в управлінні рекламною діяльністю).

26. Дарміць, Р.З. та Голомовзий, В.М., 2002. Вплив змін на формування апарату управління організації. *Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: Щорічна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22 Січень 2002. Львів: ЛРІДУ УАДУ. (Особистий внесок автора: розглянуто аспекти впливу змін на формування АУ).

27. Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2002. Визначення місії організації та особливості її формування. *Економічні проблеми ринкової трансформації України: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 3-4 Грудень 2002. Львів: ЛБІ НБУ. (Особистий внесок автора: розглянуто складові формування місії).

28. Дарміць, Р.З., 2004. Апарат управління маркетинговою діяльністю організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 7-9 Жовтень 2004. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".

29. Дарміць, Р.З., 2006. Оцінка функціональної діяльності апарату управління організації. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: III Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України*. Полтава, Україна, 10-12 Травень 2006. Полтава: ПУСКУ.

30. Дарміць, Р.З., 2007. Проблеми оцінювання ефективності кар'єри працівників апарату управління підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: Науково-практична конференція*. Львів, Україна, 20-22 Квітень 2007. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".

31. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Доцільність діагностики підприємства з урахуванням критерію виокремлення його проблем. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: III Всеукраїнська міжвузівська науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів*. Рівне, Україна., 22-23 Квітень 2010. Рівне: НУВГП. (Особистий внесок автора: розглянуто критерії доцільності діагностики підприємств).

32. Дарміць, Р.З. та Боднар, Б.Б., 2010. Функціональний підхід до управління соціальною ефективністю організацій в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Українська наука XXI століття: VI*

всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. Київ, Україна, 16-18 Червень 2010. Київ: ТОВ "ТК Меганом". (Особистий внесок автора: розглянуто складові функціонального підходу до управління соціальною ефективністю).

33. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2010. Підходи до оцінювання апарату управління транспортних організацій. *LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, Україна, 25 Лютий 2010. Київ: НТУ. (Особистий внесок автора: розглянуто складові оцінювання АУ транспортних організацій).

34. Дарміць, Р.З. та Висоцький А.Л., 2010. До питання про оцінювання організування апарату управління маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VIII міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 4-6 Листопад 2010. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто елементи організування АУ маркетинговою діяльністю).

35. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Економічна діагностика – дієвий засіб підтримання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: VII Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів*. Донецьк, Україна, 20-21 Травень 2010. Донецьк: ДВНЗ "Донецький національний технічний університет". (Особистий внесок автора: розглянуто економічну діагностику в контексті економічної безпеки підприємства).

36. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Організаційна ефективність в системі діагностування управління підприємства. *Українська наука XXI століття: VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. Київ, Україна, 16-18 Червень 2010. Київ. (Особистий внесок автора: розглянуто організаційну ефективність в розрізі діагностування управління підприємства).

37. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2011. Особливості оцінювання управлінського апарату в системі менеджменту підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 10–12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості оцінювання АУ).

38. Дарміць, Р.З. та Дума, О.І., 2012. Підходи до оцінювання децентралізації в системі менеджменту організації. *Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання: I Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Макіївка, Україна, 22-23 Лютий 2012. Макіївка: МЕРІ. (Особистий внесок автора: розглянуто вплив децентралізації при формуванні ОСУ).

39. Дарміць, Р.З. та Возний, Н.Р. 2012. Графологічна інтерпретація та класифікація апарату управління організації. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених*. Луганськ, Україна, 21-22 Березень 2012. Луганськ: ТОВ "Віртуальна реальність". (Особистий внесок автора: розроблено графічну інтерпретацію та розвинуто класифікацію АУ).

40. Дарміць, Р.З. та Возний, Н.Р. 2012. Підхід до розроблення принципів формування апарату управління організації. *Економічні проблеми сталого розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету*. Суми, Україна, 3-5 Квітень 2012. Суми: Сумський державний університет. (Особистий внесок автора: структуровано принципи формування АУ).

41. Дарміць, Р.З., Жежуха, В.Й. та Маслак, О.О., 2012. Оцінювання ефективності функціонування організаційних структур управління підприємств. *Участь України у глобалізаційних процесах: II Всеукраїнський семінар молодих учених та студентів*. Сімферополь, Україна, 5 Квітень 2012. Сімферополь: ПП "Підприємство "Фенікс". (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок складових при оцінюванні ОСУ підприємств).

42. Дарміць, Р.З. та Горішна Г.П., 2014. Механізм кадрового забезпечення постачання в умовах експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 13 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: сформовано елементи механізму кадрового забезпечення постачальної діяльності підприємств).

43. Дарміць, Р.З. та Рошканюк, О.Д., 2014. Особливості професійного росту фінансових посередників у сфері страхування життя. *Актуальні питання економічних наук: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Донецьк, Україна, 16-17 Травень 2014. Донецьк: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості професійного росту страхових посередників).

44. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2015. Професійне зростання бухгалтера в системі менеджменту підприємства. *Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 21 Лютий 2015. К.: Аналітичний центр "Нова економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості професійного росту бухгалтера).

45. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2015. Передумови професійного та кар'єрного зростання працівників в умовах глобалізації. *Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі: III Міжнародна науково-практична конференція*. Миколаїв, Україна, 30 Квітень 2015. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського. (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок передумов та чинників професійного і кар'єрного зростання працівників).

46. Дарміць, Р.З. та Занюк, А.Ф., 2015. Чинники впливу на професійне зростання персоналу. *Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція*. Херсон, Україна, 15-16 Травень 2015. Херсон: Видавничий дім "Гельветика". (Особистий внесок автора: впорядковано чинники професійного зростання персоналу).

47. Дарміць, Р.З. та Зьомбра, С.Р., 2015. Ризики професійного зростання персоналу. *Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Травень

2015. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова (*Особистий внесок автора: розглянуто ризику професійного зростання персоналу*).

48. Дарміць, Р.З. та Костюшко, В.В., 2015. Вплив якостей і рис характеру на професійне зростання бухгалтера. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: Міжнародна науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 8 Травень 2015. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика". (*Особистий внесок автора: розглянуто характерологічні особливості впливу на професійне зростання бухгалтера*).

49. Дарміць, Р.З. та Крілишин, Я.І., 2015. Показники професійного зростання персоналу. *Проблеми сучасної економіки: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 15-16 Травень 2015. Запоріжжя ГО "СІЕУ". (*Особистий внесок автора: розроблено показники оцінювання професійного зростання*).

50. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2016. Інструментарій оцінювання професійного зростання управлінського персоналу. *Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 4-5 Березень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива". (*Особистий внесок автора: розроблено складові інструментарію оцінювання професійного зростання управлінців*).

51. Дарміць, Р.З. та Жекало, Д.С., 2016. Використання потенціалу професійного зростання кадрів підприємства. *Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 3-4 Червень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива". (*Особистий внесок автора: розглянуто особливості використання потенціалу професійного зростання*).

52. Дарміць, Р.З. та Костюшко, В.В., 2016. Врахування фактору "зрілості" у процесі професійного зростання працівника. *Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь: Науковий форум: Черкаський державний технологічний університет*. Україна, Черкаси, 11-12 Травень 2016. Черкаси: ФОП Чабаненко Ю.А. (*Особистий внесок автора: розроблено матрицю врахування зрілості під час професійного зростання працівників*).

53. Дарміць, Р.З. та Крілишин, Я.І., 2016. Бар'єри професійного зростання персоналу. *Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Полтава, Україна 19 Травень 2016. Полтава: ПолтНТУ. (*Особистий внесок автора: розглянуто бар'єри професійного зростання працівників*).

54. Дарміць, Р.З. та Мельниченко, І.І., 2016. Формування потенціалу професійного зростання менеджера. *Перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна. 27-28 Червень 2016. Одеса: ЦЕДР. (*Особистий внесок автора: розглянуто особливості формування потенціалу професійного зростання*).

55. Дарміць, Р.З. та Фаль, Ю.Я., 2016. Взаємозв'язок понять в контексті професійного зростання менеджера. *Інноваційний розвиток економіки: вітчизняна та світова практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 20-21 Травень 2016. Львів: ЛЕФ. (*Особистий*

внесок автора: розглянуто взаємозв'язок ключових понять професійного зростання менеджерів).

56. Дарміць, Р.З. та Янишин, С.В., 2016. Перспективи і наслідки професійного зростання кадрів. *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених.* Київ, Україна, 29-30 Квітень 2016. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка". *(Особистий внесок автора: розглянуто перспективи і наслідки професійного зростання працівників).*

57. Дарміць, Р.З. та Ярошинський, О.О., 2016. Роль та місце наставника у професійному зростанні працівника. *Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління: Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 17-18 Червень 2016. Львів: ЛЕФ. *(Особистий внесок автора: розглянуто особливості наставництва під час професійного зростання працівників).*

58. Дарміць, Р.З. та Жирнова, А.О., 2017. Джерела інформації для оцінювання компетентності та професійного зростання управлінських працівників. *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни: Міжнародна науково-практична конференція.* Дніпро, Україна, 19-20 Травень 2017. Дніпро: НО "Перспектива". *(Особистий внесок автора: впорядковано джерела інформації для оцінювання компетентності та професійного зростання управлінців).*

59. Дарміць, Р.З. та Івасюк, Т.М., 2017. Взаємозв'язок понять компетенції та компетентності в системі професійного зростання управлінських працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція.* Запоріжжя, Україна, 19-20 Травень 2017. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". *(Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок компетентності та компетенцій управлінських працівників).*

60. Дарміць, Р.З. та Мартинюк, К.В., 2017. Оцінювання компетенцій та компетентності управлінських працівників. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених.* Київ, Україна, 23-24 Червень 2017. К.: Аналітичний центр "Нова Економіка". *(Особистий внесок автора: розглянуто особливості оцінювання компетентності та компетенцій управлінських працівників).*

61. Дарміць, Р.З. та Межирицька, Я.В., 2017. Підходи до визначення поняття "професійне зростання персоналу". *Соціально-економічні проблеми сучасності: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція.* Маріуполь, Україна. 12 Травень 2017. Маріуполь: Донецький державний університет управління. *(Особистий внесок автора: структуровано підходи до означення професійного зростання).*

62. Дарміць, Р.З. та Сидор, М.І., 2018. Принципи розвитку компетентності працівників апарату управління організації. *Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Міжнародна науково-практична конференція.* Київ, Україна, 25-26 Травень 2018. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. *(Особистий внесок автора: розроблено принципи розвитку компетентності працівників АУ).*

63. Дарміць, Р.З. та Мачульська, Є.С., 2018. Підходи до класифікування компетентностей управлінських працівників. *Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 4 Червень 2018. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: прокласифіковано компетентності управлінських працівників).

64. Дарміць, Р.З. та Дейнеко, К.А., 2018. Методи розвитку компетентності працівників апарату управління підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 9 Червень 2018. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розглянуто методи розвитку компетентності працівників АУ).

65. Дарміць, Р.З. та Басараба, А.А., 2019. Моделювання розвитку компетентності управлінських працівників. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: VII Міжнародна науково-практична конференція*. Вінниця, Україна, 5-7 Червень 2019. Вінниця. (Особистий внесок автора: здійснено спробу моделювання розвитку компетентності працівника АУ).

66. Дарміць, Р.З. та Данилюк, Ю.В., 2019. Поняття компетентності управлінських працівників в системі мотивування підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 1 Червень 2019. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розглянуто компетентності управлінців в контексті теорій мотивування).

67. Дарміць, Р.З. та Зинич, Л.В., 2019. Мотиви і передумови розвитку компетентності управлінців. *Стабільність національної економіки: проблеми та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 25 Травень 2019. Дніпро: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: розглянуто основні мотиви і передумови розвитку компетентності управлінських працівників).

68. Дарміць, Р.З. та Настьошин, Н.Р., 2019. Оцінювання потенціалу розвитку компетентності управлінських працівників. *Світ економічної науки: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування*. Тернопіль, Україна, 30 Травень 2019. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. (Особистий внесок автора: розглянуто оцінювання потенціалу розвитку посадової компетентності працівника АУ).

69. Дарміць, Р.З. та Сабурова, Д.О., 2019. Інструменти мотивування розвитку компетентності управлінських працівників. *Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 25 Травень 2019. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: впорядковано інструменти мотивування розвитку компетентностей управлінців).

70. Дарміць, Р.З. та Ющак, Б.В., 2019. Інформаційно-статистичне забезпечення оцінювання компетентності працівників. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 29 Червень 2019. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".

(Особистий внесок автора: розглянуто особливості інформаційного забезпечення оцінювання компетентності працівників).

3. Інші публікації, які додатково відображають результати дисертації

71. Дарміць, Р.З. та Кузьмін, О.Є., 2001. Економічно-екологічні аспекти формування апарату управління вітчизняних підприємств з переробки відпрацьованих мастил. *Збірник наукових праць Інституту народознавства НАНУ "Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку"*, 8, с. 188-199. (Особистий внесок автора: розглянуто аспекти і принципи формування АУ вітчизняних підприємств з переробки відпрацьованих мастил).

72. Дарміць, Р.З. та Кузьмін, О.Є., 2002. Управлінський апарат. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. т.3.* Мочерний С.В., Ред. Київ: Видавничий центр "Академія", с. 771-772. (Особистий внесок автора: досліджено суть та місце АУ в керівній системі підприємства).

73. Дарміць, Р.З., Кельман, І.І. та Процик, І.С., 2002. Підходи до класифікації мотивів в діяльності управлінців АТП. Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів, поїздів та нафтогазопроводів: *Щорічний науково-виробничий журнал Транспортної академії України*, 9, с. 54-56. (Особистий внесок автора: запропоновано ознаки поділу мотивів діяльності управлінців АТП у відповідності до положень ключових теорій мотивування).

74. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., Процик, І.С. та Романишин, С.Б., 2018. *Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: Навч. Посібник. 4-те видання, виправл. та доп.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 208 с. (Особистий внесок автора: розвинуто визначення АУ підприємства).

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1.	<i>X konferencja Międzynarodowa</i>	SAKON 99	Rzeszow, Polska, 1999.	Заочна
2.	<i>Міжнародна науково-практична конференція.</i>	Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку	Львів, Україна, 23-26 березня 2000.	Очна
3.	<i>VIII міжнародна науково-практична конференція</i>	Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть	Київ, Україна, 24-26 травня, 2001.	Заочна
4.	<i>Щорічна науково-практична конференція з міжнародною участю</i>	Ефективність державного управління в контексті формування громадянського суспільства	Львів, Україна, 22 січня 2002.	Очна
5.	<i>Всеукраїнська науково-практична конференція</i>	Економічні проблеми ринкової трансформації України	Львів, Україна, 3-4 грудня 2002.	Очна
6.	<i>V міжнародна науково-практична конференція</i>	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, Україна, 7-9 жовтня 2004.	Очна
7.	<i>Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених</i>	Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти	Полтава, Україна, 10-12 2006.	Заочна
8.	<i>Науково-практична конференція</i>	Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства	Львів, Україна, 20-22 квітня 2007.	Очна
9.	<i>III Всеукраїнська міжвузівська науково-практична</i>	Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в	Рівне, Україна, 22-23 квітня 2010.	Заочна

	<i>конференція</i>	умовах трансформації економіки		
10.	<i>VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція</i>	Українська наука XXI століття	Київ, Україна, 16-18 червня 2010.	Заочна
11.	<i>LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету</i>	LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	Київ, Україна, 25 лютого 2010.	Заочна
12.	<i>VIII міжнародна науково-практична конференція</i>	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, Україна, 4-6 листопада 2010.	Очна
13.	<i>VII міжнародна науково-теоретична конференція</i>	Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери	Донецьк, Україна, 20-21 травня 2010.	Заочна
14.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні проблеми економіки і менеджменту	Львів, Україна, 10-12 листопада 2011.	Очна
15.	<i>Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція</i>	Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання	Макіївка, Україна, 22-23 лютого 2011.	Заочна
16.	<i>III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених</i>	Актуальні питання теорії та практики менеджменту	Луганськ, Україна, 21-22 березня 2012	Заочна
17.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Економічні проблеми сталого розвитку	Суми, Україна, 3-5 квітня 2012.	Заочна
18.	<i>Всеукраїнський семінар молодих учених та студентів</i>	Участь України у глобалізаційних процесах	Сімферополь, Україна, 5 квітня 2012.	Заочна
19.	<i>Міжнародна науково-практична інтернет-конференція</i>	Проблеми управління експортно-імпортою діяльністю	Львів, Україна, 13 травня 2014.	Очна
20.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Актуальні питання економічних наук:	Донецьк, Україна, 17 травня 2014.	Заочна
21.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації	Київ, Україна, 21 Лютого 2015.	Заочна
22.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи	Херсон, Україна, 15 травня 2015.	Заочна
23.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти	Одеса, Україна, 15-16 травня 2015.	Заочна
24.	<i>Міжнародна науково-практична конференція.</i>	Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів	Ужгород, Україна, 8 травня 2015.	Заочна
25.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Проблеми сучасної економіки	Запоріжжя, Україна, 16 травня 2015.	Заочна
26.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток	Дніпропетровськ, Україна, 4-5 березня 2016.	Заочна
27.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення	Дніпропетровськ, Україна, 19-20 травня 2016 р.	Заочна
28.	<i>Науковий форум</i>	Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь	Україна, Черкаси, 11-12 травня 2016.	Заочна
29.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною	Полтава, Україна, 19 травня 2016.	Заочна

		безпекою підприємства, регіону, країни		
30.	<i>Всеукраїнська науково-практична конференція</i>	Перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів.	Одеса, Україна, 27-28 червня 2016.	Заочна
31.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Інноваційний розвиток економіки: вітчизняна та світова практика	Львів, Україна, 20-21 травня 2016.	Очна
32.	<i>Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених</i>	Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів	Київ, Україна, 29-30 квітня 2016.	Заочна
33.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління	Львів, Україна, 17-18 червня 2016.	Очна
34.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни	Дніпро, Україна, 19-20 травня 2017.	Заочна
35.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Актуальні проблеми економіки та менеджменту	Запоріжжя, Україна, 19-20 травня 2017.	Заочна
36.	<i>Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених</i>	Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва	Київ, Україна, 23-24 червня 2017.	Заочна
37.	<i>Всеукраїнська науково-технічна Інтернет-конференція</i>	Соціально-економічні проблеми сучасності	Маріуполь, Україна, 12 травня 2017 р.	Заочна
38.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів	Київ, Україна, 25-26 травня 2018.	Заочна
39.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права	Полтава, Україна, 4 червня 2018.	Заочна
40.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні тенденції в економіці та управлінні	Запоріжжя, Україна, 9 червня 2018.	Заочна
41.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	Вінниця, Україна, 5-7 червня 2019.	Заочна
42.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах	Полтава, Україна, 1 червня 2019.	Заочна
43.	<i>Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування</i>	Світ економічної науки	Тернопіль, Україна, 30 травня 2019.	Заочна
44.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети	Запоріжжя, Україна, 25 травня 2019.	Заочна
45.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	Вінниця, Україна, 5-7 червня 2019.	Заочна
46.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах	Полтава, Україна, 1 червня 2019.	Заочна
47.	<i>Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування</i>	Світ економічної науки	Тернопіль, Україна. 30 травня 2019.	Заочна
48.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети	Запоріжжя, Україна, 25 травня 2019.	Заочна
49.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси	Київ, Україна, 29 червня 2019.	Заочна