

**О. О. Барабаш**, доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри загально-правових дисциплін  
Інституту права  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
ORCID ID: 0000-0003-2666-9696  
Scopus Author ID: 57194699372

## РЕАЛІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

У статті досліджено компетентнісний підхід до реалізації функцій керівника підприємства. Наголошено, що реалізація компетенції керівника підприємства визначає загальний стабільний матеріально-фінансовий стан підприємства та зумовлює рівень його прибутковості, що і є основною метою господарської діяльності та створення підприємства. Адміністративно-правове регулювання діяльності керівників підприємств щодо питань поточного керівництва очолюваних підприємств створює нормативне підґрунтя для встановлення правомірності їхньої діяльності. Відповідно, неефективність управлінських рішень керівництва підприємства під час договірної діяльності може свідчити про порушення чинного законодавства та внутрішніх документів, як-то контракти з керівниками підприємств, статуту тощо. Зазначено, що компетенція як функціональна складова правового статусу об'єднує такі елементи: функції суб'єкта публічної адміністрації – основні види діяльності цього суб'єкта, що утворюють зміст його діяльності. Як правило, такі функції перераховуються в нормативному акті, що урегулює діяльність суб'єкта публічної адміністрації, й залежать від мети і завдань, що визначені для цього суб'єкта.

Виокремлено найпопулярніші компетенції – лідерство, аналітичне мислення, проактивність, орієнтація на ефективність, здійснення впливу на співробітників, пошук та сприйняття інформації, навички взаємодії з людьми, командна робота, креативність, впевненість у собі, директивне керівництво, емоційна гнучкість, самопізнання. Усі ці компетенції проранжовано відповідно до частоти присутності у відомих моделях компетенцій (Р. Бояцис; Л. Спенсер і С. Спенсер; Ланкастерська модель; Г. М. Шредер): лідерство, аналітичне мислення, проактивність, орієнтація на ефективність – мінімум три рази; здійснення впливу на співробітників, пошук та сприйняття інформації, навички взаємодії з людьми, командна робота, креативність, впевненість у собі – два рази; директивне керівництво, емоційна гнучкість, самопізнання – один. Зроблено висновок, що цей перелік являє собою різноманітні якості, які відображають окремі специфічні аспекти діяльності керівника. Володіння перерахованими навичками і здібностями, безумовно, позитивно впливає на ефективність роботи управління.

Ключові слова: керівник, підприємство, суб'єкт адміністративного права, компетенції, компетентнісний підхід, професійна діяльність, правовий статус керівника підприємства, реалізація компетенції керівника.

### **O. O. Barabash. Implementation of administrative functions business manager: a competent approach**

The article examines the competence approach to the implementation of the functions of the head of the enterprise. It is emphasized that the implementation of the competence of the head of the enterprise determines the overall stable material and financial condition of the enterprise and determines the level of its profitability, which is the main goal of economic activity and creation of the enterprise. The administrative and legal regulation of the activities of enterprise managers regarding issues of the current management of the managed enterprises creates a regulatory basis for establishing the legality of their activities. Accordingly, the inefficiency of the management decisions of the company's management during the contractual activity may indicate a violation of the current legislation and internal documents, such as contracts with company managers, statutes, etc. It is noted that competence as a functional component of legal status unites the following elements: functions of a subject of public administration - the main types of activity of this subject, which form the content of its activity. As a rule, such functions are enumerated in the normative act regulating the activity of the subject of public administration, and depend on the purpose and tasks defined for this subject.

The most popular competencies are highlighted - leadership, analytical thinking, proactivity, efficiency orientation, influencing employees, searching and perceiving information, interpersonal skills, teamwork, creativity, self-confidence, directive leadership, emotional flexibility, self-knowledge. All these competencies are ranked according to the frequency of presence in known competency models (R. Boyatsis; L. Spencer and S. Spencer; Lancaster model; H.M. Schroeder): leadership, analytical thinking, proactivity, efficiency orientation - at least three times; influencing employees, searching and perceiving information, interpersonal skills, teamwork, creativity, self-confidence - twice; directive leadership, emotional flexibility, self-knowledge - one. It was concluded that this list represents a variety of qualities that reflect certain specific aspects of the manager's activity. Possession of the listed skills and abilities certainly has a positive effect on the manager's work efficiency.

Key words: manager, enterprise, subject of administrative law, competences, competence approach, professional activity, legal status of the manager of the enterprise, implementation of the competence of the manager.

**Актуальність проблеми дослідження.** Підприємство – самостійний господарський статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу, науково-дослідну й комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу). Підприємство має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків, печатку, а промислове підприємство – і товарний знак [1, с. 118]. Свою діяльність підприємства, установи здійснюють згідно з Господарським кодексом [2], Цивільним кодексом [3], Кодексом законів про працю [4], законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [5] і «Про державно-приватне партнерство» [6] та іншими законами й законодавчими актами України, а також на підставі статуту, який затверджує власник майна за участі трудового колективу.

Реалізація компетенції керівника підприємства визначає загальний стабільний матеріально-фінансовий стан підприємства та зумовлює рівень його прибутковості, що і є основною метою господарської діяльності та створення підприємства. Компетенція як функціональна складова правового статусу об'єднує такі елементи: функції суб'єкта публічної адміністрації – основні види діяльності цього суб'єкта, що утворюють зміст його діяльності. Як правило, такі функції перераховуються в нормативному акті, що урегулює діяльність суб'єкта публічної адміністрації, й залежать від мети і завдань, що визначені для цього суб'єкта. Власне функції є тим інструментом, який приводить у дію організаційно-структурний компонент правового статусу суб'єкта публічної адміністрації, тож здійснення функцій суб'єкта публічної адміністрації його структурами гарантує вирішення завдань і досягнення основної мети цього суб'єкта. Інакше кажучи, структурні складові суб'єкта публічної адміністрації, здійснюючи функції, вирішують завдання, покладені на суб'єкта, й забезпечують мету його існування [7, с. 181].

Особливість правового статусу керівника підприємства полягає в тому, що він перебачений різними галузями законодавства, норми яких не узгоджуються [8, с. 147]. Як порівняти з іншими категоріями працівників, правовий статус керівника підприємства можна охарактеризувати як особливий, що зумовлено тим, що відносини підприємства з керівником підлягають регулюванню за трудовим законодавством, оскільки він є найманим працівником. Проте оскільки керівник є виконавчим органом юридичної особи, його діяльність регулюється переважно цивільним та господарським законодавством [9, с. 304].

Адміністративно-правове регулювання діяльності керівників підприємств щодо питань поточного керівництва очолюваних підприємств створює нормативне підґрунтя для встановлення правомірності їхньої діяльності. Відповідно, неефективність управлінських рішень керівництва підприємства під час договірної діяльності може свідчити про порушення чинного законодавства та внутрішніх документів, як-то контракти з керівниками підприємств, статuti тощо.

**Результати дослідження.** Компетентнісний підхід на сьогодні пропонується для вирішення завдань з добору й оцінки керівників у компаніях і приватного, і державного сектору. Його мета полягає в комплексному використанні наукових і практичних напрацювань під час формування вимог у вигляді знань і вмінь до управлінця або іншого співробітника. На підставі цього компанія розробляє певну модель компетенцій, яка задіюється під час виконання низки функцій: відбір, оцінка, стимулювання, а також розвиток працівника. Одне з ключових завдань у цьому контексті – прогнозування ефективності діяльності потенційного керівника.

Процес створення будь-якої моделі компетенцій керівника ґрунтується на підходах, які виявляють перелік характеристик успішного управлінця [10]. Саме поняття компетенції дедалі активніше використовують зараз у роботі сучасних організацій. Під компетентністю мається на увазі високоякісне виконання роботи, під компетенцією – знання і навички, які забезпечують це виконання.

Традиційно компетенції поділяють на дві групи: поведінкова компетентність (soft skills) і технічні компетенції (hard skills). Сукупність двох цих груп націлена на формування поведінки, яка веде до ефективності діяльності керівника.

Одним з основоположників компетентнісного підходу можна вважати американського професора психології Девіда Макклелланда, який дійшов висновку, що результати, отримані під час вхідного тестування на рівень інтелекту, не можуть стовідсотково гарантувати успішність кандидата у своїй майбутній професійній діяльності [11]. Для більш об'єктивного прогнозу ефективності потенційного кандидата потрібен певний набір якостей, своєрідних критеріїв, відповідність яким показувала б, наскільки релевантним є кандидат пропонованій йому посаді.

Важливий внесок у популяризацію компетентнісного підходу зробив фахівець у галузі організаційної поведінки Річард Бояцис. Він розробив модель компетенцій ефективного керівника, яка охоплювала такі підгрупи, як лідерство, управління за цілями, управління підлеглими, турбота про колектив і спеціальні знання. Загалом він запропонував 19 компетенцій [12].

Невдовзі американські вчені Лайл Спенсер-молодший та Сайн Спенсер запропонували свою модель компетенцій, яка складається з 14 змінних [13]. Ця модель стала основою для багатьох подальших досліджень, присвячених побудові моделі компетенцій управлінців.

Ще однією популярною роботою в цьому напрямі можна вважати Ланкастерську модель компетенцій, яку розробили Дж. Бергойн та Р. Стюарт [14], у якій 11 компетенцій розділено на три групи: базові знання, навички та відмінні риси і так звані мета-якості. Перша група охоплює такі компетенції, як розуміння

внутрішньофірмових процесів і бізнес-середовища загалом, а також професійні знання. До другої групи належить відкритість, навички взаємодії з колективом, аналітичні навички, емоційна стабільність і проактивність. Група «мета-якості» охоплює такі аспекти, як креативне мислення, кмітливність, навички самопізнання і саморозвитку.

Варто також виокремити модель Гарольда Мартина Шредера, який досліджував проблему компетенцій керівника протягом довгих років. Як і у вищезгаданій Ланкастерській моделі, компетенції розбито на три окремі групи: вхідні, базові і такі, що сприяють високому рівню ефективності. До першої категорії належать індивідуальні аспекти, навички та здібності, які привносяться співробітником у компанію (ціннісні норми, особливості мотивації, комунікаційний стиль). Що стосується другої групи, то вона складається з більш функціонально таргетованих технічних навичок, якими повинен володіти управлінець (планування, організаторські навички, розвиток тощо). Третя група, найважливіша, містить компетенції, що сприяють ефективній роботі керівника.

Аналізуючи всі перераховані вище моделі, можна виокремити перелік найпопулярніших компетенцій – лідерство, аналітичне мислення, проактивність, орієнтація на ефективність, здійснення впливу на співробітників, пошук та сприйняття інформації, навички взаємодії з людьми, командна робота, креативність, впевненість у собі, директивне керівництво, емоційна гнучкість, самопізнання. Усі ці компетенції проранжовано відповідно до частоти присутності у відомих моделях компетенцій (Р. Бояцис; Л. Спенсер і С. Спенсер; Ланкастерська модель; Г. М. Шредер): лідерство, аналітичне мислення, проактивність, орієнтація на ефективність – мінімум три рази; здійснення впливу на співробітників, пошук та сприйняття інформації, навички взаємодії з людьми, командна робота, креативність, впевненість у собі – два рази; директивне керівництво, емоційна гнучкість, самопізнання – один. Загалом можна сказати, що цей перелік являє собою різноманітні якості, які відображають окремі специфічні аспекти діяльності керівника. Володіння перерахованими навичками і здібностями, безумовно, позитивно впливає на ефективність роботи управління.

Фахівець у галузі консалтингу та стратегічного управління Брук Менвілл у своєму інтерв'ю журналу Forbes [15] звертає увагу на те, які конкретно якості потенційного кандидата на посаду управлінця є важливими для ради директорів, яка й ухвалює рішення про призначення. Акцентується на питаннях, які мають поставити собі члени ради директорів під час вибору претендента на керівну посаду:

– Чи є кандидат хорошим стратегом?

Стратегічний потенціал містить у собі кілька компетенцій – більше, ніж просто мати здатність концентруватися на певних ринках і активах [16]. Це, безумовно, важливий аспект, але також потрібно бути відкритим до діалогу, створюючи середовище для вивчення майбутніх можливостей. Потрібно бути готовим своєчасно реагувати на зміни в динаміці ринкових відносин.

– Чи є кандидат хорошим виконавцем?

Керівники, що володіють стратегічним мисленням, можуть досить точно передбачати майбутні зміни, але якщо їм не вистачає досвіду мобілізації організації для отримання послідовних результатів, то їхню діяльність не можна вважати успішною в сукупності [17, с. 45]. На думку вчених, роль виконавця вимагає не тільки наявності аналітичних навичок, а й готовності використовувати отриману інформацію на практиці. Сильні виконавці забезпечують продуктивність. Вони об'єднують бачення з конкретними цілями, завданнями і метриками, а потім мотивують і керують співробітниками для досягнення поставленого результату [18].

– Чи відповідає кандидат організаційній культурі?

Важливо, щоб кожен співробітник, тим паче той, хто обіймає керівну посаду, поділяв цінності організації. Згідно зі статистикою, майже 70 % найманих працівників, які незадовільно справляються зі своїми обов'язками, роблять це через невідповідність корпоративній культурі [11].

– Чи може кандидат повести за собою людей?

Керівник повинен надихати і мотивувати великі групи людей всередині компанії – часто дистанційно. Потрібно чітко викладати бачення ситуації, давати співробітникам відчуття цілеспрямованості, надихати їх слідувати місії компанії і з ентузіазмом приходити на роботу [19]. Майстерність мотивації, як правило, доповнює зв'язок з людьми окремо. У великих компаніях керівники повинні робити це швидко, у них може бути тільки кілька хвилин на спілкування зі співробітником. Сучасні управлінці повинні також культивувати довіру, впевненість і повагу ключових зацікавлених сторін (клієнтів, інвесторів, партнерів).

– Чи має кандидат довгостроковий потенціал?

Ніхто довго не протримається на посаді керівника, не маючи здатності до можливої адаптації до обставин, що раптово змінюються. Ключовими аспектами в цьому контексті також є володіння високим рівнем емоційного інтелекту, готовність до подальшого професійного розвитку [20]. Часто рада директорів робить вибір не на користь більш досвідченого кандидата, а в бік того, який демонструє більшу гнучкість у трансформаційних можливостях.

Наведений вище список характеристик може розглядатися не тільки в контексті великих корпорацій, а й організацій з малого бізнесу, будучи універсальним. Ба більше, справедливо зазначити, що жоден кандидат не блискучий у всіх аспектах, і рада директорів під час вибору управлінця звертає увагу насамперед на те, як сильні сторони кандидата доповнюють команду, з якою йому доведеться працювати [21].

Професор Пол Геррманн у своїй статті [22], присвяченій дослідженню особистості управлінця, наголошує, що вивчення її ключових особливостей є одним із пріоритетів стратегічного менеджменту. Керівник виступає в ролі відповідального за визначення стратегічних напрямів і планів організації, а також здійснює безпосередній контроль за діями, за допомогою яких намічені цілі будуть реалізовані. Тож керівники мають непропорційний, іноді майже домінуючий контроль над функціонуванням компанії і їхня діяльність істотно впливає на стратегічний вектор розвитку фірми. Проте на сьогодні не так багато досліджень проводили щодо вивчення того, як особистість управлінця впливає на результати організації. У своєму дослідженні П. Геррманн пропонує таку модель взаємозв'язку аспектів особистісних характеристик керівника та реалізації стратегічних змін у компанії:



Діяльність керівника визначається як п'ятифакторна модель [23], що описує структуру особистості людини за допомогою п'яти загальних, відносно незалежних рис, компонентами якої є:

- емоційна стабільність (emotional stability, low neuroticism score) – збереження спокою і холоднокровності у стресових ситуаціях, здатність працювати під тиском;
- екстраверсія (extraversion) – позитивний емоційний настрій, дружелюбність, товарицькість, готовність взаємодіяти з оточенням;
- відкритість досвіду (openness to experience) – активність уяви, націленість на інновації, прагнення до нових знань, широта кола інтересів, готовність до ризику та нововведень;
- злагожденість (agreeableness) – уміння ладнати з людьми і працювати в команді, альтруїзм;
- свідомість (conscientiousness) – організованість і дисциплінованість, визначеність [24].

Основним моментом, на який варто звернути увагу, є те, що попри те, що перелічені вище компоненти є позитивними атрибутами особистості керівника, вони неоднаково впливають на здатність успішно здійснювати стратегічні зміни.

Проведене дослідження засвідчило, що екстраверсія, емоційна стабільність і відкритість до досвіду позитивно впливають на ініціацію стратегічних змін, тимчасом як свідомість і жвавість, навпаки, гальмують цей процес. Ці ефекти мають важливі наслідки для розуміння впливу особистісних рис управлінця на здійснення організаційних змін. Потреба у фокусуванні на певних цілях та отриманні постійного зворотного зв'язку перешкоджає початку цих змін, тоді як постійний пошук інформації та нестандартне мислення своєю чергою активно сприяють цьому процесу. Крім того, результати дослідження наголошують на необхідності ставити складні, але водночас досяжні цілі, фокусуючись на продуктивності, а також на розширенні прав і можливостей підлеглих, підвищуючи їх залученість, щоб не просто запустити процес реалізації організаційних змін, а й досягти максимально позитивного ефекту.

**Висновки.** У сьогочасному бізнес-середовищі, яке дедалі динамічніше розвивається, з прискореними змінами в конкурентній боротьбі, технологіях і вподобаннях клієнтів, успішне і своєчасне ініціювання та впровадження стратегічних змін є джерелом конкурентної переваги, тому під час вибору керівника підприємства важливо звертати увагу на відповідні особисті якості.

У сучасних умовах структура багатьох вітчизняних організацій / підприємств / компаній стає більш гнучкою та водночас плоскою. Відносини співробітників і керівників трансформуються в проєктні, скорочується «відстань» між керівником та підлеглим, співробітник стає досить самостійним елементом організаційної системи. При віддаленому форматі роботи в процесі цифрової трансформації підприємства управління працівниками передбачає максимально можливе делегування повноважень. Цей підхід та його ефективність забезпечуються низкою чинників, а саме: якісним управлінням з цілями і завданнями; підвищенням вимог до професійних компетенцій та навичок співробітників; стандартизацією та автоматизацією всіх організаційно-управлінських процесів; якісним використанням інструментів контролінгу; підвищенням вимог до підбору і навчання персоналу, процесу формування у працівників технологічних компетенцій тощо.

Більше того, результативність діяльності працівників, які працюють на «віддаленні», має підкріплюватися ефективною мотивацією, яка останнім часом характеризується певною динамікою. Мотиваційні очікування персоналу в умовах віддаленого принципу роботи, брак професійних співробітників, певні складності



на ринку праці формують відмінний від традиційного підхід до культури мотивації в умовах нової цифрової реальності. Його характерною і домінантною рисою зараз стає переважно лише фінансове стимулювання персоналу. Але це вже інший підхід до системи мотивації, що вимагає методологічного, технологічного та інструментального осмислення і рефлексії, вивчення принципів та наслідків перерозподілу пріоритетів у процесах залучення персоналу та формування його лояльності. Крім того, культура управління підприємством і трудовими колективами (командами) трансформуватиметься в бік гнучкого проєктного підходу, з принципами мотивації співробітників, що впливають звідси, вектор напряду яких буде визначено у бік фінансового заохочення. Це і є основне завдання керівника як головної особи в інституційному полі діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / В. Галунько, П. Діхтєвський, О. Кузьменко, С. Стеценко та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
2. Господарський кодекс України : Закон від 16.01.2003 № 436-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> .
3. Цивільний кодекс України : Закон від 16.01.2003 № 435-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> .
4. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
5. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
6. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
7. Мельник Р. С., Бевзенко В. М. Загальне адміністративне право : навч. посіб. / за заг. ред. Р. С. Мельника. Київ : Ваїте, 2014. 376 с.
8. Горбань Є. А. Реалізація адміністративно-розпорядчих функцій керівників підприємств як критерій правомірності їх діяльності. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 146–150.
9. Хомляк О. Р. Особливості правового статусу керівника підприємства. Проблемні питання припинення звільнення керівника підприємства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 303–306. URL: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2023/73.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2023/73.pdf) .
10. Бевз С. І. Правосвідомість у правовому регулюванні державного управління у сфері господарської діяльності. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 8. С. 64–68.
11. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28 (1).
12. Boyatzis R. The competent manager: A model for effective performance. New York : John Wiley & Sons, 1982.
13. Spencer L. M., & Spencer S. M. Competence at work: Models for superior performance. New York : John Wiley & Sons, 1993.
14. Lancaster Model of Competencies. URL: <http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies> .
15. Manville B. Want to be a CEO? Five essential qualities boards look for. *Forbes*. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/brookmanville/2016/04/10/want-to-be-a-ceo-five-essential-qualities-boards-look-for/#3144f42d2649> .
16. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
17. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37) .
18. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
19. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посіб. / [О. В. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалаг-Лозинська] ; за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. Київ : Вид. дім «Персонал», 2015. 326 с.
20. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 336 с.
21. Manville B. Want to be a CEO? Five essential qualities boards look for. *Forbes*. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/brookmanville/2016/04/10/want-to-be-a-ceo-five-essential-qualities-boards-look-for/#3144f42d2649>.
22. Herrmann P. Managing strategic change: the duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*. 2014. Vol. 35. P. 1318–1342.
23. Rothmann S., Coetzer E. P. The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2003. Vol. 29 (1). P. 68–74.
24. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A., Trevoho O., Turylo A., Kurylo O., Danchak L., Symak D., Lesyk L. Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156184> .