



” Вольгушин Д. Структурні складові формування культури професійного розвитку менеджерів ІТ-компаній. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2026. Том 14, № 2. С. 23-29. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol14i2-003>.

Volhushyn D. Strukturni skladovi formuvannya kultury profesiinoho rozvytku menedzheriv IT-kompanii [Structural components of forming a culture of professional development for IT company managers]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*, 2026. Vol. 14, No 2. S. 23-29. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol14i2-003>.

УДК 374.091.12:005.336.2

DOI: 10.31110/2616-650X-vol14i2-003

Дмитро ВОЛЬГУШИН

Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»

Національної академії педагогічних наук України, Україна

<https://orcid.org/0009-0005-7525-6283>

volhushyn@gmail.com

СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ ІТ-КОМПАНІЙ

Анотація. У статті визначено і проаналізовано структурні складові формування культури професійного розвитку менеджерів ІТ-компаній у неформальній освіті. У дослідженні застосовано комплекс теоретичних та емпіричних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, психодіагностичні методики та метод експертних оцінок. Застосування психодіагностичних методик забезпечило комплексну оцінку особистісних ресурсів менеджерів, що визначають їхню професійну залученість і орієнтацію на високі стандарти управлінської діяльності. Отримані результати дали змогу виявити передумови формування культури професійного розвитку менеджерів у неформальній освіті, зокрема мотиваційні настанови, рівень психологічного благополуччя та спрямованість до перфекціонізму. Метод експертних оцінок використано як науково обґрунтований інструмент визначення пріоритетних напрямів удосконалення формування культури професійного розвитку сучасних менеджерів. Його застосування забезпечило узагальнення професійного досвіду та компетентних суджень експертів щодо значущості ключових складових формування культури професійного розвитку в умовах неформальної освіти. Методологічну основу роботи становив системний підхід щодо розуміння формування культури професійного розвитку менеджерів як цілеспрямованого, неперервного й адаптивного процесу, що забезпечує цілісне наукове осмислення досліджуваного феномену. Установлено, що зміст формування культури професійного розвитку менеджерів ІТ-компаній у неформальній освіті містить професійну, соціокультурну та особистісну складові, що підтверджено експертними оцінками. З'ясовано, що більшість менеджерів ІТ-компаній мають середній рівень психологічного благополуччя, характеризуються домінуванням адаптивних проявів перфекціонізму. До рівнів сформованості їх культури професійного розвитку у неформальній освіті варто віднести низький, достатній та високий.

Ключові слова: зміст формування культури; менеджер; неформальна освіта; професійний розвиток; психологічне благополуччя; управлінська компетентність.

Dmytro VOLHUSHYN

State Higher Educational Institution «University of Educational Management»

of the NAES of Ukraine, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0005-7525-6283>

volhushyn@gmail.com

STRUCTURAL COMPONENTS OF FORMING A CULTURE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR IT COMPANY MANAGERS

Abstract. The article identifies and analyses the structural components of the formation of a culture of professional development for IT company managers in informal education. The study uses a mix of theoretical and empirical methods, including analysis, synthesis, generalisation, psychodiagnostic techniques, and expert assessments. Using psychodiagnostic techniques gave us a comprehensive assessment of managers' personal resources, which determine their professional commitment and focus on high standards of management. The results obtained enabled identification of the prerequisites for the formation of a culture of professional development among managers in informal education, namely motivational attitudes, psychological well-being, and a tendency towards perfectionism. The expert assessment method was used as a scientifically based tool to determine priority areas for fostering a culture of professional development among modern managers. Its application ensured the generalisation of professional experience and of competent expert judgments regarding the significance of key components in the formation of a culture of professional development in informal education. The methodological basis of the work was a systematic approach to understanding the formation of a culture of professional development for managers as a purposeful, continuous, and adaptive process, providing a comprehensive scientific understanding of the phenomenon under study. It has been established that the content of the formation of a culture of professional development for IT company managers in informal education includes professional, sociocultural, and personal components, as confirmed by expert assessments. It has been found that most managers of IT companies have an average level of psychological well-being, characterised by the dominance of adaptive manifestations of perfectionism. The levels of development of their professional development culture in informal education can be classified as low, sufficient, and high.

Keywords: the content of culture formation; manager; non-formal education; professional development; psychological well-being; managerial competence.

Постановка проблеми. Нині питання конкурентоспроможності на національних ринках праці стоять дуже гостро. У сучасному суспільстві знань людський капітал набуває статусу провідного ресурсу інноваційного розвитку та становлення економіки знань, що визначається як якісно новий, пізнавально орієнтований етап соціально-економічного поступу. За цих умов особливої актуальності набуває проблема професійного розвитку менеджерів, від рівня професіоналізму якого безпосередньо залежать ефективність управлінських рішень, здатність організацій до інновацій та їх конкурентоспроможність. Динамічні зміни економічного середовища, цифровізація економіки та зростання ролі інформаційних ресурсів зумовлюють потребу в неперервному і системному оновленні управлінських компетентностей. У зв'язку з цим наукове осмислення змісту формування культури професійного розвитку менеджерів постає як важливе завдання сучасних досліджень в освітніх науках.

Проблема дослідження полягає в необхідності наукового осмислення професійного розвитку менеджерів як визначального чинника ефективності та конкурентоспроможності сучасних організацій. Недостатня сформованість системних підходів до розвитку управлінських кадрів знижує рівень їх професіоналізму, управлінської компетентності та особистісної зрілості. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах трансформації управлінських культур, де потреба у збалансованих і структурованих підходах до професійного розвитку менеджерів залишається недостатньо дослідженою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної наукової літератури останніх років свідчить про підвищену увагу дослідників до проблеми культури професійного розвитку менеджерів організацій на прикладі ІТ-компаній. Зарубіжні науковці приділяють увагу розвитку управлінських, особистих якостей і лідерських компетенцій [6; 7; 8]. Так Ж. М. Мартинес та ін. доводять, що цифрові технології підвищують продуктивність праці, а також істотно трансформують способи професійної діяльності менеджерів [7]. Зокрема, це відбувається завдяки впровадженню та поширенню дистанційних форм роботи в професійних проектних командах.

Вітчизняні науковці досліджують питання сформованості лідерських компетентностей у менеджерів (С. Нестуля [4]), розвитку «м'яких навичок» (soft skills) з метою вдосконалення професійної компетентності (Д. Левіт і Т. Євтухова [2]). У статті Д. Левіта і Т. Євтухової [2] наголошено, що цілеспрямоване формування цих навичок у фахівців під час навчання виступає ключовим чинником розвитку людського капіталу, здатного забезпечити становлення та відтворення стійкого суспільства в умовах сучасних і майбутніх соціальних викликів. У публікації Г. Лопушняк і Р. Миляника [3] здійснено аналіз ключових викликів і детермінант формування управлінських компетентностей керівників у межах «нової реальності» XXI ст. Дослідники акцентують увагу на пріоритетних компетентностях сучасного управлінця, зокрема лідерстві, креативності та інноваційності, як базових умовах ефективного управління. Важливим науковим результатом роботи є обґрунтування кластерної моделі управлінських компетентностей, структурованої з урахуванням рівнів управління, функціональних завдань і галузевої специфіки.

Аналіз підготовки менеджерів ІТ-компаній в Україні виявив низку недоліків. Маючи ґрунтовну технічну підготовку, що отримано в закладах вищої освіти, вони мають обмежене розуміння ринку сучасних ІТ-рішень, не володіють належними управлінськими компетенціями. Це зумовлює необхідність дослідження складових формування культури їх професійного розвитку.

Мета: проаналізувати та узагальнити отримані емпіричні результати діагностування структурних складових формування культури професійного розвитку менеджерів ІТ-компаній.

Методи дослідження. У дослідженні для досягнення мети використано теоретичні (аналіз, синтез, систематизація, узагальнення) і емпіричні (психодіагностичні методики, метод експертних оцінок) методи. До діагностичних методик обрано шкалу «Перфекціонізм» В. Шауфелі [1, с. 11-12] і методику вивчення психологічного благополуччя К. Ріфф [9].

Методологія дослідження ґрунтується на розумінні формування культури професійного розвитку менеджерів як цілеспрямованого, неперервного та адаптивного процесу, що інтегрує взаємопов'язані структурні компоненти. Його ефективність забезпечується застосуванням системного підходу, який передбачає цілісний аналіз механізмів організації та реалізації професійного розвитку, що уможливорює комплексне наукове осмислення досліджуваного феномену.

Виклад основного матеріалу. У наукових дослідженнях професійний розвиток менеджерів схарактеризовано як стратегічний пріоритет, в який спрямовують значні ресурси з огляду на його визначальний вплив на результативність та ефективність діяльності організацій. Управління цим процесом постає як складне, багатовимірне явище, що не обмежується виключно підвищенням професійних компетентностей. Воно інтегрує особистісний і соціокультурний розвиток менеджерів із завданнями організаційного зростання та адаптації до змін. Водночас система управління професійним розвитком охоплює взаємопов'язані професійні, соціальні, культурні, економічні та психологічні аспекти, що визначають цілісність і сталість діяльності сучасного менеджера [5].

Концептуальною основою пропонованого дослідження є положення про доцільність і результативність формування культури професійного розвитку менеджерів організацій, зокрема ІТ-компаній. Відповідно до логіки педагогічного експерименту першим було реалізовано діагностування, провідною метою якого стало виявлення реального стану сформованості культури професійного розвитку менеджерів ІТ-компаній. На цьому етапі застосовано науково обґрунтований діагностичний інструментарій, що забезпечив комплексне вивчення досліджуваного феномену. За результатами діагностування здійснено аналіз та наукове узагальнення рівнів сформованості культури професійного розвитку менеджерів. Отримані емпіричні дані слугували надійним підґрунтям для подальшого проєктування та проведення експериментальної роботи.

Опишемо результати первинного діагностування менеджерів ІТ-компаній.

Використання методики шкала «Перфекціонізм» пов'язано з тим, що вона дозволяє виявити ступінь прагнення менеджерів до бездоганного виконання управлінських завдань, самовимогливості та досягнення максимальних результатів. У межах дослідження перфекціонізм розглядається як відносно стійка особистісна характеристика, що відображає спрямованість на безумовний успіх і професійну досконалість. Зазначена якість виявляється у прагненні до лідерських позицій, першості та перевищення нормативних вимог діяльності. Високий рівень перфекціоністських настанов як якостей особистості зумовлює підвищену професійну залученість і відповідальність менеджерів. Водночас така орієнтація супроводжується зростанням вимог до професійного розвитку, кар'єрного зростання та постійного вдосконалення управлінської компетентності, а також обмеженням ресурсів психологічного відновлення.

Шкала «Перфекціонізм» представлена системою з десяти тверджень (кожне із яких можна оцінити від 1 до 5 балів), які спрямовані на комплексну діагностику орієнтації менеджерів ІТ-компаній на високі стандарти професійної діяльності.

У дослідженні психологічне благополуччя оцінюється за допомогою шкали К. Ріфф як науково верифікованого інструменту емпіричного аналізу зазначеного феномену [9]. Методика спрямована на кількісне вимірювання основних характеристик цілісного функціонування особистості в контексті її життєдіяльності. Її теоретичним підґрунтям є гуманістичний підхід, відповідно до якого психологічне благополуччя розглядається як інтегрований результат особистісного розвитку та соціальної адаптації, а не як сукупність ситуативних задоволень чи зовнішніх досягнень. Зазначений феномен інтерпретується як наслідок усвідомленого життєвого вибору, глибокого самопізнання, емоційної автентичності та відповідального ставлення до власного життєвого шляху.

Структура шкали охоплює 84 твердження, що репрезентують шість взаємопов'язаних вимірів психологічного благополуччя, а обробка результатів здійснюється відповідно до стандартизованого ключа для кожної з них. Пропонована діагностична методика спрямована на обчислення середніх показників за основними шкалами психологічного благополуччя, що відображають ключові аспекти цілісного функціонування особистості. До них належать самоприйняття, наявність життєвих цілей, компетентність у повсякденній діяльності, особистісне зростання, якість міжособистісних взаємин та автономність. Узагальнені сумарні значення за всіма шкалами слугують підставою для визначення рівня психологічного благополуччя керівників. Відповідно до отриманих балів виокремлюються низький, середній і високий рівні психологічного благополуччя згідно з установленими критеріями [9].

Виокремлені методики дозволяють комплексно оцінити особистісні ресурси менеджерів, що визначають їхню залученість у формування культури їх професійного розвитку та орієнтацію на високі стандарти управлінської діяльності. Застосування зазначених діагностичних інструментів уможливує виявлення передумов формування культури професійного розвитку менеджерів у неформальній освіті, зокрема мотиваційних настанов, рівня досягнення психологічного благополуччя та здатності до неперервного професійного вдосконалення.

Зазначені психодіагностичні методики було проведено із 58 менеджерами ІТ-компаній.

У дослідженні було також використано метод експертних оцінок. У педагогіці цей метод відноситься до якісних і дозволяє прогнозувати подальший зміст досліджуваного явища чи процесу. У межах педагогічного експерименту метод експертних оцінок має застосовуватися щодо вузького кола ретельно дібраних фахівців, оскільки його результативність визначається рівнем професійної компетентності, практичного досвіду та здатності до аналітичного осмислення педагогічних явищ. Масове залучення респондентів, які не володіють достатньою експертною підготовкою, може спричинити зростання суб'єктивних і випадкових оцінок, що негативно позначається на валідності емпіричних даних. Диференціація респондентів за рівнем кваліфікації дозволяє мінімізувати вплив нерелевантних чинників на процес оцінювання. Водночас обмежений склад експертної групи забезпечує організаційну керованість дослідження та підвищує надійність і узгодженість узагальнених експертних суджень.

Метод експертних оцінок нами використано як ефективний інструмент науково обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів удосконалення формування культури

професійного розвитку сучасних менеджерів. Його застосування дає змогу узагальнити професійний досвід і компетентні судження фахівців щодо значущості окремих складових управлінської діяльності в умовах динамічних змін. Отже, цей емпіричний метод забезпечує підвищення наукової обґрунтованості та практичної результативності формування культури професійного розвитку управлінських кадрів.

До експертів у дослідженні було віднесено 10 провідних керівників українських і зарубіжних ІТ-компаній (40 %), керівників з персоналу торгівельних мереж (30 %) і відомих українських бізнес-консультантів (30 %).

Проаналізуємо отримані результати діагностування.

Отримані результати за шкалою «Перфекціонізм» свідчать, що 38 (65,51 %) респондентів мають загальні бали від 10 до 24, що свідчить про незначний рівень перфекціонізму. Помірний рівень перфекціоністських тенденцій виявлено у 15 менеджерів (25,86 %), показники яких коливалися в межах від 25 до 35 балів. Лише 5 (8,63 %) респондентів мають показники від 36 до 50 балів. Отримані дані свідчать про домінування адаптивних проявів перфекціонізму в досліджуваній вибірці та відносно низький ризик його дезадаптивного впливу на професійну діяльність менеджерів. Адаптивні прояви перфекціонізму характеризують перфекціоністські настанови у менеджерів, які сприяють ефективній професійній діяльності, особистісному і професійному розвитку та психологічному благополуччю.

Результати діагностування 58 менеджерів за шкалою психологічного благополуччя К. Рифф дали змогу комплексно оцінити стан їхнього психологічного функціонування за основними структурними компонентами. Отримані середні значення свідчать про загалом сприятливий рівень психологічного благополуччя досліджуваної вибірки. Найвищі показники в балах зафіксовано за шкалою автономії (64,25), що вказує на здатність респондентів до самостійного прийняття рішень і внутрішню незалежність. Високі значення також отримано за шкалою особистісного зростання (65,84), що відображає наявність мотивації до саморозвитку та усвідомлення власного професійного потенціалу. Середній рівень за шкалою цілей у житті (63,08) засвідчує сформовану спрямованість на майбутнє та наявність смислових орієнтирів у професійній діяльності. Показники управління середовищем (62,32) свідчать про достатню здатність менеджерів контролювати життєві обставини й ефективно організовувати робочий простір. Аналогічно середній рівень самоприйняття (59,90) вказує на загальну позитивну оцінку власної особистості за наявності окремих внутрішніх суперечностей. Найнижчі середні значення виявлено за шкалою позитивних відносин з іншими (48,67), що відповідає низькому рівню цього компоненту. Така тенденція може відображати труднощі у формуванні глибоких міжособистісних зв'язків у професійному середовищі. Зниження якості соціальних контактів може бути зумовлене специфікою управлінської ролі, високою відповідальністю та емоційною напругою. Загалом структура отриманих результатів вказує на дисбаланс між особистісно-діяльними та соціально-комунікативними складовими психологічного благополуччя менеджерів на момент діагностування.

Унаочнимо узагальнені рівні психологічного благополуччя респондентів (Рис. 1).

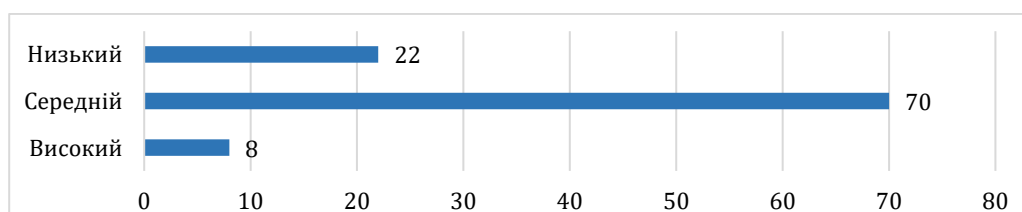


Рис. 1. Рівні психологічного благополуччя респондентів (у %)

Узагальнені результати дослідження засвідчили домінування середнього рівня психологічного благополуччя серед менеджерів організацій, який було виявлено у 70 % респондентів, що характеризує відносно емоційну стабільність і помірну задоволеність життям. Водночас у майже чверті опитаних (22 %) зафіксовано низький рівень, що може відображати наявність внутрішнього напруження, зниження життєвої задоволеності або прояви професійного вигорання. Лише незначна частка респондентів (8 %) продемонструвала високий рівень психологічного благополуччя, що вказує на актуальність цілеспрямованих заходів із підтримки та розвитку психологічних ресурсів управлінців.

Представимо результати опитування експертів (Рис.2).

Відображено результати ранжування експертних оцінок трьох складових формування культури професійного розвитку менеджерів організацій у контексті неформальної освіти. До професійної складової віднесено: управління ІТ-проектами; стратегічне планування та прийняття управлінських рішень; формування лідерських компетенцій; удосконалення управлінської компетентності. До соціокультурної складової віднесено: спілкування з працівниками в мультикультурному середовищі; етичну складову діяльності сучасного менеджера в професійному

середовищі; принципи ненасильницького спілкування та вирішення конфліктів; здатність до навчання впродовж життя. До особистісної складової віднесено: профілактику професійного вигорання; розвиток толерантності і стресостійкості; міжособистісну комунікацію в команді; розуміння причин емоційних реакцій інших людей. Зазначено характеризує змістову спрямованість формування культури професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти.

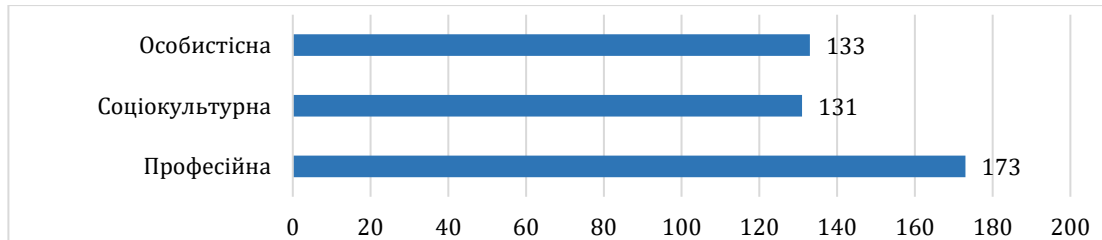


Рис. 2. Результати методу експертних оцінок складових формування культури професійного розвитку (у сумарних балах)

Оцінювання кожного показника здійснювалося за п'ятибальною шкалою, а підсумком стала загальна кількість набраних балів за кожною складовою. Для оцінювання було запропоновано 3 складових з 4 показниками для кожної. Для кожної складової максимальна кількість балів складала 200. Середній бал експертного оцінювання склав 145,67 із 200, що свідчить про узгодженість відповідей експертів.

Найвищий сумарний показник отримала професійна складова, яка в сумі набрала 173 бали. У межах цієї складової провідне місце посіло стратегічне планування та прийняття управлінських рішень із результатом 48 балів. Дещо нижчі, але однаково значущі оцінки отримали управління ІТ-проектами і формування лідерських компетенцій, які набрали по 41 балу. Удосконалення управлінської компетентності також посіло важливу позицію з показником 43 бали.

Соціокультурна складова загалом набрала 131 бал, що свідчить про її вагомість у формуванні культури професійного розвитку менеджерів. Найбільш пріоритетною темою в цій групі визначено принципи ненасильницького спілкування та вирішення конфліктів із 35 балами. Високі оцінки також отримали спілкування з працівниками в мультикультурному середовищі та етична складова діяльності сучасного менеджера. Найменшу кількість балів у соціокультурній складовій набрала здатність до навчання впродовж життя, що, однак, не знижує її стратегічного значення.

Особистісна складова за результатами експертного оцінювання отримала 133 бали. У цій групі найбільш актуальною темою стала профілактика професійного вигорання з результатом 37 балів. Важливе місце також посіли міжособистісна комунікація в команді та розуміння причин емоційних реакцій інших людей.

Загалом результати рис. 3 відображають комплексний підхід до формування культури професійного розвитку менеджерів, що поєднує професійні, соціокультурні та особистісні аспекти. Проте, отримані кількісні дані свідчать про чітко виражену ієрархію пріоритетів у структурі культури професійного розвитку менеджерів. Переважання професійної складової за сумарною кількістю балів підтверджує орієнтацію експертів на розвиток управлінських, стратегічних і лідерських компетентностей як базових для ефективної діяльності менеджера в умовах цифрової економіки. Високі показники складових, пов'язаних зі стратегічним мисленням і управлінням проектами, відображають потребу в адаптації менеджерів до динамічних змін та гнучкої методології управління. Соціокультурна складова, попри нижчий загальний рейтинг, демонструє стабільну значущість комунікативних та етичних аспектів професійної діяльності менеджера, що є критично важливими в мультикультурному та командному середовищі сучасних організацій. Дані також засвідчують усвідомлення експертами ролі ненасильницького спілкування та конфліктологічної компетентності у забезпеченні ефективної професійної взаємодії. Особистісна складова характеризується акцентом на збереженні психологічного благополуччя менеджерів, зокрема профілактиці професійного вигорання та розвитку емоційної чутливості. У підсумку, результати експертного оцінювання вказують на необхідність збалансованого поєднання професійних, соціокультурних і особистісних напрямів у програмах неформальної освіти для формування цілісної культури професійного розвитку менеджерів.

Порівняльний аналіз отриманих результатів і результатів досліджень вітчизняних науковців засвідчує концептуальну узгодженість у трактуванні культури професійного розвитку як багатовимірного утворення, що інтегрує професійні, соціокультурні та особистісні складові. Водночас у працях Г. Лопушняк і Р. Милянник [3], С. Нестулі [4] чіткіше простежується ієрархізація цих складових із домінуванням професійної компоненти, що корелює з сучасними викликами цифрової економіки та потребами стратегічного менеджменту. На відміну від результатів дослідження Д. Левіт і Т. Євтухової [2], де акцент робиться переважно на розвитку в менеджерів soft skills, зазначене дослідження

підкреслює значущість кластеризації компетентностей з урахуванням рівнів менеджменту, функцій управління та специфіки діяльності організації. Узагальнюючи, констатуємо, що сучасні вітчизняні дослідження сходяться в необхідності збалансованого розвитку управлінських компетентностей менеджерів і вирізняються прикладною орієнтацією на програми професійного розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи результати діагностування менеджерів можна констатувати, що в них сформовані такі рівні культури професійного розвитку: низький, достатній та високий. Зазначені рівні характеризують зміст структурних складових культури професійного розвитку, спрямованість до перфекціонізму і рівень психологічного благополуччя. Отримані у ході емпіричного дослідження результати зумовлює потребу в диференційованому підході до подальшого вдосконалення структурних складових культури професійного розвитку менеджерів ІТ-компаній у неформальній освіті.

Подальші перспективи дослідження доцільно спрямувати на аналіз результативності чинних освітніх програм і навчальних курсів формальної, неформальної й інформальної освіти з метою їхньої адаптації до актуальних потреб сучасних менеджерів. Окрему увагу планується приділити дослідженню готовності менеджерів до здійснення управлінських функцій у посткризовому середовищі. Зокрема, предметом аналізу стануть показники стійкості, емпатійності, етичності управлінської діяльності та профілактики професійного вигорання.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Джерела фінансування. Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Доступність даних. Це дослідження не передбачало використання окремих наборів даних.

Використання засобів штучного інтелекту (ШІ). Під час підготовки цієї роботи автор використовував інструмент штучного інтелекту CatGPT для перекладу тексту статей зарубіжних науковців з метою поліпшення якості української мови. Автор критично перевіряв та відредагував отриманий контент і несе повну відповідальність за його зміст.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. *Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості*: методичний посібник. Кам'янець-Подільський : ПП «Аксиома», 2019. 80 с.
2. Левіт Д., Євтухова Т. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. Т. 12. № 1. С. 57–62. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008>
3. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 138–151. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
4. Нестуля С. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Вип. 21. С. 133–137. URL: <https://sources.pnpu.edu.ua/article/view/206175>
5. *Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту*: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
6. Lawrason S., Shaw R., Turnnidge J., Côté J. Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*. 2023. Vol. 101. P. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
7. Martínez J. M. G., Puertas R., Martín J. M. M., Ribeiro-Soriano D. Digitalization, innovation and environmental policies aimed at achieving sustainable production. *Sustainable Production and Consumption*. 2022. Vol. 32. P. 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.035>
8. Neumeyer X., Liu M. Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*. 2021. Vol. 49. № 3. P. 49–55. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950>
9. Riff C., Keyes C., Lee M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. № 4. Pp. 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

References

1. Karamushka L. M., Bondarchuk O. I., Hruby T. V. *Metodyky doslidzhennia perfektsionizmu, trudoholizmu ta prokrastynatsii osobystosti: metodychnyi posibnyk*. [Methods for researching perfectionism, workaholism and procrastination in individuals: methodological guide]. Kamianets-Podilskyi : PP «Aksioma», 2019. 80 s. (in Ukrainian)
2. Lievit D., Evtukhova T. Rozvytok soft skills u konteksti staloho rozvytku osvity [Development of soft skills in the context of sustainable development of education]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*. 2024. Vol. 12. № 1. S. 57–62. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008> (in Ukrainian)
3. Lopushnyak H. S., Mylyanyk R. V. Upravlins'ki kompetentnosti kerivnyka: suchasni vyklyky ta determinanty rozvytku [Managerial competencies of a leader: Current challenges and development determinants]. *Naukovi Perspektivi*. 2022. № 7(25). P. 138–151. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151) (in Ukrainian)
4. Nestulia S. Poniattia liderskoi kompetentnosti suchasnoho menezhnera [Understanding the leadership competence of a modern manager]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti – The origins of pedagogical mastery*. 2018. № 21. S. 133–137. URL: <https://sources.pnpu.edu.ua/article/view/206175> (in Ukrainian)

5. *Profesiyni rozvytok personalu pidpryemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu: kolektyvna monohrafiia [Professional development of personnel of enterprises in the system of motivational management: collective monograph]* / M.V. Semykina, S. V. Dudko, A. A. Orlova and others. Kropyvnytskyi: KOD. 2021. 440 p. (in Ukrainian)
6. Lawrason S., Shaw R., Turnnidge J., Côté J. Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*. 2023. Vol. 101. Pp. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
7. Martínez J. M. G., Puertas R., Martín J. M. M., Ribeiro-Soriano D. Digitalization, innovation and environmental policies aimed at achieving sustainable production. *Sustainable Production and Consumption*. 2022. Vol. 32. Pp. 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.035>
8. Neumeyer X., Liu M. Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*. 2021. Vol. 49. № 3. Pp. 49–55. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950>
9. Riff C., Keyes C., Lee M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. № 4. Pp. 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

| Матеріал надійшов до редакції: 25.12.2025 р. | Прийнято до друку: 29.01.2026 р. | Опубліковано: 02.03.2026 р. |