

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

завідувач кафедри ПП та М

Юлія ГЕРАСИМЕНКО

(підпис)

«*14*»

(дата)

2025 р.

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувач вищої освіти
групи ПС-23-13-зМ

ШУПІК Богдан Вікторович

(підпис)

Науковий керівник:
кандидат педагогічних наук,
завідувач кафедри ТНОП та ІО

КОССОВА-СІЛІНА Галина Олександрівна

(підпис)

Біла Церква 2025

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: Шупік Богдан Вікторович, група ПС-23-13-зМ

Назва: Психологічні засади розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації

Керівник: Коссова-Сіліна Галина Олександрівна

Підрозділ: кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 7.3%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

☐ Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

☐ Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

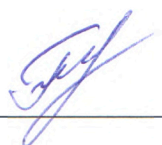
Висновок:

Кваліфікаційна робота Шупіка Б.В. має високий рівень фізикальності академічного тексту, містить результати власних досліджень, використанні ідей, результатів і текстів інших авторів мають розміщення на відповідних джерелах.

Дата 06.05.2025р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України:

Підпис



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., доц. Герасименко Ю.С.

« 3 » березня 20 25 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ОСВІТИ

Шупіку Богдану Вікторовичу

1. Тема роботи Психологічні засади розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації
керівник роботи Коссова-Сіліна Галина Олександрівна, к. педагог. н.,
затверджені наказом БІНПО від «03» січня 2025 року №01-06/03.
2. Строк подання здобувачем освіти роботи «02» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження, анкетування та тестування.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - 1) проаналізувати науково-теоретичні та методологічні засади розвитку фахової компетентності;
 - 2) здійснити емпіричне дослідження рівня фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек»;
 - 3) апробувати тренінгову програму з розвитку фахової компетентності;
 - 4) проаналізувати результати тренінгу з розвитку фахової компетентності і

його вплив на оцінку комунікативних та організаторських здібностей учасників;

5) розробити практичні рекомендації щодо підвищення фахової компетенції менеджерів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коссова-Сіліна Г.О., завідувачка кафедри ТНОП та ІО	03.01.2025	16.01.2025
2	Коссова-Сіліна Г.О., завідувачка кафедри ТНОП та ІО	19.02.2025	19.02.2025
3	Коссова-Сіліна Г.О., завідувачка кафедри ТНОП та ІО	17.03.2025	17.03.2025

6. Дата видачі завдання 03 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	січень	виконано
4	Обробка матеріалу	січень	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7	Виконання розділу 3	березень	виконано
8	Формулювання висновків	березень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії перевірка на плагіат.	квітень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент  Б.В. Шупік
(підпис)

Керівник роботи  Г.О. Коссова-Сіліна
(підпис)

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

керівника на кваліфікаційну роботу здобувача освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти заочної форми навчання ПС-23-13-ЗМ
спеціальності 053 Психологія

Шупіка Богдана Вікторовича

на тему: «Психологічні засади розвитку фахової компетентності
менеджерів бізнес-організації»

Загальна характеристика кваліфікаційної роботи магістра.
Кваліфікаційна робота «Психологічні засади розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації» є актуальною, має наукову новизну та теоретичне значення, що стосується сучасних підходів у тренінговій підготовці менеджерів як засобу розвитку їх фахової компетентності в бізнес-організації. Слід відзначити наукову цінність одержаних результатів емпіричного дослідження. Зокрема вперше розроблено та емпірично апробовано нові кейси, які були використанні на тренінгах з розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації.

Актуальним питанням цієї роботи є відображення в ній теоретичних, дослідницько-аналітичних і проектно-рекомендаційних положень щодо сучасних тренінгів з розвитку фахової компетентності. Крім цього, не менш важливим питанням, що заслуговує на належну увагу є низка розкритих науково-практичних питань у вищевказаній роботі, зокрема аналіз автором змісту різноманітних концепцій і теорій розвитку фахової компетентності.

Автором теоретично обґрунтовано методологічний аналіз сучасних тренінгів та емпірично досліджено вплив ділових ігор, що застосовуються в

тренінговій підготовці на підвищення фахової компетенції менеджерів. На підставі отриманих теоретичних та емпіричних результатів дослідження ним апробовано тренінгову програму розвитку фахової компетентності менеджерів.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні та впровадженні в практичну діяльність нових кейсів з тренінгу, враховуючи специфіку організації, і у формулюванні конкретних пропозицій вдосконалення фахової компетенції менеджерів бізнес-організації.

Під час виконання дослідження Шупік Б.В. проявив самостійність, дослідницьку наполегливість; показав високі теоретичні знання та практичні навички, уміння вирішувати сучасні психологічні завдання та проблеми на високому рівні із застосуванням психодіагностичних методик.

Кваліфікаційна робота Шупіка Б.В. є завершеним самостійним науковим дослідженням. Оригінальність авторського тексту кваліфікаційної роботи Шупіка Б.В., визначена за допомогою комплексу StrikePlagiarism, складає 97,2%. Кваліфікаційна робота відповідає всім вимогам щодо підготовки таких робіт, заслуговує на позитивну оцінку – 90/А/відмінно.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

кандидатка педагогічних наук,

завідувачка кафедри ТНОП та ІО

Білоцерківського інституту неперервної

професійної освіти

ДЗВО «УМО» НАПН України

Галина КОССОВА-СІЛІНА



РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 96 сторінок, 11 рисунків, 8 таблиць, 6 додатків, 51 літературне джерело.

Мета дослідження: обґрунтувати ефективність використання ділових ігор у тренінговій підготовці менеджерів як засобу розвитку їх фахової компетентності в умовах бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є професійна підготовка менеджерів бізнес-організацій.

Предметом дослідження є психолого-педагогічні особливості використання ділових ігор у тренінговому навчанні менеджерів.

Основні методи дослідження. На різних стадіях дослідження широко використовувалися такі методи: метод аналізу при виділенні та вивченні психологічної, педагогічної, навчально-методичної літератури з проблем дослідження; метод класифікації при визначенні видів ділових ігор на тренінгах і їх специфіки; опрацювання досвіду роботи науковців та викладачів з метою вибору найбільш актуального виду ділової гри при проведенні тренінгу та визначення понятійного апарату; метод абстрагування при розгляді конкретного кейсу на прикладі ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». На етапі емпіричного дослідження використовувалися психолого-педагогічні методики, спостереження, бесіди та психодіагностичні методики. Використовувався якісний аналіз та статистична обробка результатів дослідження.

Наукова новизна і теоретичне значення одержаних результатів полягає у тому, що: узагальнено матеріали у вітчизняній і зарубіжній практиці осмислення і застосування матеріалів з розвитку фахової компетентності; вперше розроблено та емпірично апробовано нові кейси, які були використанні на тренінгах з розвитку фахової компетентності

менеджерів бізнес-організацій; описана і вдосконалена процедура психологічного самоаналізу до та після тренінгу; подальшого розвитку набули рекомендації щодо вдосконалення фахової компетенції менеджерів бізнес-організації.

Результати рекомендовані до впровадження на тренінгах з розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організацій ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».

Основні положення, найважливіші висновки і результати дипломної роботи викладено у 1 науковій праці.

Ключові слова: фахова компетентність, менеджмент, професійний розвиток, бізнес-організація, психологія управління, емоційний інтелект, професійна мотивація.

ABSTRACT

Qualification work: 96 pages, 11 figures, 8 tables, 6 appendices, 51 references.

The purpose of the study is to substantiate the effectiveness of using business games in the training of managers as a means of developing their professional competence in a business organization.

The object of the study is the professional training of managers of business organizations.

The subject of the study is the psychological and pedagogical features of the use of business games in the training of managers.

Main research methods. At different stages of the study, the following methods were widely used: the method of analysis in the selection and study of psychological, pedagogical, educational and methodological literature on research problems; the method of classification in determining the types of business games and their specifics; studying the experience of scientists and teachers in order to select the most relevant type of business game during training and defining the conceptual apparatus; the method of abstraction in considering a specific case on the example of LLC «Trading House «Egritek». At the stage of empirical research, psychological and pedagogical methods, observations, interviews and psychodiagnostic techniques were used. Qualitative analysis and statistical processing of the research results were used.

The scientific novelty and theoretical significance of the results obtained is that: the materials in the domestic and foreign practice of comprehension and application of materials on the development of professional competence are summarized; for the first time new cases have been developed and empirically tested, which were used in trainings on the development of professional competence of managers of business organizations; the procedure of

psychological introspection before and after the training is described and improved; recommendations for improving the professional competence of managers of business organizations have been further developed.

The results are recommended for implementation at trainings on the development of professional competence of managers of business organisations of Egritek Trading House LLC.

The main provisions, the most important conclusions and results of the thesis are presented in 1 scientific paper.

Keywords: professional competence, management, professional development, business organisation, management psychology, emotional intelligence, professional motivation.

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

КП – компетентність персоналу

ФК – фахова компетентність

ПК – професійна компетентність

БО – бізнес-організація

КО – корпоративна освіта

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ.....	17
1.1. Теоретичні засади формування професійної компетентності.....	17
1.2. Види та психологічна характеристика ділових ігор.....	26
1.3. Психологічний тренінг як ефективний метод розвитку фахової компетентності менеджера бізнес-організації	30
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕГРІТЕК»	36
2.1. Методика проведення емпіричного дослідження фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек»	36
2.2. Результати емпіричного дослідження фахової компетентності працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».....	41
2.3. Модель розвитку фахової компетентності	49
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕГРІТЕК»	55
3.1. Методика психологічного тренінгу з розвитку фахової компетентності працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».....	55
3.2. Метод кейсів як основний інструмент розвитку фахової компетентності	66

3.3. Аналіз результатів експериментального дослідження	72
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

В сучасних умовах професійна підготовка фахівців є ключовим фактором ефективної діяльності будь-якої організації, особливо в бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високим рівнем конкуренції. Одним із головних завдань такої підготовки є формування та розвиток професійної компетентності, що виступає необхідною передумовою якісного виконання професійних обов'язків.

Значення професійної компетентності особливо зростає в умовах глобалізаційних змін, економічної нестабільності, цифрової трансформації та соціальних викликів. Вона є не лише критерієм відповідності фахівця вимогам сучасного ринку праці, але й важливим чинником його особистісної самореалізації. Компетентний фахівець здатний швидко адаптуватися до нових умов, приймати ефективні рішення та забезпечувати якісний рівень професійної діяльності.

Актуальність теми полягає в тому, що професійна компетентність безпосередньо пов'язана зі здатністю особистості реалізовувати свій творчий потенціал, досягати високих результатів у професійній сфері, що, у свою чергу, впливає на рівень її успішності в житті. Саме ділові ігри розглядаються як ефективний інструмент тренінгового впливу, здатний забезпечити розвиток вказаних компетентностей.

Без детального аналізу і структурних характеристик психологічних механізмів професійної компетентності неможливо створити ефективні методологічні та теоретичні основи підготовки фахівців, здатних адаптуватися до динамічних змін соціокультурного середовища. Важливим аспектом є також розробка інноваційних підходів до тренінгу, що дозволить забезпечити ефективне формування необхідних знань, навичок і

особистісних якостей, які сприятимуть професійній стійкості та конкурентоспроможності спеціалістів у сучасному світі.

Питання професійної компетентності, використання ігрової діяльності для її підвищення, структури і значення тренінгів у розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організацій розкрито у дослідженнях Ю. Гайдено, І. Носаченко, О. Аніщенко, П. Олійник та ін. Вплив навчальних ділових ігор на формування професійної компетентності менеджерів бізнес-організацій висвітлено у працях Н. Бойцун, В. Коломієць, Т. Хлебнікової, О. Стеценко та ін. Питання застосування ділових ігор в управлінні знайшли своє відображення у роботах О. Длугопольського, І. Фединець, Г. Швиданенко, П. Щербань. Метод кейсів відіграє значну роль в підвищенні фахової компетентності в роботах Л. Базіла [48], К. Роберта Іна [52], та Н. Балдіссіна [47] і К. Ардалана [46]. Використання ділових ігор у процесі розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організацій у дослідженнях науковців розкрито не повною мірою.

Мета дослідження – обґрунтувати ефективність використання ділових ігор у тренінговій підготовці менеджерів як засобу розвитку їх фахової компетентності в умовах бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- здійснити теоретичний аналіз проблеми розвитку фахової компетентності менеджерів;
- класифікувати види ділових ігор, що застосовуються в тренінговій підготовці;
- провести емпіричне дослідження рівня фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек»;
- проаналізувати результати тренінгу з розвитку фахової компетентності;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення фахової компетенції менеджерів.

Об'єкт дослідження – професійна підготовка менеджерів бізнес-організацій.

Предмет дослідження – психолого-педагогічні особливості використання ділових ігор у тренінговому навчанні менеджерів. Під час досягнення і розкриття мети дослідження були використанні наступні методи наведені нижче.

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що впровадження ігрових технологій під час проведення тренінгу сприятиме поліпшенню процесу навчання, розвитку фахової компетенції і кращому сприйняттю та засвоєнню професійних знань учасниками тренінгу.

Для досягнення визначеної в роботі мети і розв'язання поставлених завдань використовувався **комплекс методів дослідження**: метод аналізу при виділенні та вивченні психологічної, педагогічної, навчально-методичної літератури з проблем дослідження; метод класифікації при визначенні видів ділових ігор і їх специфіки; опрацювання досвіду роботи науковців та викладачів з метою вибору найбільш актуального виду ділової гри при проведенні тренінгу та визначення понятійного апарату; метод абстрагування при розгляді конкретного кейсу на прикладі ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». На етапі емпіричного дослідження використовувалися психолого-педагогічні методики, спостереження, бесіди та психодіагностичні методики. Використовувався якісний аналіз та статистична обробка результатів дослідження.

Практичне значення дослідження. Значимість дослідження з погляду можливості використання отриманих даних на практиці полягає у розробленні та впровадженні в практичну діяльність нових кейсів та застосуванні методології їх розгляду і використання на тренінгах з

розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».

Практична цінність результатів дослідження полягає у формулюванні конкретних пропозицій вдосконалення фахової компетенції менеджерів бізнес-організації.

Експериментальна база дослідження. У дослідженні брали участь менеджери і працівники бізнес-організації ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». Загальна кількість досліджуваних 30 осіб.

Апробація результатів роботи. Теоретичні та практичні результати дослідження було представлено на IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (14 грудня 2023 року, м. Біла Церква) а також опубліковано в збірнику наукових праць студентів «Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти»: матеріали IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України), частина 2.

Наукова новизна і теоретичне значення одержаних результатів полягає у тому, що: узагальнено матеріали у вітчизняній і зарубіжній практиці осмислення і застосування матеріалів з розвитку фахової компетентності; вперше розроблено та емпірично апробовано нові кейси, які були використанні на тренінгах з розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації; описана і вдосконалена процедура психологічного самоаналізу до та після тренінгу; подальшого розвитку набули рекомендації щодо вдосконалення фахової компетенції менеджерів бізнес-організації

Опис структури роботи. Структура кваліфікаційної роботи включає такі основні елементи: титульний аркуш; завдання; відгук, реферат; список умовних позначень, скорочень та символів; зміст; вступ; основну частину; висновки; список використаних джерел; додатки. Основний зміст викладено на 96 аркушах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Теоретичні засади формування професійної компетентності

У психологічному контексті поняття професійної компетентності трактується значно глибше, ніж просто як наявність високого рівня знань, навичок і вмінь. Так, відповідно до позиції С.Д. Максименка [22], професійна компетентність розуміється як складне системне утворення, що виконує не лише зовнішні функціональні завдання, але й охоплює розвинену структуру внутрішніх психічних процесів і функцій. До таких внутрішніх психічних компонентів професійної компетентності належать: формування суб'єктивного образу очікуваного результату діяльності; уявлення про можливі стратегії, алгоритми та способи досягнення цього результату; емоційна мобілізація особистості до виконання професійних обов'язків; відчуття психологічної безпеки в соціальному середовищі, а також цілісне сприйняття навколишнього світу.

Професійна компетентність особистості (ПК) у психологічній науці розглядається як інтегральна якісна характеристика, яка свідчить про високий рівень сформованості професійно значущих та індивідуально-психологічних рис [11, с. 130]. У науковій літературі акцентується увага на ключових інваріантах ПК, що виступають основою стабільної та ефективної професійної діяльності. До таких складових належать: здатність до антиципації (передбачення розвитку подій), розвинуті навички саморегуляції в умовах високої інтенсивності праці, стресостійкість, здатність приймати обґрунтовані рішення, креативний підхід до вирішення

завдань, а також мотиваційна налаштованість на досягнення результату [28, с. 48]. Професіонал, у цьому контексті, постає як особистість, що не лише демонструє високий рівень фахової майстерності, а й володіє значущим професійним та соціальним статусом [12, с. 76].

При дослідженні структури компетентності слід скористатися методом декомпозиції, тобто виокремити в ній підсистеми всіх рівнів, доступні аналізу, та їхні елементи, які, відповідно до завдань дослідження, не поділяються на складові частини (рис. 1.1.1.). Доцільність такого групування обумовлена тим, що традиційна для нашого суспільства система освіти орієнтована на розвиток функціонального компонента компетентності, тобто набуття знань, формування умінь та навичок, однак при цьому майже повністю ігнорується особистісний компонент [30, с. 42].



Рис. 1.1.1. Структура управлінської компетентності керівника

Специфіка психологічного підходу полягає у зміщенні акценту з розвитку окремих професійно важливих якостей (характерних для комплексного підходу) на становлення особистості як суб'єкта діяльності – цілісної, динамічної системи, що формується впродовж усього життєвого шляху. У цьому контексті важливою є періодизація професійного становлення управлінця, запропонована С.Д. Максименком [23] та Н.І. Жигайло [13].

Професійне становлення як багаторівневий процес охоплює декілька ключових етапів. Початковий рівень передбачає усвідомлений вибір професійного шляху, що спирається на внутрішню мотивацію, ціннісні орієнтири та особистісну зрілість. Наступна стадія – професійна підготовка – забезпечує опанування базових знань, умінь та навичок, необхідних для входження в обрану професійну сферу. Третій етап пов'язаний із первинною адаптацією в професійному середовищі, коли випускник навчального закладу починає практичну діяльність та набуває статусу початківця. У подальшому особа переходить до фази повноцінного включення в професійну діяльність, здобуває визнання колег та виконує завдання на рівні фахівця (рис. 1.1.2.).

У цьому сенсі, найвищий рівень розвитку фахівця – це не лише досягнення професійної майстерності (додаток А), а й реалізація себе як наставника, вчителя, консультанта, носія глибоких знань, досвіду й професійної культури в найширшому її розумінні [28, с. 49].

У структурі рівнів професійної компетентності доцільно виокремити певні етапи розвитку спеціаліста відповідно до його позицій у професійному середовищі. Перший етап – адаптаційний – охоплює стадії первинного включення в професійну діяльність, коли індивід проходить шлях від стажиста до методиста. Другий етап – самоактуалізаційний – відображає більш глибокий рівень професійного зростання. Нарешті, найвищим етапом є професійна майстерність, що трактується як

гармонійне злиття особистості з обраною професією. У цей період фахівець виконує ролі майстра спілкування, глибокого діагноста, гуманіста, консультанта, наставника, координатора [23, с. 71].



Рис. 1.1.2. Рівні професійного становлення менеджера

Ретельний аналіз етапів і рівнів розвитку професійної компетентності дозволяє констатувати, що центральним чинником цього процесу виступає становлення суб'єкта як активного проектувальника власної особистісної та професійної траєкторії. У контексті психології це означає, що розвиток фахової компетентності є не лише результатом зовнішнього впливу (навчання, наставництва), а й глибокого внутрішнього процесу самовизначення [28, с. 51].

У цьому контексті компетентність трактується як багатовимірне утворення, що включає у себе не лише володіння необхідним обсягом

професійних знань, умінь і навичок, але й здатність суб'єкта ефективно застосовувати їх у конкретних ситуаціях професійної діяльності. Компетентність є не стільки статичною якістю, скільки динамічною системою, що постійно еволюціонує [2, с. 37].

Необхідно сформувати в колективі особливий психологічний клімат, в якому поєднувалися б можливості для самореалізації та професійного зростання працівника. Тільки в таких умовах мотивація до професійного розвитку стане максимально ефективною, адже співробітник зможе відчувати свою значущість у колективі та розвиватися, сприяючи одночасно успіху організації (додаток В). Виділяють такі види професійної компетентності (рис. 1.1.3.):



Рис. 1.1.3. Види професійної компетентності

Розглянемо такі види професійної компетентності:

- спеціальна компетентність – високий рівень володіння професійною діяльністю, здатність планувати свій професійний розвиток;
- соціальна компетентність – вміння ефективно спілкуватися, співпрацювати та працювати в команді, відповідальність за результати своєї роботи;
- особистісна компетентність – здатність до самовираження та саморозвитку, використання засобів для протидії професійній деформації особистості;
- індивідуальна компетентність – вміння самореалізуватися і розвивати свою особистість у професійному контексті, організовувати свою працю без перевантажень, хронічної втоми та зниження продуктивності через вік.

Будь-який фахівець, незалежно від сфери діяльності, проходить певні етапи адаптації та інтерналізації, що є важливими для становлення його професійної компетентності. Однак, процес досягнення високого рівня майстерності не є лінійним і передбачає багато етапів і зусиль з боку особистості (додаток Б). Важливою складовою професійної компетентності менеджера є набуття необхідних управлінських умінь, що включають знання в сфері функціонування управлінських систем, а також здатність ефективно планувати та прогнозувати розвиток трудового персоналу [4, с. 25].

До підсистем психологічної компетентності належать [2, с. 27]:

- соціально-перцептивна – здатність до розуміння людей через спостережливість та проникливість;
- соціально-психологічна – знання закономірностей поведінки та діяльності людини, яка є частиною соціальної групи;
- аутопсихологічна – самопізнання, самооцінка, самоконтроль емоцій, станів, працездатності та поведінки, а також своє відчуття ефективності;

- комунікативна – знання стратегій і методів ефективного спілкування;
- психолого-педагогічна – знання методів впливу на інших.

Один з принципів побудови результативної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів полягає у реалізації загальних принципів розвитку цієї компетентності, опис яких наведено в таблиці 1.1.1 [14, с. 158].

Таблиця 1.1.1

Основні принципи розвитку професійної компетентності

Принцип	Основні тези
1	2
Системності	Розвиток професійної компетентності розглядається як система, що включає взаємопов'язані елементи та педагогічний вплив.
Комплексності	Охоплює гносеологічний, методологічний та праксеологічний аспекти розвитку компетентності, включає різні компоненти навчання та саморозвитку.
Науковості	Використання науково обґрунтованих методів та концепцій для розвитку компетентності керівників.
Контекстності	Врахування вікових особливостей, життєвих і професійних потреб, попереднього досвіду у процесі навчання.
Законності	Дотримання норм чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства у процесі мотивації розвитку.
Своєчасного заохочення	Результати навчання мають проявлятися в короткий термін після його завершення.
Єдності	Використання однакових методів мотивації для всіх працівників підприємства.
Перспективності	Заходи професійного розвитку мають бути актуальними та спрямованими на майбутнє.
Безперервності	Постійне навчання та підтримка професійного розвитку через індивідуальні плани та посттренінговий супровід.
Інтеграції	Поєднання формального та неформального навчання, включаючи бізнес-симуляції, коучинг, стратегічні сесії.
Ціннісної зорієнтованості	Формування професійних цінностей, таких як клієнтоорієнтованість та орієнтація на розвиток.
Мультиплікації досвіду	Розвиток у керівників здатності передавати знання та навчати підлеглих.
Саморозвитку	Здатність усвідомлювати свої освітні потреби та будувати індивідуальну траєкторію розвитку.
Поліфункціональності	Система професійного розвитку має виконувати кілька функцій: навчання, кар'єрний розвиток, збереження

	знань тощо.
Диверсифікації	Використання різних методів навчання, включаючи змішане навчання, тренінги, дистанційне навчання.
Результативності	Використання ефективних педагогічних технологій для досягнення гарантованих результатів навчання.

Професіоналізм, як інтегральна властивість, є сукупністю найбільш стійких якостей людини-професіонала, що забезпечують певний рівень якості та кількості професійної діяльності, характерний для цієї особистості [10]. Щоб система мотивації професійного розвитку персоналу діяла результативно, її формування має ґрунтуватися на ключових принципах:

- принцип правової обґрунтованості вимагає чіткого дотримання вимог чинного законодавства, а також усіх внутрішніх регламентуючих документів підприємства (таких як колективний договір, правила внутрішнього розпорядку тощо) при реалізації мотиваційних заходів;
- принцип уніфікованості забезпечує рівне ставлення до всіх працівників шляхом застосування єдиних підходів і форм стимулювання професійного розвитку, що сприяє прозорості та довірі в колективі;
- принцип безперервності підкреслює, що мотивація до зростання має бути не разовою акцією, а системною складовою кадрової політики, інтегрованою в усі етапи розвитку персоналу;
- принцип адаптивності та оперативного реагування передбачає гнучкість мотиваційної моделі, що дозволяє оперативно її коригувати залежно від змін у ринковому середовищі [31, с. 40].

Андрагогічна компетентність персоналу є суттєвим компонентом управлінської компетентності та відіграє ключову роль у формуванні у дорослого працівника таких важливих якостей, як здатність до рефлексії, критичне мислення, уміння аналізувати власну професійну діяльність. Вона також сприяє розвитку креативного підходу до вирішення професійних завдань, навичок самостійного навчання, формуванню

дослідницької та проектної культури, що значною мірою впливає на якість роботи [32, с. 257].

У своїх дослідженнях О. Аніщенко детально розкриває суть андрагогічної компетентності: постає як психолого-педагогічна готовність фахівця до діяльності, орієнтованої на підтримку особистісного та професійного розвитку дорослих. Ця діяльність здійснюється як у рамках формальної освіти, так і в умовах неформального навчання, з урахуванням особливостей та потреб різних категорій дорослої аудиторії [1, с. 155].

Таке впровадження формує підґрунтя для швидкого засвоєння працівниками підприємства актуальних знань, сприяє становленню професійної ідеї та стійкої мотивації до безперервного самовдосконалення, забезпечує системний супровід діяльності через моніторинг, контроль, оцінювання й своєчасну корекцію.

Виходячи з синтезу загальних засад професійного навчання та принципів управління якістю, сформульовано наукові орієнтири забезпечення якісного професійного розвитку персоналу. Серед них – інноваційність, безперервність, практична спрямованість, стратегічна узгодженість, аргументованість навчального процесу, наявність зворотного зв'язку, особиста мотивація до професійного зростання та оцінювання ефективності засвоєного матеріалу [36, с. 134].

Цифрова трансформація передбачає реалізацію комплексу завдань, спрямованих на позитивні зрушення в економічній сфері, підприємстві, соціумі та загальному рівні життєдіяльності країни. Одним із найпотужніших інструментів для самостійного навчання та особистісного розвитку є платформа Дія.Освіта. Її стратегічна мета полягає не лише в підвищенні цифрової грамотності, а й у формуванні ширшого спектру актуальних компетентностей, необхідних для життя в динамічному сучасному світі.

У співпраці з провідними лекторами, знаними компаніями та міжнародними організаціями створюються онлайн-курси з найзатребуваніших напрямів. Користувачі мають можливість навчатись у зручному для себе режимі, використовувати мобільні застосунки для продовження навчання в дорозі – наприклад, по дорозі на роботу чи під час мандрівок [44, с. 309]. Отже, обґрунтовані принципи дадуть змогу вибудувати систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів на засадах доцільності, результативності та ефективності (додаток Д).

1.2. Види та психологічна характеристика ділових ігор

На сьогодні ділова гра, як один із найдавніших методів педагогічного впливу, переживає етап активної трансформації й оновлення: її ефективно використовують як у системі вищої освіти, так і в процесі тренінгового навчання менеджерів бізнес-структур. Підвищена увага до ділових ігор у тренінговому середовищі зумовлена, з одного боку, еволюцією педагогічних підходів, а з іншого – викликами соціального та економічного характеру, що вимагають формування ініціативної, гармонійно розвиненої особистості [16, с. 154].

Використання ділових ігор як інструменту розвитку професійної компетентності менеджерів спрямоване на вирішення низки ключових завдань:

- формування прикладного мислення, здатності до глибокого аналізу ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень;
- відтворення реалістичних сценаріїв діяльності, включаючи динаміку подій, взаємодію між учасниками й контекст ситуацій;

- засвоєння професійних стандартів комунікації через активну участь у грі та виконання її умов [7, с. 59].

До ключових рис ділових ігор належать такі характеристики:

- отримання результатів у вирішенні проблем у стислі часові рамки;
- високий рівень залученості учасників, що, у порівнянні з традиційними методами, забезпечує значно вищу ефективність навчального процесу;
- бізнес-тренер має змогу безпосередньо оцінити рівень знань, ступінь підготовленості та здатність до вирішення практичних завдань.

Ділова гра, відтворюючи окрему ситуацію, дозволяє учасникам зосередитись на конкретно визначених завданнях і проблемах, а також розробляти шляхи їх подолання. Вона вирізняється чіткою структурованістю та регламентованими правилами. Її головна функція – формування практичних навичок і вмінь, необхідних для ефективної дії у типових робочих ситуаціях. Цей метод навчання ефективно застосовується як для опанування нового матеріалу, так і для закріплення вже засвоєного. Завдяки діловій грі менеджери отримують змогу осмислити й опрацювати навчальний контент з різних кутів зору [28, с. 156].

Як свідчить практика, найчастіше в освітньому процесі застосовуються такі форми ділових ігор: імітаційні, операційні та рольові (рис. 1.2.1.). Імітаційні ігри полягають у відтворенні діяльності певної організації, підприємства або його структурного підрозділу під час тренінгу. Сценарій імітаційної гри, окрім розвитку подій, включає опис об'єктів, їхнього функціонального призначення, нормативні документи, що регламентують діяльність, а також характеристику умов, у яких відбувається дія.

Операційні ігри спрямовані на відпрацювання виконання специфічних операцій чи процедур, зокрема, наприклад, техніки проведення соціологічного опитування. Вони моделюють реальні процеси,

які відбуваються в умовах, максимально наближених до практичної діяльності.

Рольові ігри акцентують увагу на вивченні моделей поведінки, виконанні функціональних обов'язків, що відповідають конкретним посадовим ролям. Для цього розробляється структурована модель-ситуація, у межах якої кожному учаснику надається певна роль. Це дозволяє ефективно тренувати комунікативні навички, професійну етику та управлінське мислення.

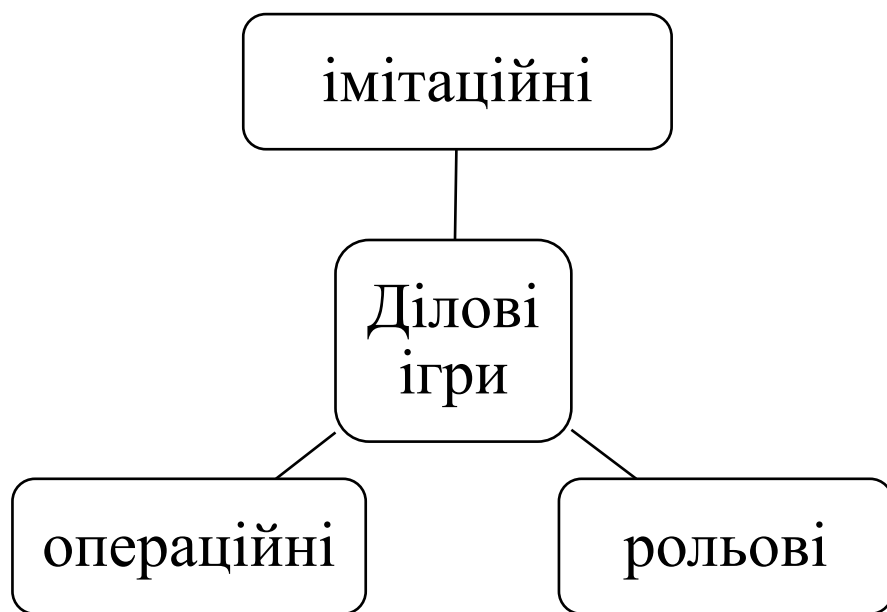


Рис. 1.2.1. Модифікації ділових ігор

Програма впровадження ділової гри з метою розвитку професійної компетентності менеджерів охоплює кілька послідовних етапів:

- адаптацію ігрового сценарію відповідно до специфіки колективу, на який спрямована гра;
- розподіл ролей серед учасників та ознайомлення з методичними матеріалами, включаючи інструкції щодо оформлення відповідної документації;
- пробне програвання ігрової ситуації задля виявлення можливих труднощів і уточнення деталей;

- безпосереднє проведення ділової гри.

Фінальним етапом є підбиття підсумків, під час якого акцент робиться на аналізі результатів гри, зокрема тих, що мають прикладне значення для практики. Однак завершальна фаза може бути поглиблена до рівня рефлексії всього процесу гри. У фокусі такої рефлексії можуть опинитися: зміни в індивідуальній, груповій та міжгруповій динаміці, процес формування спільної думки внаслідок трансформації міжособистісних взаємин, позиціонування учасників у межах гри та характер їхніх взаємодій у межах цих позицій [37, с. 199].

Переваги організації тренінгу з розвитку професійної компетентності менеджерів полягають у наступному:

- ігрова форма навчання відповідає логіці професійної діяльності, стимулюючи соціальну взаємодію та готуючи до ефективного професійного спілкування;
- ділова гра надає зворотний зв'язок, який є більш змістовним та практичним у порівнянні з традиційними методами навчання;
- у грі виявляються всі аспекти індивідуальності менеджера;
- процес навчання максимально наближений до реальних умов професійної діяльності;
- гра сприяє розвитку творчого та практичного мислення, покращує вміння аналізувати ситуації та ухвалювати конструктивні рішення [39, с. 367].

Отже, тренінг з розвитку професійної компетентності менеджерів може мати статус ділової гри, якщо він володіє основними характерними рисами гри:

- наявність проблеми управління та моделювання професійної діяльності керівників і спеціалістів;
- наявність спільних цілей для учасників ігрових колективів;

- наявність системи стимулювання, яка мотивує кожного учасника діяти, як у реальному житті;
- об'єктивна оцінка особистого внеску кожного учасника гри в досягнення загальної мети, що дозволяє досягти колективного результату [41, с. 12].

Ці ознаки та психологічна специфіка ділових ігор дозволяють визначити їх найбільш ефективно застосування в різних сферах, таких як організаційно-управлінські, економічні, навчально-виховні та технологічні процеси. Саме тому ділові ігри часто називають імітаційними, підкреслюючи їх основне призначення і зв'язок з методами моделювання [40, с. 18].

1.3. Психологічний тренінг як ефективний метод розвитку фахової компетентності менеджера бізнес-організації

Тренінг виступає дієвим інструментом для формування та вдосконалення фахової компетентності менеджерів у контексті діяльності бізнес-організацій. Однією з найефективніших форм організації тренінгових занять є ділові ігри, які широко впроваджуються у різних освітніх, виховних та професійно-навчальних середовищах. Історичні витоки ділових ігор можна простежити ще з часів Стародавнього Єгипту, де в папірусах згадується про масштабні навчання військ з елементами ситуаційного моделювання: учасники імітували дії умовного супротивника, використовуючи відповідні тактичні прийоми. На сучасному етапі ігрові методи набули широкого поширення у закладах вищої освіти США, Канади, Великої Британії, Японії, Німеччини, де їх

активно використовують для підготовки фахівців різних галузей професійної діяльності [41, с. 6].

Починаючи з 1950-х років, ігрові імітації стали застосовуватися в таких галузях, як дипломатія, економіка, соціологія та менеджмент. Особливу увагу приділяли моделюванню складних ситуацій, що характеризуються високим рівнем невизначеності, де ігрові сценарії використовувалися як інструмент для аналізу та вирішення багатфакторних і комплексних завдань [6, с. 5].

Психологічна культура менеджера, як одна з ключових складових його професійної компетентності, охоплює систему знань про психологічні закономірності функціонування та розвитку психіки особистості, механізми міжособистісної взаємодії в колективах, основи психології управління, а також здатність ефективно застосовувати ці знання у професійній діяльності. Вона виконує роль психолого-орієнтованої платформи для ухвалення управлінських рішень, проте її наявність ще не гарантує абсолютного успіху в бізнес-середовищі [21, с. 157].

Водночас ділова гра, як одна з найстаріших педагогічних технологій, отримує нове осмислення й широке впровадження у практику професійного навчання. Сьогодні вона активно використовується не лише в загальноосвітніх і вищих навчальних закладах, але й на корпоративних тренінгах як ефективний інструмент розвитку особистісних і професійних якостей [16, с. 154]. За допомогою ділових ігор виявляли шляхи розвитку промислових підприємств, варіанти рішення великих регіональних проблем. З настанням епохи комп'ютеризації широке поширення одержали ігри, що дозволяють одержати необхідні навички за різними спеціальностями, розвивати швидкість мислення і реакцію [25, с. 22].

У сучасній практиці ділові ігри успішно інтегруються в різноманітні сфери діяльності – від дослідницької та організаційно-управлінської до освітньої й кадрової, зокрема в процесі підготовки, перепідготовки та

переатестації фахівців. Особливо активно вони застосовуються в рамках формування фахової компетентності майбутніх менеджерів бізнес-організацій, де отримали визнання як ефективна методика моделювання професійних процесів [41, с. 7]. У цьому контексті ділова гра виступає не лише як засіб набуття теоретичних знань, а й як інструмент імітації складних, іноді навіть екстремальних, умов професійної взаємодії, у яких учасники шукають оптимальні шляхи розв'язання завдань [18, с. 37].

Згідно з сучасними педагогічними підходами, ділова гра трактується як форма моделювання реальної діяльності у спеціально створеному проблемному середовищі. Вона є дієвим методом активного навчання, що сприяє ефективній підготовці до професійної діяльності, формує навички соціальної адаптації, розширює можливості міжособистісної комунікації та структуризації ділових взаємовідносин між учасниками освітнього процесу [28, с. 76]. Проведення таких ігор дозволяє створити умови для психологічного занурення у професійний контекст, що, своєю чергою, сприяє розвитку практичних навичок колективної роботи, управлінських здібностей, а також формуванню досвіду стратегічного мислення й творчого підходу до вирішення різних ситуацій [37, с. 198].

Аналізуючи підходи вітчизняних науковців до організації ділових ігор як інструменту розвитку професійної компетентності, З. Митник виокремлює перелік ключових умінь, які формуються в учасників у процесі ігрової взаємодії:

- здатність ефективно комунікувати в межах як формальної, так і неформальної взаємодії;
- розвиток лідерських якостей як основи управлінської діяльності;
- навички орієнтації в конфліктних ситуаціях та ефективне їх розв'язання;
- вміння отримувати, критично обробляти, зіставляти та засвоювати релевантну інформацію;

- прийняття рішень в умовах невизначеності й підвищеної складності;
- критичне осмислення й аналіз можливих наслідків власних дій, зокрема помилок, та вміння здійснювати своєчасну їхню корекцію [24, с. 45].

Ділова гра являє собою відтворення елементів реальної професійної діяльності в умовах спеціально сконструйованої проблемної ситуації. Вона виступає як ефективний метод адаптації до трудової діяльності, налагодження соціальних взаємозв'язків та активного навчання. Такий формат сприяє реалізації конкретних навчальних цілей, формуванню ієрархії психологічно-ділових взаємин між учасниками та розвитку їх професійних навичок. Основними структурними складниками ділової гри є: моделювання фрагментів реального середовища, наявність певної ситуації, активна участь усіх гравців, підтримка сприятливого психологічного клімату, організація міжособистісної та міжгрупової комунікації, а також вирішення чітко сформульованих на початку гри проблем [20, с. 15].

У ході тренінгових занять ділова гра дозволяє учасникам закріпити знання, отримані в результаті лекцій, практичних вправ і самостійної роботи. Її впровадження в навчальний процес працівників сприяє максимальному наближенню освітньої діяльності до реального професійного середовища, дає змогу враховувати сучасні соціально-економічні виклики, моделювати конфліктні ситуації, аргументовано відстоювати власні рішення, розвивати навички командної роботи, почуття відповідальності перед групою і досягати практичних результатів у стислий термін. У спеціально змодельованому просторі учасник тренінгу має змогу проаналізувати й опрацювати широкий спектр життєвих ситуацій, що сприяє формуванню системи цінностей і позиції щодо професійної діяльності [28, с. 241].

З огляду на зазначене, ділова гра має подвійний характер. З одного боку, вона вводить учасника в умовний сценарій, що базується на імітаційній моделі професійної ситуації і потребує виконання низки ігрових дій. З іншого боку, сам навчальний процес, у якому залучені гравці, залишається реальним: відбувається актуалізація навчальних завдань, здійснюється міжособистісна взаємодія, вибудовуються комунікативні зв'язки. Учасник має водночас утримувати в свідомості умовність ситуації і діяти в ній як у реальному контексті. У цьому й полягає мистецтво ігрової діяльності – в умінні поєднувати умовність гри з реалістичністю власної участі.

Зважаючи на таку «двоплановість» ігрової моделі, важливо підкреслити, що досягнення внутрішньоігрових результатів (успішне виконання ролі, правильне прийняття рішень, набір балів тощо) не є самоціллю. Пріоритетними залишаються навчальні, розвивальні та виховні цілі тренінгу, які й становлять основний мотиваційний компонент ділової гри як психолого-педагогічного інструменту [16, с. 8].

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до визначення ділової гри, можемо зазначити, що її відмінною ознакою є наявність імітаційної моделі, що дозволяє відтворювати реальні психологічно-ділові процеси, виявляти та узгоджувати особливості діяльності учасників цих процесів, відпрацьовувати обґрунтування й прийняття управлінських рішень, розвивати і закріплювати професійні знання і формувати навички їх творчого використання у практичній діяльності.

Висновки до першого розділу

Таким чином, у результаті проведеного теоретичного аналізу було встановлено, що професійна компетентність менеджерів бізнес-організацій є складним, багатокомпонентним утворенням, що інтегрує когнітивні, емоційно-вольові, мотиваційні та діяльнісні складові. Вона виступає ключовим фактором ефективного функціонування організації та визначальним критерієм конкурентоспроможності фахівців у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Важливо зазначити, що професійна компетентність не є статичною характеристикою, а розглядається як процес постійного розвитку, що охоплює різні етапи професійного становлення – від адаптації до досягнення суперпрофесійної майстерності.

Важливим аспектом є також здатність менеджера до рефлексії, що дозволяє критично оцінювати власний професійний досвід і формувати індивідуальну траєкторію розвитку. Особливої уваги заслуговує структурний аналіз професійної компетентності, який дозволяє виокремити її ключові компоненти: когнітивний, функціональний, мотиваційний, особистісний, діяльнісний та рефлексивний. Усі ці елементи є взаємопов'язаними та забезпечують гармонійний розвиток професійної особистості. Зокрема, когнітивний компонент охоплює систему знань, необхідних для успішного виконання професійних функцій, тоді як діяльнісний компонент визначає рівень сформованих навичок і вмінь, необхідних для ефективного прийняття рішень та управління організаційними процесами.

Значну роль у розвитку професійної компетентності відіграють інноваційні методи навчання, зокрема ділові ігри і тренінги, що були розглянуті в одному з підрозділів. Ділові ігри і тренінги як методи активного навчання сприяють не лише засвоєнню теоретичних знань, а й формуванню навичок командної роботи, стратегічного мислення, швидкого ухвалення управлінських рішень та адаптації до зміни умов бізнес-середовища. Це пояснюється тим, що моделювання реальних професійних ситуацій дозволяє менеджерам застосовувати набуті на

практиці знання, розвивати критичне мислення та виробляти оптимальні стратегії поведінки у складних ситуаціях. Загалом, результати проведеного дослідження свідчать про те, що розвиток професійної компетентності менеджерів бізнес-організацій є безперервним та багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу. Формування компетентності потребує поєднання теоретичних знань, практичного досвіду, соціально-психологічних навичок та високого рівня рефлексії. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посиленої конкуренції професійна компетентність є не лише показником фахової підготовки, а й необхідною умовою успішної управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕГРІТЕК»

2.1. Методика проведення емпіричного дослідження фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Егрітек»

Методологія в сучасному науковому дискурсі розглядається як особливий тип раціонально-рефлексивного мислення, спрямованого на виявлення, конструювання, удосконалення та осмислення методів дослідження. Вона виступає фундаментальною когнітивною основою наукової діяльності, яка дозволяє здійснювати системне осмислення процесу пізнання. Поняття «методологія» має подвійне значення. По-перше, це – певна система правил, алгоритмів, принципів та процедур, що використовуються в тій чи іншій сфері діяльності – зокрема, в науці, психології, педагогіці, політиці, мистецтві тощо. По-друге, методологія – це наукове вчення, яке досліджує ці системи, тобто загальна теорія методу як такого.

Термін «метод» у цьому контексті трактується як упорядкована, логічно послідовна система дій, спрямованих на досягнення поставленої мети або розв’язання певного завдання. Метод виступає як структурований інструмент науково-практичної діяльності, що охоплює алгоритм дослідницьких дій. У психології, як і в інших науках, метод реалізується не ізолювано, а в межах певної методологічної системи. Саме за специфікою способу дії здійснюється диференціація методів на рівні загальнонаукових, спеціальних та конкретних емпіричних прийомів [27, с. 48].

У науковій та практичній діяльності, зокрема в галузі психології та управлінського навчання, прийнято виокремлювати декілька груп методів, що використовуються для аналізу та моделювання складних професійних ситуацій. Залежно від підходу до побудови дослідницького процесу, методи класифікують наступним чином:

- методи, що ґрунтуються на емпіричних знаннях, інтуїції та досвіді фахівців (до цієї групи належать: метод ділових ігор, метод «мозкового штурму», сценарний метод, метод експертних оцінок, метод «Делфі», морфологічний аналіз);

- методи формалізованого представлення систем (сюди входять: аналітичні, статистичні, теоретико-множинні, логічні, лінгвістичні, семіотичні, графічні, структурно-лінгвістичні методи, а також методи моделювання);

- комплексні методи (включають комбінаторику, ситуаційне моделювання, типологічний аналіз, графо-семіотичне моделювання, дослідження інформаційних потоків; їх застосування забезпечує системний і багатовимірний підхід до аналізу професійної діяльності та комунікаційної взаємодії в організаційному контексті).

Контекстне навчання, як інтегрований підхід до професійного розвитку, ґрунтується на низці педагогічних та психологічних принципів, що забезпечують його ефективність. До основних принципів організації такого типу навчання, зокрема в межах тренінгів, належать:

- педагогічне забезпечення залучення учасника у процес навчання, що сприяє формуванню суб'єктної позиції в навчальній діяльності;

- поетапне моделювання цілісного змісту, форм і умов професійної діяльності в навчальному процесі, що дозволяє забезпечити перенесення навчального досвіду в практичну площину;

- проблемність змісту та логіки його розгортання, яка стимулює аналітичне мислення, рефлексію і самостійність у прийнятті рішень;

- відповідність форм організації навчання його цілям і змісту, що забезпечує методичну цілісність і педагогічну ефективність;
- пріоритет міжособистісної взаємодії та діалогового спілкування, що створює умови для обміну досвідом, розвитку комунікативної компетентності й колективного мислення;
- інтеграція інноваційних і традиційних педагогічних технологій, яка сприяє гнучкості й варіативності освітнього процесу;
- єдність освітньої та виховної функції, що забезпечує формування цілісної професійної особистості фахівця [16, с. 248].

Ігрові методи, що впроваджуються в рамках тренінгових програм з розвитку фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек», демонструють високу ефективність завдяки своїй здатності моделювати реальні об'єкти, процеси чи види діяльності в умовах активної навчальної взаємодії. Їх основною особливістю є синтез когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів навчання, що забезпечує глибоке занурення учасників у тренінгову ситуацію.

До ключових характеристик ігрових методів належать:

- наявність ігрових моделей, що репрезентують професійну діяльність або її окремі компоненти;
- активізація мислення та поведінкових реакцій, що сприяє формуванню стійких професійних навичок;
- необхідність взаємодії між учасниками, що розвиває комунікативну компетентність та навички командної роботи;
- творчий та емоційно насичений характер занять, що підтримує мотивацію до навчання;
- орієнтація на практичне опанування умінь і навичок за порівняно короткий часовий проміжок.

У тренінговому середовищі ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» ігрові методи виконують низку важливих психологічних і педагогічних функцій:

- мотиваційна (спонукальна) – викликає інтерес до процесу навчання та стимулює внутрішню мотивацію до пізнання;
- комунікативна – забезпечує засвоєння норм і моделей професійного спілкування, характерного для управлінського середовища;
- самореалізаційна – дозволяє кожному учаснику реалізувати свої потенційні можливості в умовах змодельованої ситуації;
- розвивальна – сприяє вдосконаленню психічних процесів: уваги, уяви, вольових якостей, емоційного інтелекту;
- діагностична – дає змогу виявити наявні прогалини в знаннях, уміннях, а також особливості поведінкових стратегій;
- корекційна – забезпечує внесення позитивних змін у структуру особистості, коригуючи поведінкові патерни та професійні установки [19, с. 24].

Ігрова діяльність у контексті професійного розвитку особистості розглядається як складне, багаторівневе психологічне явище, що має значний вплив на формування фахової ідентичності та реалізацію внутрішнього потенціалу людини. Гра, як природна форма активності, притаманна людині з раннього віку, залишається актуальним механізмом навчання й у дорослому віці. Особистість, беручи участь в ігровому процесі, здатна не лише вільно обирати гру як вид діяльності, але й реалізовувати через неї свої психологічні особливості: креативність, саморефлексію, емпатію та здатність до прийняття рішень [26, с. 157].

У межах тренінгових програм з розвитку фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» ігрові методи застосовуються як інструмент інтенсифікації навчального процесу. Ділові навчальні ігри – є засобом симуляції управлінських процесів у змодельованому середовищі, що сприяє швидкому оволодінню логікою управлінських рішень, аналізу наслідків і формуванню стратегічного мислення. Застосування ігрових методів у тренінгах для менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек»

забезпечує не лише ефективне навчання, а й психологічну підтримку, розвиток індивідуального потенціалу, мотивації та професійної гнучкості. Це створює сприятливе середовище для формування фахової компетентності як складного інтегрального новоутворення особистості.

Ділова навчальна гра у сучасному тренінговому просторі розглядається як ефективна форма інтерактивного навчально-практичного заняття, що моделює реальні професійні ситуації, зокрема процеси прийняття управлінських рішень і розв'язання складних управлінських задач. Такий метод поєднує елементи навчальної діяльності з ознаками професійної практики, утворюючи цілісне середовище для розвитку фахової компетентності. Особливістю ділової гри є її колективний характер, що стимулює взаємодію між учасниками, сприяє розвитку комунікативних навичок і вмінню працювати в команді. Водночас вона дозволяє подолати низку суперечностей, зокрема:

- між абстрактним навчальним змістом (знання, теоретичні концепти, знакові системи) та конкретною професійною діяльністю;
- між індивідуалізованим способом навчання та колективною природою реальної управлінської практики;
- між раціонально-інтелектуальними компонентами навчального процесу та особистісним залученням фахівця, що передбачає емоційно-ціннісну взаємодію [19, с. 24].

У тренінгах, проведених на базі ТОВ «Торговий дім «Еґрітек», ділові ігри застосовуються як один із ключових інструментів розвитку управлінських компетенцій. Залежно від типу взаємодії між учасниками, їх доцільно класифікувати на такі типи:

1. Гра-співробітництво – учасники діють в умовах колективної взаємодії, що орієнтована на досягнення узгоджених рішень (наприклад, спільна розробка проектів або укладення домовленостей між відділами).

2. Гра-змагання – моделюється конкурентне середовище, у якому команди змагаються між собою, презентуючи альтернативні рішення або проекти, наприклад, для участі в умовній програмі грантового фінансування.

3. Гра-конфлікт – учасники опиняються в ситуації протиставлення інтересів, наприклад, переговори між представниками керівництва компанії та зовнішніми партнерами з іноземної організації (такі ігри сприяють розвитку навичок аргументації, управління емоціями та побудови стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях) [8, с. 20].

Таким чином, ділова гра виступає не лише способом активного навчання, а й психологічним інструментом формування готовності до діяльності в умовах невизначеності, міжособистісної взаємодії та постійної зміни зовнішніх обставин. Кожна форма ділової гри має свої цільові орієнтири, що визначають характер завдань і стратегій, які застосовуються її учасниками.

2.2. Результати емпіричного дослідження фахової компетентності працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек»

Компанія ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» є провідним українським підприємством, що спеціалізується на реалізації інноваційних технологічних рішень у сфері аграрної техніки. Основною сферою діяльності компанії є продаж запчастин та високотехнологічного обладнання для сільськогосподарської техніки, орієнтованого переважно на збір і транспортування врожаю зернових культур.

Компанія була заснована у 2017 році у співпраці з британською інженерною компанією Gartech Group, що дало змогу інтегрувати найкращі

міжнародні практики в організацію виробничих та логістичних процесів в аграрному секторі України.

Ключовим викликом у діяльності компанії залишається необхідність подолання психологічного бар'єру клієнтів, пов'язаного зі скептицизмом щодо впровадження новітніх технологій, а також із високою вартістю пропонованої продукції. Подібна ситуація зумовлює актуальність пошуку ефективних психологічних підходів до побудови комунікації з цільовою аудиторією з метою підвищення рівня довіри, зміцнення лояльності клієнтів та збільшення обсягів реалізації.

Виробничі потужності компанії розташовані в Україні та оснащені сучасним високотехнологічним обладнанням, що забезпечує щорічний випуск понад 300 одиниць сільськогосподарської техніки. Усі вироби компанії створюються відповідно до європейських стандартів якості, з орієнтацією на надійність, інноваційність і практичність. Техніка проектується з урахуванням індивідуальних потреб замовників: особливостей агроландшафту, навантаження на технічні вузли, місць зберігання зерна тощо. Таким чином, кожна модель виступає не лише технічним засобом, а й інтегрованим бізнес-рішенням.

У цьому контексті важливим завданням є розробка ефективних психологічних стратегій взаємодії з клієнтами, які дозволять глибше зрозуміти мотиваційні чинники їхніх рішень, вплинути на емоційну складову сприйняття продукту та забезпечити успішну реалізацію продукції через підвищення ступеня клієнтської залученості. Саме психологічна складова має відігравати ключову роль у формуванні маркетингових та управлінських рішень в умовах високої конкуренції та потреби в постійному оновленні технологій.

У будь-якій сфері людської діяльності простежується реалізація інтегрального комплексу динамічних психологічних характеристик та індивідуально-особистісних якостей, що безпосередньо забезпечують

досягнення поставлених цілей. Кожна конкретна діяльність актуалізує певні здібності та вміння індивіда, які, у свою чергу, визначають не лише ефективність діяльності, але й суб'єктивну психологічну «вартість» її виконання – тобто емоційно-вольові ресурси, витрачені особистістю для досягнення бажаного результату. У професіях, зміст яких передбачає інтенсивну міжособистісну взаємодію – як із окремими індивідами, так і з малими або великими соціальними групами, ключовими значущими характеристиками виступають комунікативні та організаторські здібності. Саме ці якості є фундаментом для побудови ефективних професійних відносин, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та досягнення високої результативності в управлінні людьми. Типовими прикладами такої діяльності є організаційно-управлінська, освітня, виховна.

Життєві приклади підтверджують, що навіть за схожих умов виховання, освітнього середовища та соціально-побутового статусу, індивіди демонструють істотні відмінності у здатності налагоджувати ефективні міжособистісні взаємини, організовувати спільну діяльність, мотивувати колектив до досягнення мети або захоплювати людей ідеями. Ці розбіжності значною мірою зумовлені різним рівнем розвитку комунікативних і організаторських здібностей, що мають як природжену, так і набуто-соціалізовану природу [42, с. 124].

Комунікативні та організаторські здібності можна розглядати як ключові детермінанти професійної реалізації особистості, що безпосередньо впливають на ступінь її успішності у відповідних видах професійної діяльності. Це, своєю чергою, актуалізує необхідність створення та впровадження ефективних психодіагностичних та прогностичних інструментів, які дозволять якісно та кількісно оцінити передумови розвитку вказаних якостей. Такі методики мають бути водночас практичними у застосуванні та високоточними у відображенні

внутрішніх психічних процесів, що лежать в основі формування професійно значущих здібностей.

Професійна консультація, як особливий вид психолого-педагогічної діяльності, за своєю суттю не передбачає прямого оцінювання сформованих професійних здібностей, оскільки її об'єктом виступає особистість, що перебуває на допрофесійному етапі життєвого шляху. Основна мета полягає не у вимірюванні наявного рівня професіоналізму, а у виявленні індивідуально-психологічних передумов, які можуть вплинути на подальше професійне самовизначення. Дослідження схильностей особистості є надзвичайно важливим не лише з точки зору професійної орієнтації, але й для удосконалення освітньо-виховного процесу в межах соціальних груп і навчальних колективів.

Аналіз комунікативних та організаторських якостей особистості дозволяє з високим ступенем точності реконструювати їхню психологічну структуру, виокремити ключові компоненти, які можуть слугувати індикаторами наявності потенційних здібностей. Так, комунікативна компетентність особистості проявляється у здатності швидко встановлювати міжособистісні контакти, у соціальній активності, прагненні до розширення комунікативного простору, участі в спільній діяльності, що задовольняє потребу у спілкуванні. Водночас, організаторські здібності виявляються через уміння координувати дії інших, впливати на міжособистісну взаємодію задля досягнення спільної мети, вміння оперативно орієнтуватися в ситуації та проявляти ініціативу в громадській діяльності.

Структурний аналіз таких здібностей базується на розгляді форм і методів діяльності, адже здібності завжди виявляються в процесі активної практики. Саме у діяльності створюються сприятливі умови для їх формування і подальшого розвитку. Паралельно, надзвичайно важливим аспектом є врахування психофізіологічних і психологічних передумов, які

впливають на формування здібностей. Зокрема, психологічна потреба у тій чи іншій діяльності виступає ключовим чинником актуалізації внутрішнього потенціалу, що обумовлює розвиток певних схильностей.

У межах професійної консультації зазвичай відсутня можливість безпосереднього спостереження за діяльністю індивіда, що значно ускладнює процес об'єктивного оцінювання здібностей, особливо таких як комунікативні та організаторські. Якщо виявлення технічних або конструктивних здібностей можна реалізувати через моделювання відповідної діяльності, то для діагностики соціально-комунікативних ресурсів особистості необхідні інші підходи [42, с. 125].

Основою створення даної методики стала адаптація рефлексивних анкетних технік, що широко використовуються у психологічній діагностиці. При цьому, її змістове наповнення, логіко-структурне компонування матеріалу, а також форми подання й способи інтерпретації отриманих емпіричних даних були спеціально розроблені з урахуванням специфіки професійної консультації як практики раннього виявлення індивідуально-психологічних ресурсів особистості. З позиції психологічної рефлексії, методика ґрунтується на здатності респондента здійснити самооцінювання власної поведінки та емоційно-ціннісного ставлення у ситуаціях, близьких до його особистого досвіду. Таким чином, учасник тестування не абстрагується від змісту ситуацій, запропонованих консультантом, а оцінює їх через призму реальних або уявно реконструйованих обставин, які він вже переживав. Це забезпечує високий рівень екологічної валідності результатів дослідження.

Розроблена методика представлена у формі проєктивного опитувальника, основна функція якого – виявлення сталих індикаторів прояву комунікативних та організаторських здібностей. Специфіка запропонованого методу полягає в тому, що досліджуваний проєктує на тестові ситуації свої поведінкові патерни, ціннісні орієнтації та

міжособистісні установки. Анкетна частина містить серію бінарних запитань з відповідями у форматі «так» або «ні», де кожна відповідь є наслідком внутрішнього самоаналізу поведінки особистості в аналогічних життєвих ситуаціях.

Інструментом збору даних слугує бланк «перелік тверджень», структурований у групи, що дають змогу провести диференційовану діагностику обох видів здібностей. Широта діапазону охоплених тем дозволяє оцінити не лише якісні прояви комунікативних та організаторських схильностей, але й забезпечити кількісну інтерпретацію результатів. Важливим моментом побудови опитувальника стало врахування можливих відмінностей у відповідальній стратегії респондентів: зокрема, деякі з них тяжіють до позитивних відповідей, інші – до негативних. У зв'язку з цим, формулювання тверджень є логічно збалансованими: стверджувальна відповідь на одне питання за змістом відповідає запереченню на інше. Методика «визначення комунікативних та організаторських здібностей» спрямована на виявлення ключових індикаторів соціальної взаємодії:

- здатності до швидкого встановлення контактів;
- готовності до групової участі;
- прагнення розширення соціальних зв'язків;
- уміння впливати на поведінку інших, а також проявів ініціативності.

Метод складається з низки запитань (див. додаток Ж), на які досліджуваний повинен дати відповідь «так» або «ні», і займає орієнтовно 10-15 хвилин. Оцінка рівня виразності комунікативних здібностей відбувається через підрахунок балів: один бал нараховується за кожную позитивну відповідь на непарні запитання та кожную негативну відповідь на парні. Загальна сума балів ділиться на кількість запитань, що дозволяє

отримати узагальнений показник рівня розвитку відповідних здібностей особистості.

По отриманому в такий спосіб показникові можна судити про рівень розвитку комунікативних здібностей (табл. 2.2.1):

- низький рівень – 0,1-0,45;
- нижче середнього – 0,46-0,55;
- середній рівень – 0,56-0,65;
- вище за середнє – 0,66-0,75;
- високий рівень – 0,76-1.

Таблиця 2.2.1

Рівень комунікативних і організаторських здібностей

Шкала оцінок комунікативних здібностей					
	0 - 0,45	0,46 - 0,55	0,56 - 0,65	0,66 - 0,75	0,76 - 1,00
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень виявлення комунікативних здібностей	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий
Учасник 1			0,65		
Учасник 2		0,55			
Учасник 3					0,83
Учасник 4				0,75	
Учасник 5		0,51			
Учасник 6			0,59		
Учасник 7				0,70	
Учасник 8					0,90
Учасник 9			0,61		
Учасник 10				0,70	
Учасник 11			0,58		
Учасник 12				0,72	
Учасник 13					0,81
Учасник 14				0,75	
Учасник 15			0,62		
Учасник 16			0,65		
Учасник 17		0,53			
Учасник 18				0,75	
Учасник 19				0,73	
Учасник 20		0,50			
Учасник 21			0,58		
Учасник 22				0,71	
Учасник 23					0,90
Учасник 24			0,64		
Учасник 25				0,74	
Учасник 26			0,59		
Учасник 27				0,72	

Учасник 28					0,88
Учасник 29				0,71	
Учасник 30			0,60		

Отже, можна зробити висновок, що учасників можна віднести до чотирьох групи людей, більшість з яких з середнім і високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей (рис. 2.2.1). Такі особистості, які віднесені до середнього рівня прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх здібностей не відрізняється високою стійкістю. Менеджери з високим рівнем прояву комунікативних та організаторських здібностей відчують потребу в комунікативній та організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поведуть себе в новому колективі.



Рис. 2.2.1. Рівень комунікативних і організаторських здібностей учасників тренінгу

Незначна частка учасників з рівнем нижче середнього може бути пояснена наслідком стресу, особистих обставин або відсутності практики. Частину учасників можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей, для них характерні швидка орієнтація у важких ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Вони ініціативні, приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку. Вони легко почувають себе в незнайомій компанії, люблять і вміють організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

2.3. Модель розвитку фахової компетентності

Основною метою моделювання професійної компетентності менеджера є створення такої моделі, яка дозволить значно підвищити ефективність розвитку професійної компетентності працівників у системі менеджменту і водночас сприятиме її постійному вдосконаленню. У цьому контексті об'єктом моделювання виступає процес розвитку професійної компетентності працівників компанії ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». Поглиблений компонентний аналіз цього процесу дає змогу виявити складові його структурних елементів і зв'язків між ними (див. рис. 2.3.1.). Ці елементи формують циклічну систему, в якій кожен наступний етап, за допомогою взаємодії з попереднім, підсилює його, що забезпечує безперервний і динамічний розвиток фахової компетентності.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, важливо орієнтуватися на максимальне розкриття людського потенціалу. Це не тільки сприяє підвищенню продуктивності компанії, але й забезпечує формування стійкої внутрішньої мотивації серед

співробітників. Впровадження психологічно обґрунтованих стратегій дозволить забезпечити довготривалу залученість персоналу, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на корпоративну культуру та загальну ефективність організації.

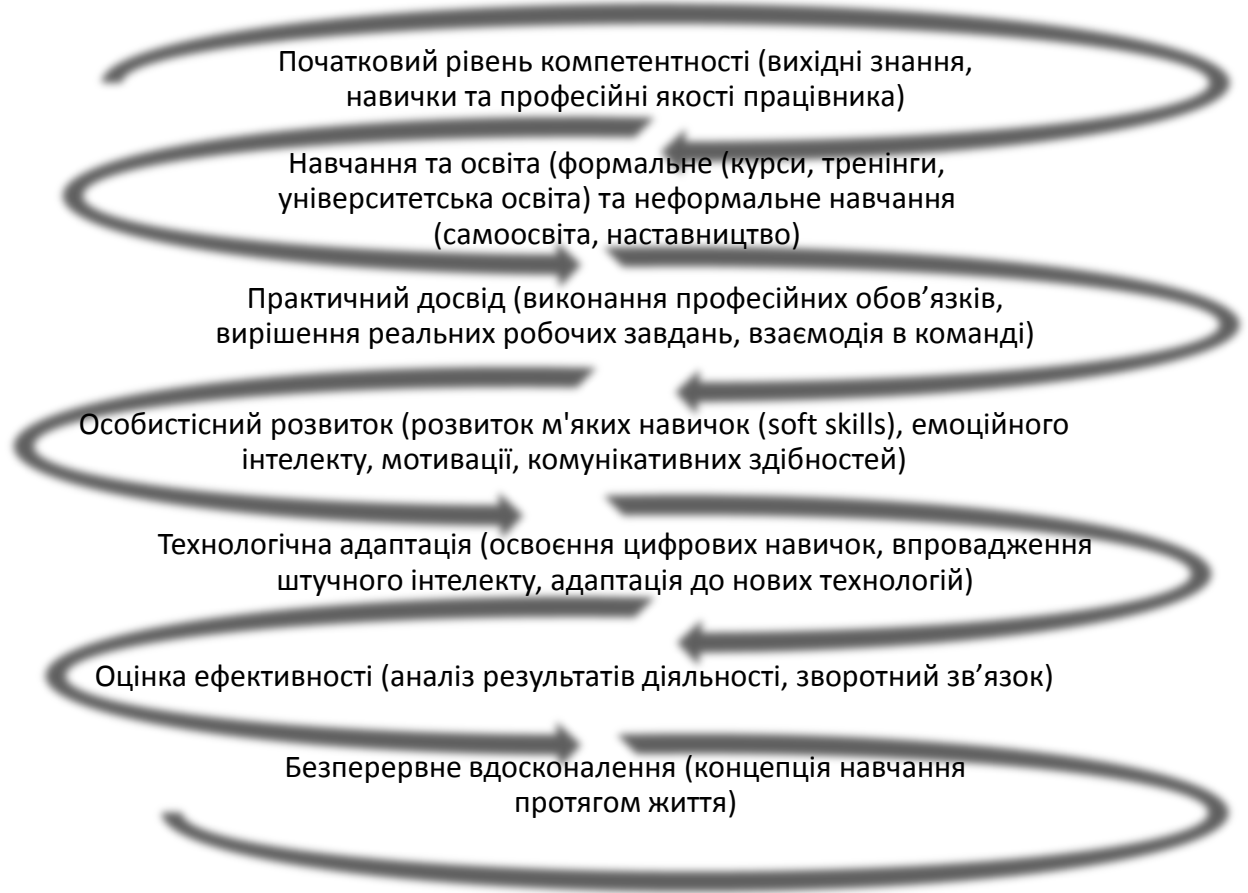


Рис. 2.3.1. Циклічна модель розвитку фахової компетентності

Для ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» доцільно ввести комплексний підхід до управління персоналом, що враховуватиме специфіку емоційного інтелекту співробітників. Такий підхід може включати програми розвитку стресостійкості, що допоможуть працівникам адаптуватися до постійних змін і знижувати ризики професійного вигорання.

Важливим кроком стане активне застосування командного стилю роботи, що сприятиме зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню довіри всередині колективу. Зокрема, розвитку когнітивної гнучкості працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» слід приділяти особливу увагу.

Адже здатність до ефективного мислення та прийняття рішень в умовах швидких змін є ключовою компетенцією сучасного спеціаліста.

Іншим важливим напрямом є впровадження персоналізованих навчальних програм, спрямованих на професійне та особистісне зростання працівників компанії. Вдосконалення менторських та тренінгових програм дозволить не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й ефективно передавати знання та досвід всередині компанії. Крім того, необхідно розглянути можливість удосконалення мотиваційних механізмів, орієнтуючись на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Це може включати систему кар'єрного росту, додаткові можливості для навчання, а також створення комфортного психологічного клімату на робочому місці. З огляду на сучасні виклики, важливо також розвивати внутрішні програми підтримки талантів, які сприятимуть не лише залученню висококваліфікованих кадрів, а й створенню умов для їх довготривалого професійного розвитку (додаток Е).

З метою забезпечення високої ефективності праці варто розглянути можливість запровадження безперервної системи професійного розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». Це дозволить не лише вдосконалювати компетентність працівників, а й сприятиме їх кар'єрному зростанню та інтеграції провідного досвіду у внутрішню культуру компанії. Доцільним є розроблення механізмів, які сприятимуть передачі знань і навичок від досвідчених фахівців молодим спеціалістам, що забезпечить збереження та примноження інтелектуального капіталу організації ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».

Окремої уваги заслуговує необхідність впровадження стратегії корпоративного благополуччя, що спрямована на підтримку фізичного та психологічного здоров'я персоналу. Доцільним є запровадження таких методів, як командна гра, спортивні заняття та інші форми відновлення ресурсного стану працівників. Це сприятиме підвищенню їхньої мотивації,

продуктивності та загального рівня задоволеності роботою. Водночас, з розвитком концепції корпоративного благополуччя змінюються й очікування від компетентності персоналу ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». Важливими стають когнітивні та соціальні навички, зокрема комунікаційні здібності, емпатія та навички роботи в команді [14, с. 36].

Варто також звернути увагу на трансформацію професійних комунікацій, адже все частіше основним засобом інформаційного обміну стають особисті соціальні мережі. Це дозволяє інтегрувати ігрову динаміку у робочий процес, що, у свою чергу, підвищує ефективність виконання завдань і сприяє кращій взаємодії між працівниками. Однак цифровізація комунікацій вимагає запровадження надійних механізмів забезпечення конфіденційності персональних даних та кадрової безпеки компанії. Важливим кроком є розроблення та впровадження політик захисту інформації, які стануть необхідною умовою для збереження довіри серед персоналу та для забезпечення стабільності й ефективності роботи підприємства ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» (рис. 2.3.2.).

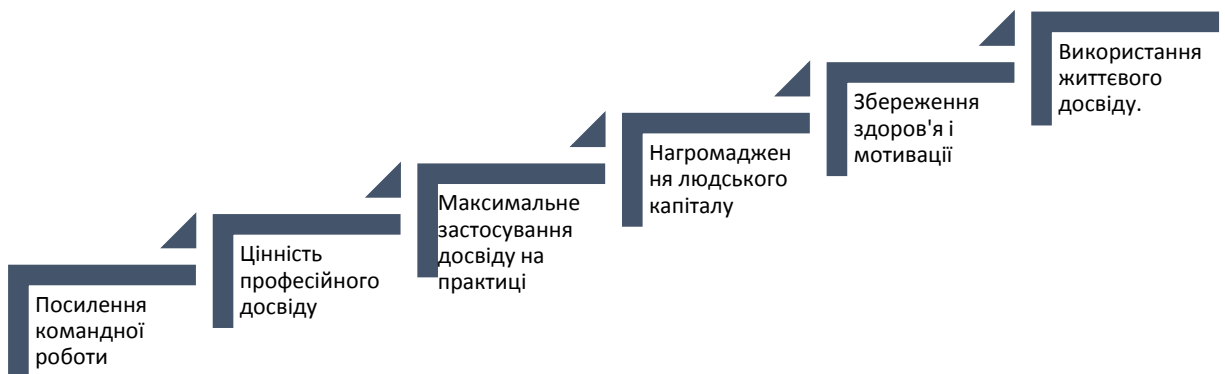


Рис. 2.3.2. Напрями розвитку фахової компетенції працівників

Підвищення результативності трудової діяльності забезпечується не лише ефективним управлінням персоналом, а й створенням широкого

спектра мотиваційних стимулів. Сучасні стратегії показують, що розвиток талантів має відбуватися у безперервному форматі, а персоналізований підхід до навчання та професійного розвитку є необхідною умовою конкурентоспроможності компанії. Таким чином, модель навчання протягом життя стає стратегічним напрямом у кадровій політиці ТОВ «Торговий дім «Еґрітек», що дозволяє компанії не лише утримувати найкращих фахівців, а й формувати майбутніх лідерів усередині організації.

У глобальному масштабі конкуренція за висококваліфікованих працівників посилюється, що змушує бізнес адаптуватися до нових реалій ринку праці. В умовах обмежених зовнішніх ресурсів залучення спеціалістів особливу роль відіграє внутрішня мобільність працівників, яка передбачає довготривале інвестування в їх професійний та особистісний розвиток.

Іншим важливим аспектом є стрімка цифровізація процесів, що трансформує традиційні підходи до управління персоналом. Перехід на цифрові платформи та використання хмарних технологій відкривають нові можливості для персоналізації кадрових процесів, підвищують ефективність моніторингу продуктивності та забезпечують гнучкість у реалізації стратегій розвитку працівників. Впровадження аналітичних інструментів дозволяє не лише оптимізувати процеси найму та адаптації, а й створити індивідуальні траєкторії професійного зростання, які відповідають сучасним вимогам ринку.

Висновки до другого розділу

У сучасному бізнес-середовищі розвиток фахової компетентності менеджерів є ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів та конкурентоспроможності компанії. Комплексний підхід до формування професійних навичок передбачає використання сучасних навчальних методик, інтерактивних тренінгів, рольових ігор та бізнес-симуляцій, що сприяють вдосконаленню комунікативних і організаційних здібностей. Важливою складовою цього процесу є психологічний аспект, зокрема розвиток емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та здатності до ефективної міжособистісної взаємодії. Аналіз змін у рівнях комунікативних компетенцій серед учасників дослідження засвідчив позитивну динаміку, що говорить про ефективність впроваджених навчальних програм. Значна частина працівників продемонструвала зростання комунікативних навичок, що позитивно впливає на їхню здатність до професійної взаємодії та прийняття управлінських рішень. Водночас було виявлено певну групу респондентів, у яких показники залишилися незмінними або навіть знизилися. Це може бути зумовлено низкою факторів, серед яких – стрес, недостатня мотивація до навчання або обмеженість можливостей практичного застосування нових знань.

Для усунення цих проблем необхідно впроваджувати персоналізовані стратегії професійного розвитку, які враховуватимуть індивідуальні особливості навчання та потреби працівників. Важливим інструментом у цьому контексті є корпоративне наставництво, яке забезпечує безперервний обмін знаннями між досвідченими менеджерами та молодшими фахівцями. Такий підхід сприяє створенню в компанії культури постійного навчання та підвищення професійної майстерності.

Таким чином, формування високої фахової компетентності менеджерів має спиратися на інтеграцію традиційних методів навчання, сучасних цифрових технологій та психологічної підтримки персоналу. Інноваційне освітнє середовище, розвиток адаптивності співробітників до

змін та акцент на емоційний інтелект сприятимуть не лише покращенню індивідуальної ефективності менеджерів, а й загальному зміцненню позицій компанії в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕГРІТЕК»

3.1. Методика психологічного тренінгу з розвитку фахової компетентності працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек»

Під час проведення тренінгу можна використати такі психологічні методи розвитку професійної компетенції, як зазначено нижче.

1. Рольова гра з емоційним зануренням. Завдання: учасники поділяються на дві ролі:

1) менеджер із продажів, який повинен продемонструвати емпатію та врахувати психологічний стан клієнта;

2) клієнт, який має одну з трьох установок:

- скептик (не довіряє інноваціям);
- чутливий до цін покупець (шукає найдешевші варіанти);
- зацікавлений, але обережний клієнт (хоче більше деталей про продукт).

Фокусуємось на застосуванні технік активного слухання, виявлення емоційних потреб клієнта та роботи з його сумнівами через розуміння його мотивів.

2. Симуляція бізнес-процесів і аналіз психології клієнтів.

Сценарій полягає в тому, що учасники отримують профілі клієнтів із такими психологічними характеристиками:

- фермер-початківець (шукає підтримки).
- досвідчений аграрій (націлений на результат).

- консерватор (боїться ризиків).

Завданням учасників є визначити найбільш ефективний психологічний підхід до кожного профілю клієнта. Розробити сценарій телефонного дзвінка, враховуючи ці характеристики.

3. Кейс-метод.

Кейс виглядає наступним чином: «Клієнт не хоче купувати автоматизовану систему, бо боїться складнощів з її використанням».

Питання:

- 1) як виявити страхи клієнта;
- 2) як продемонструвати, що продукт полегшить його роботу, а не ускладнить;
- 3) як використати позитивні емоції (наприклад, відчуття впевненості та вигоди) для переконання клієнта.

4. Дебати.

Темою дебатів буде «Інноваційні технології як ключ до успіху агробізнесу: страх чи можливість?» Фокус акцентуємо на тому, що учасники аналізують, як страх змін впливає на рішення клієнтів, та пропонують психологічно обґрунтовані способи подолання цього бар'єру.

5. Гра на прийняття рішень.

Сценарій полягає в тому, що менеджер повинен зробити пропозицію клієнту, який висловлює три ключові заперечення:

- «це занадто дорого»;
- «я не впевнений, що мені це потрібно»;
- «я звик до старого обладнання»;

Завданням є розпізнати емоційні тригери клієнта (наприклад, страх змін або бажання бути впевненим у своїх рішеннях). Вибрати стратегію, яка враховує ці емоції, та закрити продаж продукції.

Очікуваний результат від тренінгу полягає в тому, що учасники навчаються розпізнавати емоційний стан клієнтів, покращать навички

активного слухання та емпатії, відпрацюють психологічно обґрунтовані підходи до роботи із запереченнями, розвинути здатність адаптувати стратегію продажів до різних типів клієнтів. Наприкінці тренінгу кожен учасник заповнює анкету і проводить саморефлексію.

Організація та методики дослідження. Для емпіричної частини дослідження нами було обрано наступні методики:

- методика виявлення «комунікативних та організаторських здібностей»;
- рольова гра з емоційним зануренням;
- симуляція бізнес-процесів із аналізом психології клієнтів;
- кейс-метод;
- дебати і гра на прийняття рішень.

Аналіз ефективності тренінгової програми здійснювався із застосуванням шкали Лайкерта – інструменту психометричного вимірювання, що широко використовується в психологічних та соціологічних дослідженнях, зокрема в опитуваннях та анкетуванні. Розроблена Ренсісом Лайкертом у 1932 році, ця шкала передбачає оцінку респондентом рівня своєї згоди або незгоди з певним твердженням, зазвичай у межах п'яти- або семибальної шкали – від «повністю погоджуюсь» до «повністю не погоджуюсь». Сума балів, нарахованих за кожне окреме судження, дозволяє кількісно оцінити суб'єктивну установку індивіда щодо певного явища, поведінки або ставлення.

З теоретико-психологічної точки зору, шкала Лайкерта ґрунтується на уявленні, що відношення особистості до предмета дослідження виражається через низку послідовних і логічно несуперечливих суджень, які утворюють континуум – від повної згоди до цілковитої незгоди, з можливою нейтральною позицією посередині. У зазначеному контексті, кожен пункт анкети нерідко супроводжується візуальною шкалою, що має варіанти відповіді. Саме цю частину, помилково, часто вважають шкалою

Лайкерта. Проте з наукової точки зору, під терміном «шкала Лайкерта» слід розуміти не окрему графічну шкалу, а сумарний показник, який інтегрує відповіді на всі релевантні пункти анкети.

Таким чином, поняття шкали Лайкерта включає два важливі компоненти: по-перше, як інтегральний психометричний показник, що відображає ступінь сформованості певної установки або риси; по-друге, як інструмент рейтингування кожного окремого твердження, що дозволяє деталізувати загальний профіль ставлення респондента.

У контексті психологічного вимірювання шкали Лайкерта найчастіше класифікують як порядкові, оскільки вони відображають лише послідовність відповідей без точного інтервального значення між ними. Водночас у прикладних дослідженнях такі шкали нерідко трактуються як інтервальні – насамперед через зручність та широку доступність статистичних методів, що орієнтовані саме на інтервальні дані. Такий підхід дозволяє використовувати потужні математичні інструменти для обробки та аналізу результатів, хоча й не завжди повністю відповідає класичним вимогам до точності вимірювання.

Процес побудови шкали передбачає ретельний відбір тверджень у рамках пілотного дослідження. На початковому етапі формується перелік потенційних суджень, які пропонуються респондентам, що входять до репрезентативної вибірки, релевантної до досліджуваної теми або психологічної характеристики. Формулювання тверджень має відповідати низці критеріїв: бути чітким, лаконічним, позбавленим двозначностей та внутрішніх суперечностей, що забезпечує валідність відповідей.

Згідно з психометричними принципами, очікується, що респонденти з високими сумарними балами за шкалою надаватимуть вищі оцінки окремим твердженням у порівнянні з тими, чий загальний результат є нижчим. Після збору первинних даних проводиться статистичний аналіз, метою якого є відбір найбільш інформативних суджень. Ключовим

критерієм при цьому виступає здатність тверджень розмежовувати осіб із різними установками. Крім того, оцінюється ступінь кореляції кожного окремого твердження із загальною шкалою, що дозволяє зберегти внутрішню узгодженість.

У процесі застосування шкали Лайкерта у психологічних дослідженнях можлива поява певних респондентських похибок, які можуть суттєво вплинути на об'єктивність отриманих результатів. До основних із них належать:

- тенденція до середніх відповідей: проявляється в уникненні крайніх варіантів відповіді, що може знижувати чутливість шкали до поляризованих оцінок;
- тенденція до полярності: респонденти навпаки схильні обирати крайні варіанти, ігноруючи проміжні, що також викривлює структуру відповідей;
- схильність до автоматичної згоди: учасники часто погоджуються з твердженнями без глибокого осмислення, що особливо небезпечно при недосконалій побудові формулювань;
- соціально бажана відповідь: респонденти можуть намагатися створити позитивне враження, відповідаючи нещиро, а відповідно – не відображаючи своїх справжніх переконань.

Хоча з теоретичної точки зору шкала Лайкерта належить до порядкового рівня вимірювання, на практиці її часто інтерпретують як інтервальну. Така умовна інтерпретація ґрунтується на припущенні, що відмінності між сусідніми категоріями відповіді є рівнозначними і не потребують деталізованого диференціювання, що, однак, може не відповідати реальним психологічним уявленням респондента про ці варіанти відповідей [43].

Питання для оцінки тренінгу з відповідями за шкалою Лайкерта (5-бальна система):

1. Я усвідомив свої сильні сторони під час тренінгу.
2. Тренінг допоміг мені краще зрозуміти свою роль у процесі телефонного продажу.
3. Я почувався впевнено під час виконання вправ.
4. Тренінг допоміг мені усвідомити мої психологічні бар'єри в роботі з клієнтами.
5. Я зрозумів, як ефективно контролювати свої емоції під час спілкування з клієнтами.
6. Я почувався комфортно у процесі командної взаємодії.
7. Тренінг сприяв розвитку моїх навичок емпатії та розуміння клієнта.
8. Тренінг допоміг мені зрозуміти мої індивідуальні стратегії взаємодії з клієнтами.

Варіанти відповідей і бали (табл. 3.1.1):

5: повністю згоден.

4: згоден.

3: нейтральний.

2: не згоден.

1: повністю не згоден.

Таблиця 3.1.1

Шкала Лайкерта (зразок анкети)

Номер запитання	Відповідь				
	повністю згоден	згоден	нейтральний	не згоден	повністю не згоден
1-й	+				
2-й		+			
3-й	+				
4-й			+		
5-й			+		

Результати оцінки тренінгу свідчать, що більшість учасників високо оцінили його вплив на розвиток професійних та психологічних навичок. Учасники відзначили підвищення впевненості, усвідомлення своїх сильних

сторін та прогрес у роботі з емоціями і бар'єрами. Це вказує на ефективність тренінгу у формуванні стратегії успішного телефонного продажу (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Результати оцінки тренінгу за шкалою Лайкерта

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8
Учасник 1	4	4	5	5	4	4	5	5
Учасник 2	4	5	4	4	4	5	5	4
Учасник 3	4	4	4	4	5	5	5	5
Учасник 4	5	4	5	4	4	4	5	4
Учасник 5	4	5	4	5	4	4	5	4
Учасник 6	4	4	5	4	5	4	5	5
Учасник 7	5	5	5	4	4	5	5	4
Учасник 8	5	5	5	4	4	5	5	5
Учасник 9	4	4	5	5	4	4	5	5
Учасник 10	4	5	4	4	4	5	5	4
Учасник 11	4	4	5	5	4	4	5	5
Учасник 12	4	5	4	4	4	5	5	4
Учасник 13	4	4	4	4	5	5	5	5
Учасник 14	5	4	5	4	4	4	5	4
Учасник 15	4	5	4	5	4	4	5	4
Учасник 16	4	4	5	4	5	4	5	5
Учасник 17	5	5	5	4	4	5	5	4
Учасник 18	5	5	5	4	4	5	5	5
Учасник 19	4	4	5	5	4	4	5	5
Учасник 20	4	5	4	4	4	5	5	4
Учасник 21	4	4	5	5	4	4	5	5
Учасник 22	4	5	4	4	4	5	5	4
Учасник 23	4	4	4	4	5	5	5	5
Учасник 24	5	4	5	4	4	4	5	4
Учасник 25	4	5	4	5	4	4	5	4
Учасник 26	4	4	5	4	5	4	5	5
Учасник 27	5	5	5	4	4	5	5	4
Учасник 28	5	5	5	4	4	5	5	5
Учасник 29	4	4	5	5	4	4	5	5
Учасник 30	4	5	4	4	4	5	5	4

Можна рекомендувати: впровадження регулярної практики визнання досягнень співробітників, навіть за невеликі успіхи. Наприклад, щотижневі нагороди за внесок у командну роботу. Публічно дякувати за виконання важливих завдань та забезпечувати позитивний зворотній зв'язок.

Впровадити практику взаємної підтримки, де працівники діляться досвідом та допомагають один одному у вирішенні робочих завдань.

Тепер поглянемо, чи існує кореляція між оцінкою власного рівня комунікативних і організаторських здібностей менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» та їх оцінкою проведення тренінгу за шкалою Лайкерта. Використаємо для цього коефіцієнт кореляції Пірсона, який показує міру сили лінійної залежності між двома змінними [32, с. 50].

$$r = \frac{\sum(X_i - \bar{X}) * (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2 * \sum(Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (3.1.1)$$

де

r - коефіцієнт кореляції Пірсона;

X_i - середній бал за шкалою Лайкерта;

Y_i - оцінка за шкалою комунікативних здібностей;

$\bar{X}$ - середнє значення балів Лайкерта;

$\bar{Y}$ - середнє значення комунікативних здібностей.

Підставимо данні в цю формулу з таблиці 3.1.3, в якій ми скомпонували середній бал за шкалою Лайкерта та оцінку за шкалою комунікативних здібностей.

Розрахунки і обчислені значення:

- середній бал за шкалою Лайкерта $\bar{X} = 4,49$;
- середня оцінка комунікативних здібностей $\bar{Y} = 0,764$;
- коефіцієнт кореляції Пірсона: $r = 0,681$ (помірна позитивна кореляція).

Результати кореляційного аналізу Пірсона:

- коефіцієнт кореляції (r) = 0,68;

- р-значення = 0,00003.

Таблиця 3.1.3

Зведена таблиця розрахункових результатів

Учасник	Середній бал за шкалою Лайкерта	Оцінка за шкалою комунікативних здібностей	Рівень виявлення комунікативних здібностей
1	4,50	0,68	Високий
2	4,37	0,70	Високий
3	4,50	0,83	Дуже високий
4	4,37	0,75	Високий
5	4,37	0,64	Середній
6	4,50	0,90	Дуже високий
7	4,62	0,84	Дуже високий
8	4,75	0,90	Дуже високий
9	4,50	0,67	Високий
10	4,37	0,70	Високий
11	4,50	0,66	Високий
12	4,37	0,72	Високий
13	4,50	0,81	Дуже високий
14	4,37	0,75	Високий
15	4,37	0,58	Середній
16	4,50	0,94	Дуже високий
17	4,62	0,84	Дуже високий
18	4,75	0,88	Дуже високий
19	4,50	0,69	Високий
20	4,37	0,73	Високий
21	4,50	0,68	Високий
22	4,37	0,75	Високий
23	4,50	0,83	Дуже високий
24	4,37	0,70	Дуже високий
25	4,37	0,60	Середній
26	4,50	0,90	Дуже високий
27	4,62	0,89	Дуже високий
28	4,75	0,96	Дуже високий
29	4,50	0,67	Середній
30	4,37	0,74	Середній

Оскільки $r = 0,68$, це вказує на сильний позитивний зв'язок між середнім балом за шкалою Лайкерта та оцінкою комунікативних здібностей. Низьке р-значення ($<0,05$) підтверджує статистичну значущість кореляції. На графіку розсіювання (рис. 3.1) видно помірний позитивний зв'язок між середніми оцінками за шкалою Лайкерта та комунікативними

здібностями. Ми бачимо, що учасники, які вище оцінили тренінг за шкалою Лайкерта, мають тенденцію до вищих комунікативних навичок. На нашу думку це свідчить про загальну позитивну оцінку тренінгу, а також про високий середній рівень комунікативних здібностей серед учасників.

З позицій сучасної психологічної науки отримані результати кореляційного аналізу мають важливе значення для розуміння зв'язку між оцінкою ефективності тренінгу та рівнем комунікативних здібностей його учасників. Високе значення коефіцієнта кореляції свідчить про виражений позитивний зв'язок між середнім балом за шкалою Лайкерта та оцінкою комунікативних здібностей. Статистично значуще значення ($<0,05$) підтверджує достовірність цього взаємозв'язку, що дає підстави для подальшого теоретичного й емпіричного аналізу.

Візуалізація даних на графіку розсіювання (рис. 3.1.1.) демонструє тенденцію до помірного позитивного зв'язку між середніми оцінками за шкалою Лайкерта та рівнем комунікативних здібностей учасників. Очевидно, що ті респонденти, які високо оцінили тренінг, водночас демонструють більш розвинені комунікативні навички. Це може свідчити як про позитивну оцінку ефективності навчальної програми, так і про загальний високий рівень комунікативної компетентності серед досліджуваної вибірки.

Проте, незважаючи на наявний зв'язок, кореляція не є достатньо високою, щоб стверджувати про пряму залежність рівня комунікативних здібностей від оцінки тренінгу. У межах психологічного аналізу слід враховувати комплексний вплив інших змінних: індивідуальні особливості особистості (темперамент, рівень емоційного інтелекту), попередній соціальний досвід, мотиваційні аспекти навчання, а також вплив зовнішніх факторів. Для більш глибокого аналізу доцільно здійснити додаткове дослідження внутрішньої структури взаємозв'язків, розглянувши окремі параметри анкети за шкалою Лайкерта. Зокрема, варто оцінити, які саме

аспекти тренінгу (наприклад, робота в групах, методи активного навчання, рівень залученості учасників) найбільше корелюють із розвитком комунікативних здібностей.

Отже, результати кореляційного аналізу підтверджують наявність позитивного взаємозв'язку між сприйняттям тренінгу та комунікативними навичками його учасників. Однак для отримання більш детальних висновків необхідно враховувати додаткові психологічні змінні, що можуть відігравати ключову роль у формуванні та розвитку професійної комунікативної компетентності.

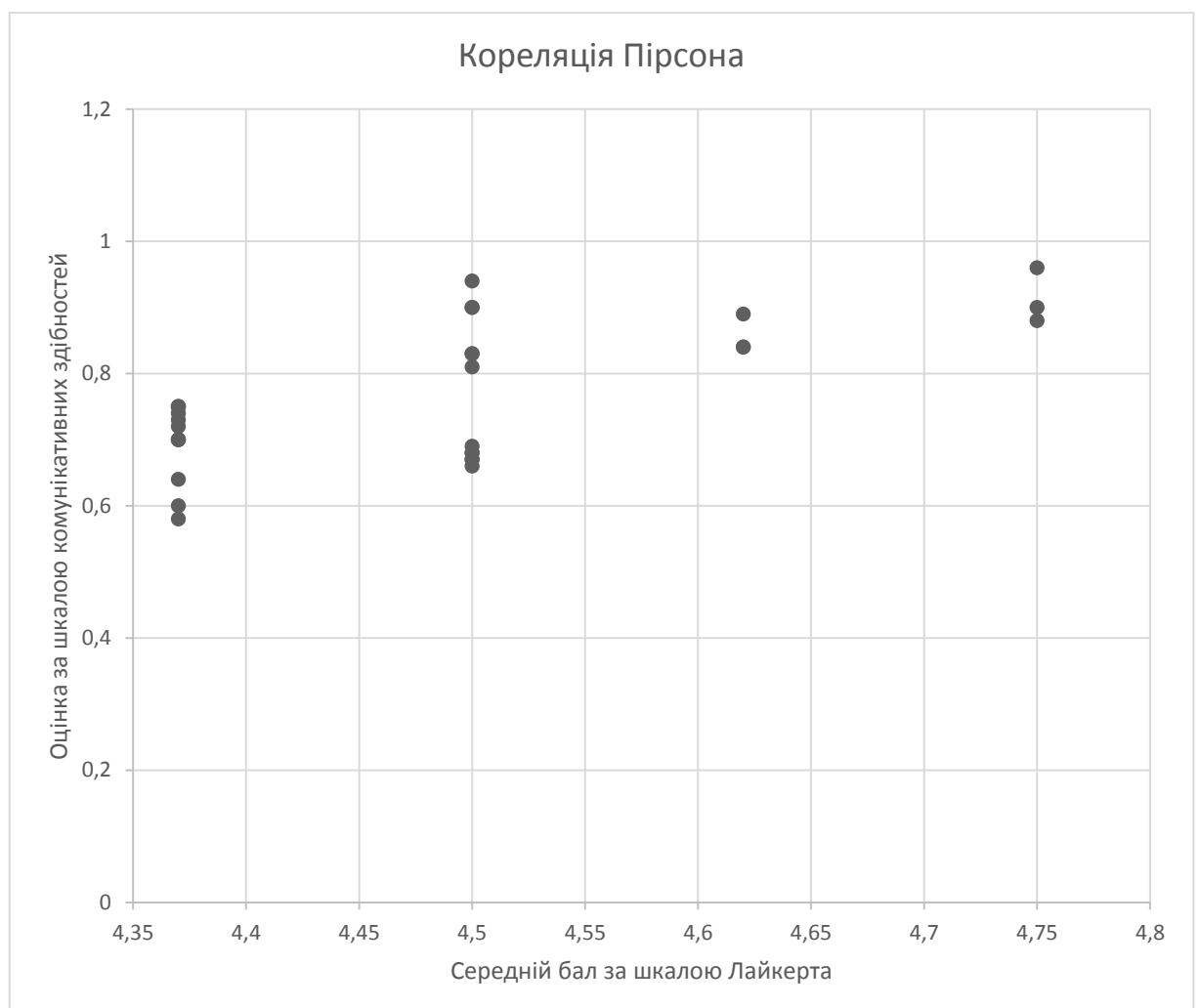


Рис. 3.1.1. Графік розсіювання: зв'язок між оцінками за шкалою Лайкерта і комунікативними здібностями учасників тренінгу

3.2. Метод кейсів як основний інструмент розвитку фахової компетентності

Використання кейс-методу в межах тренінгових занять, спрямованих на розвиток фахової компетентності менеджерів підприємства ТОВ «Торговий дім «Еґрітек», демонструє високу ефективність у контексті сучасної психології навчання дорослих. Цей метод не лише активізує пізнавальну діяльність учасників, а й сприяє формуванню ключових професійних якостей. Зокрема, його застосування забезпечує:

- розвиток практичних навичок під час підготовки до нових видів професійної діяльності;
- удосконалення вмінь володіння аудиторією, публічних виступів та ораторського мистецтва;
- формування навичок психологічного аналізу ситуації та рефлексивного самоаналізу;
- підвищення рівня комунікативної взаємодії в умовах обмеженого часу на прийняття управлінського рішення.

Кейс-метод як форма ситуаційного аналізу вже здобув вагоме визнання серед інструментів професійного навчання. Його головна мета полягає в тому, щоб поставити менеджера в умови реальної або максимально наближеної до реальності професійної ситуації, яка потребує ухвалення виваженого управлінського рішення. Кейс являє собою опис подій, що мали місце в конкретній сфері діяльності, та виступає основою для групового обговорення під керівництвом модератора або тренера. У більшості випадків учасникам попередньо надається набір обставин, які можуть мати як реальний, так і гіпотетичний характер. Такий підхід

дозволяє не лише ідентифікувати проблему, а й активізувати наявні знання та актуалізувати нові, необхідні для її вирішення.

В основі кейс-методу лежить ідея, що запропонована ситуація не має єдиного «правильного» розв'язання, що стимулює критичне мислення, міжособистісну дискусію та когнітивну гнучкість – важливі компоненти психологічної компетентності сучасного менеджера [33, с. 7].

У процесі реалізації тренінгової програми з розвитку фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» було апробовано кілька ефективних варіацій кейс-методу, що дозволили учасникам не лише моделювати складні професійні ситуації, а й опановувати стратегії їх конструктивного розв'язання. Зокрема, застосовувалися такі підходи:

1. Діагностика проблеми – учасники аналізували ключову проблему, визначаючи її природу, джерела та наслідки.

2. Діагностика кількох проблем і розробка варіантів їх вирішення – група учасників працювала над пошуком стратегічних шляхів усунення перешкод, із врахуванням альтернативних рішень.

3. Оцінка вже прийнятих рішень і їх наслідків – відпрацьовувалося критичне мислення, коли учасники оцінювали дії інших, аналізували допущені помилки та пропонували вдосконалення.

У кожному із зазначених форматів навчання базувалося на поданні інформації у формі проблемної ситуації, яку тренер репрезентував заздалегідь підготовленими матеріалами – документальними описами, вербальними інструкціями, відеофрагментами або мультимедійними презентаціями. Завершення кейсового етапу передбачало презентацію напрацювань учасників, які ставали основою для дискусійного аналізу, обміну думками та рефлексії.

Для підвищення ефективності впровадження кейс-методу в контексті професійного тренінгу було дотримано низку методичних рекомендацій:

1. Актуальність кейс-матеріалу (ситуації, обрані для опрацювання, мали відповідати реаліям професійної діяльності учасників і водночас містити достатній, але не надмірний обсяг інформації, аби забезпечити оптимальні умови для аналізу).

2. Структурна складність і варіативність ситуацій.

3. Послідовний опис подій мав включати деталізацію, що підкреслює багатогранність проблеми.

4. У кейсах передбачалася наявність центрального персонажа, конфлікт інтересів або драматичний елемент, що персоніфікував ситуацію й робив її психологічно насиченою.

5. Ситуації були прив'язані до знайомих учасникам реалій – відомих організацій, типових робочих кейсів.

6. Проблематика кейсу узгоджувалася із тими знаннями та компетентностями, які тренер прагнув актуалізувати в процесі навчання.

7. Оптимальний розмір групи (ефективність кейс-методу залежить від кількості учасників: у великих групах доцільним є паралельне розігрування кількох ситуацій або запровадження ігрової конкуренції між підгрупами, де учасники змагаються за найшвидше та найякісніше вирішення проблеми) [38, с. 430].

Таким чином, кейс-метод у рамках тренінгів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» не лише виконує функцію інтерактивного навчання, а й сприяє формуванню ключових психологічних установок: ініціативності, відповідальності, гнучкості мислення та професійної рефлексії.

Процес створення якісних кейсів для тренінгових занять є складним та багаторівневим завданням, що потребує глибокої методичної підготовки та практичного досвіду. Значно полегшити цей процес дозволяє наявність великого репозитарію вже готових кейсів, які можна адаптувати з профільної навчальної літератури або корпоративних сценаріїв. Проте навіть найбільш змістовна і цікава ситуація може виявитися

малоефективною з погляду навчального впливу, якщо тренер не володіє чітким розумінням методики роботи з кейсами, а також психологічними аспектами групової динаміки [29, с. 35].

У рамках тренінгу з розвитку фахової компетентності менеджерів у ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» була використана класична модель ситуаційного навчання, що передбачала послідовне проходження таких етапів:

1. Індивідуальне опрацювання кейсу учасниками (зазвичай здійснюється заздалегідь).
2. Вступне слово тренера, формулювання ключових питань для аналізу ситуації.
3. Формування творчих груп з-поміж учасників тренінгу.
4. Групова робота над кейсом, обговорення проблемної ситуації та напрацювання рішень.
5. Презентація рішень кожною групою, обґрунтування вибраної стратегії дій.
6. Загальна дискусія, обговорення альтернатив, критичні запитання, взаємодія між учасниками.
7. Завершальне слово тренера, аналітичний коментар до змісту кейсу та способів його розв'язання.
8. Підведення підсумків, оцінювання якості групової та індивідуальної роботи.

Виходячи з викладеного, роль тренера у процесі кейс-аналізу на тренінгах для менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» можна охарактеризувати як модераційну та психодіагностичну. Він не просто подає матеріал, а активно керує процесом, стимулюючи самостійну й «некеровану» активність учасників, створюючи умови для рефлексії, професійного зростання і розвитку комунікативних та управлінських компетентностей.

Організаційні аспекти відіграють не менш важливу роль. До них належать:

- підготовка достатньої кількості примірників кейсу для завчасного ознайомлення всіх учасників;
- забезпечення роздаткових матеріалів (схем, бланків, карток завдань тощо);
- організація матеріально-технічної бази: просторе приміщення, відповідне меблювання, технічні засоби (мультимедіа, маркери, дошка);
- раціональне планування часу, особливо для групової роботи в аудиторії.

Такий комплексний підхід дозволяє ефективно інтегрувати кейс-метод у процес формування фахової компетентності, забезпечуючи високий рівень залученості, усвідомленого навчання та розвиток ключових психологічних характеристик професійної діяльності менеджера. На другому етапі тренер вирішує три основні завдання:

- 1) перевіряє знання учасниками ситуації (наприклад, просить відтворити хронологію подій, назвати імена учасників тощо);
- 2) визначає основні проблеми та питання, які будуть обговорюватися та розв'язуватися в ході тренінгу;
- 3) розміщує ситуацію у відповідному контексті навчального процесу, нагадує ключові теоретичні аспекти і спрямовує менеджерів на професійний, а не побутовий аналіз ситуації.

Подальші етапи відзначаються тим, що роль тренера стає схожою на «невидиму руку», яка направляє процес аналізу конкретної ситуації, надаючи своєрідну підтримку групі, яка її потребує. Тренер активно стежить за ходом обговорення, вчасно ставить питання, що дозволяють зробити важливі кроки вперед, і водночас оцінює значення ідей, які вже були висловлені. Важливим є також вміння пов'язувати виступи окремих учасників таким чином, щоб кожен міг усвідомити їх важливість, а вся

група отримала повну картину ситуації. Тренер повинен мати почуття часу, розуміти, коли обговорення рухається занадто повільно чи швидко, і вчасно коригувати темп навчання.

Тренер, працюючи з аналізом ситуацій на тренінгах для розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організацій, має глибоко розуміти зміст та взаємозв'язки ситуацій, а також вміти ефективно керувати процесом обговорення. Це складне і відповідальне завдання, яке потребує ретельної систематичної підготовки до тренінгу. Специфіка застосування методу конкретних ситуацій полягає в тому, що основна роль тренера починається ще до самого тренінгу. Чим менш помітною та недомінантною є його присутність у аудиторії, тим якісніше була підготовка до тренінгу. Важливо не лише систематизувати матеріал, розробити орієнтовний план обговорення, додаткові запитання для активізації дискусії, але й ретельно оцінити готовність конкретної групи до подібної роботи [3, с. 194].

Завершальним і складним етапом є оцінювання результатів навчання менеджерів за допомогою кейс-методу. Критерії оцінювання включають:

1. Активність в обговоренні кейсу, яка передбачає:

- конструктивні та оригінальні пропозиції щодо ефективного вирішення проблемної ситуації;
- використання цікавого додаткового фактичного матеріалу, статистичних даних для аргументації своїх пропозицій;
- вміння виявляти ідентифіковані проблеми, ставити запитання відповідно до конкретної ситуації;
- вміння чітко, логічно та структуровано висловлювати власну думку під час обговорення.

2. Участь у роботі творчої групи:

- активна участь у підготовці групового проекту (може бути визначено самим колективом як коефіцієнт внеску кожного менеджера у розробку проекту);

- презентація проекту рішення групи в процесі обговорення (усно чи письмово).

3. Самостійна підготовка до заняття:

- здатність письмово аналізувати конкретну ситуацію (з висновками, проблемами та запитаннями);

- підготовка додаткових теоретичних завдань (доповіді, огляди першоджерел).

Ці чинники допоможуть створити комфортні умови для активної участі всіх менеджерів у тренінгу та забезпечити рівноправний обмін думками в групі. Таким чином використання методу кейсів на тренінгах з розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організації ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» під наглядом і керівництвом тренера має відбуватися з дотримання зазначених вище підходів і в певній послідовності, а кінцевий результат розгляду кейсу має бути проаналізований разом зі учасниками.

3.3. Аналіз результатів експериментального дослідження

Після тренінгу провели повторну оцінку «комунікативних та організаторських здібностей», яка призначена для виявлення комунікативних та організаторських навичок особистості (вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на

людей, їхнє бачення, проявляти ініціативу). Отримані результати занесли в таблицю 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Рівень комунікативних і організаторських здібностей (повторна оцінка)

Шкала оцінок комунікативних здібностей					
	0 - 0,45	0,46 - 0,55	0,56 - 0,65	0,66 - 0,75	0,76 - 1,00
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень виявлення комунікативних здібностей	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий
Учасник 1				0,68	
Учасник 2				0,70	
Учасник 3					0,83
Учасник 4				0,75	
Учасник 5			0,64		
Учасник 6					0,90
Учасник 7					0,84
Учасник 8					0,90
Учасник 9				0,67	
Учасник 10				0,70	
Учасник 11				0,66	
Учасник 12				0,72	
Учасник 13					0,81
Учасник 14				0,75	
Учасник 15			0,58		
Учасник 16					0,94
Учасник 17					0,84
Учасник 18					0,88
Учасник 19				0,69	
Учасник 20				0,73	
Учасник 21				0,68	
Учасник 22				0,75	
Учасник 23					0,83
Учасник 24				0,70	
Учасник 25			0,60		
Учасник 26					0,90
Учасник 27					0,89
Учасник 28					0,96
Учасник 29				0,67	
Учасник 30				0,74	

Отже, можна зробити висновок, що більшість учасників можна віднести до групи людей з високим і дуже високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей (рис. 3.3.1.). Вони не губляться у новій ситуації, швидко знаходять друзів, постійно намагаються розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням приймають участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійне рішення в екстремальній ситуації.

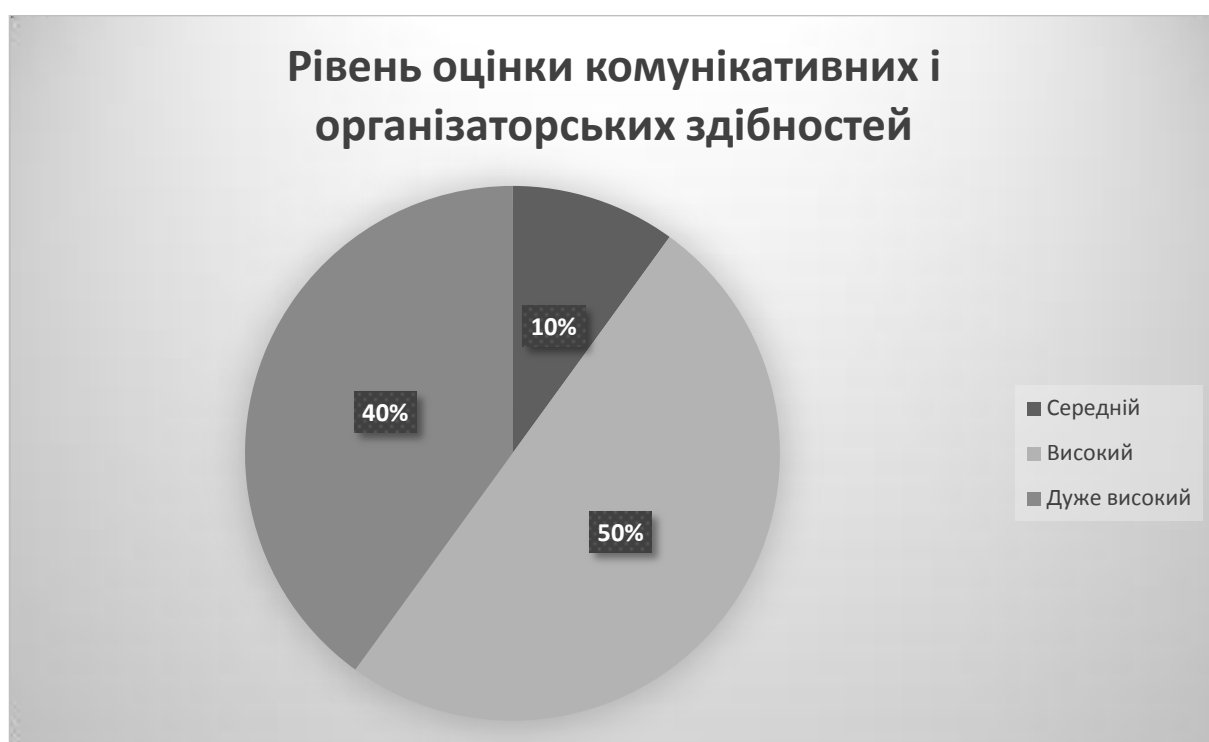


Рис. 3.3.1. Рівень оцінки комунікативних і організаторських здібностей учасників після тренінгу

Частину учасників можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей, для них характерні швидка орієнтація у важких ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Вони ініціативні, приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку. Вони легко почувають себе в незнайомій

компанії, люблять і вміють організовувати різноманітні заходи, колективні справи.

Зробимо порівняння результатів опитування до тренінгу та після (табл. 3.3.2). Потім отримані результати візуалізуємо на рис 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Рівень оцінки комунікативних і організаторських здібностей учасників до і після тренінгу

Оцінювання	Оцінка комунікативних і організаторських здібностей			
	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий
Рівень комунікативних і організаторських здібностей (опитування до початку тренінгу)	4	10	11	5
Рівень комунікативних і організаторських здібностей (опитування після тренінгу)	0	3	15	12

На графіку видно, як змінилася кількість учасників у кожній категорії після оновлення оцінок з опитування. Відбулося суттєве скорочення групи з низьким рівнем (на 100%) та середнім рівнем (на 70%). Водночас зріс відсоток учасників з високими (на 36%) та дуже високими (на 140%) комунікативними здібностями (табл. 3.3.3).

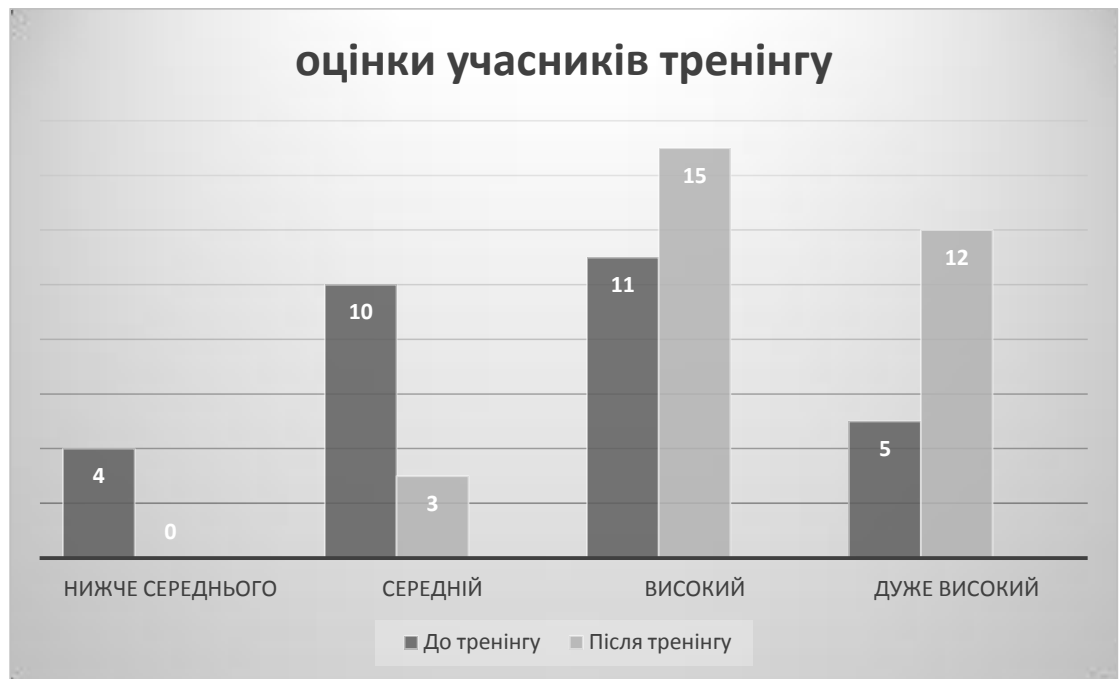


Рис. 3.3.2 Рівень оцінки комунікативних і організаторських здібностей учасників до і після тренінгу

На графіку видно, як змінилася кількість учасників у кожній категорії після оновлення оцінок з опитування. Відбулося суттєве скорочення групи з низьким рівнем (на 100%) та середнім рівнем (на 70%). Водночас зріс відсоток учасників з високими (на 36%) та дуже високими (на 140%) комунікативними здібностями (табл. 3.3.3).

Таблиця 3.3.3

Аналіз змін у рівнях комунікативних і організаторських здібностей

Рівень	До тренінгу	Після тренінгу	Зміна (абс.)	Зміна (%)
Нижче середнього	4	0	-4	-100%
Середній	10	3	-7	-70%
Високий	11	15	+4	+36%
Дуже високий	5	12	+7	+140%

Більшість учасників покращили свої результати. Наприклад, учасник 6 піднявся за шкалою оцінок комунікативних здібностей з 0,59 до 0,90; учасник 16 збільшив показник за шкалою оцінок комунікативних здібностей із 0,65 до 0,94; учасник 28 підвищив свій рівень за шкалою оцінок комунікативних здібностей з 0,88 до 0,96 (рис. 3.3.3). Однак, є

невелика частина учасників тренінгу, в якій спостерігається зниження рівня, що може бути наслідком стресу, особистих обставин або відсутності практики. Для досягнення стабільного росту всіх учасників варто впроваджувати персоналізовані підходи, відслідковувати рівень стресу та забезпечувати сталі умови для розвитку комунікативних навичок.

Отже, позитивний вплив тренінгу призвів до значного покращення показників, зменшення кількості учасників із низькими рівнями самооцінки комунікативних і організаторських здібностей. Відбувся перехід учасників у вищі категорії, де більшість підняли оцінки своїх комунікативних навичок на один або кілька рівнів. На нашу думку до цього призвели ефективні методики тренінгу. Саме практичні вправи дозволили розвинути комунікативні навички, а зростання впевненості в собі та застосування отриманих знань на практиці дозволило підняти власну самооцінку і вмотивованість.

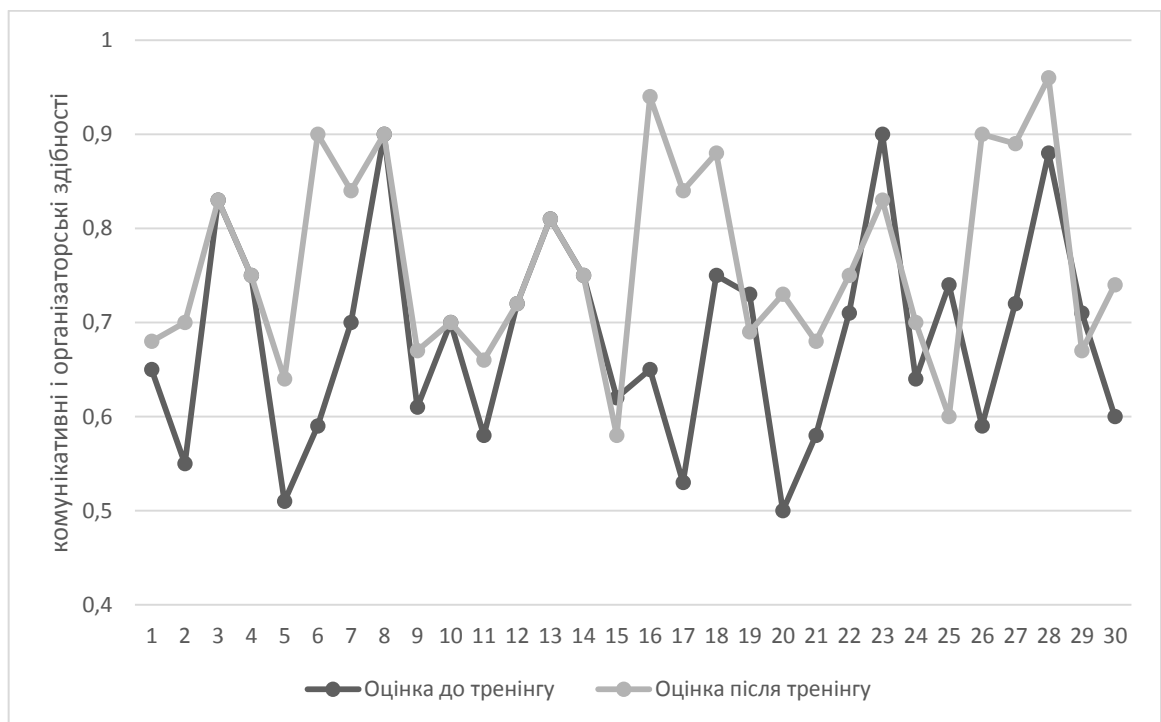


Рис. 3.3.3. Аналіз змін у рівнях комунікативних і організаторських здібностей

Висновки до третього розділу

Проведене дослідження дозволяє узагальнити основні теоретичні та практичні аспекти розвитку фахової компетентності менеджерів бізнес-організацій через призму психологічного аналізу. На основі проведеного аналізу літературних джерел та емпіричних даних було встановлено, що професійна компетентність менеджерів формується під впливом когнітивних, емоційно-вольових та мотиваційних чинників. Вона є багаторівневим утворенням, що включає не лише спеціальні знання й навички, а й соціально-психологічні характеристики особистості.

Важливим результатом дослідження є виокремлення ключових психологічних механізмів, які забезпечують розвиток фахової компетентності. Зокрема, визначено, що рефлексія, саморегуляція, емоційний інтелект і адаптивність є критичними факторами у процесі професійного становлення менеджера. Крім того, результати емпіричного дослідження підтвердили, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку комунікативних та організаційних здібностей, стресостійкості та здатності до критичного мислення.

Зважаючи на отримані результати, обґрунтовано необхідність розробки психологічних програм та тренінгів, спрямованих на підвищення рівня фахової компетентності менеджерів. Практичне значення дослідження полягає у тому, що воно може бути використане для вдосконалення кадрової політики організацій, оптимізації навчальних програм і створення умов для професійного розвитку керівників.

Таким чином, у ході дослідження підтверджено гіпотезу про те, що психологічні чинники відіграють ключову роль у формуванні фахової

компетентності менеджерів бізнес-організацій. Отримані результати можуть слугувати теоретичною основою для подальших досліджень у сфері психології управління та практичного вдосконалення підходів до розвитку професійних якостей сучасних менеджерів.

ВИСНОВКИ

Професійна компетентність менеджерів бізнес-організацій є складним, багатокомпонентним утворенням, що інтегрує когнітивні, емоційно-вольові та мотиваційні складові. Вона виступає ключовим фактором ефективного функціонування організації та визначальним критерієм конкурентоспроможності фахівців у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Важливо зазначити, що професійна компетентність не є статичною характеристикою, а розглядається як процес постійного розвитку, що охоплює різні етапи професійного становлення – від адаптації до досягнення суперпрофесійної майстерності. Цей процес зумовлений як індивідуальними особливостями особистості менеджера, так і соціально-економічними та організаційними чинниками, що визначають умови його професійної діяльності.

Важливим аспектом є також здатність менеджера до рефлексії, що дозволяє критично оцінювати власний професійний досвід і формувати індивідуальну траєкторію розвитку. Особливої уваги заслуговує структурний аналіз професійної компетентності, який дозволяє виокремити її ключові компоненти: когнітивний, функціональний, мотиваційний, особистісний, діяльнісний та рефлексивний. Усі ці елементи є взаємопов'язаними та забезпечують гармонійний розвиток професійної особистості. Зокрема, когнітивний компонент охоплює систему знань, необхідних для успішного виконання професійних функцій, тоді як діяльнісний компонент визначає рівень сформованих навичок і вмінь, необхідних для ефективного прийняття рішень та управління організаційними процесами.

Значну роль у розвитку професійної компетентності відіграють інноваційні методи навчання, зокрема ділові ігри і тренінги, що були розглянуті в одному з підрозділів. Ділові ігри і тренінги як методи

активного навчання сприяють не лише засвоєнню теоретичних знань, а й формуванню навичок командної роботи, стратегічного мислення, швидкого ухвалення управлінських рішень та адаптації до зміни умов бізнес-середовища. Це пояснюється тим, що моделювання реальних професійних ситуацій дозволяє менеджерам застосовувати набуті на практиці знання, розвивати критичне мислення та виробляти оптимальні стратегії поведінки у складних ситуаціях.

Загалом, результати проведеного дослідження свідчать про те, що розвиток професійної компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» має бути безперервним та багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу. Формування компетентності потребує поєднання теоретичних знань, практичного досвіду, соціально-психологічних навичок та високого рівня рефлексії. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посиленої конкуренції професійна компетентність є не лише показником фахової підготовки, а й необхідною умовою успішної управлінської діяльності. Можна зробити висновок, що подальші дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на розробці ефективних стратегій розвитку професійної компетентності, зокрема шляхом упровадження інноваційних методів навчання, цифрових технологій та програм безперервного професійного розвитку. Саме ці напрями забезпечать формування висококваліфікованих менеджерів, здатних ефективно працювати в сучасних умовах.

У бізнес-середовищі розвиток фахової компетентності менеджерів є ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів та конкурентоспроможності самої компанії. Комплексний підхід до формування професійних навичок ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» передбачає використання сучасних навчальних методик, інтерактивних тренінгів, рольових ігор та бізнес-симуляцій, що сприяють вдосконаленню комунікативних і організаційних здібностей. Важливою складовою цього

процесу є психологічний аспект, зокрема розвиток емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та здатності до ефективної міжособистісної взаємодії.

Аналіз змін у рівнях комунікативних компетенцій серед учасників дослідження засвідчив позитивну динаміку, що говорить про ефективність впроваджених навчальних програм. Значна частина працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» продемонструвала зростання комунікативних навичок, що позитивно впливає на їхню здатність до професійної взаємодії та прийняття управлінських рішень. Водночас було виявлено певну групу респондентів, у яких показники залишилися незмінними або навіть знизилися. Це може бути зумовлено низкою факторів, серед яких – стрес, недостатня мотивація до навчання або обмеженість можливостей практичного застосування нових знань. Для усунення цих проблем необхідно впроваджувати персоналізовані стратегії професійного розвитку, які враховуватимуть індивідуальні особливості навчання та потреби працівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». Важливим інструментом у цьому контексті є корпоративне наставництво, яке забезпечує безперервний обмін знаннями між досвідченими менеджерами та молодшими фахівцями. Такий підхід сприяє створенню в компанії культури постійного навчання та підвищення професійної майстерності.

Таким чином, формування високої фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» має спиратися на інтеграцію традиційних методів навчання, сучасних цифрових технологій та психологічної підтримки персоналу. Інноваційне освітнє середовище, адаптивність співробітників до змін та акцент на емоційний інтелект сприятимуть не лише покращенню індивідуальної ефективності менеджерів, а й загальному зміцненню позицій компанії в умовах динамічного ринку.

Проведене дослідження дозволяє узагальнити основні теоретичні та практичні аспекти розвитку фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек» через призму психологічного аналізу. На основі проведеного аналізу літературних джерел та емпіричних даних було встановлено, що професійна компетентність менеджерів формується під впливом когнітивних, емоційно-вольових та мотиваційних чинників. Вона є багаторівневим утворенням, що включає не лише спеціальні знання й навички, а й соціально-психологічні характеристики особистості. Важливим результатом дослідження є виокремлення ключових психологічних механізмів, які забезпечують розвиток фахової компетентності. Зокрема, визначено, що рефлексія, саморегуляція, емоційний інтелект і адаптивність є критичними факторами у процесі професійного становлення менеджера ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».

Крім того, результати емпіричного дослідження підтвердили, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку комунікативних та організаційних здібностей, стресостійкості та здатності до критичного мислення. Зважаючи на отримані результати, обґрунтовано необхідність розробки психологічних програм та тренінгів, спрямованих на підвищення рівня фахової компетентності менеджерів ТОВ «Торговий дім «Еґрітек». Практичне значення дослідження полягає у тому, що воно може бути використане для вдосконалення кадрової політики організацій, оптимізації навчальних програм і створення умов для професійного розвитку керівників ТОВ «Торговий дім «Еґрітек».

Таким чином, у ході дослідження підтверджено гіпотезу про те, що психологічні чинники відіграють ключову роль у формуванні фахової компетентності менеджерів бізнес-організацій. Отримані результати можуть слугувати теоретичною основою для подальших досліджень у сфері психології управління та практичного вдосконалення підходів до розвитку професійних якостей сучасних менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко О. В. Сутність андрагогічної компетентності педагогічного персоналу у сфері освіти дорослих. Київ, 2021. 283 с.
2. Бородієнко О. В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія. Біла Церква, 2020. 422 с.
3. Бойцун Н. Е. Досвід застосування case-study у викладанні дисциплін економічного та менеджерського циклу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Збірник наукових праць*. Харків, 2021. 432 с.
4. Вознюк О. В. Теоретико-методологічні засади організації засобів навчання у системі освіти. Житомир, 2023. С. 20-28.
5. Гайденко Ю. О. Методичні рекомендації до організації та проведення ділових ігор на заняттях з іноземної мови у технічних університетах. Київ, 2021. 86 с.
6. Грединарова О. М. Конспект лекцій. Основи ділових ігор. *Модульна програма ЗНУ*. Запоріжжя, 2023. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/course/> (дата звернення: 25.01.2025).
7. Грищенко О. А. Ділова гра як інноваційний метод педагогічної діяльності майбутнього викладача. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. Черкаси, 2019. №157. С. 57-60.
8. Длугопольський О. В. Збірник кейсів з вивчення дисципліни «Аналіз політики» для студентів освітньо-професійної програми підготовки магістрів. Тернопіль, 2023. 59 с.
9. Длугопольський О. В. Концепція безумовного базового доходу як альтернатива Бісмарківській моделі держави добробуту. *Економіка: реалії часу*. Тернопіль, 2024. С. 32-46.

10. Дороніна М. С., Лугова В. М. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків, 2021. 182 с.
11. Жигайло Н. І., Кохан М. О. Психологія бізнесу: навч. посіб. Львів, 2023. 256 с.
12. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 368 с.
13. Жигайло Н. І. Психологія духовного становлення особистості майбутнього фахівця: монографія. Львів: Видав. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 336 с.
14. Захарова О. В., Городничук Н. В. Обґрунтування наукових принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2020. №4(64). С. 123-134.
15. Захарова О. В. Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. *Збірник наук. пр. ЧДТУ*. 2020. С. 65-70.
16. Коломієць В. С. Ігри в структурі професійної підготовки. Київ, 2023. С. 153-160.
17. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ. 2021. 200 с.
18. Коротка Н. В. Ділова гра як метод активного навчання англійській мові у ЗВО. *Інноваційна педагогіка*. Київ, 2021. № 31. С. 35-38.
19. Кравець Н. М. Ігрові технології навчання як інноваційна форма навчально-виховного процесу. Вінниця, 2020. С. 22-24.
20. Кухаренко В. М. Дистанційне навчання у схемах: навч. посіб. Харків, 2021. 64 с.
21. Лесько О. Й., Прищак М. Д. Етика ділових відносин: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. 320 с.
22. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості: наук. монографія. Київ: КММ, 2021. 255 с.

23. Максименко С. Д. Психологія особистості: підручник. Київ: КММ, 2021. 296 с.
24. Митник З. М. Ділові ігри як технологія формування управлінських умінь. *Ліки України плюс*. Київ, 2019. №1. С. 10-12.
25. Мовчун А. Виникнення та розвиток ділової гри як методу активного навчання. Київ, 2022. С. 21-25.
26. Носаченко І. М. Диференційований підхід до навчання учнів за допомогою ігрових методів. Київ, 2021. 174 с.
27. Олійник П. М. Методика ігрових занять. Київ, 2023. 213 с.
28. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. Київ, 2021. 472 с.
29. Пехота О. М. Освітні технології. Київ, 2020. 256 с.
30. Полиця А. О., Швець І. Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник Одеського нац. ун-ту*. 2020. Т. 18, Вип. 3. С. 39-43.
31. Пудова С. С., Тарчинець О. І. Методичні вказівки до практичних занять. Вінниця: ВДМУ, 2021. 64 с.
32. Радомський І., Троцький Р. Андрагогічна компетентність – важлива складова управлінської компетентності. *Військова освіта*. Київ, 2022. № 2(46). С. 257.
33. Савенкова Л. О. Збірник міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні». Київ, 2021. 343 с.
34. Сватенкова Т. І. Методологічні та теоретичні проблеми психології: навч. посіб. Ніжин, 2023. 143 с.
35. Сидоренко О. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика. Київ, 2023. 256 с.
36. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2021. 360 с.

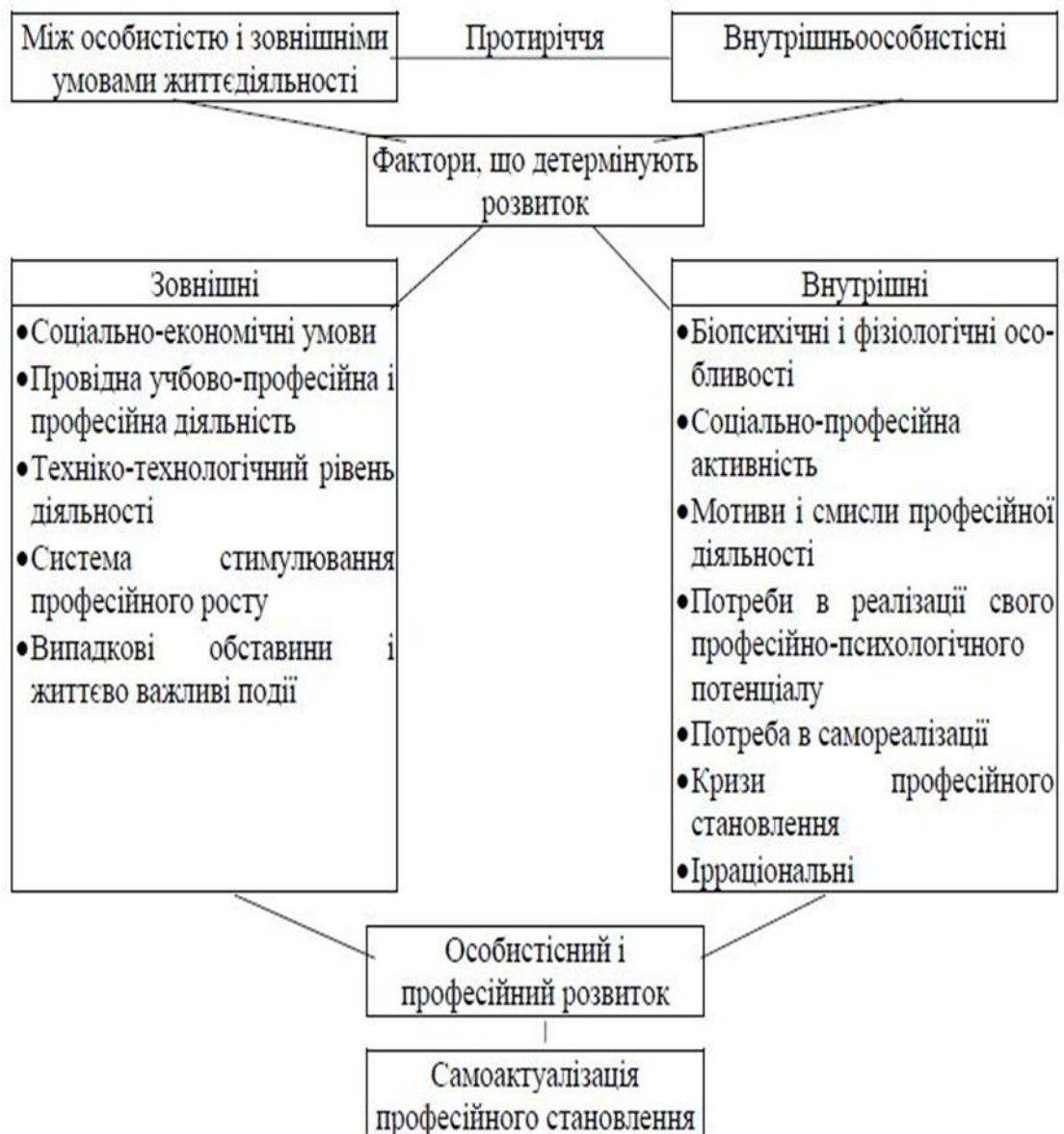
37. Стеценко Н. М. Ділова гра як метод формування професійної спрямованості. Збірник наук. пр. ХДУ. Херсон, 2020. № 68. С. 196-201.
38. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. Київ, 2021. 628 с.
39. Фединець Н. І. Ділові ігри – активний метод навчання у підготовці фахівців. Науковий вісник НЛТУ України. Луцьк, 2021. С. 23.
40. Хлебнікова Т. М. Ділова гра як метод активного навчання педагога. Харків, 2021. 80 с.
41. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства: ділові ігри, ситуації та імітаційні задачі. Київ, 2021. 120 с.
42. Шевченко А. М. Методичне забезпечення відбору учнів до ЗВО педагогічного профілю. Київ, 2020. 157 с.
43. Шкала Лайкерта. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Шкала_Лайкерта (дата звернення: 25.01.2025).
44. Шупік Б. В. Електронні ресурси для самонавчання та саморозвитку в умовах обмеженого доступу до традиційної освіти. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти*: зб. матеріалів IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Біла Церква, 14 грудня 2023 р.: у 2 ч. / упоряд.: В. С. Кулішов, Ю. С. Герасименко, І. А. Кучеренко. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. Ч. 2. С. 309-310.
45. Щербань П. М. Навчально-педагогічні ігри. Київ, 2020. 207 с.
46. Ardan, K. Case Method and Pluralist Economics: Philosophy, Methodology and Practice. Germany: Springer International Publishing, 2022. 185 p.
47. Baldissin, N., Bettiol S. Business Game-based Learning in Management Education. United Kingdom, 2023. 350 p.
48. Bazil, L. Business Games for Management and Economics: Learning by Playing. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2022. 280 p.

49. Blanchard, P. N., Thacker, J. W., Cosby, D. M. Effective Training: Systems, Strategies and Practices. United States:SAGE Publications, 2023. 225 p.
50. Diemer, J. Virtual Reality in Psychotherapy. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Oxford, 2022. P. 138-146.
51. Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods. London: SAGE Publications, 2023. 330 p.

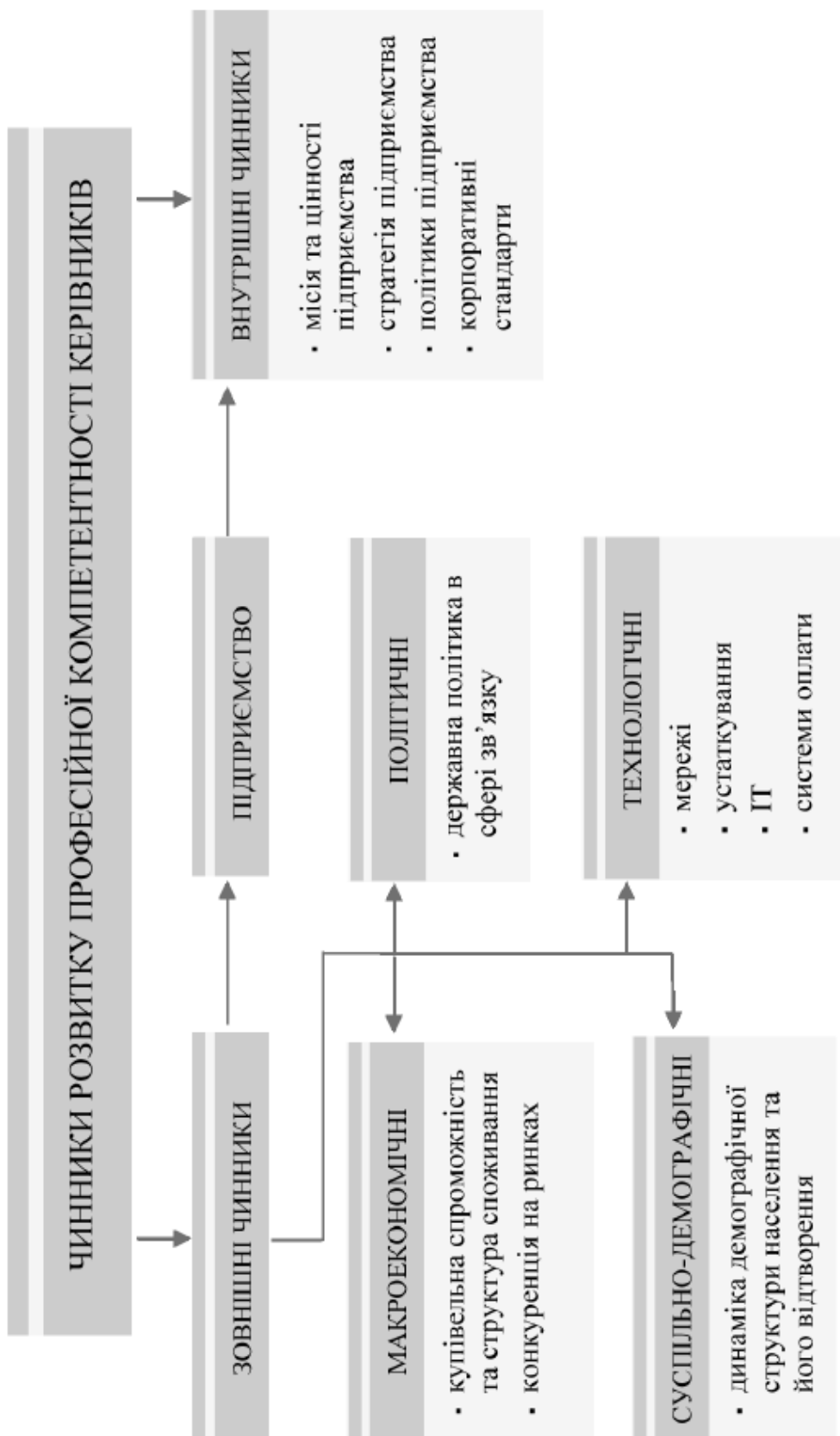
ДОДАТКИ

Додаток А

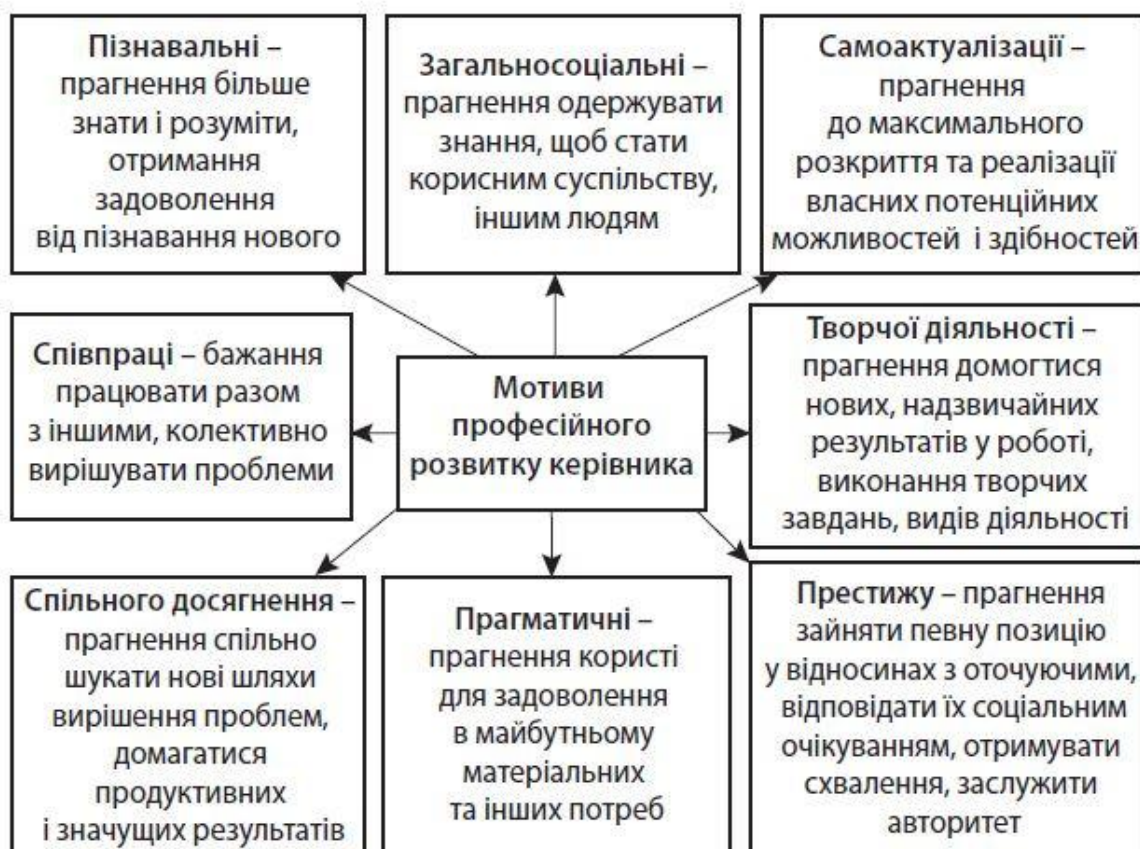
Детермінація професійного становлення



Чинники розвитку професійної компетентності



Мотиви професійного розвитку керівників підприємства



Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
(14 грудня 2023 року, м. Біла Церква)

ЕЛЕКТРОННІ РЕСУРСИ ДЛЯ САМОНАВЧАННЯ ТА
САМОРОЗВИТКУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО ДОСТУПУ ДО
ТРАДИЦІЙНОЇ ОСВІТИ

Шупік Б.В., здобувач вищої освіти Білоцерківського інституту
неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України

Зростання обмежень на доступ до традиційної освіти в умовах спочатку пандемії Covid-19, а потім воєнного стану, вимагає активного впровадження електронних ресурсів для самонавчання і саморозвитку. Сучасний світ змінюється надто швидко, щоб вивчене в школі чи університеті залишалося актуальним надовго. Зараз треба постійно вчитися, для постійного зростання як особистості. Розвиток цифрових технологій відкриває для України нові можливості для збільшення національної економіки, підвищення якості життя громадян та саморозвитку.

Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни загалом. Одним із найбільших ресурсів для самонавчання і саморозвитку є Дія.Освіта. За даними дослідження 2021 року, після запуску Дія.Цифрова освіта понад 2,5 млн людей з початковими цифровими навичками або їх відсутністю покращили свій рівень. Тепер велика мета Дія.Освіта – зробити прорив не тільки у цифрових знаннях, а й загалом у навичках та вміннях, актуальних у сучасному світі [1].

Prometheus – найбільша платформа онлайн-освіти в Україні. В партнерстві з найкращими лекторами, а також провідними компаніями та міжнародними організаціями, створює онлайн-курси з найбільш популярних тем. На платформі можна вивчати матеріали курсів за своїм індивідуальним графіком, завантажувати мобільні застосунки, щоб продовжити навчатися дорогою на роботу чи під час подорожі [2].

Крім того, багато українських університетів і інших університетів світу, міжнародних навчальних платформ з різних галузей науки і знань, відкрили свої програми для безкоштовного навчання українців, щоб підтримати нашу країну у надскладні часи. Це і безоплатний доступ до

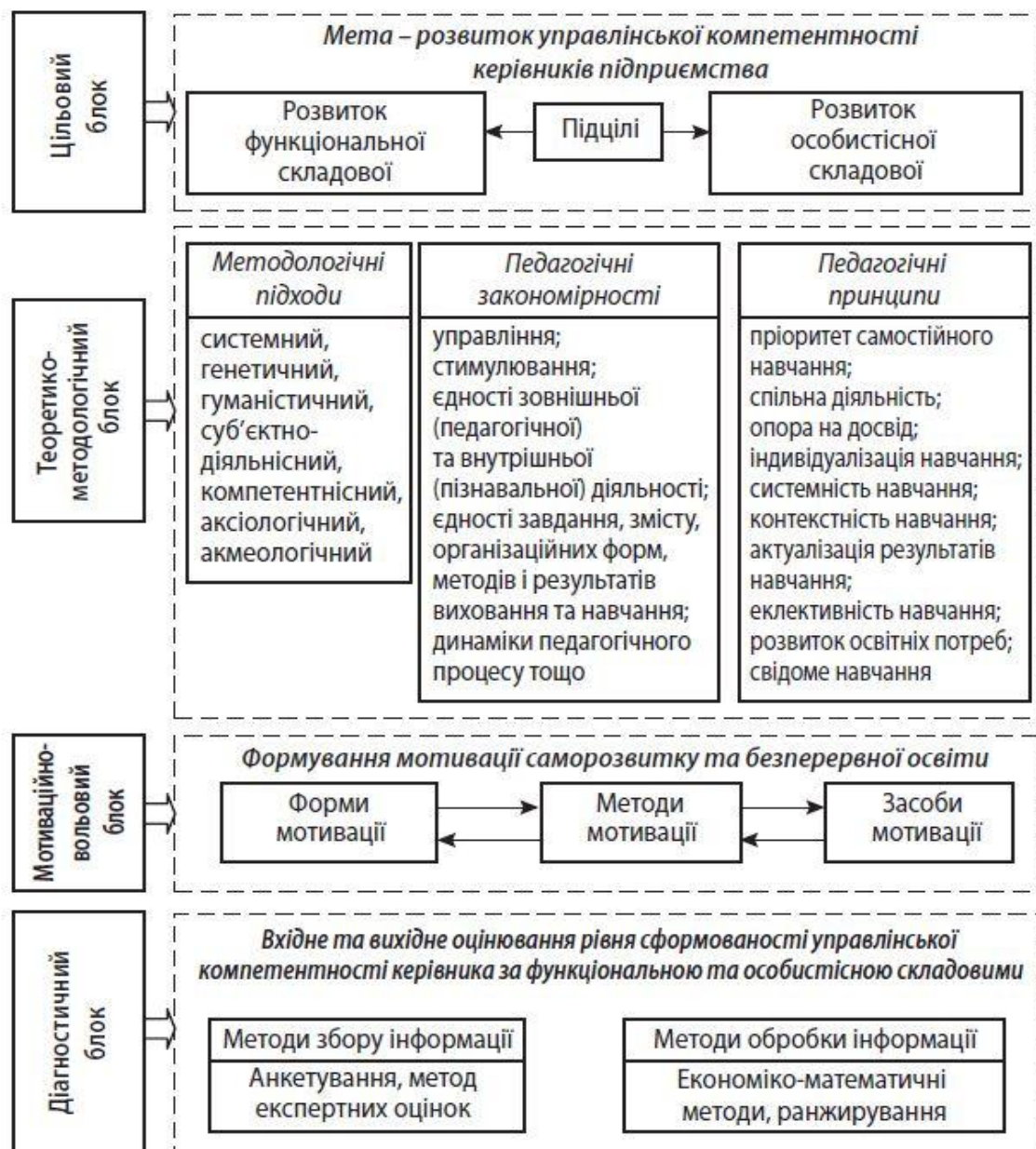
вивчення англійської мови на відомих мовних платформах для громадян України. Що є дуже актуальним в сучасних умовах, адже Верховна Рада прийняла за основу проект Закону про застосування англійської мови в Україні (№ 9432) [3]. Проект передбачає офіційне закріплення статусу англійської мови як однієї з мов міжнародного спілкування в Україні, визначення категорії посад, кандидати на зайняття яких зобов'язані володіти англійською мовою, унормування особливостей застосування англійської мови в роботі органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підрозділів екстреної допомоги населенню, під час перетину державного кордону, у сферах освіти, транспорту, охорони здоров'я.

Таким чином, громадяни України, де б вони не знаходилися та маючи доступ до інтернету, можуть отримувати сучасні знання, всебічно розвиватися і вдосконалювати свої навички, використовуючи найкращі електронні ресурси не тільки України а й усього світу.

Список використаних джерел:

1. Дія.Освіта — національна освітня платформа актуальних знань та навичок. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/about>
2. Prometheus – найбільша платформа онлайн-освіти в Україні. URL: <https://prometheus.org.ua/>
3. Проект Закону про застосування англійської мови в Україні. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42201>

Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств



Інструкція методики виявлення «комунікативних та організаторських здібностей».

Дайте відповідь «так» або «ні» на поставлені нижче запитання.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Чи є у Вас прагнення до вивчення різних людей та встановлення з ними знайомств?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує Вас почуття образи, що спричинив Вам хто-небудь зі знайомих?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх знайомих до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книжками або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам від них відмовитися?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи любите Ви придумувати і організовувати із своїми друзями різноманітні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включатися у нові для Вас колективи?

12. Чи часто Ви відкладаєте на майбутнє справи, які слід було б виконати сьогодні?

Продовження додатку Ж

13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші знайомі діяли у відповідності з Вашою думкою?

15. Чи важко Вам освоюватися у новому колективі?

16. Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, та обов'язків?

17. Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?

18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу в свої руки?

19. Чи дратують Вас оточуючі люди, чи виникає у Вас бажання побути на самоті?

20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь у незнайомій для Вас обстановці?

21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?

23. Чи важко Вам проявляти ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?

25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які зачіпають інтереси Ваших друзів?

Продовження додатку Ж

27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих?

28. Чи правда, що Ви не прагнете до того, щоб довести істинність своїх дій чи слів?

29. Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення у незнайоме товариство?

30. Чи берете Ви участь у громадському житті фірми?

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не одразу прийняли друзі?

33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно, потрапивши у незнайому компанію?

34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви губитеся, коли треба говорити щось великій кількості людей?

36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?

37. У Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги своїх друзів?

39. Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєтесь в оточенні великої групи своїх друзів?