

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-11

УДК 378.147-057.212

Соловйов А.І.

*доктор економічних наук, доцент,
Херсонський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5208-2269>
E-mail: solovyovandrey0@gmail.com*

Соловйов І.А.

*доктор економічних наук, професор,
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9767-5327>
E-mail: igorsol53@gmail.com*

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

Розглянуто концептуальні і методичні проблеми формування професійної кваліфікації сучасного менеджера. Аналізуючи хід процесу й кінцеві результати підготовки, зроблено висновок, що вимоги стейкхолдерів щодо якості підготовки не виконуються. Визначено ключові чинники, що заважають упровадженню очікуваних бізнес-середовищем новітніх моделей і підходів до підвищення рівня й якості підготовки спеціалістів під час переходу людства до чергового, шостого, технологічного укладу. Управління як наука і менеджмент-освіта, спрямовується на пошук удосконалених моделей управління, на підвищення адаптивних можливостей організації, на формування мотиваційного середовища. Обґрунтовано необхідність створення національної моделі підготовки менеджерів за умови налагодження ефективної роботи відповідної системи внутрішнього забезпечення якості навчання на рівні закладу вищої освіти (ЗВО). Основою створення такої системи повинна стати низка відповідних процедур, які відповідають європейським і національним стандартам якості вищої освіти, а саме: розроблення, впровадження, моніторинг і періодичний перегляд освітніх програм, підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти, посилення кадрового потенціалу, розвиток інфокомунікаційних технологій, що забезпечать ефективність управління освітнім процесом, відкритість та прозорість публічності інформації про діяльність закладу освіти. Зроблено аналізування причин невідповідності рівня підготовки молодих спеціалістів вимогам ринку праці та необхідності впровадження технологій навчання, орієнтованих на розвиток компетентніс-

ного підходу, який є способом досягнення нового рівня якості освіти. Обґрунтовано ефективність використання кейс-методів, активних та інтерактивних форм підготовки, ділових та рольових ігор, комп'ютерних бізнес-симуляцій, економічних ігор, різного виду тренінгів для інтродукції сучасних ринкових явищ у навчальний процес. Запропоновано з метою підвищення наукового та освітнього потенціалу ЗВО впровадити регулярний аудит їх ефективності та автоматизовані системи управління якістю освіти, удосконалити методичне, фінансове та законодавче забезпечення підвищення кваліфікації фахових менеджерів, скорочення часу їх адаптації до роботи в реальних умовах.

Ключові слова: напрям підготовки, менеджмент, професійні вміння та компетенції, інноваційні технології навчання, ринок управлінських кадрів, система професійної підготовки менеджерів.

Соловьев А.И., Соловьев И.А. ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Рассмотрены концептуальные и методические проблемы формирования профессиональной квалификации современного менеджера. Анализируя ход процесса и конечные результаты подготовки, сделан вывод, что требования стейкхолдеров к качеству подготовки не выполняются. Определены ключевые факторы, мешающие внедрению ожидаемых бизнес-средой новейших моделей и подходов к повышению уровня и качества подготовки специалистов при переходе человечества к шестому технологическому укладу. Управление как наука и менеджмент-образование направлено на поиск усовершенствованных моделей управления, повышение адаптивных возможностей организации, на формирование мотивационной среды. Установлена необходимость создания национальной модели подготовки менеджеров при условии налаживания эффективной работы соответствующей системы внутреннего обеспечения качества образования на уровне высшего учебного заведения. Основой создания такой системы должен стать ряд соответствующих процедур, соответствующих европейским и национальным стандартам качества высшего образования, а именно: разработка, внедрение, мониторинг и периодический пересмотр образовательных программ, повышение качества подготовки абитуриентов, усиление кадрового потенциала, развитие инфокоммуникационных технологий, обеспечивающих эффективность управления образовательным процессом, открытость и прозрачность публичности информации о деятельности высшего учебного заведения. Выполнен анализ причин несоответствия уровня подготовки молодых специалистов требованиям рынка труда и необходимости внедрения технологий обучения, ориентированных на развитие компетентностного подхода, который является способом достижения нового уровня качества образования. Обоснована целесообразность использования кейс-методов, активных и интерактивных форм подготовки, деловых и ролевых игр, компьютерных бизнес-симуляций, экономических игр, различного вида тренингов для интродукции современных рыночных явлений в учебный процесс. Предложено с целью повышения научного и образовательного потенциала ЗВО внедрить регулярный аудит их эффективности и автоматизированные системы управления качеством образования, совершенствовать методическое, финансовое и законодательное обеспечение повышения квалификации профессиональных менеджеров, сокращение времени их адаптации к работе в реальных условиях.

Ключевые слова: направление подготовки, менеджмент, профессиональные умения и компетенции, инновационные технологии обучения, рынок управленческих кадров, система профессиональной подготовки менеджеров.

Soloviov Andrii, Solovyov Igor. PROBLEMS OF INCREASING THE LEVEL OF MANAGERS PROFESSIONAL TRAINING

Conceptual and methodical problem of formation of modern manager professional qualification are considered. Analyzing the course of the process and the final results of the training, it was concluded that the requirements of stakeholders regarding the quality of training are not enforced. The key factors that prevent the implementation of the latest models and approaches expected by the business environment to improve the level and quality of training in the transition of mankind to the sixth technological mode have been identified. Management as a science and management education is aimed at finding improved management models, and increase the adaptive capabilities of the organization, to form a motivational environment. The need to create a national model of training managers, provided the establishment of effective work of the relevant system of internal quality assurance at the level of educational institutions. The basis for such a system should be a number of appropriate procedures that meet European and national quality standards of higher education, namely: approval, monitoring and periodic review of educational programs, improving the quality of training of higher education, strengthening human resources, development of information and communication technologies management of the educational process, openness and transparency of public information about the activities of the educational institution, the creation of an effective system for combating violations of academic integrity at the university. An analysis of the reasons for the inconsistency of the level of training of young professionals with the requirements of the labor market and the need to introduce learning technologies focused on the development of a competency-based approach, which is a way to achieve a new level of education. The expediency of using case methods, active and interactive forms of training, business and role-playing games, computer business simulations, economic games, various types of training for the introduction of modern market phenomena in the educational process is substantiated. It is proposed to introduce regular audit of their efficiency and automated quality management systems of education, to improve methodological, financial and legislative support for professional development of professional managers, to reduce the time of their adaptation to work in real conditions.

Keywords: direction of training, management, professional skills and competencies, innovative training technologies, managerial personnel market, system of managers professional training.

Постановка проблеми. Нині людство прямує до технологічного укладу, головними ознаками якого стануть нано-, біотехнології, кліткові та ядерні технології, нанобіоніка та ін. Вони супроводжуватимуться технологіями машинного навчання з пошуком інформації за нечіткими заданими критеріями та управлінням процесами на основі неповних даних і в невизначених умовах [1]. До цього необхідно додати боротьбу за ресурси, яка постійно загострюється, фінансову та продовольчу кризи, екологічні проблеми, переділ сфер впливу у світі. Ці та низка інших макрочинників ускладнюють процеси управління, роблять майбутні зміни у зовнішньому середовищі непередбачуваними.

Закономірності, за якими розвивалася наука управління впродовж останніх десятиліть, почали заміщуватися новими, слабо детермінованими. Епоха, яку визначають як інноваційно-креативну, супроводжуватиметься бурхливим розвитком нових форм і видів управлінської діяльності, видозміненням та ускладненням процесів і функцій управління. Відповідно до цих змін і тенденцій можна прогнозувати зростання попиту на фахівців із менеджменту нової формації і посилення вимог щодо їх здатності застосовувати творчі підходи та виявляти ініціативу. Зважаючи на це, управління як наука і менеджмент-освіта мають бути спрямовані на пошук удосконалених моделей управління, які відповідатимуть запи-

там ринку праці і цілям економічного розвитку, на підвищення адаптивних можливостей організації, перенесення акцентів в управлінні з технологічних і технократичних підходів на розвиток інтелектуального потенціалу робітника і формування ефективного мотиваційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сучасного стану і шляхів розвитку вищої професійної освіти менеджерів присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків. Зокрема, на особливу увагу заслуговують праці Н.П. Боталової, Н.А. Далюка, В.В. Кавецького, О.А. Кузнецової, М.Б. Євтуха та багатьох інших дослідників. Проблема розвитку освітньої сфери присвячено дослідження Т.М. Боголіс, В.В. Малишко, В.Г. Кременя, О.В. Шашкевича та ін. Проте, на нашу думку, залишаються недостатньо висвітленими деякі проблеми формування професійної кваліфікації менеджерів та підвищення результативності функціонування менеджмент-освіти.

Метою дослідження є аналізування й оцінювання сучасного рівня професійної кваліфікації менеджерів, кінцевих результатів підготовки фахівців з управління, розроблення пропозицій щодо формування національної моделі та впровадження в навчальний процес новітніх моделей та підходів до підвищення рівня й якості підготовки фахівців.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Стислий екскурс в історію менеджменту дає змогу сформулювати послідовність особливостей і підходів до вирішення проблем, які поставали перед управлінням впродовж останніх ста років. Класична, або школа наукового управління (1920–1950 рр.), засновниками якої були Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, М. Вебер та низка інших визначних управлінців-практиків, розглядала організацію як закриту систему, не пов'язану із зовнішнім середовищем. При цьому соціальні аспекти управління не розглядалися. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління [2].

Школа людських відносин (1930–1950 рр.) основну увагу приділяла мотивам поведінки людей, ролі неформальних організацій, аналізування групової динаміки, дослідженню природи конфліктів і співробітництва. Представниками цієї школи були Е. Мейо, М.П. Фолетт, А. Маслоу, Ф. Герцберг та низка інших. Головну увагу вони приділяли людському фактору за досягнення ефективності організації [2; 3].

Емпірична школа (1950–1970 рр.), засновниками якої були П. Друкер, А. Чандлер та ін., поєднувала дві перші концепції, акцентуючи увагу на таких функціях менеджменту, як визначення цілей підприємства та можливих шляхів їх досягнення [4].

Школа соціальних систем Ч. Барнарда, Г. Саймона, І. Ансоффа (1960–1980 рр.) розглядала організацію як цілісну систему, яка потребує системного підходу до її вивчення. Окремі складові елементи системи і чинники зовнішнього середовища розглядали як такі, що впливають на систему і забезпечують її адаптаційні трансформації та динамічну рівновагу [4].

Сучасні школи управління Л. фон Берталанфі, Р. Аккофа, В. Леонтєва (із 1970-х років і дотепер) об'єднали такі напрями, як дослідження операцій, теорія систем та комп'ютерні технології, спрямовані на пошук удосконалених моделей управління і підвищення адаптивних можливостей організацій [4].

Нині традиційні моделі управління починають дедалі частіше давати збої та поелементно і системно витісняються прогресивними моделями, заснова-

ними на людиноцентристській ідеології та креативному підході. Суб'єкт підприємництва має бути готовим до роботи в сучасному інформаційно-технологічному середовищі та бути здатним забезпечувати необхідний рівень рентабельності основного виробництва, перетворюватись із технолога на дослідника. Новою філософією менеджменту стає такий підхід до підприємства, який розглядає його як організм, що оновлюється й адаптується до зовнішніх умов. Необхідність зміни вектора підготовки вимагає від спеціалістів творчого мислення, володіння мистецтвом пошуку нешаблонних рішень для нетривіальних ситуацій. Це вимагає рішучих дій, спрямованих на трансформацію системи підготовки спеціалістів-управлінців із метою підвищення рівня та якості знань і вмінь майбутніх фахівців.

Вітчизняні ЗВО ще й досі готують фахівців за методиками й моделями минулого століття, які створювалися для потреб економіки західних країн у ХХ ст. та виявилися нежиттєздатними в умовах сьогодення. Це є однією з причин того, що нинішні випускники виявляються не готовими до виконання посадових обов'язків менеджерів і не виправдовують тих очікувань і сподівань, які на них покладає керівництво.

Необхідно визнати, що Україна не має власної історично і національно визначеної моделі підготовки менеджерів. Ситуація залишається непевною, оскільки інформація щодо потреб у них підприємств різних сфер діяльності і форм власності не збирається і, відповідно, не аналізується. Водночас на ринку існує незадоволений попит на висококваліфікованих фахівців з управління. Необхідно визнати, що саме рівень практичної підготовки молодого спеціаліста майже ніколи не задовольняє роботодавців. Є декілька причин виникнення такої ситуації. По-перше, має місце безадресна підготовка фахівців, які виявляються безпорадними в ситуаціях, що вимагають швидких, дієвих рішень і творчого підходу. По-друге, це базування освіти на стандартах і парадигмах минулого, відсутність дієвих методик і критеріїв рівня компетенції на всіх освітніх рівнях. По-третє, об'єктивний погляд на ситуацію, що склалася у царині менеджмент-освіти, фіксує наявність обставин і чинників, що заважають упровадженню у навчальний процес очікуваних бізнес-середовищем новітніх моделей і підходів в управлінні. І це на тлі перманентного кризового стану економіки, нестабільності політичної ситуації, відсутності передумов і перспектив переходу до нового технологічного устрою, пов'язаного з перетворенням науки на продуктивну силу. До цього треба додати сировинну орієнтацію вітчизняної економіки, деградууючу промисловість, стагнуюче сільське господарство, тотальну корупцію, зовнішнє управління, інтереси суб'єктів якого є протилежними меті та ідеям української державності. До цього додається обмежена та викривлена інформація про стан фінансово-господарської діяльності більшості як державних, так і приватних підприємств, закритість процедур прийняття рішень та низька заробітна платня молодих спеціалістів. Додаються до цього несприятливі умови для збереження і відтворення людських ресурсів, результатом чого стало падіння народжуваності (депопуляція), міграційне зменшення чисельності населення, його старіння та прогресуюча бідність. По-четверте, робота молодих управлінців позбавлена ознак творчості і найчастіше зводиться до виконання найпростіших офісних завдань, функцій диспетчерів, кур'єрів, операторів call-центрів та ін.

У країні освіта втрачається як загальнонаціональна цінність, зникають стимули до її здобуття. Також утрачають статус престижних професії інженерно-технічного спрямування. Але навіть у цих важких соціально-економічних умовах, в яких знаходиться країна та її освітня галузь зокрема, підвищення рівня й якості підготовки фахівців залишається одним із критично важливих. Зростання вимог до якості освіти менеджерів, забезпечення її конкурентоспроможності змушують освітян удосконалювати організацію навчального процесу у ЗВО.

Пропонуємо розглянути деякі напрями та заходи, спрямовані на подолання кризових явищ у менеджмент-освіті та вирішення цих проблем відповідно до загальнонаціональних освітніх традицій і цілей розвитку держави.

Головною метою вищої професійної освіти має стати набуття студентами відповідних компетенцій, здатності до самоосвіти, самовизначення та конкурентоспроможності на ринку праці. Ключовим елементом нової освітньої парадигми стають нові технології навчання, які орієнтовані на розвиток здатності спеціаліста вирішувати певний клас професійних завдань. Цей підхід орієнтований на підготовку фахівця, здатного розробляти й приймати ефективні управлінські рішення у слабко прогнозованому бізнес-середовищі та має прагматичну і гуманістичну спрямованість, вчить реалізовувати отримані знання на практиці й є способом досягнення нового рівня якості освіти.

Найбільш важливими професійними вміннями менеджера є розроблення стратегічних планів відповідно до головної мети об'єкта господарювання, бізнес-планування, вирішення проблем фінансової стійкості, маркетингове планування, управління персоналом в умовах нестабільності (кадрова політика), оцінювання бізнесу і привабливості інвестиційних проєктів. Уваги потребують також проблеми розвитку особистості майбутніх фахівців, формування їхньої професійної свідомості на основі отриманих знань і вмінь, практичному досвіді, дослідницькому потенціалі, безперервній освіті та на загальнокультурних компетенціях.

У сучасному світі змінилася пріоритетність функцій менеджменту. На перше місце виходять аналітична функція та функція інформаційного забезпечення. Суб'єкт підприємництва має забезпечувати рентабельність виробничо-комерційної діяльності, конкурентоздатність продукції, ефективність маркетингової політики, проводити дослідження та аналізування поведінки споживачів і конкурентного середовища ринків. Невизначеність стає головною характеристикою ситуації у навколишньому середовищі, методи прогнозування – головним інструментом прийняття оптимальних управлінських рішень. Прогноз, побудований на інтуїції й «внутрішньому відчутті» керівника, усе частіше починає забезпечувати єдине правильне рішення. «Поєднання результатів оціночного й кількісного прогнозування з використанням сучасного програмного забезпечення, аналізування та оцінювання різнопланової інформації, здоровий глузд і бізнес-експеримент здебільшого мають вирішальний вплив на результати діяльності» [7].

Результати прогнозування як науково обґрунтованого передбачення можливих станів об'єкта закладаються в основу розроблення планів розвитку й функціонування об'єктів. Володіння основними методами прогнозування і планування стає одним із ключових умінь керівника. Вивчення методик діагностики та аналізування звітності, прогнозування і планування дасть змогу майбутнім менеджерам опанувати одне з ключових умінь керівника [8; 9].

Важливою особливістю сучасної освітньої діяльності є наповнення змісту освіти новітніми знаннями, матеріалами та підходами до вирішення проблем сьогодення. Актуальними завданнями є впровадження інноваційних технологій навчання, інформатизація навчального процесу, ґрунтовна практична підготовка та ділові зв'язки з потенційними замовниками. Особливо актуальними є розвиток комунікативних здібностей менеджерів, знання особливостей професійного спілкування, усвідомлення і розуміння сутності управлінської діяльності.

Вища школа має змінити вектор підготовки управлінських кадрів через перенесення акцентів у навчанні на розвиток творчого мислення, вихід за межі схеми «знання – уміння – навички», навчання мистецтву пошуку нетривіальних рішень для нестандартних ситуацій. У цих умовах головним завданням ЗВО має стати надання таких знань і вмінь, які сприятимуть опануванню навичок творчого мислення, оскільки зміст управлінської діяльності полягає не лише у використанні професійних знань і накопиченого досвіду, а й у наданні управлінському процесу творчого характеру, в інтуїтивному розумінні причино-наслідкових зв'язків між подіями і явищами. Історія свідчить, що здебільшого найефективніші управлінські рішення базувалися на таланті, досвіді та інтуїції керівника. Нині креативність, творчість, ініціативність, імпровізація, натхнення стають головними інструментами і невід'ємними складниками сучасного управління та його технологій і мають більше значення ніж власне ідея, яку необхідно втілити в життя.

Менеджменту неможливо навчитися швидко і легко. Зовнішнє середовище сучасних організацій безперервно і динамічно змінюється. Це потребує від ЗВО підготовки таких спеціалістів, які будуть у змозі оперативно реадaptуватися до його відмінностей та специфіки, зокрема до інформаційних потоків, обсяги яких невинно і швидко зростають. Знання, які пропонуються на сучасному етапі розвитку суспільства, втрачають свою актуальність через три-п'ять років [10], тому з отриманням диплому випускник має розуміти, що його вчили за допомогою застарілих правил і прийомів. Також він має усвідомити необхідність учитися все життя. Результатом засвоєння науки менеджменту та прийомів виконавської майстерності має стати формування управлінського мислення, тобто виду мислення, спрямованого на досягнення сутності й особливостей процесів взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Воно спрямоване на організацію діяльності персоналу і розвиток людського капіталу, зростання якості продуктивності праці, формування культури організації. Управлінське мислення є одним із найбільш складних видів мислення. До нових його видів відносять також інноваційне, стратегічне та соціально орієнтоване мислення. Вищим рівнем мислення є системне, яке синтезує всі його перелічені види.

Продуктивна взаємодія ринку управлінських кадрів та системи професійної підготовки менеджерів є одним із найважливіших завдань вирішення комплексної проблеми кадрового забезпечення національної економіки. На жаль, у розробленні освітньої політики та вирішенні проблеми якості підготовки фахівців не задіяна професійна спільнота, не розвинені форми і механізми участі її членів у взаємодії ланок освітнього процесу, не проводиться суспільне оцінювання якості менеджмент-освіти. Професійний статус менеджера формується переважно двома компонентами: отриманими в процесі навчання знаннями та професійними вміннями. Другий складник

є найбільш проблемним із погляду готовності випускника до виконання своїх обов'язків. Практично весь обсяг знань, який закладається у підґрунтя практичних навичок прийняття та реалізації управлінських рішень, в існуючій освітній моделі не приносить практичної користі. Імплементація сучасних ринкових явищ у навчальний процес можлива лише за умови впровадження активних та інтерактивних форм і методів навчання, які сприяють активізації мислення, поведінки та підвищення мотивації студентів. Особливої уваги заслуговують тренінгові технології. Вони сприяють активній участі студентів у процесі набуття знань, досвіду, фахових навичок і компетенцій. Вони стимулюють творчу активність і вчать початкам міжособистісної взаємодії під час роботи в команді, пошуку інформації та аналітичного мислення, навичкам прийняття управлінських рішень. Це має відбуватися в умовах колективної взаємодії осіб, інтереси і погляди яких на вирішення проблеми, як правило, не збігаються. Імітаційні ігрові заняття допомагають опанувати навички швидкої орієнтації в умовах реальної виробничо-господарської діяльності. Важливим завданням і метою професійної підготовки є розвиток уміння вирішувати проблемні, конфліктні та кризові ситуації. Серед інструментів, що поєднують теоретичний складник та господарчу практику, чільне місце займають різноманітні кейс-методи на основі проблемно-ситуаційного аналізування, професійно орієнтовані ділові, економічні та рольові ігри (тренінгові, репродуктивні та творчі), комп'ютерні бізнес-симуляції, технології, які отримали визнання у сфері електронної діактики та e-Learning.

Актуальним завданням також є скорочення числа бюджетних місць на спеціальності 073 «Менеджмент» зі спрямуванням вивільнених коштів на поглиблення якості підготовки фахівців через упровадження новітніх методів навчання і перепідготовки управлінських кадрів. Прийом до магістратури має проводитися лише за наявності в абітурієнта мінімум двох років стажу роботи на посадах за профілем вибраної спеціальності. Зрозуміло, що менеджмент-освіта вже не матиме такий масовий характер як зараз. Підготовка фахівців має вестися за спеціальними програмами і методиками з орієнтацією на пріоритетність розвитку творчих навичок і креативного мислення [11].

Висновки. Розвиток нових форм і видів управлінської діяльності в інноваційно-креативну епоху зумовлює необхідність радикальних змін в освітній системі України. У нинішньому вигляді ця система не забезпечує продуктивного використання випускниками усїєї суми знань і навичок, отриманих у ЗВО, конкретних професійних ситуаціях. У менеджмент-освіті не створюються передумови для розроблення й упровадження новітніх моделей і підходів в управлінні.

Найважливішим завданням освітньої системи має стати створення такої концепції вищої освіти, яка б передбачала розширення профілю підготовки, стимулювання прагнення до постійного підвищення рівня та оновлення знань, удосконалення зв'язків між виробництвом і системою підготовки кадрів.

Зусилля викладачів і методистів мають бути спрямовані на формування у студентів універсальних професійних компетенцій, отриманих за допомогою сучасних освітніх технологій та інтегративного навчання. Це сприятиме підвищенню їх цільової орієнтації, формуванню позитивного іміджу ЗВО і зростанню довіри до них із боку потенційних споживачів освітніх послуг і більш глибокому вивченню їхніх потреб, спонукальних мотивів і пріоритетів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Технологічні уклади в контексті спрямування економічних систем до ідеальності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Т. 8. № 1. С. 65–72.
2. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебное пособие. Киев : Знання, 1998. 435 с.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сімок Г.Ф. Менеджмент організації : навчальний посібник. Київ : УВПК ; ЄксОб, 2000. 392 с.
4. Рудьєв В.А., Губкевич С.О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://www.academy.gov.ua>
6. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу : монографія. Київ : Альтерпрес, 2011. 396 с.
7. Ханк Д.Э., Уичерн Д.У., Райтс А.Дж. Бизнес-прогнозирование / пер. с англ. ; 7-е изд. Москва : Вильямс, 2003. 656 с.
8. Боталова Н.П., Боталов І.Є. Діагностика фінансових результатів у комерційній діяльності промислового підприємства в умовах ринку. *Менеджер*. 2011. № 4158. С. 148–156.
9. Боталова Н.П. Практические пути повышения качества вузовской подготовки менеджеров производственной сферы. *Менеджер*. 2014. № 2(68).
10. Щербина О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах. URL: <http://audyt.lviv>
11. Євтух М.Б., Дибкова Л.М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів : монографія. Харків : Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2007. 144 с.

REFERENCES:

1. Vasylenko V.O. (2013) Tekhnolohichni układy v konteksti spriamuvannia ekonomichnykh system do idealnosti [Technological paradigms in the context of pursuit of the economic systems to perfection]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, T. 8, no. 1, pp. 65–72. (in Ukrainian)
2. Shegda A.V. (1998) Osnovy menedzhmenta: uchebnoe posobie [Basics of management: training manual]. Kiev: Znannya, 435 p. (in Russian)
3. Niemtsov V.D., Dovhan L.Ie., Simok H.F. (2000) Menedzhment orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Business management: training manual]. Kyiv: UVPK; YeksOb, 392 p. (in Ukrainian)
4. Rudiev V.A., Hubkevych S.O. (2011) Menedzhment [Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 312 p. (in Ukrainian)
5. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan problemy ta perspektyvy rozvytku [State human resources management in Ukraine: status of the problems and prospects for development]. Available at: <http://www.academy.gov.ua> (in Ukrainian)
6. Marshavin Yu.M. (2011) Rehuliuвання rynku pratsi Ukrainy: teoriia i praktyka systemnoho pidkhodu: monohrafiia [Regulation of the employment market: theory and practise of systemic approach: monograph]. Kyiv: Alterpres, 396 p. (in Ukrainian)
7. Hank D.E., Uichern D.U., Rayts A.Dzh. (2003) Biznes-prognozirovanie [Business forecasting] / per. s angl. ; 7-e izd. Moskva: Vilyams, 656 p. (in Russian)
8. Botalova N.P., Botalov I.Ie. (2011) Diahnostyka finansovykh rezul'tativ u komertsiiinii diialnosti promyslovoho pidpriemstva v umovakh rynku [Diagnostics of financial results in the economic activity of industrial enterprise in the marketplace]. *Menedzher*, no. 4158, pp. 148–156. (in Ukrainian)
9. Botalova N.P. (2014) Prakticheskie puti povysheniya kachestva vuzovskoy podgotovki menedzherov proizvodstvennoy sferyi [Guides to increase the quality of university training of managers in production sphere]. *Menedzher*, no. 2(68). (in Russian)
10. Shcherbina O. Osoblyvosti pidhotovky menedzheriv pidpriemnytskoho typu v suchasnykh umovakh [Preparing of training business managers in modern conditions]. Available at: <http://audyt.lviv> (in Ukrainian)
11. Ievtukh M.B., Dybkova L.M. (2007) Indyvidualnyi pidkhid u formuvanni profesii noi kompetentnosti maibutnikh ekonomistiv: monohrafiia [Personalized approach in formation of professional competencies of future economists: monograph]. Kharkiv: Khark. nats. un-t im. V.N. Karazina, 144 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 04.03.2021.
The article was received 04 March 2021.