

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.39.0.45

ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

КОВАЛЬОВА О. П., аспірант.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Забезпечення успішності реалізації корпоративного управління, тривалість корпоративних відносин потребує формування відповідних компетентностей персоналу і особливо менеджменту. Компетентність характеризує потенційну можливість та реальну здатність до розв'язання стратегічних завдань корпорації, спроможність реалізувати знання й уміння для балансування інтересів зацікавлених сторін. Модель компетентностей персоналу, що використовується в корпоративному управлінні, дозволить вирішити різні завдання в галузі управління персоналом, просунути компанію до досягнення стратегічних цілей, забезпечити конкурентоспроможність тощо.*

У статті доведено, що модель компетенцій повинна включати корпоративні компетенції, що безпосередньо залежать від цінностей корпорації (організації, підприємства) та є універсальними для усіх його співробітників, а також компетенції менеджерів, що необхідні для виконання обов'язків та досягнення запланованого результату.

Корпоративні (ключові) компетентності є загальними, спрямовані на формування та підтримку корпоративної культури і реалізації стратегічних цілей корпорації та формуються завдяки впливу управлінських, професійних і особистісних компетентностей. Управлінські компетенції включають перелік, необхідний для виконання управлінських обов'язків. Професійні характеризують знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання роботи на конкретній посаді, також особисті здібності, мотиви розвитку та ін. Особистісні компетентності стосуються окремого працівника і включають високу самоорганізацію, високі комунікативні дані та ін.

Запропонована модель компетентностей менеджменту корпорацій є ієрархічною та відображає внесок певних видів компетенцій у загальні (корпоративні компетенції). Це забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо прийому персоналу, просування, подальшого розвитку, мотивації.

***Ключові слова:** менеджмент, корпорації, компетенції, компетентності, модель оцінки компетентностей.*

Постановка проблеми. За сучасних умов найбільш ефективним підходом до виживання та розвитку підприємств є компетентнісний, що передбачає формування бізнес-компетенції як основи саморозвитку організації, визначення її стратегічної спрямованості, вимог до персоналу. Особливо це стосується корпоративного управ-

ління внаслідок того, що умови його реалізації насамперед пов'язані з якістю керівництва, захистом прав акціонерів, попередження конфліктів через підбір, мотивацію персоналу та ін. Формування відповідних компетентностей персоналу в корпоративному управлінні та їх оцінка забезпечить стійкі корпоративні відносини. Незважаючи на увагу вітчизняних та зарубіжних дослідників до визначення та формування компетентностей в корпоративному управлінні, єдиного підходу у цьому питанні немає. Тому удосконалення методів оцінки компетенцій менеджменту корпорацій набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під компетентностями менеджменту корпорації будемо розуміти стандартизований інструментарій, що використовується акціонерами (власниками корпорацій), тобто здатність менеджерів реалізувати знання й уміння для балансування інтересів зацікавлених сторін. При цьому слід брати до уваги, що компетентність менеджера відображає потенційну можливість та реальну здатність до розв'язання стратегічних завдань корпорації.

Аспектам теорії та методології дослідження компетенцій менеджменту корпорацій приділено достатньо уваги. Це стосується створення моделей компетенцій, тобто логічного опису компонентів і функцій фахівця, який займає конкретну посаду, встановленню стандартів поведінки тощо.

У літературі і практичній діяльності наводять та використовують різні моделі компетентностей. Найбільш розповсюдженим [1–4] є підхід, згідно з яким виділяють такі компетентності менеджменту корпорацій: 1) корпоративні (ключові) компетентності, що підтримують певну місію та цінності корпорації; 2) управлінські компетентності, а саме лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників, які застосовуються до посад усіх рівнів управління; 3) професійні компетентності – знання та навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування їх на практиці різними категоріями менеджерів; 4) особистісні компетентності (висока самоорганізація, лідерство, висока адаптивність, високі комунікативні дані, уміння доводити почату справу до кінця, уміння працювати з великим масивом інформації).

У практичній діяльності для визначення компетенцій вищих менеджерів і керівників застосовують різні моделі: компетенцій

менеджерів «20 граней»; модель «Вісім компетенцій»; моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies).

Модель «20 граней» містить двадцять важливих для діяльності менеджера компетенцій, серед яких виділено п'ять груп: управлінські навички, внутрішня мотивація, навички прийняття рішень, особисті якості, навички міжособистісної взаємодії. Слід відмітити, що дійсно усі ці компетентності є дуже важливими для роботи менеджера. Даний перелік можна використовувати при підборі персоналу, його мотивації тощо. Але в теоретичному аспекті цей перелік не можна вважати досконалим в зв'язку з тим, що він не дає можливість класифікувати їх, встановити вплив на необхідність досягнення цілей корпорації тощо.

Модель «Вісім компетенцій» застосовується компанією SHL, яка вважається світовим лідером в оцінюванні персоналу. Вона призначена для управлінців вищого рівня ієрархії та передбачає виокремлення таких груп компетенцій: стратегія, корпоративна культура, управління людьми, оперативне управління.

Дуже схожими та достатньо поширеними є моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies) компанії SHL. Модель DDA (Director's Development Audit) включає такі елементи: стратегія (7 компетенцій); корпоративна культура (5 компетенцій); управління людьми (5 компетенцій); оперативне управління (6 компетенцій).

Модель PMC оцінює компетенції менеджерів та досвідчених професіоналів у таких сферах, як: лідерство, міжособистісні компетенції, аналітичні компетенції, розуміння бізнесу, динамізм, операціональні компетенції.

Основними недоліками зазначених моделей вважається, і ми з цим погоджуємося, їх несиметричність, тобто різна кількість використовуваних видів компетентностей за різними групами.

Сучасні дослідження спрямовані на удосконалення цих моделей. Так, у роботі [6] пропонується для визначення компетенцій топ-менеджерів компанії використовувати модернізований варіант моделі «20 граней». Її відмітними рисами є невелика кількість груп (5) та зрозумілих компетенцій у їх складі (4), що спрощує процес оцінювання компетенцій працівників.

Окремо слід зазначити, що підхід до формування компетентностей був сформований у межах Болонської декларації та «Дублінських дескрипторів» (2004). У Дублінських дескрипторах при описі результатів навчання за циклами вищої освіти передбачено такі компетентності: 1. Знання і розуміння (Knowledge and understanding). 2. Застосування знань і розуміння (Applying knowledge and understanding). 3. Формування суджень (Making judgments). 4. Комунікація (Communication). 5. Уміння навчатися (Learning skills).

Невирішені складові загальної проблеми. Актуальність проблеми, її теоретична і практична значимість, недостатня розробленість заходів визначили необхідність удосконалення підходів до оцінки компетентностей менеджменту корпорацій.

Формулювання цілей статті – розробити комплексну модель оцінки компетентностей менеджменту корпорацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У цей час до розуміння поняття «корпоративна компетенція» існує три основних підходи. Згідно з першим підходом, автором якого є Г. Каннак (Франція), корпоративною компетенцією є раціональне поєднання знань і здібностей, розглянутих на невеликому проміжку часу, якими володіють працівники певної організації. При цьому акцентується увага на розвитку індивідуальних компетенцій, основними складовими яких є: знання – результати освіти особистості; навички – результати досвіду роботи і навчання; способи спілкування – вміння спілкуватися та працювати в групі.

Другий підхід здебільшого розвиває перший, а саме – в його межах корпоративна компетенція включає додатково до особистих можливостей і здібностей всі соціальні процеси, що протікають в організації, тобто внутрішній клімат, корпоративну культуру, філософію управління.

Згідно з третім підходом, що у принципі суттєво відрізняється від попередніх, корпоративна компетенція трактується як характерна особливість компанії, що визначає її успіх. Для її розвитку потрібне постійне нарощування конкурентних переваг компанії, ефективне використання ресурсів тощо.

На наш погляд, корпоративна компетенція – це інтегральна характеристика особливостей компанії, яка формується під впливом

дії та розвитку індивідуальних компетенцій, соціальних процесів.

Модель компетенцій повинна включати корпоративні компетенції, що безпосередньо залежать від цінностей корпорації (організації, підприємства) та є універсальними для усіх його співробітників, а також компетенції менеджерів, необхідні для виконання обов'язків та досягнення запланованого результату. Така модель має бути інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо прийому персоналу, просування, подальшого розвитку, мотивації.

Модель компетентностей менеджменту корпорацій, на нашу думку, повинна бути ієрархічною, тобто відображати внесок певних видів компетенцій у загальні (корпоративні компетенції), рис. 1.

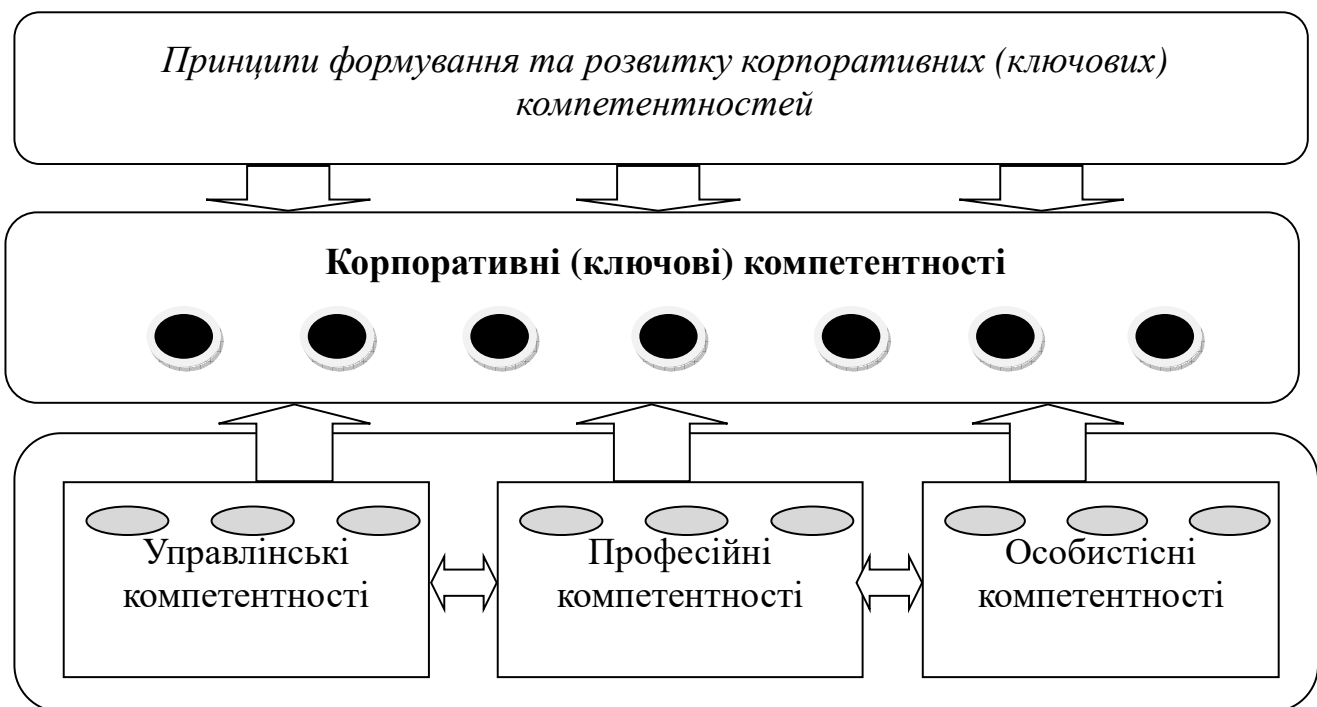


Рис. 1. Система компетентностей менеджменту корпорацій

Формування корпоративних (ключових) компетентностей здійснюється з урахуванням принципів, що відображають стратегічно-інтегративний підхід. До основних таких принципів слід віднести: принцип інтеграції і синергетичного зв'язку корпоративних та управлінських (професійних, особистісних) компетентностей; принцип трансформації корпоративних цінностей в особистісні цінності; принцип актуалізації ключових

компетентностей (управлінських, професійних, особистісних) в ефективній професійній діяльності.

Корпоративні (ключові) компетентності є загальними і формуються завдяки впливу управлінських, професійних і особистісних компетентностей. Ці компетентності спрямовані на формування і підтримку корпоративної культури та реалізації стратегічних цілей корпорації. В узагальненому вигляді перелік таких компетентностей буде включати: управління організацією; управління контекстним середовищем; управління відносинами (колективом); управління змінами.

Управлінські компетенції включають перелік, необхідний для виконання управлінських обов'язків. До їх складу слід віднести:

- критичне мислення (навички постійного аналізу та моделювання ситуації, увага до аргументів);
- етапне планування (використання моделей поетапного розв'язання управлінських задач, комплексного оцінювання проблеми, прогнозування можливих ризиків та перспектив);
- out of the box мислення (за межами), генерування ідей, пошук якісно нових рішень;
- лідерство;
- розвинута риторика та емпатія (вміння домовлятися та уникати гострих кутів, skill побудови якісної комунікації);
- стресостійкість (контроль власних емоцій, аналізування поведінки і реакцій колег та підлеглих);
- психічна гнучкість (вміння проявляти когнітивну гнучкість, оперативно реагувати на ситуації та підлаштовуватись до непередбачуваної зміни обставин);
- бізнес-скіли (чітке обґрунтування власної позиції, вміння переконувати і вести переговори, уміння самостійно приймати рішення та відповідальність за них);
- тайм-менеджмент.

До професійних компетенцій слід віднести перелік знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання роботи на конкретній посаді, також особистих здібностей, мотивів. На наш погляд, професійні компетенції доцільно розглядати за двома видами: функціональні та рольові. Функціональні – це вимоги до відповідної посади, в основі яких знаходяться функції і дії, що

виконуються на робочому місці. А рольові компетенції характеризують вимоги до очікуваної поведінки співробітника і залежать від специфіки діяльності підприємства: сфери бізнесу, стилю управління й особливостей корпоративної культури.

З метою оцінки компетентностей менеджменту корпорацій пропонується визначати фактичний внесок кожної компетентності (управлінської, професійної та особистісної) μ_i , що впливає та забезпечує формування корпоративної компетентності. Такий внесок будемо оцінювати таким чином:

$$\mu_i = \frac{Q_{\text{факт}}}{\sum_{i=1}^n Q_{\text{факт}}}$$

де $Q_{\text{факт } i}$ – фактична оцінка i -го виду компетентності (управлінської, професійної чи особистісної) з урахуванням значущості;

$i=1,2,\dots,n$, n – кількість компетентностей.

Значущість будь-якого виду компетентностей складає від 1 до 5, де 5 означає дуже важлива, а 1 – неважлива.

Фактична оцінка дається у балах як сила прояву: дуже слабка – 1 бал; слабка – 2 бали; середня – 3 бали; сильна 4 бали і дуже сильна – 5 балів.

Фрагмент оцінки компетентностей менеджменту корпорацій наведено в табл. 1.

Висновки. Таким чином, узагальнено компетентності менеджменту корпорацій та розроблено комплексну модель їх оцінки. Модель компетентностей менеджменту корпорацій є ієрархічною, включає управлінські, професійні та особистісні компетентності і відображає відповідний їх внесок у загальні (корпоративні компетенції).

Напрямами подальших наукових досліджень є визначення і розробка типових моделей компетентностей за відповідними посадами менеджменту корпорацій, розробка механізмів мотивації та розвитку необхідних компетентностей працівників.

Таблиця 1

Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій (фрагмент)

Корпоративні (ключові) компетентності		Формування корпоративних (ключових) компетентностей								
Назва	Значущість	Управлінські компетентності			Професійні компетентності			Особистісні компетентності		
		Назва	Значущість	Ступінь прояву	Назва	Значущість	Ступінь прояву	Назва	Значущість	Ступінь прояву
Управління відносинами (колективом)	4	лідерство	5	5	Знання основ корпоративного управління	2	5	Організаторські здібності	3	5
		розвинута риторика та емпатія	4	4	Навички ведення переговорів	3	3	надійність; наполегливість	2	5
		стресостійкість	2	5	Навички особистого спілкування	4	3	творчий підхід до пошуку способів виконання поставлених завдань	3	4
		психічна гнучкість	3	5	Вміння переконувати інших	2	3	Комунікабельність	4	5
		бізнес-скіли	4	3				підприємливість	2	2

Література

1. Хілуха О.А., Ющицина Л.О. Формування компетентностей менеджменту корпорації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. № 2(70). С. 20–27. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/3.pdf
2. Khilukha O., Levchuk A., Maksymchuk A. Corporate Culture: Technology of its Formation. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2017. Т. 3. № 11. Р. 47–52.
3. Velentzas I., Broni G. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. *Accounting and Auditing Ethics & Deontology*. Thessaloniki: IuS. 2014. P. 67–89.
4. Whiddett S., Hollyforde R.A. Practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. London: CIPD, 2003. 764 p.
5. Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>
6. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

References

1. Khilukha, O.A. & Yushchyschyna, L.O. (2019). Formuvannia kompetentnostei menedzhmentu korporatsii [Formation of competencies of corporation management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy - Economics and enterprise management*, 2(70), 20-27. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/3.pdf [in Ukrainian].
2. Khilukha, O., Levchuk, A. & Maksymchuk, A. (2017). Corporate Culture: Technology of its Formation. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 3, 11, 47–52. [in Ukrainian].
3. Velentzas, I. & Broni, G. (2014). Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. *Accounting and Auditing Ethics & Deontology*, 67 – 89. [in English].
4. Whiddett, S. & Hollyforde, R.A. (2003). Practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. London: CIPD. [in English].
5. SHL global (2020). Universalni modeli kompetentsii SHL i metod priamykh atributiv [Universal models of SHL competencies and the method of direct attributes]. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov> [in Ukrainian].
6. Korolov, D.S. (2020). Adaptatsiia modeli «20 hranei» do otsiniuvannia kompetentsii top-menedzhmentu [Adaptation of the "20 faces" model to the

assessment of top management competencies]. *Naukovyi visnyi Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky - Scientific Spring of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 37, 40-45 [in Ukrainian].

ASSESSMENT OF CORPORATE MANAGEMENT COMPETENCES

KRYVORUCHKO O., doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 36069526800; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

KOVALOVA O., PhD student.

E-mail: sanechka253742@gmail.com

Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** Ensuring the success of corporate management, the duration of corporate relations require the formation of appropriate staff competencies and, especially, management. The term competence describes the potential and real ability to solve strategic corporation tasks, the ability to implement knowledge and skills to balance the interests of stakeholders. The model of personnel competencies used in the corporate management will allow solving various tasks in the field of personnel management, advancing the company to achieve strategic goals, ensuring the competitiveness and more.*

The article proves that the competency model should include corporate competencies that directly depend on the values of the corporation (organization, enterprise) and are universal for all its employees, as well as the competencies of managers which are necessary to perform responsibilities and to achieve the planned result.

Corporate (key) competencies are general, aimed at forming and maintaining the corporate culture and the implementation of strategic goals of the corporation and are formed due to the influence of managerial, professional and personal competencies. Management competencies include the list required to perform managerial responsibilities. Professional competencies characterize the knowledge, skills and abilities necessary for the effective performance of work in a particular position, as well as personal abilities, developmental motives, etc. Personal competencies relate to the individual employee and include high self-organization, high communication data, etc.

The proposed model of corporate management competencies is hierarchical and reflects the contribution of certain types of competencies to general ones (corporate competencies). This provides an opportunity to make informed management decisions regarding recruitment, promotion, further development, motivation.

Key words: management, corporations, competencies, competences, competency assessment model.