СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Корольов Денис Сергійович

УДК 005.95:005.336.2

ДИСЕРТАЦІЯ
Формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу

Спеціальність: 073 – «Менеджмент»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового
ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Корольов Денис Сергійович

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник – Овчаренко Євген Іванович, доктор економічних наук, професор

Дисертація являється ідентичною іншим екземплярам.
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 44.887.012
д.е.н., професор М. В. Зось-Кіор

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Корольов Д. С. Формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2021.

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню теоретичних засад та розробці інструментарію формування команд в топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

У дисертаційній роботі розглянуто термінологічні засади управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Розроблено структурно-логічну схему взаємозв'язку та сформовано ієрархію ключових концептів предметної царини дослідження. Розвинуто концепцію управління персоналом компанії на основі компетентнісного підходу. Систематизовано стратегії формування моделей компетенцій працівників компанії. Досліджено методи та технології формування команд в топ-менеджменті корпорацій. Адаптовано модель «20 граней» до використання з метою оцінки компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди. Розглянуто критерії формування та функціонування конкурентоспроможних управлінських команд у контексті компетентнісного підходу. Визначено джерела та передумови отримання синергетичного ефекту від діяльності топ-менеджерів у складі управлінської команди. Сформовано інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди. Оцінено відповідність топ-менеджерів компанії профілю компетенцій учасників управлінської команди. Визначено напрями оптимізації структури команди топ-менеджерів компанії з метою отримання ефекту компетенційної синергії.

Наукова новизна одержаних в дисертаційній роботі результатів полягає у розробленні теоретичних засад формування команд в топ-менеджменті

корпорацій на основі компетентнісного підходу із урахуванням розробленої концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу і використанням запропонованого інструментарію моделювання компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди.

Вперше розроблено концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу, яка визначає теоретичні (мета, ключові концепти предметної царини дослідження, завдання та принципи реалізації) та прикладні (види, стратегії формування та критерії ефективності моделей компетенцій, рівні вимог до посади та сфери компетентності) засади дотримання компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Дотримання теоретичних та прикладних засад управління персоналом на основі компетентнісного підходу відповідно до розробленої концепції забезпечує розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу компанії та створює підстави для формування ефективних команд в топ-менеджменті корпорації на основі принципів диференціації та синхронізації компетенцій.

Набув подальшого розвитку інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі команди за рахунок уточнення структури та елементного складу моделі компетенцій «20 граней» у частині додавання групи компетенцій, що характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності («Фахові компетенції») та окремих компетенцій («Орієнтація на стимули та мотиватори»), а також привласнення різної ваги компетенціям з точки зору їх значущості у забезпеченні командного результату, що створило підстави для комплексного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди.

Отримали розвиток принципові засади оцінювання результативності функціонування команди топ-менеджерів корпорації шляхом обґрунтування необхідності отримання ефекту компетенційної синергії, що досягається за умов вичерпного розподілу формальних повноважень між учасниками команди (адміністративна синергія), раціонального розподілу командних ролей відповідно до суб’єктивних компетенцій учасників та етапу розвитку команди

(функціональна синергія), забезпечення рівного доступу учасників до управлінської інформації (структурна синергія). Одночасне виконання визначених умов забезпечує отримання позитивного синергетичного ефекту від взаємодії учасників команди топ-менеджерів досягається за рахунок поєднання різнопланових компетенцій фахівців високого ґатунку та їх налаштованості на забезпечення командного результату.

Набув подальшого розвитку підхід до побудови оптимальної моделі комунікацій топ-менеджерів у складі команди на підставі врахування специфіки перебігу інформаційних процесів в рамках команди топ-менеджерів як різновиду малої групи управлінців високого статусу, що дозволило обґрунтувати доцільність формування комунікаційної схеми в команді топ-менеджменту за принципом децентралізованої багатоканальної мережі з метою забезпечення рівного безперешкодного доступу всіх учасників до інформаційних потоків.

Отримав розвиток підхід до оцінювання компетенцій топ-менеджерів у складі команди, відмінністю якого від існуючих є грейдирування компетенцій топ-менеджерів відповідно до їх ролі у забезпеченні командного результату на підставі розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів, що створює можливість оцінити здатність топ-менеджера корпорації до злагодженої роботи та отримання синергетичного ефекту від командної співпраці. Використання в процесі оцінки компетенцій методу «360 градусів» (або методу зворотного колективного зв’язку) забезпечує об’єктивність результатів оцінки експертів та самооцінки управлінців та є підгрунтям для побудови профілів компетенцій топ-менеджерів корпорації як учасників командного проекту.

Удосконалено методичну базу моделювання компетенцій працівників компанії на підставі формалізації характеристик стратегій формування моделей компетенцій та систематизації умов оптимального застосування стратегій залежно від обраного компанією підходу до формування моделей компетенцій працівників за критеріями їх унікальності та динамічності, що дозволило

обґрунтувати необхідність дотримання балансу між витратністю та складністю реалізації стратегій та значущістю посади в системі управління компанією на підставі принципів синхронізації та диференціації компетенцій працівників.

Уточнено уявлення про структуру термінологічного ядра предметної царини дослідження «управління персоналом на основі компетентнісного підходу» за рахунок розробки структурно-логічної схеми взаємозв'язку та формування ієрархії його ключових концептів («кваліфікація», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід»), що дозволило обґрунтувати ключову роль компетенцій працівника у набутті конкурентоспроможності як самим працівником, так й системою управління персоналом корпорації та корпорацією в цілому.

Уточнено сутність поняття «компетенційна синергія» як комплексного критерію ефективності функціонування управлінської команди, джерелами отримання якого визнано адміністративну, функціональну та структурну синергію, а умовами забезпечення – відповідність організаційної, рольової та комунікативної структур команди цілям її створення та специфіці як інтеграційного утворення. Аналіз джерел виникнення ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів створив підстави для визначення та систематизації практичних передумов його забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження результатів дослідження в управління персоналом корпорації на засадах компетентнісного підходу. Надані в роботі пропозиції щодо моделювання та оцінювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди створюють підстави для визначення джерел отримання синергетичного ефекту від співпраці управлінців та розвитку їх командних компетенцій.

Ключові слова: управління персоналом, компетентнісний підхід, модель компетенцій, топ-менеджер, команда, компетенційна синергія, агрегований показник.

ABSTRACT

Korolov D.S. Formation of teams in the top management of the corporation based on the competence approach. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for obtaining a scientific degree of doctor of philosophy, specialty 073 «Management», field of knowledge 07 «Management and administration». – Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2021.

The thesis is dedicated to the deepening of theoretical foundations and the development of tools for team building in the top management of the corporation on the basis of a competency approach. The dissertation considers the terminological principles of personnel management on the basis of the competence approach. The structural-logical scheme of interrelation is developed and the hierarchy of key concepts of a subject sphere of research is formed. The concept of personnel management of the company on the basis of the competence approach is developed. Strategies for forming competency models of the company's employees are systematized. Methods and technologies of team building in the top management of the corporation are studied. The "20 faces" model has been adapted for use in order to assess the competencies of top managers in the management team. The criteria of formation and functioning of competitive management teams in the context of the competence approach are considered. The sources and prerequisites for obtaining a synergetic effect from the activities of top managers in the management team are identified. The tools for modeling the competencies of a top manager in the management team have been formed. The compliance of the company's top managers with the competency profile of the management team members was assessed. The directions of optimization of the structure of the team of top managers of the company in order to obtain the effect of competence synergy are determined.

The scientific novelty of the results obtained in the dissertation is to develop theoretical principles of team building in the top management of the corporation based on the competency approach, taking into account the developed concept of

personnel management based on the competency approach and using the proposed tools for modeling competencies of top managers.

For the first time a concept of personnel management based on a competency approach was developed, which defines theoretical (purpose, key concepts of the subject area of research, tasks and principles of implementation) and applied (types, strategies and criteria for effectiveness of competency models, levels of requirements and competences) competency-based approach in personnel management. Adherence to the theoretical and applied principles of personnel management based on the competency approach in accordance with the developed concept ensures the development of employee competencies as a strategic asset of the corporation and creates grounds for forming effective teams in top management based on the principles of differentiation and synchronization.

The tools for modeling the competencies of top managers of the corporation as part of the team were further developed by clarifying the structure and elemental composition of the competency model "20 faces" in terms of adding a group of competencies that characterize the level of skills in the profession and profile ("Professional competencies") and individual competencies ("Focus on incentives and motivators"), as well as assigning different weights to competencies in terms of their importance in ensuring team results, which created the basis for a comprehensive assessment of the competence of top managers to the requirements of management team members.

The basic principles of evaluating the effectiveness of the team of top managers of the corporation by substantiating the need to obtain the effect of competence synergy, which is achieved under the conditions of exhaustive distribution of formal powers between team members (administrative synergy), rational distribution of team roles according to subjective competencies and stage of development teams (functional synergy), ensuring equal access of participants to management information (structural synergy). Simultaneous fulfillment of certain conditions provides a positive synergetic effect from the interaction of team members

of top managers is achieved through a combination of diverse competencies of high-quality professionals and their willingness to ensure team results.

The approach to building the optimal model of communication of top managers in the team on the basis of taking into account the specifics of information processes within the team of top managers as a kind of small group of high status managers, which justified the feasibility of forming a communication scheme in a top management team. decentralized multi-channel network in order to ensure equal unimpeded access of all participants to information flows.

An approach to assessing the competencies of top managers in the team has been developed, the difference between which is the grading of competencies of top managers in accordance with their role in ensuring team results based on the calculation of an aggregate indicator of the level of competencies of top managers. manager of the corporation to work together and get a synergistic effect from teamwork. The use of the 360-degree method (or collective feedback method) in the process of competency assessment ensures the objectivity of the results of expert assessment and self-assessment of managers and is the basis for building competency profiles of top managers as team members.

The methodological base of modeling the competencies of the company's employees has been improved on the basis of formalizing the characteristics of strategies for forming competency models and systematizing the conditions for optimal application of strategies depending on the company's approach to forming competency models for their uniqueness and dynamism, which justified the need to balance costs. and the importance of the position in the management system of the company based on the principles of synchronization and differentiation of competencies of employees.

The idea of the structure of the terminological core of the subject area of research "personnel management on the basis of competence approach" by developing a structural and logical scheme of the relationship and forming a hierarchy of its key concepts ("qualification", "competence", "competence", "competence approach"), which allowed to substantiate the key role of the

employee's competencies in gaining competitiveness both by the employee and the personnel management system of the corporation and the corporation as a whole.

The essence of the "competence synergy" concept as a comprehensive criterion for the effectiveness of the management team, the sources of which are administrative, functional and structural synergy, and the conditions of compliance - compliance of organizational, role and communication structures of the team to its goals and specifics as an integration entity. Analysis of the sources of the effect of competency synergy from the functioning of the team of top managers created the basis for defining and systematizing the practical prerequisites for its provision.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of implementing the results of the research in the personnel management of the corporation on the basis of the competence approach. The proposals presented in the paper on modeling and assessing the level of development of competencies of top managers in the management team create a basis for determining the sources of synergies from the cooperation of managers and the development of their team competencies.

Keywords: personnel management, competence approach, competency model, top manager, team, competence synergy, aggregate indicator.

Список публікацій здобувача

Статті в науковому періодичному виданні

країни Європейського Союзу:

1. Korolov D. S. Modeling the competencies of a top manager as part of a management team. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences.* IX (46). 2021. Issue 254. P. 31-36. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,5 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, включенихдо міжнародних наукометричних баз:

2. Корольов Д. С. Кваліфікація працівника як базова категорія управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 39/1. С. 94-98. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,54 друк. арк.).

3. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 399-405. **(Index Copernicus, Google Scholar, Ulrichsweb, RePEc, DOAJ, Academic Journals Database, WorldCat).** (0,66 друк. арк.).

4. Корольов Д. С. Стратегічний аспект формування моделей компетенцій працівників компанії. *Науково-виробничий журнал «Бізнес Навігатор».* 2019. № 4 (53). С. 80-84. **(Index Copernicus, Google Scholar, Crossref).** (0,52 друк. арк.).

5. Корольов Д. С. Модель компетенцій: принципи формування та критерії ефективності. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (109). С. 104-109. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,62 друк. арк.).

6. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісний Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. Вип. 37. С. 40-45. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,5 друк. арк.).

7. Korolov D. S. Team of company employees in the light of the competency-based approach. *Internauka. International Scientific Journal. Series: Economic Sciences.* 2020. No. 5 (37). T. 1. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/5/5968 **(Index Copernicus, Google Scholar, PBN, ResearchBib, Open J-Gate, Ulrichsweb, BASE, Academic keys).** (0,45 друк. арк.).

8. Корольов Д. С. Компетенційна синергія як критерій ефективності функціонування управлінських команд. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 42-46. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,42 друк. арк.).

9. Корольов Д. С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2021. Вип. 53. С. 33-38. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,6 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

10. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом компанії. Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2019. С. 120-122. (0,08 друк. арк.).

11. Корольов Д. С. Диференціація вимог до персоналу як підґрунтя результативності компетентнісного підходу. Теоретичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку економіки та управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 13 квітня 2019 р. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. С. 69-71. (0,12 друк. арк.).

12. Korolov D. S. Approaches to choosing a strategy for forming employees competence models. From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area : Proceedings of the III International Scientific Conference, 23 August 2019. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2019. P. 63-64. (0,12 друк. арк.).

13. Корольов Д. С. Принцип синхронізації у формуванні моделей компетенцій управлінців. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 17 серпня 2019 р. К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 52-55. (0,17 друк. арк.).

14. Корольов Д. С. Ключові характеристики управлінської команди. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26 березня 2020 р. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 40-42. (0,12 друк. арк.).

15. Корольов Д. С. Методичні аспекти формування моделей компетенцій працівників компанії. Modern Transformations in Economic Management : Proceedings of the IV International Scientific Conference, 27 March 2020. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 74-77. (0,1 друк. арк.).

16. Корольов Д. С. Специфіка формування комунікативної структури команд в топ-менеджменті компанії. Сучасні наукові підходи до модернізації економіки та фінансової системи України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2020 р. Ужгород: ВД «Гельветика», 2020. С. 79-81. (0,12 друк. арк.).

17. Корольов Д. С. Модель комунікаційних процесів в команді топ-менеджерів компанії. Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20 березня 2021 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 9-11. (0,12 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП……. 15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ……. 23
1.1. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом корпорації: сутність та термінологічні засади…….. 23
1.2. Управлінська команда як об’єкт компетентнісного підходу: функціонування, розвиток, структура…… 42
1.3. Розвиток концепції компетентнісного підходу як підґрунтя формування конкурентоспроможних управлінських команд……. 57
Висновки до розділу 1……. 73
Список використаних джерел до розділу 1……. 77
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТІ КОРПОРАЦІЇ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ……. 89
2.1. Модель компетенцій як інструмент управління персоналом на засадах компетентнісного підходу……. 89
2.2. Інструментарій формування та оцінки компетенцій топ-менеджерів корпорації……. 107
2.3. Компетенційна синергія як критерій ефективності команд в топ-менеджменті корпорації…….. 124
Висновки до розділу 2……. 140
Список використаних джерел до розділу 2……. 143
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТІ КОРПОРАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ…….. 150
3.1. Моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської

команди……. 150
3.2. Оцінювання відповідності топ-менеджерів корпорації профілю компетенцій учасників управлінської команди…… 165
3.3. Оптимізація структури команди топ-менеджерів корпорації як джерело отримання компетенційної синергії…….. 179
Висновки до розділу 3……..... 196
Список використаних джерел до розділу 3……. 199
ВИСНОВКИ……. 201
ДОДАТКИ…… 206

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом традиційно розглядається як ключовий бізнес-процес будь-якої корпорації та підгрунтя її конкурентоспроможності. Важливість компетентнісного підходу в управлінні персоналом пояснюється тим, що компетентність як здатність працівника до належного виконання професійних обов'язків визначає можливості стійкого розвитку корпорації. Окремої уваги потребує проблематика розвитку компетенцій працівників корпорації з огляду на загрозливі темпи трудової міграції та відтік кваліфікованих та амбітних працівників.

Дотримання ідей компетентнісного підходу набуває суттєвих особливостей при визначенні персонального складу команд топ-менеджерів як тимчасових об'єднань посадовців вищого рівня управління корпорацією для вирішення спільних завдань. Джерелом ефективності команди є орієнтованість її учасників на досягнення спільної мети навіть у збиток індивідуальним досягненням. З точки зору компетентнісного підходу, проблематика формування конкурентоспроможної команди топ-менеджерів полягає у необхідності оцінювання здатності управлінців працювати в умовах високого рівня згуртованості та необхідності визнання пріоритету спільного результату.

Дослідженню сутності та особливостей практичної реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом приділяли увагу багато як закордонних (Р. Бояціс, Д. МакКлелланд, В. Макелвіл, Б. Менсфілд, Л. Спенсер та С. Спенсер, С. Флетчер), так й вітчизняних (І.П. Отенко, К.В. Клецова, О.В. Вартанова, А.В. Воронкова, В.А. Савченко) науковців. Командний принцип роботи працівників на підставі поєднання їх компетенцій з-поміж зарубіжних авторів досліджували Дж. Катценбах та Д. Сміт, Дж. Ньюстром та К. Девіс, Д. ДеЧенцо та С. Робінс, Дж. Персон та Б. Шліхтер, Г. Кліффорд, Р. Арчібальд. Серед вітчизняних вчених свій внесок у розроблення теоретичних засад менеджменту команд зробили Л.Є. Довгань, К.С. Калинець, В.О. Москаленко, Н.В. Кортелева, Л.М. Карамушка, І.В. Шульженко та інші.

Незважаючи на належну кількість наукових розробок у предметній царині, більш докладного дослідження потребують питання, зумовлені необхідністю визначення джерел отримання синергетичного ефекту від поєднання компетенцій управлінців з огляду на необхідність балансування між особистісним та спільним результатом діяльності у складі команди. Необхідність розвитку теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо формування команд в топ-менеджменті корпорації на основі компетентнісного підходу зумовила вибір теми дисертаційної роботи, мету, завдання, логіку та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України (м. Сєвєродонецьк). За темою «Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації» (номер державної реєстрації 0119U100436) здобувачем визначено джерела отримання синергетичного ефекту від поєднання компетенцій учасників командного проекту. Також здобувачем прийнято участь у виконанні теми «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (номер державної реєстрації 0118U000786) та визначено принципові засади раціонального розподілу командних ролей та формування оптимальної структури управлінської команди.

Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі наукові та практичні завдання:

уточнено сутність та термінологічні засади управління персоналом на засадах компетентнісного підходу;

розроблено структурно-логічну схему взаємозв’язку та формування ієрархії ключових концептів управління персоналом на основі компетентнісного підходу;

систематизовано стратегії формування моделей компетенцій працівників корпорації;

визначено концепцію управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу;

обґрунтовано напрями оптимізації структури команди топ-менеджерів корпорації з метою отримання ефекту компетенційної синергії;

сформовано інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди;

оцінено відповідність топ-менеджерів корпорації профілю компетенцій учасників управлінської команди;

розглянуто підхід до побудови оптимальної моделі комунікацій топ-менеджерів у складі команди.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом корпорацій на основі компетентнісного підходу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, методів, прийомів і принципів проведення наукового дослідження. Теоретичною основою дисертації послугували положення теорій і концепцій менеджменту, теорій економічного розвитку, наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують сферу трудових відносин в діяльності суб’єктів господарювання України. Інформаційною базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики України, Державної служби зайнятості

населення України, дані оперативної та статистичної звітності українських корпорацій, Інтернет-ресурси, результати власних досліджень.

У процесі дослідження використано методи: діалектичної єдності історичного і логічного (при систематизації та формуванні ієрархії концептів предметної царини дослідження); науковий аналіз і синтез (при обґрунтуванні й уточненні сутності понять «кваліфікація», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», «компетенційна синергія» – пп. 1.1, 2.3); структурно-логічний аналіз (при визначенні напрямів адаптації моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджерів у складі команди та уточненні алгоритму розвитку команди у контексті компетентнісного підходу – пп. 2.2, 1.2); процесний і системний підходи (при розробці концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу та обґрунтуванні джерел виникнення ефекту компетенційної синергії – пп. 1.3, 2.3); матричний метод (при формалізації характеристик та умов застосування стратегій формування моделей компетенцій працівників – п. 2.1); індексний метод (при розробці агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди – п. 3.2); методи статистичного аналізу та система комп’ютерної алгебри Mathematica 9.0 (при верифікації результатів експертного опитування щодо значущості компетенцій топ-менеджерів у складі команди – п. 3.1); графічне моделювання (при побудові профілів компетенцій топ-менеджерів у складі команди – п. 3.2); метод колективного зворотного зв’язку (при обґрунтуванні валідності результатів експертної оцінки рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів та самооцінки – п. 3.2); метод грейдирування (при визначенні грейдів компетенцій топ-менеджерів за рівнем значущості для забезпечення командного результату – п. 3.2).

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у розробленні теоретичних засад формування команд в топ-менеджменті корпорації на основі компетентнісного підходу із урахуванням розробленої концепції управління персоналом на основі

компетентнісного підходу і використанням запропонованого інструментарію моделювання компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

вперше:

розроблено концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу, яка визначає теоретичні (мета, ключові концепти предметної царини дослідження, завдання та принципи реалізації) та прикладні (види, стратегії формування та критерії ефективності моделей компетенцій, рівні вимог до посади та сфери компетентності) засади дотримання компетентнісного підходу в управлінні персоналом, що створило підстави для моделювання компетенцій топ-менеджерів та розробки інструментарію формування та оцінювання їх компетенцій у складі команди;

удосконалено:

методичну базу моделювання компетенцій працівників корпорації на підставі формалізації характеристик стратегій формування моделей компетенцій та систематизації умов оптимального застосування стратегій залежно від обраного корпорацією підходу до формування моделей компетенцій працівників за критеріями їх унікальності та динамічності, що дозволило обґрунтувати необхідність дотримання балансу між витратністю та складністю реалізації стратегій та значущістю посади в системі управління корпорацією на підставі принципів синхронізації та диференціації компетенцій працівників;

модель комунікацій топ-менеджерів у складі команди на підставі врахування специфіки перебігу інформаційних процесів в рамках команди топ-менеджерів як різновиду малої групи управлінців високого статусу, що дозволило обґрунтувати доцільність формування комунікаційної схеми в команді топ-менеджменту за принципом децентралізованої багатоканальної мережі з метою забезпечення рівного безперешкодного доступу всіх учасників до інформаційних потоків;

підхід до оцінювання компетенцій топ-менеджерів у складі команди, відмінністю якого від існуючих є грейдирування компетенцій топ-менеджерів відповідно до їх ролі у забезпеченні командного результату на підставі розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів, що створює можливість оцінити здатність топ-менеджера корпорації до злагодженої роботи та отримання синергетичного ефекту від командної співпраці;

дістало подальшого розвитку:

інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі команди за рахунок уточнення структури та елементного складу моделі компетенцій «20 граней» у частині додавання групи компетенцій, що характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності («Фахові компетенції») та окремих компетенцій («Орієнтація на стимули та мотиватори»), а також привласнення різної ваги компетенціям з точки зору їх значущості у забезпеченні командного результату, що створило підстави для комплексного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди;

принципові засади оцінювання результативності функціонування команди топ-менеджерів корпорації шляхом обґрунтування необхідності отримання ефекту компетенційної синергії, що досягається за умов вичерпного розподілу формальних повноважень між учасниками команди (адміністративна синергія), раціонального розподілу командних ролей відповідно до суб’єктивних компетенцій учасників та етапу розвитку команди (функціональна синергія), забезпечення рівного доступу учасників до управлінської інформації (структурна синергія).

підхід до структури термінологічного ядра предметної царини дослідження «управління персоналом на основі компетентнісного підходу» за рахунок розробки структурно-логічної схеми взаємозв’язку та формування ієрархії його ключових концептів («кваліфікація», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід»), що дозволило обґрунтувати

ключову роль компетенцій працівника у набутті конкурентоспроможності як самим працівником, так й системою управління персоналом корпорації та корпорацією в цілому;

термінологічні засади управління персоналом на основі компетентнісного підходу, зокрема уточнено сутність поняття «компетенційна синергія» як комплексного критерію ефективності функціонування управлінської команди, джерелами отримання якого визнано адміністративну, функціональну та структурну синергію, а умовами забезпечення – відповідність організаційної, рольової та комунікативної структур команди цілям її створення та специфіці як інтеграційного утворення.

Практичне значення одержаних результатів. Результати та рекомендації дисертації є методичною основою формування команд в топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі команди на підставі адаптації структури та елементного складу моделі компетенцій «20 граней»; методика розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди; підхід до грейдирування компетенцій топ-менеджерів за рівнем значущості для забезпечення командного результату.

Результати роботи використано в діяльності підприємств та установ, що підтверджується відповідними документами, які містяться в додатку до дисертації: Регіональний фонд підтримки підприємництва в Миколаївській області (довідка № 107/4 від 17.06.2021 р.), Корпорація «Деталь Вагон Груп» (довідка № 3003 від 30.03.2021 р.), Торговий дім «Прометей Агро» (довідка № 385/2 від 09.06.2021 р.); ТОВ «Лебединський машинобудівний дослідно-експериментальний завод «ТЕМП» (довідка № 019/2 від 17.05.2021 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля в межах курсів «Управління персоналом», «Менеджмент організацій», «Корпоративне

управління» (довідка 14.06.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо формування команд у топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертації доповідалися й одержали схвалення на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми» (м. Одеса, 2019), Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку економіки та управління» (м. Київ, 2019), III Міжнародній науково-практичній конференції «From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area» (м. Рига, 2019), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки» (м. Київ, 2019), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права» (м. Полтава, 2020), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Transformations in Economic Management» (м. Клайпеда, 2020), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні наукові підходи до модернізації економіки та фінансової системи України» (м. Ужгород, 2020), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи розвитку» (м. Запоріжжя, 2021).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, із яких 8 статей – у наукових фахових виданнях, 1 стаття – за кордоном, 8 – у інших наукових виданнях, з них 2 – за кордоном. Загальний обсяг публікацій – 5,76 друк. арк., з яких автору належить 5,76 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 229 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 25 таблиць і 16 рисунків. Список використаних джерел із 185 найменувань (на 19 сторінках), 6 додатків (на 23 сторінках).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом корпорації: сутність та термінологічні засади

Управління персоналом традиційно вважається стрижневим бізнес-процесом будь-якої корпорації, оскільки від рівня кваліфікації працівників багато в чому залежить її конкурентоспроможність. Значущість компетентнісного підходу в управлінні персоналом полягає в тому, що професійна компетентність як інтегральний прояв здатності працівника до якісного виконання службових обов’язків визначає можливості корпорації до ефективного зростання. В умовах бурхливого розвитку технологій саме працівники, які є носіями знання та інновацій, формують ядро конкурентних переваг корпорації. Особливої значущості дотримання ідей компетентнісного підходу набуває при визначенні персонального складу вищої ланки управління корпорації. Недооцінювання ролі особистісного фактору при формуванні топ-менеджменту призводить у найкращому випадку до нераціонального використання ресурсів, а у найгіршому – до втрачання можливостей розвитку корпорації через професійну невідповідність її керівників своїм посадам та / або мінливим умовам зовнішнього середовища. Також слід зауважити, що на даному етапі розвитку України до традиційних викликів транзитивної економіки у вигляді турбулентності бізнес-середовища та сповільнення темпів економічного зростання додаються специфічні ризики, пов’язані з деформацією соціально-демографічної структури суспільства в цілому та ринку робочої сили зокрема. За умов загрозливих темпів трудової міграції потребує коригування та трансформації сама ідея компетентнісного підходу. Кадровий голод, з яким стикаються вітчизняні корпорації в результаті відтоку кваліфікованих та амбітних працівників, зумовлює необхідність відшукання нової точки

рівноваги між вимогами роботодавців та бажаннями претендентів на управлінські посади. Відповідно, набуває актуальності дослідження сутності компетентнісного підходу до управління персоналом як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності корпорацій в умовах нестабільності бізнес-середовища транзитивної економіки та загрозливих деформацій вітчизняного ринку праці.

Теоретичне підґрунтя та методичні основи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу активно розробляються як закордонними, так й українськими вченими. З-поміж закордонних науковців вагомий внесок у розроблення предметної царини зробили С. Фінкелстейн та Д. Хембрік [99], В. Хадсон [104], Р. Нельсон та С. Вінтер [112], Б. Вернерфелт [124], С.К. Прахалад та Г. Хамел [116], Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер [118], Д. МакКлелланд [111], Ф. Махлуп [108] та ін. У вітчизняному науковому середовищі різні аспекти управління персоналом досліджували А. Колот [33], Л.І. Федулова [86], А.В. Савченко [72], А.В. Доронін [19], О.А. Грішнова [16], В.М. Колпаков [34], В.Г. Воронкова [85] та ін.

Активні дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом на основі компетентнісного підходу датуються 70-ми роками минулого сторіччя, що пояснюється радикальними економічними, технологічними та соціальними трансформаціями суспільства. Виникнення компетентнісного підходу в постіндустріальних США та Європі зумовлювалось прискоренням інноваційних процесів в економіці та формування нових вимог до якості трудових ресурсів. Саме в цей період науковці починають акцентувати увагу на необхідності розгляду управління персоналом з точки зору двох ключових підходів: забезпечення якості та комплексності організаційно-управлінських заходів (системний підхід) та врахування ролі особистості працівника у формуванні моделі його професійної поведінки (поведінковий підхід). На наш погляд, необхідність віднаходження раціонального балансу між сполученням цих двох підходів, які уособлюють формальний та неформальний аспекти управління персоналом, й сьогодні

залишається ключовим управлінським завданням та умовою забезпечення конкурентних переваг будь-якої корпорації. Традиційно науковці акцентують увагу саме на системному (формальному) аспекті, визначаючи управління персоналом як:

комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність організації [110, с. 208];

комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (підприємства, корпорації, організації тощо) [75, с. 290];

сукупність елементів управління, до яких відносяться процеси, управлінські рішення та персоналом, основою метою функціонування яких як єдиного механізму є забезпечення відповідних цілям підприємства якісних та кількісних характеристик персоналу [48];

система, яка уміщує специфічні підсистеми (підбору та відбору кадрів, адаптації, мотивації, стимулювання персоналу) та спрямована на забезпечення максимально ефективного використання працівників з метою досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [76].

Таким чином, підґрунтям забезпечення ефективності системи управління персоналом є раціональне використання можливостей працівників (інтелектуальних, організаційних, управлінських та ін.) з урахуванням специфіки їх професійної діяльності. Досягнення цієї мети є можливим лише за умов мотивації працівників та системного інвестування в розвиток їх компетенцій. Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування корпорації зумовлює необхідність впорядкування термінологічного апарату предметної галузі дослідження з метою встановлення їх взаємозв'язку, умов забезпечення та ефективної реалізації.

Найбільш вузьким за змістом базовим поняттям предметної галузі дослідження слід вважати поняття кваліфікації. Кваліфікація (від лат. qualis – який за якістю і facio – роблю), позначає ступень професійної навченості працівника, наявність у нього знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання певної роботи. Поширені визначення поняття «кваліфікація працівника / робітника» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кваліфікація працівника / робітника» в нормативно-правових актах України, наукових та словникових джерелах

Джерело	Визначення поняття «кваліфікація»
Н. Шаталова [94]	Сукупність властивостей робітника, яка характеризує обсяг його професійних знань та трудових навичок, якими він повинен володіти для трудової діяльності на конкретному робочому місці
В.Т. Легун [45]	Рівень професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівника загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду та трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю
Л.М. Ільїч [23]	Наявність спеціальної освітньої підготовки, професійних знань і досвіду для виконання певних виробничих завдань за певною спеціальністю чи посадою
С.М. Пилипко, О.М. Ярошенко [60]	Рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями
Р.І. Коваленко [32]	Ступень професійної навченості, тобто рівень підготовки, досвіду і знань із певної спеціальності
Термінологічний словник з економіки праці [82]	Сукупність виробничих знань, уміння, певних практичних навичок, яка виражає ступінь здатності виконувати завдання та обов’язки відповідної роботи
Наказ № 420 від 05.06.2012 р. [65]	Рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями
Наказ № 147 від 13.09.2011 р. [61]	Здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи
Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII [22]	Визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання), що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність

Продовження табл. 1.1

Джерело	Визначення поняття «кваліфікація»
Наказ № 561 від 05.09.2011 р. [62]	Рівень загальної і спеціальної підготовки працівника, що підтверджується встановленими законодавством документами (атестат, диплом, свідоцтво та інші)
Наказ № 375 від 26.12.2005 р. [64], Лист № 1/9-484 від 31.07.2008 р. [96]	Здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи
Наказ № 522 від 26.04.2012 р. [63]	Офіційний результат оцінювання і визнання уповноваженим органом компетентностей (результатів навчання), яких особа досягла у відповідності до стандарту

Джерело: складено автором

Термін «кваліфікація» широко застосовується у вітчизняному освітньому [22, 96], соціально-медичному [65], трудовому [61, 62, 64, 66] законодавстві, оскільки відповідність певному рівні кваліфікації є підґрунтям для підтвердження рівня професійної освіти, визначення ступеня втрати професійної працездатності, встановлення рівня заробітної платні та ін. Як свідчать подані в табл. 1.1 визначення, найчастіше в нормативно-правових актах законодавства України, що регламентують сферу трудових відносин, кваліфікація визначається як здатність виконувати завдання та обов’язки професійної діяльності. Попри певні відмінності у визначенні кваліфікації залежно від юридичного контексту (див. табл. 1.1), це поняття характеризує ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь теоретичних та практичних навичок для виконання певного виду діяльності.

У Наказі «Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців» № 147 від 13.09.2011 р. [61] зазначається, що кваліфікація має два параметри:

рівень кваліфікації, що визначається складністю та обсягом виконання завдань і обов'язків;

кваліфікаційна спеціалізація, яка визначається конкретною сферою (галуззю) необхідних знань.

Підтвердженням кваліфікаційної спеціалізації слід вважати документи, які засвідчують набуття працівником необхідного рівня освіти завдяки опануванню відповідних освітніх, освітньо-професійних та освітньо-наукових програм.

Документи, які підтверджують кваліфікаційну спеціалізацію працівника (атестат, диплом, свідоцтво, сертифікат, інші документи про професійну підготовку), мають бути засвідчені уповноваженим суб'єктом освітньої діяльності [22]. У документах про освіту чи інших документах про професійну підготовку, кваліфікація визначається через професійну назву роботи за класифікатором професій [64, 96].

Відбиттям рівня кваліфікації працівника є тарифікація – привласнення певного тарифного розряду який свідчить про придатність працівника до виконання завдань даної складності та є підґрунтям для нарахування заробітної плати. Привласнення працівнику певної атестаційної категорії (розряду, класу та ін.) здійснюється за результатами атестації, під якою розуміється процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Ключові ознаки поняття «кваліфікація працівника» як базового поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу» узагальнено на рис. 1.1.

Важливим аспектом оцінювання кваліфікації працівника є розуміння того, що її документальне підтвердження (кваліфікаційна спеціалізація) та отримана тарифікація (рівень кваліфікації) не є безсумнівним свідченням здатності працівника до належного здійснення відповідної професійної діяльності. Ще у 1973 р. один із піонерів запровадження компетентнісного підходу Д. МакКлелланд у статті «Вимірювання компетентності замість вимірювання інтелекту» [111] констатував неефективність стандартних академічних тестів для оцінювання реальної придатності працівника до певної професійної діяльності. Також, на його думку, наявність будь-яких дипломів у

претендентів на посади не забезпечує їм успішності виконання професійних обов’язків. Ефективність виконання роботи Д. МакКлеланд безпосередньо пов’язував із наявністю у її виконавця компетенцій як характеристик, що відрізняють якість виконання роботи більш та менш успішниими особами.

Рис. 1.1. Ключові ознаки поняття «кваліфікація працівника» як базового поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу»

Джерело: розроблено автором

Слідом за Д. МакКлелландом, на неусувній розбіжності між необхідною та фактичною якістю виконання професійних обов’язків працівниками однакової кваліфікації наголошує багато дослідників. Ґрунтовним у цьому контексті є зауваження Н.Д. Коваленко, що кваліфікація як невід’ємна від

суб'єкта характеристика визначає готовність до певного виду діяльності, але не фактичну можливість її виконання [31, с. 193]. На практиці, різниця між формально засвідченим (документально підтвердженим) та реальним рівнем кваліфікації працівника може інтерпретуватися як розбіжність між плановим та фактичним рівнем якості виконання ним професійних обов'язків, яка безпосереднім чином залежить від його компетенцій.

Поняття «компетенція» можна вважати центральним елементом понятійного апарату теорії управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Дослідженню його сутності та встановленню ключових ознак в різний час приділяли увагу багато як закордонних (Р. Бояціс [98], Д. МакКлелланд [110, 111], В. Макелвіл [51], Б. Менсфілд [109], С. Флетчер [101]), так й вітчизняних (І.П. Отенко [57, 58], К.В. Клецова [30], О.В. Вартанова [9], А.В. Воронкова [11], В.А. Савченко [71]) науковців. Одним із перших визначення поняттю компетенції надав у 1982 р. В. Макелвіл [51], розглянувши його у трьох вимірах (аспектах, ракурсах): 1) коло проблем, сфера діяльності, в якій конкретна людина володіє знаннями і досвідом; 2) сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, суспільної організації; 3) здатність, яка відображає необхідні стандарти роботи [51]. Можна зробити висновок, що за В. Макелвілом компетенція має розглядатися як: характеристика особистих якостей працівника (перший аспект), характеристика повноважень посади (другий аспект), характеристика стандартів професійної діяльності (третій аспект). Подані в табл. 1.2 визначення демонструють, що поняття «компетенція» є багатобічним, та застосовується у різних змістовних контекстах. Для надання характеристики поняття автори використовують такі ключові слова й словосполучення, як: модель поведінки [118], комбінація [125], якісна характеристика [27, 83, 111], складний синтез [100], сукупність якостей [11], стан обізнаності [80], здатність до професійної діяльності [31, 103] та ін.

Одні з засновників компетентнісного підходу Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер визначають компетенцію як модель поведінки працівника в процесі здійснення професійної діяльності [118]. Таке трактування підтверджує

доцільність розгляду компетенцій з позиції біхевіоризму (поведінкового підходу в соціальних науках) та свідчить на користь тези, що компетенції працівника не є виключно функцією його професійної кваліфікації, а залежать також від його особистісних характеристик.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «компетенція»

Джерело	Визначення
В. Макелвіл [51]	Коло проблем, сфера діяльності, в якій конкретна людина володіє знаннями і досвідом; сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, суспільної організації; здатність, яка відображує необхідні стандарти роботи
С. Уїдетт, С. Холліфорд [125]	Комбінація знань, вмінь і поведінки, що використовується для поліпшення виконання обов'язків; поведінка, яку демонструє людина в процесі ефективного виконання завдань у межах даної організації
Р. Піно [115]	Навички, знання та накопичений досвід, що використовуються для продуктивного та ефективного виконання ділових функцій
М. Х'юзлід, Дж. Бернс [105]	Знання, кваліфікація, здібності і особистісні характеристики людини, які складають основу її поведінки
Т. Стюарт [120]	Глибокі знання, якості і міцні навички, необхідні для просування по службі
Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер [118]	Інтегрована модель поведінки працівника в процесі труда, яка містить у собі знання, вміння, навички, мотиви, цінності, суттєво важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства Сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань
Б. Трейсі [83]	Стан або якісна характеристика належним чином бути кваліфікованим або мати здібність виконувати відповідну роль
Д.Макклелланд [111]	Характеристика індивіда, який має більш високі управлінські здібності
А. Хорнбі [103]	Здатності індивіда, які включають у видимій частині «знання і навички», а у прихованій частині «риси характеру й мотиви»
С. Флетчер [100]	Складний синтез когнітивного, предметно-практичного і особистого досвіду
Р. Бояціс [98]	Коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; коло питань, в яких хтось обізнаний
Н.Г. Калюжна [28]	Якісна характеристика працівника, яка обумовлюється широким спектром особистісних та професійних характеристик (загальні та професійні, теоретичні та практичні знання, уміння, навички, інтелектуальні та психофізіологічні можливості, ініціативність, креативність, досвід, здатності, творчий потенціал, система цінностей, стиль лідерства, культура, поведінкові особливості та ін.)
А. Синиченко [75]	Особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники

Продовження табл. 1.2

Джерело	Визначення
Н. Коваленко [31]	Здатність вирішувати професійні завдання, досягати результату, який задовольняє початковим вимогам; проявляється лише в дії, є орієнтованою на результат
А.Е. Воронкова, А.М. Гриньов [11]	Сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що базуються на професійних (спеціальних) знаннях, цінностях і здібностях, інтелектуальному й особисто зумовленому досвіді соціально-професійної життєдіяльності людини, які необхідні для вирішення відповідного кола професійних завдань
К.В. Рудніцька [70]	Інтегральна характеристика особистості, що являє собою сукупність взаємопов'язаних якостей людини (знання, уміння, навички), необхідних для здійснення ефективної діяльності в певній галузі
Сучасний тлумачний словник української мови [80, с. 346]	Добра обізнаність із чогось
І.П. Миколайчук [53]	Здатність працівника ефективно виконувати закріплені за ним професійні функції, що проявляється через поведінкові індикатори та вимірюється відповідними стандартами поведінки

Джерело: складено автором на підставі [27, с. 366-367]

В якості особистісних характеристик, що формують компетенції працівника, найважливішими слід вважати індивідуальну систему морально-етичних цінностей, рівень сприйняття корпоративної культури, тип темпераменту, мотиваційні настанови та ін. Такий підхід до трактування компетенцій є цілком ґрунтовним, оскільки наголошує на комплексності якостей, які вміщуються в це поняття, їх різноманітності та необхідності віднаходження раціонального балансу між окремими складовими. В якості таких складових найчастіше згадуються знання, вміння, навички, кваліфікація, досвід, мотиви, цінності, поведінка, здібності та ін. Очевидно, що вищезгадані складові компетенцій мають різне походження та різним чином взаємопов'язані між собою.

З метою підкреслення різної природи складових компетенцій А. Хорнбі виділяє «видимі» та «невидимі» здатності індивіда. До першої групи складових він відносить знання й навички, а до другої – риси характеру й мотиви [103]. С. Флетчер підкреслює двозначність компонент у складі компетенцій,

визначаючи це поняття як синтез когнітивного, предметно-практичного і особистого досвіду працівника [100]. Н.Г. Калюжна [27, 28] виокремлює у складі компетенцій особистісні (інтелектуальні та психофізіологічні можливості) та професійні (знання, вміння, навички, досвід) характеристики працівника, підкреслюючи таким чином різний характер складових моделі компетенцій.

В загальному випадку, складові компетенцій можна поділити на дві групи:

1. Особистісні характеристики працівника, які складають основу його професійної поведінки, мають суб'єктивну природу та базуються на індивідуальних здібностях людини. Вроджені характеристики особистості та риси характеру (лідерські якості, математичні або гуманітарні здібності, прагнення до саморозвитку, схильність до ризику, ініціативність, креативність та ін.) є підґрунтям якісного виконання завдань у певній сфері діяльності та на певній посаді. Та навпаки, відсутність належної природної схильності або певних рис характеру можуть суттєво ускладнити професійну реалізацію працівника навіть за наявності у нього необхідної кваліфікації.

2. Професійні характеристики працівника, які є результатом його виховання, професійного навчання та саморозвитку: теоретичні та практичні знання, професійний та соціальний досвід, навички, кваліфікація, система цінностей, моральні та мотиваційні пріоритети, культура поведінки та ін. Ці види компетенцій індивіда слід розглядати як набуті в процесі його життєдіяльності та професійного становлення.

Формальним підтвердженням наявності у працівника професійних компетенцій є його кваліфікація. Кваліфікація регламентує освітньо-професійні, а не особистісні компетенції, частина з яких (досвід, лідерські навички, врівноваженість, розвинена інтуїція, аналітичний склад розуму, швидкість реакції та ін.) взагалі перебувають за межами професійної стандартизації. Саме від таких компетенцій багато в чому залежить якість виконання керівниками (менеджерами) різного рангу свої управлінських

обов’язків Причому, чим вищою в ієрархії управління корпорацією розташовується відповідна посада, тим більш розвиненими мають бути комунікативні та мотиваційні компетенції співробітника, що її обіймає.

Таким чином, компетенції працівника можуть розглядатися як синтез двох складових: суб’єктивна (прихована) складова, яка визначається вродженими здібностями та особистісними інтелектуальними та психофізіологічними можливостями індивіда, та об’єктивна (видима) складова, яка зумовлюється набутими професійними та соціальними характеристиками. Комбінація особистісних та соціально-професійних характеристик працівника формує його компетенцію як інтегровану модель професійної поведінки. Умовою ефективної практичної реалізації такої моделі слід вважати високий рівень об’єктивної (видимої, соціально-професійної) складової за умови відповідності суб’єктивної (прихованої, особистісної) складової сфері професійної діяльності працівника та займаній посаді. Інакше кажучи, підґрунтям якісного виконання професійних завдань є наявність у працівника природньої схильності до певного виду трудової діяльності та потенціалу саморозвитку на основі набутих знань, вмінь та навичок. В.А. Савченко [71] для характеристики наявності або відсутності природної схильності до виконання певної професійної діяльності пропонує використовувати термін «професійна придатність». На думку науковця, професійна придатність – це складне та багатогранне поняття, яке виражає відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей особи вимогам професії (спеціальності, робочого місця, посади), відповідність людини цим вимогам з погляду стану її здоров’я та фізичного розвитку, ступінь відповідності оволодіння особистістю загальними і професійними знаннями, уміннями й практичними навичками, належну психологічну, моральну та економічну готовність працівника до продуктивної праці в організації [71, с. 327]. Оцінювання професійної придатності, на наш погляд, становить окремий цікавий аспект дослідження компетентнісних засад управління персоналом з точки зору психології та фізіології, та має обов’язково інтегруватися до

моделей компетенцій працівників корпорації. Ключові ознаки поняття «компетенція працівника» як центрального поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу» узагальнено на рис. 1.2.

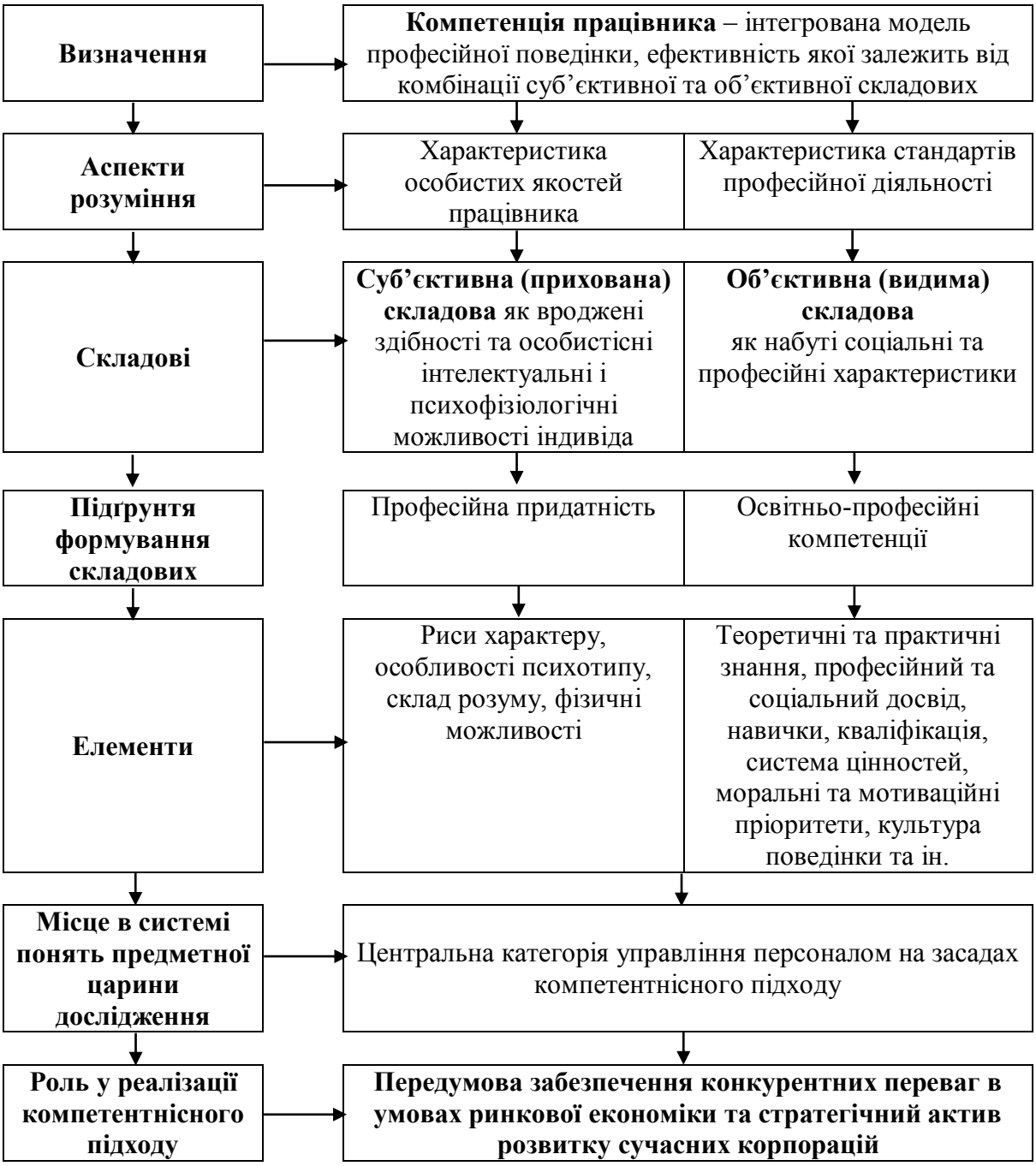

Рис. 1.2. Ключові ознаки поняття «компетенція працівника» як центрального поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу»

Джерело: розроблено автором

Слід погодитися з дослідниками, які підкреслюють динамічний характер реалізації компетенцій працівника, що демонструються в процесі виконання функціональних та організаційних завдань [11, 118, 125], професійної ролі [83], проявляються лише в дії та орієнтовані на результат [31]. З урахуванням наведених міркувань, компетенцію працівника можемо визначити як інтегровану модель професійної поведінки, яка формується на основі комбінації особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей індивіда (суб'єктивна складова) та його набутих соціально-професійних (об'єктивна складова) характеристик.

Ефективність реалізації такої моделі обумовлюється ступенем її відповідності компетенціям посади як одному з трьох аспектів розуміння поняття «компетенція». У цьому аспекті компетенція розуміється як сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань [51, 118]. Відповідні повноваження надаються законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі [70].

Визначаючи компетенції працівника, більшість дослідників зазначає, що їх реалізація має конкретне призначення: ефективне виконання кола повноважень [98], професійних завдань [103, 125] або ролі [83] у межах організації. За рахунок такої конкретизації науковці підкреслюють необхідність відповідності компетенції працівника як сукупності його особистісних та професійних характеристик компетенції конкретної посади як сукупності повноважень, прав і обов'язків. Так, за Р. Бояцісом, компетенції працівника не матимуть вирішального значення для ефективного виконання роботи, якщо вони не відповідають функціональним вимогам посади, організації та корпоративній культурі [98]. Визначальною роллю забезпечення відповідності між компетенціями працівника та компетенціями конкретної посади пояснював Р. Бояціс той факт, що при зміні умов організаційного оточення або функціональних обов'язків в межах тієї ж корпорації ефективні виконавці не завжди демонструють такі ж високі результати, як до виникнення цих змін [3, с.

210]. Інший відомий науковець, професор Единбурзького університету Д. Равен, наголошує, що для різних сфер діяльності необхідний різний набір компетенцій, а найбільшу роль при їх оцінюванні відіграє саме цінність сформованого набору компетенцій для конкретного суб'єкта [117]. Отже, лише у разі відповідності компетенцій працівника вимогам (компетенції) конкретної посади в конкретній корпорації може бути забезпечено ефективне виконання ним професійних завдань в межах службової відповідальності та забезпечена його компетентність на даній посаді.

Щодо сутності поняття «компетентність», підходи до його тлумачення вирізняються різноманітністю та відсутністю загально прийнятого трактування, порівняно з поняттям компетенції. Поширені визначення поняття «компетентність», надані вітчизняними та закордонними науковцями, систематизовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «компетентність»

Джерело	Визначення
В.А. Сластенин [77]	Сукупність комунікабельних, конструктивних, організаторських вмінь
Л.И. Панарин [59]	Особиста якість суб'єкта, його спеціалізованої діяльності в системі соціального та технічного поділу праці, а також здатність та готовність практично використовувати ці вміння в роботі
В.Д. Шадриков [93]	Набуття особистості, завдяки яким людина може вирішувати конкретні завдання
Дж. Равен [117]	Специфічна здатність, яка необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній області та включає вузькоспеціалізовані знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії
Н.Д. Коваленко [31]	Сукупність характеристик у певній галузі, яка складається з окремих компетенцій та робить суб'єкт професійним порівняно з конкурентами
О.М. Арапова [3]	Поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності
К.В. Рудніцька [70]	Рівень володіння компетенціями в певній галузі діяльності
Г.В. Єльнікова та ін.[81]	Поняття, що стосується людини, розкриває аспекти її поведінки й забезпечує професійно якісне виконання роботи
Н.М. Бібік та ін. [35]	Здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання

Продовження табл. 1.3

Джерело	Визначення
Професійна освіта: словник [67]	Сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності
Ч. Вудруф [126]	Поведінкова характеристика працівника, яка є підґрунтям якості виконання ним професійної діяльності
А.В. Хуторський [90]	Поєднання відповідних знань і здібностей, що дають підставу обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній
О.В. Кучай [44]	Володіння людиною відповідною компетенцією, що охоплює його особисте ставлення до неї та предмета діяльності
В.О. Калінін [26]	Поняття, яке характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості, а її досягнення відбувається через здобуття необхідних компетенцій, що складають мету професійної підготовки фахівця
М.А. Леонтян [49]	Результат набуття компетенцій та має складовий елемент готовності до виконання поставленої задачі, а також включає в своє поняття елементи особистісних характеристик людини (мобільності, ініціативності тощо).
С.В. Лейко [47]	Якість особистості, її певне надбання, що ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних засадах і проявляється в критичний момент за рахунок вміння знаходити зв’язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень нагальної проблеми
В.А. Савченко [71]	Здатність працівника ефективно виконувати свої трудові обов’язки в організації завдяки наявності в нього необхідних знань, умінь, практичних навичок, досвіду роботи, індивідуальних здібностей, стану здоров’я, мотивації, трудової і соціально-комунікативної поведінки
І.П. Миколайчук [53]	Інтегративна характеристика професіоналізму особи, у сукупності високорозвинених компетенцій, необхідних для ефективного здійснення працівником професійної діяльності

Джерело: складено автором

Особливу увагу конкретизації сутності поняття «компетентність» приділяють дослідники у сфері освіти та психолого-педагогічних наук [5, 14, 26, 44, 46, 47, 49, 74, 90], що пояснюється необхідністю встановлення чіткого змістовного наповнення цього терміну при розробленні освітньо-професійних стандартів навчання. Також слід зауважити на існування певної термінологічної невизначеності при розгляді понять «компетенція» та «компетентність». Виникнення цієї невизначеності пояснюється походженням цих понять від одного кореневого слова «competency» та, відповідно, двозначністю його перекладу на українську мову, який може мати синонімічний характер. Зокрема, в роботі В.А. Савченко наголошується на такому суттєвому аспекті, як відсутність розмежування понять «компетентність» та «компетенція» на

початковому етапі розроблення теоретико-методичних засад компетентнісної парадигми управління [97, с. 324].

На наш погляд, доцільним є розгалуження цих двох понять та розуміння компетентності як рівня володіння працівником відповідними компетенціями, який є поведінковою характеристикою, тобто містить його особистісне ставлення до професійної діяльності. За такого трактування, компетенція має асоціюватися з заданою вимогою (нормою), яка висувається в корпорації до професійної діяльності на певній посаді. Компетентність ж відбиватиме реально сформований особистісний рівень володіння компетенціями. Як видно з табл. 1.3, значна кількість визначень компетентності базується саме на усвідомленні цих термінологічних відмінностей, тобто на розумінні компетентності як похідної характеристики компетенцій працівника [3, 26, 31, 44, 47, 49, 70, 90, 126].

Компетентність слід розглядати як інтегральний вираз компетенцій, особисте надбання людини, що ґрунтується на її знаннях, досвіді, моральних цінностях, та передбачає можливість їх ефективного використання в професійній діяльності. Тобто, компетентність як відповідність особистісних характеристик працівника (професійна придатність) та якість опанування професійними компетенціями можна оцінити, вочевидь, лише в процесі практичного виконання працівником його обов’язків. Зазначимо, що вперше на доцільність трактування поняття «компетентність» як поведінкової характеристики зауважив Ч. Вудруф [126], на думку якого:

компетенція – це характеристика якості виконання професійної діяльності працівником, в якій він є компетентним;

компетентність – це поведінкова характеристика працівника, яка є підґрунтям якості виконання ним професійної діяльності [126, с. 30-33].

З точки зору поведінкового аспекту розглядав компетентність й М. Армстронг, вважаючи, що це поняття допомагає сконцентрувати увагу на ключових питаннях поведінки, які впливають на результати професійної діяльності [97, с. 277].

В роботі [3] виокремлюються такі складові поняття компетентності, які максимально повно розкривають його сутність:

інтегративна компетентність як здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимого зовнішнього оточення;

соціально-психологічна (емоційна, перцептивна, концептуальні і поведінкова) компетентність як здатність до лідерства, цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатії й культури комунікацій;

організаційна сторона як компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності – прийнятті рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми, знання і використання обчислювальної техніки і технології, методології прийняття ефективних управлінських рішень тощо [3, с. 209].

Ключові ознаки поняття «компетентність працівника» як інтегральної характеристики та результату набуття його компетенцій узагальнено на рис. 1.3.

На наш погляд, визначення компетентності працівника доцільно надати на основі поєднання трьох аспектів розуміння поняття «компетенція» за В. Макелвілом: компетенція як характеристика особистих якостей працівника, компетенція як характеристика стандартів професійної діяльності, компетенція як характеристика повноважень посади. Поєднання перших двох аспектів, згідно з авторським підходом, визначає компетенцію працівника як сукупність його особистісних (перший аспект) та професійних (другий аспект) характеристик. Їх оптимальна комбінація та відповідність компетенціям посади (третій аспект) формує компетентність працівника як його конкурентоспроможність як у сенсі відповідності професійним галузевим стандартам, так й вимогам конкретної посади. Отже, компетентність працівника пропонується визначити як сукупність суб’єктивних та об’єктивних

компетенцій, які формують його конкурентоспроможність в рамках конкретної посади, в конкретній корпорації, та на ринку праці в цілому.

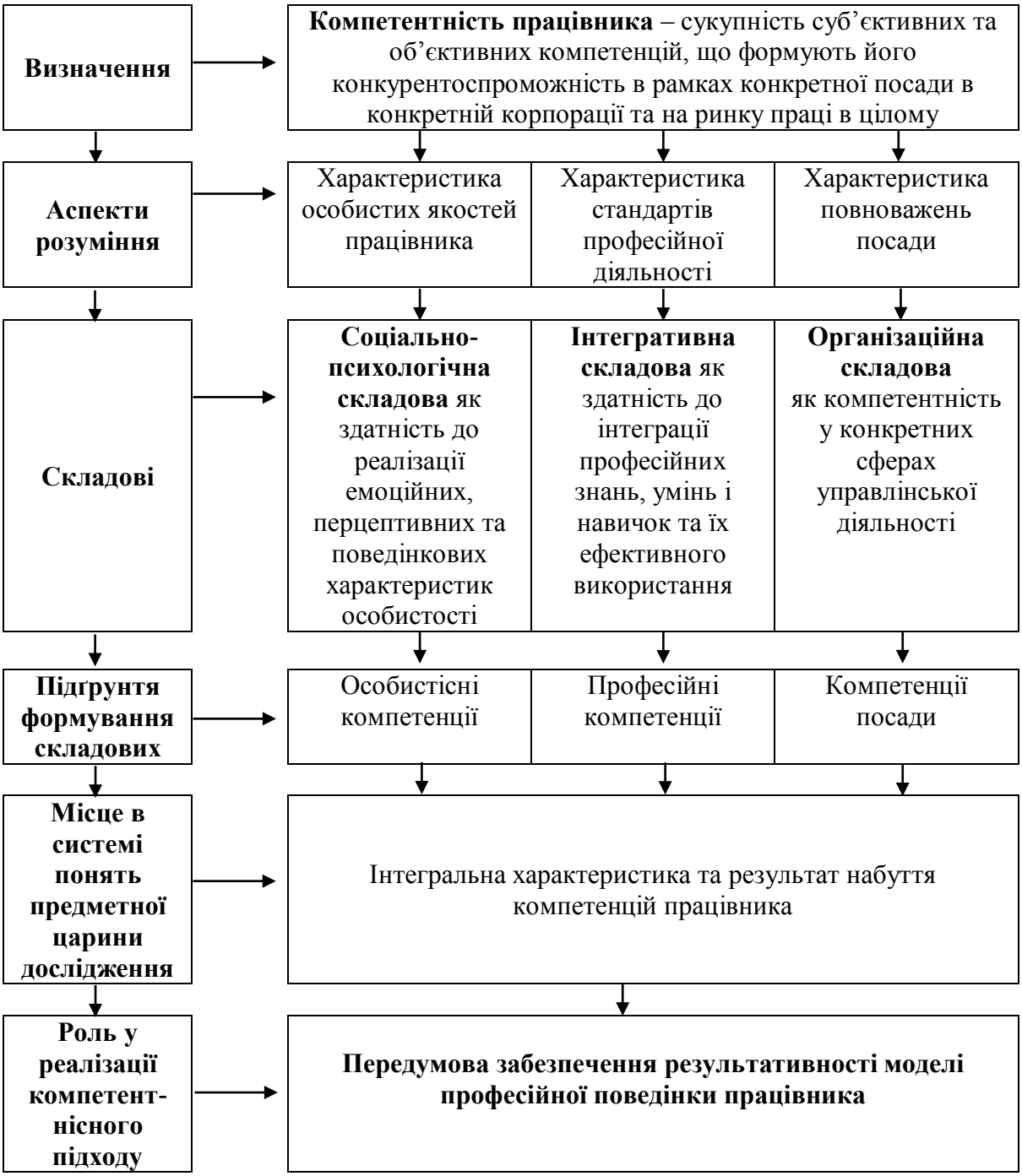

Рис. 1.3. Ключові ознаки поняття «компетентність працівника» як результату набуття його компетенцій

Джерело: розроблено автором

Компетентність відбиває рівень опанування працівником компетенцій, які своєю чергою, являють еталон ефективної діяльності у певній професійній галузі. Завершуючи термінологічний аналіз сутності поняття «компетентність», зазначимо на доцільність зауваження В.А. Савченко, який розглядає його як синонім професіоналізму [71, с. 326], тобто здатності працівника ефективно виконувати свої трудові обов’язки завдяки наявності у нього широко спектру необхідних професійних та особистісних характеристик.

Конкретизація сутності ключових понять предметної царини дослідження («кваліфікація», «компетенція», «компетентність») дозволяє перейти до розгляду сутності компетентнісного підходу в контексті формування управлінських команд з метою встановлення його взаємозв'язку з іншими базовими поняттями та подальшого розвитку концепції використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом корпорації.

1.2. Управлінська команда як об’єкт компетентнісного підходу: функціонування, розвиток, структура

Проблема формування конкурентоспроможних управлінських команд набуває актуальності за сучасних умов нестабільного зовнішнього середовища та орієнтації на пріоритет нематеріальних ресурсів в управлінні корпораціями. Успішність підприємницької діяльності за часів постіндустріальної економіки потребує нових нестандартних альтернатив забезпечення, що зумовило виникнення наприкінці минулого сторіччя такого потужного напряму менеджменту, як командний менеджмент, або менеджмент команд (team building). Даний підхід передбачає [25, с. 1]: пошук спільних цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництво і партнерство, колективну відповідальність за результати роботи, розвиток творчого групового та індивідуального потенціалів, адаптацію організацій до раптових змін зовнішнього середовища, високий рівень згуртованості (рис. 1.4).

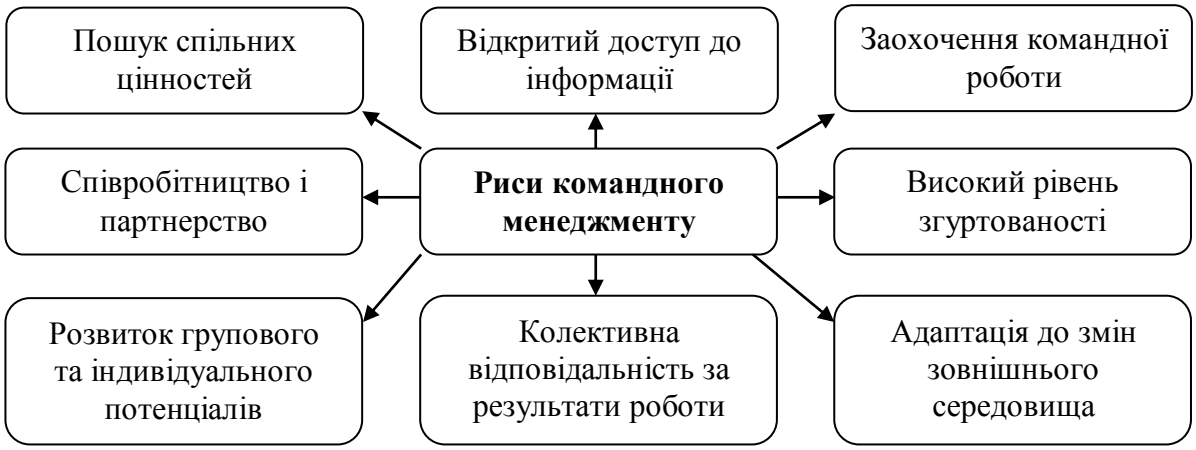

Рис. 1.4. Ключові риси командного менеджменту

Джерело: складено автором на підставі [25]

З-поміж закордонних науковців командний принцип роботи досліджували: Дж. Катценбах та Д. Сміт [106], Дж. Ньюстром та К. Девіс [113], Д. ДеЧенцо та С. Робінс [69], Дж. Персон та Б. Шліхтер [114], Г. Кліффорд [15], Р. Арчібальд [4]. Серед вітчизняних вчених свій внесок у розроблення теоретичних засад менеджменту команд зробили К.С. Калинець [25], В.О. Москаленко [54], Н.В. Кортелева [42], Л.М. Карамушка [29], І.В. Шульженко [95] та інші. Активний сплеск науково-практичних розвідок щодо формування команд відбувся у 1970-х рр., коли загострення умов конкуренції на світових ринках та зростання значущості інтелектуального капіталу корпорацій зумовили необхідність віднаходження нових ефективних механізмів організації підприємницької діяльності. З розвитком теоретичних наробок у цій сфері та розповсюдженням ідеї згуртованості як основи підвищення продуктивності групи працівників, командний менеджмент (менеджмент команд) остаточно оформився у самостійний напрям менеджменту, який передбачає пошук спільних цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництво і партнерство, колективну відповідальність за результати роботи, розвиток творчого групового та індивідуального потенціалів, адаптацію організацій до раптових

змін зовнішнього середовища [25]. Дотримання цих вимог набуває визначального значення у контексті забезпечення конкурентоспроможності сучасної корпорації, що зумовлює доцільність дослідження основних характеристик та передумов формування ефективних команд в топ-менеджменті.

Ключовою категорією командного менеджменту, вочевидь, є «команда». В загальному випадку, під командою (від лат. commando – «доручати», «наказувати») розуміється угруппування працівників, орієнтованих на досягнення спільних цілей [50]. Управлінську команду можна визначити як групу людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі та максимально віддані загальній меті функціонування своєї команди, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Помилковим є ототожнення таких форм об’єднання працівників, як команда та група. Команда, на відміну від простого поєднання працівників у групи, характеризується більш високою результативністю, оскільки має більш високий рівень згуртованості та орієнтації на досягнення спільної мети. Порівняння команд та груп як форм поєднання працівників корпорації (табл. 1.4) дозволяє зробити такі висновки [25, 54, 95].

1. В команді досягнення результату залежить не лише від індивідуальної роботи учасників, але й від їх внеску у забезпечення групової ефективності. Відповідно, й оцінка ефективності функціонування команди здійснюється як на індивідуальному, так й на груповому рівні.

2. В умовах групи об’єднання зусиль та ресурсів має тимчасовий, ситуативний характер, тоді як в команді ресурси використовуються, розподіляються та поєднуються на системній, постійній основі.

3. Як вже зазначалося, рівень згуртованості команди є набагато вищим, ніж групи, оскільки командна робота орієнтована не тільки й не стільки на забезпечення високого індивідуального результату, скільки на досягнення спільної мети функціонування.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика команд та груп як форм поєднання працівників корпорації

Характеристика	Група	Команда
Підґрунтя ефективності функціонування	Індивідуальний внесок учасників	Індивідуальний та груповий внесок учасників
Оцінка результатів функціонування	Індивідуальна	Індивідуальна та групова
Об'єднання зусиль та ресурсів	Ситуативне, тимчасове	Постійне, системне
Рівень згуртованості	Налаштованість на максимізацію власного результату	Налаштованість на максимізацію власного та групового результату
Відповідальність	Персональна на основі індивідуального звітування	Персональна та спільна на основі самоконтролю
Цілепокладання	Досягнення встановлених цілей	Формулювання, коригування, досягнення встановлених цілей
Втручання з боку керівництва	Стандартне Повна керованість та контроль результатів	Відсутність або мінімальне залучення Самоврядність або часткова керованість
Джерело ефективності	Прагнення максимізувати власний внесок в досягнення результату	Високий рівень самостійності, згуртованості та професіоналізму
Складність вирішуваних завдань	Прості, повторювані, алгоритмізовані завдання з незначною кількістю варіантів рішення	Складні, нестандартні, унікальні завдання з множинністю варіантів рішення
Необхідність розмаїття думок та підходів	Низька або відсутня	Висока або необхідна
Фактор часу	Терміновість рішення проблеми понад якість	Якість рішення проблеми понад терміновість
Характеристика результату	Стандартний	Унікальний, новий
Вимоги до компетенцій	Професійні знання, навички, досвід	Професійні знання, навички, досвід Вміння працювати в команді
Невизначеність зовнішнього середовища	Прийнятна	Висока
Функції управління	Сконцентровані у єдиного формального лідера	Переходять від одного члена команди до іншого

Джерело: складено автором

4. Відповідальність за результати роботи в групі її учасники несуть персонально на основі індивідуальних звітів, в умовах команди ключову роль відіграє самоконтроль її учасників.

5. Втручання з боку керівництва в роботу команди мінімізовано порівняно зі ступенем контролю за діяльністю групи.

6. Команди створюються для вирішення унікальних, складних, нестандартних завдань, тоді як для розв’язання більш простих, алгоритмізованих задач більш доцільним є створення групи. Також різниця між завданнями, які покладаються на групу та команду, полягає у необхідності існування розмаїття думок та підходів до вирішення проблем. Очевидно, що чим більш складним та нестандартним є завдання, тим більше значення великої кількості різноманітних експертних думок, аналіз та узагальнення яких дозволить прийняти оптимальне рішення. Нарешті, різниця між завданнями груп та команд полягає у важливості фактору часу: для завдань, які покладаються на групи, головним чинником ефективності є швидкість прийняття рішень, тоді як для завдань команди ключове значення має якість вирішення, а не терміновість.

7. Складність та рівень стандартизації завдань накладають очевидні вимоги на компетенції, якими мають володіти учасники групи та команди. У першому випадку необхідним є володіння учасниками вузькоспеціалізованими професійними знаннями та досвідом, у другому – має значення широкий спектр компетенцій у суміжних областях. Також очевидної важливості за умови створення команди набуває така специфічна компетенція, як здатність працювати в команді, тобто вміння ставити досягнення сумарного результату понад свій індивідуальний, підкорюватися вимогам командної гри на користь його забезпечення. Цим пояснюється зокрема й така особливість команди, як відсутність постійного лідера – його функції послідовно виконують усі її члени.

8. Нарешті, існує зв'язок між ступенем невизначеності умов прийняття рішення, які визначаються станом внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації, та доцільністю створення групи або команди. Чим більш стабільними є умови діяльності, тим більш доцільно обмежитися формуванням групи як більш простої форми об’єднання працівників. Чим більш високим є

ступень невизначеності при прийнятті управлінських рішень, тим доцільніше є інтеграція в команди.

Узагальнюючи наведені характеристики (див. табл. 1.4), можемо вважати, що команда працівників відрізняється від групи більшим рівнем згуртованості, самоврядування, розмаїттям необхідних компетенцій. Джерелом ефективності функціонування команди є орієнтованість її учасників на досягнення спільної мети, порівняно з орієнтованістю членів групи на забезпечення високого індивідуального результату. Створення команд виправдано в умовах високого ступеня невизначеності умов прийняття рішень. Завдання, які покладаються на команду, характеризуються високим рівнем складності, множинністю варіантів рішення, переважанням вимоги якості над терміновістю. Це означає, що утворення команди як більш складного взірця професійної співпраці має бути виправданим та обґрунтованим, оскільки поряд з очевидними перевагами, формування команди має й ряд очевидних труднощів. Так, створення команди потребує концентрації професіоналів найвищого ґатунку на вузькому фронті роботи, та пов’язане зі значними термінами прийняття рішень та фінансовими витратами на мотивацію учасників, додаткове навчання, тренінги та ін.

Фактично, група може розглядатися як рівень інтеграції працівників, передуючий створенню команди, якого може виявитися цілком достатньо для вирішення нескладних алгоритмізованих завдань. Тому деякі науковці визначають команду як групу з певними новими характеристиками, цілком грунтовно визначаючи в якості таких характеристик:

взаємозалежність зусиль та високий рівень взаємодії [113];

чітко регламентований склад та диференціацію ролей [25];

проблемність ситуації, складність завдань та колективна відповідальність за досягнення результатів [50];

необхідність високої кваліфікації фахівців, наявності колективної відповідальності та прихильності єдиній місії [54].

Особливої значущості у контексті дотримання компетентнісного підходу при формуванні команд набуває забезпечення такої її визначальної ознаки, як

диференціація ролей. Вирішення цього завдання слід розглядати у контексті етапів, які проходить у своєму розвитку будь-яка команда. До таких етапів відносяться [25, 42, 102, 122, 123]:

етап формування (утворення / адаптації / forming) – характеризується високим ступенем невизначеності щодо мети функціонування команди, її структури та розподілення повноважень;

етап інтенсивного формування (потрясінь / групування та кооперація / storming) – розпочинається відтоді, як члени команди досягають певної узгодженості щодо умов своєї діяльності та починають розглядати себе як єдину динамічну структуру, в якій внесок кожного сприяє досягненню спільної мети функціонування; при цьому є можливим супротив контролю та виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами;

етап нормалізації (нормалізація / нормування діяльності / normalizing) – передбачає остаточну стабілізацію команди, що проявляється у налагодженні стосунків та демонстрації здатності її членів працювати на спільний результат;

етап втілення (виконання завдань / реалізація проекту / функціонування / performing) – полягає власне у виконанні завдань, для яких було створено команду, та є останнім етапом розвитку для постійної команди та перехідним етапом для розпуску команди, яка функціонувала на тимчасовій основі;

етап розпуску (розформування, трансформації, transforming) – передбачає згортання діяльності або реструктуризацію команди.

В роботі [25] зазначається, що диференціація ролей, тобто визначення рольової структури команди, відбувається на етапі потрясінь (інтенсивного формування). На наш погляд, ефективне функціонування команди потребує визначення декількох типів її структур, кожний з яких є необхідним для забезпечення необхідних результатів її діяльності. А саме, кожному з етапів функціонування команди можна поставити у відповідність формування та стабілізацію певного типу взаємозв’язків між членами команди, які відповідають її організаційній, рольовій та комунікативній структурам (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Структура команди у контексті компетентнісного підходу

Джерело: розроблено автором

Під організаційною структурою управління традиційно розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [12]. Структурні одиниці, що формують організаційну структуру, виконують функції щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень та є ієрархічно впорядкованими відповідно до їхньої ролі в процесі реалізації цілей системи управління [27]. Визначення організаційної структури команди як моделі формального розподілу повноважень між її членами є першочерговим завданням, тому відбувається на етапі формування команди. Організаційну структуру команди можна вважати

сформованою, якщо між усіма її членами досягнута згода щодо закріплених за ними прав та обов’язків з формальної точки зору.

Не менше значення для забезпечення результативності діяльності команди ніж формальна організаційна структура, має її рольова структура. Дослідники цілком грунтовно зазначають, що визначення рольової структури є головною особливістю команди та фундаментальною складовою її ефективності [121], що забезпечується у разі досягнення оптимального балансу ролей [7]. Важливість визначення доцільної рольової структури пояснюється тим, що пріоритетним з точки зору досягнення цілей створення команди є не тільки рівень професійної фахової підготовки її учасників, але й модель поведінки (командна роль), яку вони будуть демонструвати, її узгодженість з поведінковими стандартами інших членів та загальними орієнтирами команди.

Командна роль – це сукупність цілеспрямованих та пов’язаних між собою поведінкових актів людини у конкретній ситуації [119]. Вибір учасником команди ролі та, відповідно, загальна рольова структура команди залежить від визначення соціально-психологічної ролі, яку він виконує [13].

При цьому важливо щоб усі необхідні ролі були розподілені. Підходи до формування рольових структур команди буде докладно розглянуто в параграфі 3.3, поки ж зауважимо на ключові особливості визначення командних ролей її учасниками.

Передусім слід зазначити, що командна роль має надаватися учаснику з урахуванням його соціально-психологічних здібностей, особистісних інтелектуальних та психофізіологічних можливостей та професійних характеристик. Так, виконання ролі лідера учасником, який не володіє відповідними якостями та здібностями від природи, зменшить як ефективність його особистісної діяльності, так й результативність командної роботи. Згідно з наданим у дисертаційній роботі визначенням поняття «компетенція», під якою розуміється інтегрована модель професійної поведінки, ефективність якої залежить від комбінації суб’єктивної та об’єктивної складових, можемо вважати, що командна роль учасника багато в чому обумовлюється

суб'єктивною складовою його компетенції, до якої входять риси характеру, особливості психотипу, склад розуму, фізичні можливості працівника.

В роботі В.О. Москаленко цілком грунтовно зауважується, що ефективність команди визначає відповідність її учасників як рольовим вимогам (особисті якості та поведінкові моделі), так й професійним стандартам (знання, досвід, навички) [54, с. 83]. З точки зору компетентнісного підходу, можна стверджувати, що рольова структура команди визначається як суб'єктивною, так й об'єктивною складовими компетенцій її учасників. Об'єктивна складова компетенцій залежить від набутих соціальних та професійних характеристик працівника та включає теоретичні та практичні знання, професійний та соціальний досвід, навички, кваліфікацію, систему цінностей, моральні та мотиваційні пріоритети, культуру поведінки та ін.

Сформована з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників, рольова структура є підґрунтям для безпосереднього виконання покладених на команду завдань. У разі, якщо рольова структура не відповідає цілям та завданням функціонування команди, відбувається її коригування або шляхом уточнення необхідних компетенцій її учасників, або зміни складу групи.

Від доцільності розподілу командних ролей залежить ефективність рольової структури команди, яка визначається на етапі інтенсивного формування команди (етап потрясінь). У разі, якщо диференціація ролей виявиться неоптимальною або не будуть розподілені усі необхідні командні ролі, рольова структура команди підлягатиме коригуванню. Диференціація командних ролей є підставою для диференціації компетенцій учасників команди. Але результативність діяльності команди як форми поєднання працівників з високим рівнем кваліфікації та професіоналізму безпосереднім чином залежить від їх компетенцій.

Свідченням ефективності організаційної та рольової структур команди буде належне виконання покладених на неї завдань. Умовою досягнення цієї мети є належна організація інформаційної взаємодії між учасниками групи, що

уособлюється у вигляді комунікативної структури, тобто сукупності інформаційних зв'язків між учасниками групи. Комунікативна структура відрізнятиметься від організаційної, оскільки остання відбиває суто формальні зв'язки між учасниками команди з урахуванням покладених на них професійних обов'язків, тоді як ефективна комунікативна структура має враховувати й неформальні зв'язки, що зумовлюються рольовою структурою команди. Якщо в команді не буде налагоджена оптимальна з точки зору кількості та структури інформаційних зв'язків взаємодія, її діяльність не буде ефективною навіть за умови відповідності компетенцій та ролей її учасників меті функціонування.

Таким чином, в процесі формування та функціонування групи відбувається послідовне визначення таких її структур (рис. 1.5):

організаційна структура команди – формальний розподіл повноважень між учасниками команди, який забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого;

рольова структура команди – розподіл між учасниками командних ролей, які визначаються їх суб'єктивними та об'єктивними компетенціями;

комунікативна структура – сукупність інформаційних зв'язків між учасниками групи, які формуються на основі її організаційної та рольової структур.

Викладені вище результати дослідження дозволяють уточнити алгоритм розвитку команди та надати його інтерпретацію у контексті компетентнісного підходу (рис. 1.6). Згідно наведеного алгоритму, на кожному з етапів розвитку команди відбувається стабілізація певної структури команди або її елементів: організаційної (етап формування); рольової (етап інтенсивного формування з огляду на суб'єктивні компетенції учасників та етап нормалізації діяльності з огляду на об'єктивні компетенції учасників); комунікативної (етап виконання завдань). Невідповідність будь-якої з цих структур цілям функціонування команди призводить до необхідності її коригування.

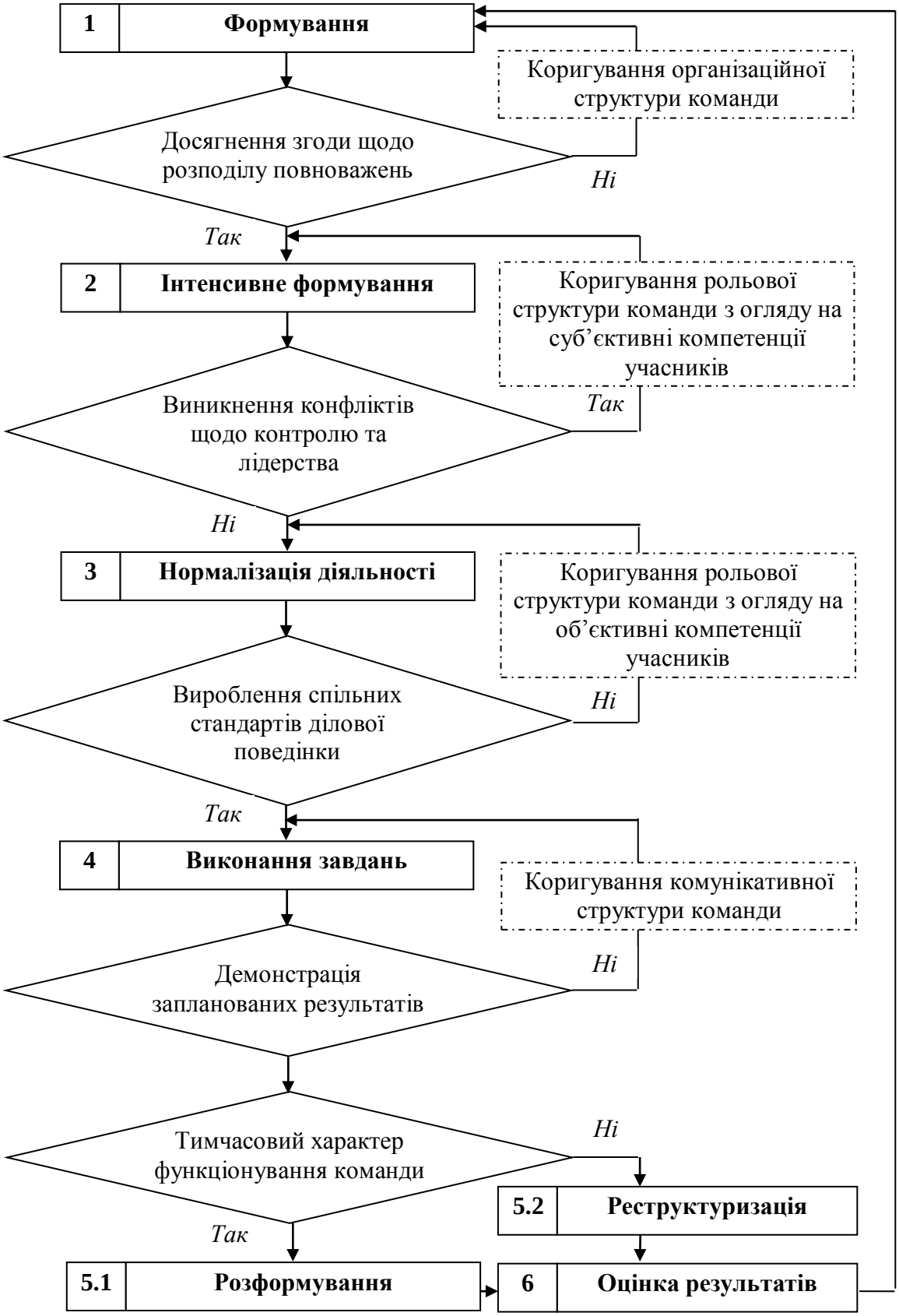

Рис. 1.6. Алгоритм розвитку команди у контексті компетентнісного підходу

Джерело: розроблено автором

Урахування визначальних рис компетентнісного підходу в запропонованому алгоритмі забезпечується за рахунок обґрунтування залежності рольової структури від суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників команди. Також доцільним є уточнення традиційного набору етапів розвитку команди [25, 42, 102, 123] за рахунок додавання такого етапу, як оцінка результатів (assessing results). Залежно від результативності функціонування команди, може бути прийняте рішення про її розформування або реструктуризацію.

Особливої значущості дотримання компетентнісного підходу набуває при формуванні управлінських команд. Під управлінською командою розуміється [73]:

група людей, що орієнтовані на вирішення складних організаційно-управлінських завдань, мають високу кваліфікацію в певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу [56];

група управлінців, яка організована для спільного рішення загального завдання таким чином, що кожен її учасник відповідає за результати роботи всієї групи [8, с. 17];

невелика група партнерів, які володіють взаємодоповнюючими навичками, вирішують загальне неординарне завдання, разом формулюючи низку ретельно обміркованих і узгоджених цілей [88, с. 17];

група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань та функцій управління організацією, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії [29, с. 162];

автономний самокерований колектив професіоналів, який розділяє цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, має взаємодоповнюючі навички; приймає на себе відповідальність за кінцеві результати [1, с. 27]).

Як бачимо, більшість науковців визначають управлінську команду через поняття групи [8, 29, 56, 88], яка наділяється різноманітними ускладнюючими ознаками. Такий підхід може призвести до термінологічної невизначеності з огляду на те, що команда порівняно з групою дійсно відрізняється великою кількістю розглянутих раніше параметрів (див. табл. 1.4), серед яких: наявність як індивідуальної, так й колективної відповідальності; високий рівень згуртованості; самоврядність; складність та нестандартність вирішуваних завдань та ін. Тому, на наш погляд, при визначенні управлінської команди доцільно уникати її термінологічного ототожнення з більш високим рівнем групової взаємодії, оскільки це потребує визначення широкого спектру характеристик, які відрізняють команду від групи. Тим більш важливим є формулювання безвідносно до поняття групи визначення управлінської команди як вищого та найбільш ефективного прояву командної взаємодії, акцент при якій робиться на належності всіх її учасників до системи управління (підприємством, корпорацією, організацією та ін.). Відповідно, пропонується визначати управлінську команду як організаційну форму колективного управління, яка створюється для вирішення складних проблем та забезпечує позитивний синергетичний ефект від взаємодії її учасників. За рахунок поєднання різнопланових компетенцій фахівців високого ґатунку управлінська команда здатна вирішувати складні міжфункціональні проблеми в управлінні корпорацією та забезпечувати прийняття продуктивних та своєчасних управлінських рішень.

Управлінська команда є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, між якими має бути забезпечений баланс, необхідний для досягнення мети функціонування команди. Джерелами високої результативності діяльності управлінських команд є створення дієвих організаційної, рольової та комунікативної структур, що досягається за рахунок:

організаційна структура – належність учасників команди до різних управлінських позицій в системі управління корпорацією, що є передумовою

ефективного розподілення між ними формальних прав та обов’язків у складі команди та дотримання встановленої ієрархії в процесі розвитку команди;

рольова структура – включення до складу команди фахівців з різноманітними соціально-психологічними здібностями, що створює підстави для ефективного виконання ними командних ролей та використання різних моделей спільної діяльності; високий рівень професіоналізму її учасників, який базується на об’єктивній складовій компетенцій учасників команди;

комунікативна структура – формування системи міжособистісних відносин, яка враховує як формальний розподіл обов’язків в команді (організаційний аспект), так й командну роль кожного її учасника з огляду на його суб’єктивні та об’єктивні компетенції.

Поєднання управлінців в команду має здійснюватися з урахуванням таких специфічних рис людських ресурсів, як: необхідність дотримання пріоритету мотивації та стимулювання професійної діяльності; розуміння важливості емоційності як першої реакції людини на організаційні зміни та інші управлінські рішення; здатність людини до постійного розвитку за умови належного заохочення; наявність зворотного зв’язку між працівником та системою управління персоналом; дуже швидке зниження ефективності професійної діяльності при невірній організації процесів, неналежних умовах праці, відсутності соціальних гарантій та недостатній мотивації; швидка віддача на вкладений капітал порівняно з іншими видами ресурсів.

При формуванні управлінської команди особливої значущості набуває створення дієвої системи мотивації учасників, яка має відповідати таким ознакам: формування наборів індивідуальних факторів мотивації з урахуванням потенціалу працівників, їх здатності до саморозвитку та внеску в забезпечення результату діяльності команди; створення позитивного клімату в команді; заохочення до самореалізації та самовдосконалення працівників; створення умов для обміну знаннями; забезпечення пропорційності винагороди внеску у спільний результат; створення однакових можливостей для кар’єрного просування для всіх учасників команди; чітке цілепокладання та декомпозиція

загальних цілей команди до рівня кожного з її учасників. Лише за умови застосування системи мотиваційних стимулів, які сприятимуть повному розкриттю компетенцій її учасників, може бути забезпечена ефективність функціонування управлінської команди.

1.3. Розвиток концепції компетентнісного підходу як підгрунтя формування конкурентоспроможних управлінських команд

Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні конкурентних переваг в умовах ринкової економіки перетворює їх на стратегічний актив розвитку сучасних корпорацій. Конкурентоспроможність корпорації як відносна характеристика визначає її здатність до більш ефективного порівняно з іншими суб'єктами ринку здійснення господарської діяльності, та формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Оскільки зовнішні фактори (наприклад, купівельна спроможність покупців, зміни законодавства, політичні трансформації, технологічні революції та ін.) перебувають поза межами впливу корпорації, основою забезпечення її конкурентоспроможності слід вважати розвиток внутрішніх, керованих та контрольованих факторів. Серед таких факторів, поряд з виробничим, фінансовим, науково-технічним та збутовим потенціалом, слід закцентувати увагу на управлінській та кадровій складовій. Успішні корпорації будують свої конкурентні переваги на створенні нових знань, продукуванні об'єктів інтелектуальної власності, впровадженні інноваційних процесів та використанні інформаційних технологій. Кадровий та управлінський потенціал акумулюються в системі управління персоналом, ефективність функціонування якої є одним із ключових параметрів, що обумовлюють конкурентоспроможність сучасної корпорації. Філософія успішного управління персоналом має базуватися на розвитку людського потенціалу, вдосконаленні організаційного навчання та системній адаптації працівників до мінливих умов ринкового середовища на основі підвищення

стандартів професійної діяльності. Інструментом досягнення поставлених цілей є компетентнісний підхід до управління персоналом корпорації.

З позицій компетентнісного підходу, якість виконання працівником професійних обов'язків визначається його здатністю до практичного використання набутих компетенцій. Компетентнісний підхід останнім часом стає все більш поширеним і претендує на роль концептуальної основи ефективного функціонування системи управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності корпорації в цілому. Так, з точки зору С.К. Прахалада та Г. Хамела, організація має розглядатися як поєднання ключових компетенцій – навичок, вмінь, технологій, які дозволяють їй надавати своїм споживачам певні цінності [116]. Визначальним фактором у реалізації компетентнісного підходу є його орієнтація на системний розвиток компетенцій працівників як комплексу знань, вмінь, навичок, досвіду, адаптаційних можливостей, прагнення до самовдосконалення та професійної реалізації.

Компетентнісний підхід розуміється як сукупність методів, методик та інструментів, що дозволяють виміряти індивідуальну цінність конкретного працівника шляхом ідентифікації типів професійної поведінки, які використовує працівник в процесі своєї трудової діяльності [91]. Компетентнісний підхід як концепція управління персоналом має декілька визначальних рис та відмітних особливостей [3, 53, 75, 84, 91, 92]:

1. Розгляд в якості об'єкта управління особистісного потенціалу працівника. Залежність компетенцій працівника в рівному ступені як від його професійних характеристик (об'єктивна складова) так й від вроджених здібностей та особистісних можливостей (суб'єктивна складова) визначає той факт, що об'єктом управління стають не наявні знання та навички працівника, а його потенціал до їх розвитку та вдосконалення. Бажання працівника поглиблювати свої професійні компетенції, вочевидь, визначається його особистісною здатністю до самонавчання, індивідуальними мотиваційними настановами та ін. Тому дотримання компетентнісного підходу в управлінні

персоналом корпорації обов’язково має зосереджуватися на розробленні системи мотиваційних матеріальних та нематеріальних стимулів, які сприятимуть реалізації особистісного потенціалу кожного працівника.

2. Поширення ідеології компетентнісного підходу на всі функціональні напрямки управління персоналом корпорації. Цілісність та дієвість концепції компетентнісного підходу забезпечуватиметься у випадку, якщо її ідеям підкорюватимуться всі сфери діяльності корпорації. Такий погляд на управління персоналом передбачає постійний розвиток професійної компетентності працівників, потребує створення умов для саморозвитку та самоорганізації персоналу, активізації участі працівників у формуванні та реалізації бізнес-стратегії корпорації.

3. Розгляд моделі компетенцій як центрального елементу системи управління персоналом корпорації. Концентрація на необхідності розвитку потенціалу працівника зумовлює той факт, що ядром компетентнісного підходу стають не стільки набуті знання та навички людини, скільки модель професійної поведінки, яка забезпечить їх належну реалізацію та розвиток. Докладно питання розробки моделей компетенцій як підґрунтя формування команд в топ-менеджменті корпорації розглянуто в параграфах 2.1 та 2.2 дисертаційної роботи.

4. Забезпечення синхронізації між компетенціями працівників, компетенціями посад та компетенціями корпорації. Компетенції працівників створюють цінність для корпорації лише в тому випадку, якщо вони належним чином інтегровані в структуру управління та відповідають вимогам до професійної діяльності на конкретних посадах. Оцінювання ступеня відповідності компетенцій працівника вимогам корпорації здійснюється в процесі реалізації таких традиційних функцій управління персоналом, як: підбір та атестація персоналу, формування кадрового резерву, підготовка та перепідготовка кадрів, ротація кадрів, мотивація та адаптація персоналу.

5. Безперервний та системний характер дій щодо формування та розвитку компетенцій працівників. Управління персоналом на засадах

компетентнісного підходу неодмінно має передбачати актуалізацію компетенцій з огляду на трансформацію вимог до професійної діяльності та зміни на ринку трудових ресурсів. До стандартних етапів вирішення завдань щодо вдосконалення компетенцій працівників слід віднести [75]: аудит рівня компетенцій з метою формування актуального переліку компетенцій; виявлення нових компетенцій з урахуванням загальної стратегії розвитку корпорації; розробка компетенцій на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів; використання компетенцій у відповідності до цілей стратегічного розвитку корпорації; контроль використання компетенцій.

6. Розуміння визначальної ролі капіталізації компетенцій персоналу у забезпеченні ефективної діяльності корпорації. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом є інструментом, який має забезпечити перетворення знань, вмінь, навичок та досвіду працівників в реальні економічні результати. Забезпечення такої капіталізації є тим більш важливим для корпорації, чим більше її діяльність залежить від нематеріальних ресурсів в цілому та інтелектуального капіталу працівників зокрема.

7. Спрямованість управління персоналом на досягнення стратегічних кадрових цілей корпорації. У випадку дотримання компетентнісного підходу, система управління персоналом орієнтується на зростання продуктивності корпорації та впровадження організаційних змін за рахунок розвитку компетенцій працівників. Тобто, інвестиції в навчання (набуття досвіду, підвищення кваліфікації та ін.) повинні бути чітко спрямованими та мати реальні показники окупності в довгостроковій перспективі.

8. Забезпечення трансформації компетенцій працівників в компетенції корпорації. Оскільки носіями компетенцій є конкретні особистості – працівники, при їх звільненні, ротації або кар’єрному просуванні корпорація ризикує втратити частину свого інтелектуального капіталу. Тому повсякчасною проблемою для корпорації є перетворення персоналізованих знань, досвіду та навичок в корпоративне надбання. При цьому слід мати на увазі, що працівники не завжди охоче діляться своїми знаннями та досвідом з колегами, що

пояснюється зрозумілим бажанням зберегти свої конкурентні переваги. З іншого боку, з точки зору керівництва корпорації, забезпечення безперешкодного процесу обміну та поширення індивідуального знання працівників є цілком обґрунтованим. Вирішення цієї проблеми безумовно залежить від створених умов мотивації до обміну знаннями, та потребує вибору ефективної з точки зору специфіки діяльності корпорації стратегії управління знаннями працівників. Докладно питання стратегічного управління знаннями як основною професійних компетенцій працівників розглянуто в роботах [2, 18, 43, 52, 55, 89]. Дослідники виділяють два стратегічні підходи до управління знаннями працівників – стратегія кодифікації та стратегія персоналізації. Вибір стратегії має здійснюватися у відповідності до структури інтелектуального капіталу корпорації, вагомості певних його елементів для забезпечення її конкурентних переваг. Стратегія кодифікації базується на пріоритеті формалізації знання працівників корпорації та його інтеграції до корпоративного масиву знання у вигляді регламентованих процедур, алгоритмів, методів вирішення професійних завдань. За рахунок переведення індивідуального знання в задокументовану форму та його перенесення в бази даних корпорації відбувається відчуження знання, що створює можливість для його багаторазового використання, вдосконалення та накопичення незалежно від первинного носія. Також очевидними перевагами стратегії кодифікації є зниження витрат на повторне використання знання за рахунок процедур автоматизації та спрощення комунікацій. Основними очевидними проблемами при дотриманні стратегії кодифікації є необхідність постійного інвестування в інформаційну систему корпоративного знання та, найголовніше – неодмінне використання матеріальних та нематеріальних стимулів, за яких працівники будуть згодні ділитися індивідуальними знаннями та досвідом.

На відміну від стратегії кодифікації, стратегія персоналізації в управлінні знаннями ґрунтується на забезпеченні особистісного контакту працівників. Результатом має стати засвоєння неформалізованих особистісних знань внаслідок спостереження за професійною діяльністю більш кваліфікованих та

досвідчених фахівців. Тобто, визначальна роль при реалізації стратегії персоналізації відводиться продуктивному діалогу між працівниками, а не формалізації їх знання у вигляді корпоративних баз даних. Створення сприятливих умов для комунікації та обміну працівників знаннями, вочевидь, стає основним завданням системи управління персоналом корпорації, а роль мотиваційних чинників зростає ще більше порівняно зі стратегією кодифікації.

Незалежно від обраної стратегії управління знаннями, забезпечення трансформації компетенцій працівників в компетенції корпорації має розглядатися як одне з пріоритетних завдань управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Створення належної системи матеріальних та нематеріальних стимулів для обміну знаннями має здійснюватися з урахуванням персональної значущості працівників як носіїв компетенцій у забезпеченні результативності діяльності корпорації, що дозволяє сформулювати наступне завдання управління персоналом корпорації в рамках компетентнісного підходу.

9. Дотримання диференційованого підходу до формування моделей компетенцій працівників. В роботі [27] грунтовно зазначається, що забезпечення розвитку підприємства передбачає різне рольове значення працівників та їхній неоднаковий внесок у досягнення результату [27, с. 372]. За таких умов дуже важливим стає не просто забезпечення належних компетенцій працівників, але й чітка диференціація вимог до моделей компетенцій залежно від ролі конкретних посад у досягненні стратегічних цілей підприємства. Саме розроблення інструментарію такої диференціації розглядається в роботі як основне науково-практичне завдання, яке необхідно вирішити у контексті формування ефективних команд в топ-менеджменті корпорації на основі компетентнісного підходу.

Встановлені відмітні риси та особливості визначають такі основні елементи концепції управління персоналом на засадах компетентнісного підходу, як: мета, завдання, об’єкт управління, результат та принципи реалізації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні елементи концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу

Елемент концепції	Характеристика елементу концепції	
Концепти	Категорії	Кваліфікація, компетенція, компетентність
	Поняття	Кваліфікаційна спеціалізація, професійна придатність, професійні компетенції, компетенція працівника, компетенції посади, компетенції корпорації, модель компетенцій, компетентність працівника, компетентнісний підхід, система управління персоналом, конкурентоспроможність працівника / системи управління персоналом / корпорації
Мета	Розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу, джерела капіталізації та передумови забезпечення конкурентоспроможності корпорації	
Об'єкт управління	Компетенції працівників як набір їх професійних та особистісних характеристик за умови визнання пріоритету потенціалу саморозвитку працівника	
Завдання	Створення умов для розвитку особистісного потенціалу працівника Поширення компетентнісного підходу на всі функціональні напрямки управління корпорацією Формування актуальних та результативних моделей компетенцій Синхронізація компетенцій працівників з компетенціями посад та компетенціями корпорації Постійна актуалізація компетенцій з огляду на внутрішні та зовнішні зміни Забезпечення капіталізації компетенцій працівників корпорації Забезпечення адресності та стратегічного характеру інвестицій в розвиток компетенцій персоналу Забезпечення трансформації компетенцій працівників в компетенції корпорації Практична реалізація диференційованого підходу до формування моделей компетенцій працівників	
Етапи процесу управління	Аудит рівня компетенцій, виявлення нових компетенцій, розробка компетенцій, використання компетенцій, контроль використання компетенцій	
Принципи реалізації	Традиційні принципи управління персоналом	Системність, комплексність, актуальність, безперервність, наступність, випереджальний розвиток, саморозвиток, ефективність, науковість
	Авторське доповнення	Синхронізація, диференціація
Результат	Підвищення рівня компетентності працівників з метою забезпечення результативності функціонування корпорації та формування її довгострокових конкурентних переваг	
Інструмент досягнення мети	Моделі компетенцій працівників корпорації	

Джерело: розроблено з використанням [75, 91, 92]

В процесі подальшого дослідження визначення та систематизація додаткових елементів концепції дозволить сформувати цілісне уявлення про управління персоналом на засадах компетентнісного підходу та встановити особливості його застосування при формуванні команд в топ-менеджменті корпорації.

У загальному випадку, під концепцією розуміють систему поглядів на певне явище або процес, спосіб його розуміння, який формується на основі інтеграції теоретичних знань у сфері дослідження. Концепцію управління персоналом дослідники визначають як систему теоретичних і методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту цілей, завдань, критеріїв, принципі і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних заходів формування механізму її реалізації в конкретних умовах роботи організацій [75, с. 289-290]. З точки зору відповідності розумінню концепції, дотримання компетентнісного підходу дійсно має розглядатися як специфічний спосіб розуміння процесу управління персоналом, в основі якого перебуває уявлення про компетенції персоналу як про рушійну силу розвитку корпорації та забезпечення її конкурентних переваг.

1. Концепти предметної царини дослідження.

Концепція як система теоретичних положень передбачає передусім встановлення таких обов’язкових елементів, як ключові концепти предметної царини дослідження. Під концептами традиційно розуміються базові понятійні одиниці, використання яких структурує та впорядковує конкретний (науковий, соціальний, політичний та ін.) простір. На наш погляд, доцільним є додаткових поділ сукупності концептів на категорії та поняття.

В роботі [6] грунтовно зазначається, що кожна галузь специфічних знань має притаманну їй впорядковану систему взаємопов’язаних, взаємозумовлених і взаємодіючих понять і категорій, які за суттю і змістом визначаються предметом цієї науки і водночас відображають логіко-семантичну організацію знань [6, с. 10]. Сукупність понять та категорій утворюють понятійний апарат предметної царини дослідження як сукупність її концептів. Основна різниця

між категорією та поняттям, на думку науковців, полягає у співставленні їх змісту та обсягу. А саме, під категорією у філософії та лінгвістиці традиційно розуміють: родове поняття, що означає розряд предметів, явищ та ін., або їх важливу спільну ознаку [10]; основне логічне поняття, що відбиває найзагальніші закономірні зв'язки й відношення, які існують у реальній дійсності [78]; групу, розряд однорідних предметів, осіб або явищ, що відрізняється від інших певними ознаками [17].

Тобто, під категоріями слід розуміти граничні за рівнем узагальнення, фундаментальні поняття предметної царини дослідження, якими у контексті дослідження компетентнісного підходу слід вважати такі поняття: «кваліфікація», «компетенція», «компетентність». Саме ці базові концепти дозволяють змістовно виокремити компетентнісний підхід з-поміж інших підходів до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний та ін.) та визначають його основні характеристики.

Категорії є засобами конструювання термінологічного апарату галузі знань та підґрунтям для його розширення за рахунок визначення похідних понять. Поняття науковці визначають як:

одна з форм мислення, результат узагальнення суттєвих ознак об'єкта дійсності; розуміння кимось чого-небудь, що склалося на основі якихось відомостей, власного досвіду; сукупність поглядів нащо-небудь, рівень розуміння чогось [10, с. 492];

концепт, що містить найзагальніші, суттєві ознаки предмета або явища, його об'єктивні, логічно сконструйовані характеристики [21, с. 78];

вузлова форма думки, що узагальнено відображає предмети і явища за допомогою фіксації їхніх істотних властивостей [79, с. 295].

Поняття є наступним рівнем конкретизації термінологічного апарату предметної царини дослідження після категорій, визначаються на їх основі та мають більш вузьке значення. Наприклад, похідним поняттям від категорій «компетенції» та «компетентність» слід вважати поняття «компетентнісний підхід», сутність якого визначається на їх основі. Категорія «кваліфікація»

дозволяє визначити поняття «кваліфікаційна спеціалізація», «компетенції» вводять до структури термінологічного апарату такі поняття, як «професійні компетенції», «компетенції посади», «компетенції корпорації» та ін.

Таким чином, представляється можливим встановити набір понять та категорій (див. табл. 1.5) як ключових концептів, що формують термінологічне ядро предметної царини дослідження «управління персоналом на основі компетентнісного підходу». Дослідженню сутності категоріально-понятійного апарату приділено пильну увагу в параграфі 1.1. Аналіз та конкретизація сутності визначених категорій та понять дозволяють встановити взаємозв'язок ключових концептів предметної царини дослідження та систематизувати отримані результати дослідження у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1.7), яка впорядковує концепти за їх місцем в ієрархії та роллю у забезпеченні управління персоналом корпорації на засадах компетентнісного підходу. Так, базовим концептом (категорією) предметної царини дослідження «управління персоналом корпорації на засадах компетентнісного підходу» слід вважати поняття «кваліфікація», яка підтверджується документами про набуття відповідної освіти та формує ядро освітньо-професійних компетенцій працівника.

Наступним в ієрархії є поняття компетенцій працівника як сукупності його вроджених особистісних та набутих соціальних й професійних характеристик. Особистісні характеристики визначають професійну придатність працівника, а професійні формують професійні компетенції як сукупність необхідних знань, вмінь та навичок.

Рівень опанування працівника компетенціями та ступень їх відповідності вимогам конкретної посади формують його компетентність як сукупність суб'єктивних та об'єктивних компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Ступень відповідності між компетенціями працівника та вимогами, що ставляться до нього на конкретному робочому місці, визначає наступне поняття у структурі предметної царини дослідження – «компетентність».

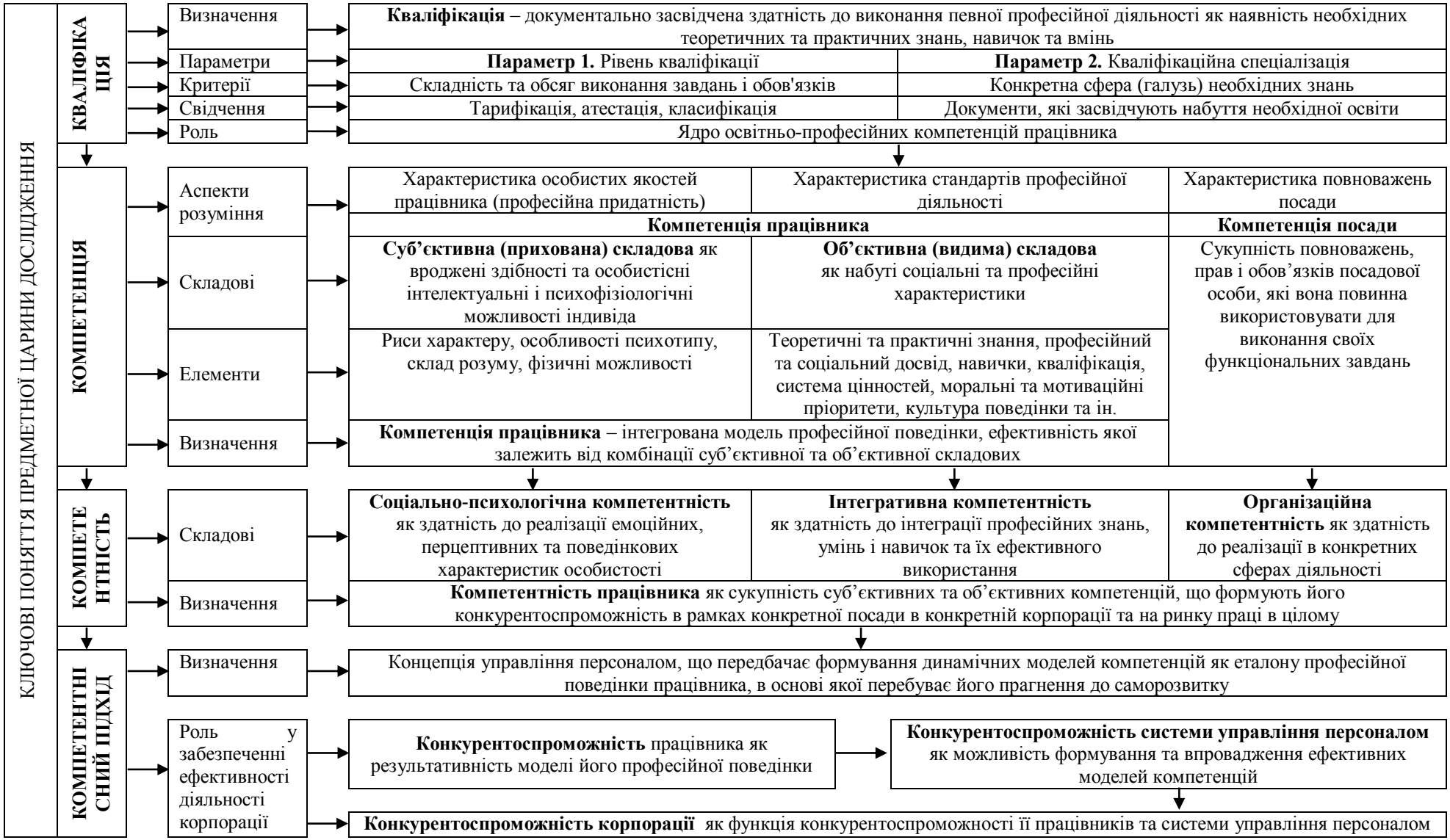

Рис. 1.7. Структурно-логічна схема взаємозв'язку концептів предметної царини дослідження «управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу»

Джерело: розроблено автором

Нарешті, поняття «компетентнісний підхід» пропонується розуміти як сучасну концепцію управління персоналом, що передбачає формування динамічних моделей компетенцій як еталону професійної поведінки працівника. Дієздатність моделі компетенцій працівника, яка залежить від її актуальності, повноти, різноплановості, визначає його конкурентоспроможність на конкретній посаді в конкретній корпорації та на ринку праці в цілому.

В кінцевому підсумку, управління персоналом на основі компетентнісного підходу може розглядатися як передумова забезпечення конкурентоспроможності корпорації в умовах сучасної інноваційної економіки, що демонструє надана на рис. 1.8 ієрархія концептів предметної царини дослідження.

Як видно з рис. 1.8, термінологічне ядро компетентнісної парадигми управління персоналом формують поняття «кваліфікація», «професійні компетенції», «професійна придатність», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», «конкурентоспроможність працівника / системи управління персоналом / корпорації». Визначені поняття формують певну ієрархію, яка відбиває послідовність набуття конкурентоспроможності працівником, системою управління персоналом та корпорацією в цілому. Визначення, систематизація та встановлення ієрархії концептів предметної царини дослідження дозволяють перейти до встановлення сутності інших елементів концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу (див. табл. 1.5).

2. Мета управління персоналом на основі компетентнісного підходу може бути визначена як розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу, джерела капіталізації та передумови забезпечення конкурентоспроможності корпорації.

3. Виходячи з наданого формулювання мети управління персоналом на основі компетентнісного підходу, об’єктом управління є компетенції працівників як набір його професійних та особистісних характеристик. Оскільки компетентнісний підхід базується на визнанні ключової ролі

особистісного потенціалу у формуванні та вдосконаленні індивідуальних компетенцій, слід наголосити на необхідності підтримки (стимулювання) прагнення працівників корпорації до саморозвитку.

Рис. 1.8. Ієрархія концептів предметної царини дослідження «управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу»

Джерело: розроблено автором

4. Завдання управління персоналом на засадах компетентнісного підходу в рамках однойменної концепції можуть бути визначені на основі систематизованих раніше визначальних рис та відмітних особливостей цього процесу. А саме, до таких завдань доцільно віднести:

створення умов для розвитку особистісного потенціалу працівника;

поширення компетентнісного підходу на всі функціональні напрямки управління корпорацією;

формування актуальних та результативних моделей компетенцій;

синхронізація компетенцій працівників з компетенціями корпорації;

постійна актуалізація компетенцій з огляду на внутрішні та зовнішні зміни;

забезпечення капіталізації компетенцій та компетентності працівників корпорації;

забезпечення адресності та стратегічного характеру інвестицій в розвиток компетенцій персоналу;

забезпечення трансформації компетенцій працівників в компетенції корпорації;

практична реалізація диференційованого підходу до формування моделей компетенцій працівників.

5. Поставлені завдання управління персоналом на основі компетентнісного підходу вирішуються завдяки реалізації таких послідовних етапів цього процесу, як: аудит рівня компетенцій, виявлення нових компетенцій, розробка компетенцій, використання компетенцій, контроль використання компетенцій

6. Сучасна концепція компетентнісного підходу є цілісною системою наукових знань та практичних інструментів, яка базується на класичних принципах управління персоналом, до яких дослідники [91, 92] відносять:

принцип системності – забезпечення цілісності та взаємообумовленості окремих елементів та складових цього процесу, а також спрямованість на досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії;

принцип комплексності – урахування наявних та потенційних взаємозв’язків між різними елементами системи управління персоналом зокрема та системи управління корпорацією в цілому, які фактично впливають

(або можуть чинити вплив) на прийняття рішень щодо розвитку компетенцій працівників;

принцип актуальності – здійснення діяльності щодо практичної реалізації компетентнісного підходу у відповідності до чинної кадрової ситуації в корпорації та на ринку праці в цілому;

принцип безперервності – забезпечення системного та поступального навчання працівників з метою вдосконалення їх професійних компетенцій та реалізації потенціалу саморозвитку як ядра особистісних компетенцій;

принцип наступності – створення умов для поширення та обміну знаннями, набутими працівниками, з метою збереження та примноження інтелектуального капіталу корпорації та розвитку її конкурентних переваг, базованих на нематеріальних активах;

принцип випереджального розвитку – формування та вдосконалення професійних компетенцій працівників з огляду на актуальні тенденції на ринку робочої сили з урахуванням планів стратегічного розвитку корпорації;

принцип саморозвитку – створення сприятливих умов для самонавчання працівників корпорації з метою реалізації їх потенціалу саморозвитку, підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю та перспективами кар’єрного зростання;

принцип ефективності – впровадження результатів використання компетентнісного підходу в діяльність корпорації з метою досягнення економічного, організаційного та соціального ефектів;

принцип науковості – як класичний принцип управління передбачає здійснення управлінської діяльності, керуючись масивом накопичених та достовірних знань у предметній царині дослідження; рівень розробленості питань щодо компетентнісного підходу дозволяє стверджувати, що ця концепція управління персоналом протягом останніх років перебуває у фокусі дослідження провідних вітчизняних та закордонних науковців, та характеризується системним накопиченням теоретичних знань та методичного інструментарію вирішення прикладних кадрових проблем; у контексті

реалізації компетентнісного підходу дотримання принципу науковості позначатиме необхідність управління персоналом на основі використання передового досвіду вирішення кадрових питань та сучасних наукових розробок.

На наш погляд, цей перелік принципів управління персоналом на засадах компетентнісного підходу має бути доповнений за рахунок включення до цього переліку принципів синхронізації та диференціації.

Принцип синхронізації. Під синхронізацією (від грецьк. synchronismos – одночасність) в словникових джерелах розуміють: процедуру узгодження об'єктами часу виконання процесів обробки або передачі даних [87]; приведення двох або декількох явищ, що періодично змінюються, до точної взаємної відповідності переодів їх перебігу [24]; приведення процесів до такого перебігу, при якому відповідні елементи процесів відбуваються з незмінним інтервалом часу один відносно одного [20]; одночасний змістовий збіг подій, які в дійсності не пов'язані між собою [68].

Узагальнюючи наведені визначення, можемо розуміти синхронізацію як теоретичний конструкт, який позначає впорядкування двох або декількох процесів (подій, об'єктів та ін.) за часом. У більш широкому розумінні, синхронізацію доцільно розглядати як впорядкування за будь-якою характеристикою різних процесів, яким необхідно забезпечити певний узгоджений порядок дій. У контексті компетентнісного підходу, як вже було зазначено, важливим є забезпечення відповідності (тобто синхронізації) між компетенціями працівників, посад та корпорації, які, будучи різними об'єктами управління, мають узгоджуватися між собою з метою досягнення високих результатів діяльності корпорації.

Щодо принципу диференціації – на наш погляд, його дотримання має розглядатися як передумова забезпечення ефективності реалізації компетентнісного підходу до управління персоналом. Під диференціацією (від лат. differentia – відмінність) розуміється розподіл цілого на відмітні частини, форми, ступені, різнорідні елементи [24]. У контексті реалізації компетентнісного підходу, диференціація передбачає встановлення різних

вимог до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску в створення доданої вартості корпорації. Очевидно, що посади в системі управління корпорацією різняться за ступенем своєї важливості з точки зору забезпечення прибутковості її діяльності. Також різним є рівень опанування компетенціями (та, відповідно, компетентність) працівників, які обіймають ці посади. Дотримання принципу диференціації дозволить як встановити різні вимоги до моделей компетенцій працівників залежно від займаної посади, так й запровадити різні форми та методи стимулювання працівників відповідно до рівня опанування ними професійними компетенціями, наявного потенціалу саморозвитку та внеску у формування конкурентних переваг корпорації.

6. Результатом практичної реалізації концепції компетентнісного підходу до управління персоналом слід вважати підвищення рівня компетентності працівників з метою забезпечення результативності функціонування корпорації та формування її довгострокових конкурентних переваг

Визначення основних елементів концепції компетентнісного підходу до управління персоналом та їх систематизація (див. табл. 1.4) створюють підстави для її розвитку за рахунок визначення додаткових елементів та конкретизації їх сутності в контексті вирішення поставленого в роботі завдання – формування команд в топ-менеджменті корпорації. Ключову роль у вирішенні цього завдання відіграє дослідження сутності та встановлення особливостей застосування моделей компетенцій як інструменту реалізації компетентнісного підходу.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження щодо теоретичних аспектів формування управлінських команд на основі компетентнісного підходу, слід зазначити:

1. Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування корпорації зумовила необхідність впорядкування термінологічного апарату предметної галузі дослідження з метою встановлення їх взаємозв'язку, умов забезпечення та ефективної реалізації. За результатами дослідження сутності поняття «кваліфікація працівника» обґрунтовано доцільність його розгляду як базового поняття предметної царини дослідження, яке характеризує ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь теоретичних та практичних навичок для виконання певного виду діяльності. На основі аналізу підходів до трактування поняття «компетенція» обґрунтовано доцільність його трактування як центральної категорії управління персоналом на засадах компетентнісного підходу, яка визначається двома складовими: суб'єктивна (залежить від особистісних інтелектуальних та психофізіологічних можливостей працівника) та об'єктивна (зумовлюється набутими професійними та соціальними характеристиками). На основі аналізу поширених визначень поняття «компетентність» обґрунтовано доцільність його трактування з точки зору трьох аспектів: компетенція як характеристика особистих якостей працівника, компетенція як характеристика стандартів професійної діяльності, компетенція як характеристика повноважень посади. Оптимальна комбінація особистісних (перший аспект) і професійних (другий аспект) характеристик працівника та їх відповідність компетенціям посади (третій аспект) формує компетентність працівника як його конкурентоспроможність у сенсі відповідності професійним галузевим стандартам та вимогам конкретної посади.

2. За сучасних умов нестабільного зовнішнього середовища та орієнтації на пріоритет нематеріальних ресурсів в управлінні корпораціями набуває актуальності проблема формування конкурентоспроможних управлінських команд. У своєму розвитку будь-яка команда проходить типовий набір етапів, до яких відносяться: етап формування, інтенсивного формування, нормалізації, втілення, розпуску. На основі аналізу особливостей реалізації етапів уточнено алгоритм розвитку команди та обгрунтовано, що на кожному з етапів розвитку

команди відбувається виникнення та стабілізація певного типу взаємозв'язків між членами команди, результатом чого є формування таких її структур: організаційна структура (модель формального розподілу повноважень, який визначається цілями та завданнями команди); рольова структура (розподіл між учасниками командних ролей, які визначаються їх суб'єктивними та об'єктивними компетенціями); комунікативна структура (сукупність інформаційних зв'язків між учасниками групи, які формуються на основі її організаційної та рольової структур).

3. Особливої значущості дотримання компетентнісного підходу набуває при формуванні управлінських команд. На основі аналізу поширених підходів до трактування поняття «управлінська команда» надано його визначення як організаційної форми колективного управління, яка створюється для вирішення складних проблем та забезпечує позитивний синергетичний ефект від взаємодії її учасників. За рахунок поєднання різнопланових компетенцій фахівців високого ґатунку управлінська команда здатна вирішувати складні міжфункціональні проблеми в управлінні корпорацією та забезпечувати прийняття продуктивних та своєчасних управлінських рішень. Джерелами високої результативності діяльності управлінських команд є створення дієвих організаційної, рольової та комунікативної структур, що потребує визначення критерію ефективності їх формування.

4. Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні конкурентних переваг в умовах ринкової економіки перетворює їх на стратегічний актив розвитку сучасних корпорацій та об'єкт управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Компетентнісний підхід визначено як сукупність методів, методик та інструментів, що дозволяють виміряти індивідуальну цінність конкретного працівника шляхом ідентифікації типів професійної поведінки, які використовує працівник в процесі своєї трудової діяльності. Аналіз та конкретизація сутності визначених категорій та понять дозволили встановити взаємозв'язок ключових концептів предметної царини дослідження та систематизувати отримані результати дослідження у вигляді структурно-

логічної схеми, яка впорядковує концепти за їх місцем в ієрархії та роллю у забезпеченні управління персоналом корпорації на засадах компетентнісного підходу.

5. На основі систематизації наукових поглядів на сутність компетентнісного підходу визначено такі його визначальні риси та відмітні особливості: розгляд в якості об'єкта управління особистісного потенціалу працівника; поширення ідеології компетентнісного підходу на всі функціональні напрямки управління персоналом корпорації; розгляд моделі компетенцій як центрального елементу системи управління персоналом корпорації; забезпечення синхронізації між компетенціями працівників, компетенціями посад та компетенціями корпорації; безперервний та системний характер дій щодо формування та розвитку компетенцій працівників; розуміння визначальної ролі капіталізації компетенцій персоналу у забезпеченні ефективної діяльності корпорації; спрямованість управління персоналом на досягнення стратегічних кадрових цілей корпорації; забезпечення трансформації компетенцій працівників в компетенції корпорації; дотримання диференційованого підходу до формування моделей компетенцій працівників.

6. Управління персоналом на основі компетентнісного підходу передбачає дотримання таких принципів, як системність, ефективність, комплексність, актуальність, випереджальний розвиток, наступність, науковість, безперервність, саморозвиток. На основі дослідження сутності компетентнісного підходу перелік принципів розширено за рахунок додавання принципу синхронізації (забезпечення узгодженості між компетенціями працівників, посад та корпорації в цілому) та диференціації (встановлення різних вимог до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску в створення доданої вартості корпорації та досягнення її стратегічних цілей).

Основні результати дослідження, теоретико–методичні положення та висновки, викладені у першому розділі дисертації, були апробовані на науково–практичних конференціях [36; 38; 40] і опубліковані у наукових працях автора [37; 39; 41; 107].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєв І.Б. Командний менеджмент: навч. посібник. За заг. ред. Р.А. Аблязова. К.: ВД «Професіонал», 2008. 352 с.

2. Андрусенко Т.А. КМ стратегія – навіщо це потрібно організації. *Корпоративні системи*. 2007. № 3. С. 12-20.

3. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 1 (6). С. 207-211.

4. Арчибальд Рассел Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / пер. с англ. М.: ДМК-Прес; АйТи, 2010. 464 с.

5. Бабак С.В., Бабак К.В. Компетенція та компетентність як ключові поняття педагогіки. Роль педагога у формування фахових компетенцій студентів вищих навчальних закладів. *Актуальні проблеми педагогіки, психології та професійної освіти.* 2016. № 1. С. 59-68.

6. Баїк О.І. Поняття і категорії як основа науки податкового права України. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/31262/1/03-10-13.pdf (дата звернення 17.06.2020).

7. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров / пер. с англ. М.: НІРРО, 2003. 220 с.

8. Бронштейн М. Управление командами для «чайников» / пер. с англ. В.П. Нагорняка, И.И. Нагорной. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 320 с.

9. Вартанова О.В., Клецова К.В., Кузьменко О.М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : монографія. Луганськ: "Ноулідж", 2011. 176 с.

10. Великий тлумачний словник української мови / упоряд. Т. В. Ковальова. Харків; Фоліо, 2005. 767 с.

11. Воронкова А.Е., Гриньов А.М. Компетенція як ключовий концепт менеджменту знань працівників підприємства. *Вісник Східноукраїнського*

національного університету імені Володимира Даля. 2012. № 12 (182). Ч. 1. С. 65-72.

12. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf (дата звернення 11.01.2020).

13. Голентовська О.С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. *Актуальні проблеми психології.* 2012. Вип. 36. Т. 7. С. 145-154.

14. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. № 8. С. 224-233.

15. Грей Ф. Клиффорд Управление проектами: практическое руководство / пер. с англ. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. 528 с.

16. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Товариство "Знання", КОО, 2001. 256 с.

17. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. II. И-О. Государственное издательство иностранных и национальных словарей. М., 1955. 779 с.

18. Джането К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005. 192 с.

19. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. 320 с.

20. Енциклопедія соціології. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/3682/ (дата звернення 13.02.2020).

21. Загнітко А.П. Словник сучасної лінгвістики : поняття і терміни: у 4 т. Т. 3. Донецьк: ДонНУ, 2012. 426 с.

22. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#n505 (дата звернення 07.02.2020).

23. Ільїч Л.М. Узгодження кваліфікацій з урахуванням потреб ринку праці: проблеми та шляхи розв’язання. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3 (25). С. 173-184.

24. Історичний словник галліцизмів російської мови. URL: http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm (дата звернення 02.06.2020).

25. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf (дата звернення 05.06.2020).

26. Калінін В.О. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови засобами діалогу культур : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти». Житомир, 2005. 20 с.

27. Калюжна Н.Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія. Луганськ: СПД Рєзніков, 2013. 548 с.

28. Калюжна Н.Г. Роль компетенцій управлінського персоналу у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством. «Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства» : монографія / за ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: Донецький національний технічний університет, 2013. В 2 т. Т 1. С. 292–300.

29. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.

30. Клецова К. В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 1 (143). Ч. І. С. 144–151.

31. Коваленко Н.Д., Должикова А.П. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 191-199.

32. Коваленко Р.І. До питання про зміст трудової функції. Трудове *право*. 2016. № 1. С. 61-64.

33. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 4–9.

34. Колпаков В.М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. К.: МАУП, 2002. 280 с.

35. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / Н.М. Бібік та ін. ; за заг. ред. О.В. Овчарук. К.: «К.І.С.», 2004. 112 с.

36. Корольов Д.С. Диференціація вимог до персоналу як підґрунтя результативності компетентнісного підходу. Теоретичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку економіки та управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 13 квітня 2019 р.; К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. С. 69-71.

37. Корольов Д.С. Кваліфікація працівника як базова категорія управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 39/1. С. 94-98.

38. Корольов Д.С. Ключові характеристики управлінської команди. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26 березня 2020 р.; Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 40-42.

39. Корольов Д.С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом корпорації: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 399-405.

40. Корольов Д.С. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом корпорації. Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2019. С. 120–122.

41. Корольов Д.С. Стратегічний аспект формування моделей компетенцій працівників корпорації. *Науково-виробничий журнал «Бізнес Навігатор».* 2019. № 4 (53). С. 80-84.

42. Кортелева Н.В. Управление проектами как инновационным процессом. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.* Луганськ: вид-во СНУ ім. Даля. 2007. Вип. 1 (107). С. 218-224.

43. Костыгин Д. Управляешь знаниями – управляешь миром. *Экономист.* 2005. № 4. С. 4-5.

44. Кучай О.В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа.* 2009. №11. С. 44-48.

45. Легун В.Т. Формування стандарту робітника на сучасному етапі розвитку суспільства. *Духовність особистості: методологія, теорія, практика*. 2013. № 2 (55). С. 105-115.

46. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128-135.

47. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогіка.* 2013. № 6. С. 128-135.

48. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 95-98.

49. Леонтян М.А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти. Наукові праці. *Педагогіка*. 2012. Вип. 176. Т. 188. С. 73-75.

50. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2002. 196 с.

51. Макелвил В. Исследование компетенций. М.: «Наука», 1982. 123 с.

52. Мариничева М.К. Основы управления знаниями. URL: http://km.improvement.ru/zametki/seven/ (дата звернення 05.10.2020).

53. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2017. № 18 (40). Т. 2. С. 53-56.

54. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI.* 2014. № 5. С. 78-86.

55. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. 384 с.

56. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 136-142.

57. Отенко І.П., Преображенська О.С. Методичний підхід до оцінювання компетенцій корпоративного управління. *Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць.* Вип. 261. Т. 2. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 541–547.

58. Отенко І.П., Преображенська О.С. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. 272 с.

59. Панарин Л.И. Многоуровневое педагогическое образование. *Педагогика*. 1993. № 1. С. 52-56.

60. Прилипко С.М., Ярошенко О.М. Трудове право України : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : ФІНН, 2009. 728 с.

61. Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців : Наказ № 147 від 13.09.2011 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011859-11 (дата звернення 09.06.2020).

62. Про затвердження Інструкції про встановлення груп інвалідності : Наказ № 561 від 05.09.2011 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1295-11 (дата звернення 09.06.2020).

63. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення Державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних професій на

основі компетентнісного підходу : Наказ № 522 від 26.04.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0522736-12 (дата звернення 09.06.2020).

64. Про затвердження національних класифікаторів, зміни до державного класифікатора та скасування чинності державних класифікаторів : Наказ № 375 від 26.12.2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0375609-05 (дата звернення 09.06.2020).

65. Про затвердження Порядку та Критеріїв встановлення медико-соціальними експертними комісіями ступеня стійкої втрати професійної працездатності у відсотках працівникам, яким заподіяно ушкодження здоров'я, пов'язане з виконанням трудових обов'язків : Наказ № 420 від 05.06.2012 р. URL: http://old.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20120605_420.html (дата звернення 09.06.2020).

66. Про затвердження Правил атестації фахівців неруйнівного контролю : Наказ № 126 від 23.07.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0654-96 (дата звернення 09.06.2020).

67. Професійна освіта: словник: навч. посібник / С.У. Гончаренко та ін.; за ред. Н.Г. Ничкало. К.: Вища школа, 2000. 380 с.

68. Психологічний словник. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/psihologic/1683 (дата звернення 29.03.2020).

69. Робінс С., ДеЧенцо Д. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник та ін. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 671 с.

70. Рудніцька К.В. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців економічного профілю у вищих навчальних закладах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2017. Вип. 2. С. 222-225.

71. Савченко В.А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць.* у 3 т. Т. 2. К. : КНЕУ, 2010. С. 314-322.

72. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

73. Свистун В. Формування управлінської команди як інноваційний напрям управління професійно-технічним навчальним закладом. URL: http://lib.iitta.gov.ua/2724/1/%D1%83%D0%BF%D1%80_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4.pdf (дата звернення 31.08.2020).

74. Свірчук Т. Поняття компетентності та компетенції у працях сучасних педагогів та лінгводидактів. Актуальні проблеми сучасної філології. *Мовознавчі студії: зб. наук. пр. Рівненського державного гуманітарного університету*. 2008. Вип. 16. С. 115–122.

75. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фнансы, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 288-294.

76. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 3. С. 48-50.

77. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. М.: ИЧП Изд. Магистр, 1997. 308 с.

78. Словник української мови. Т. IV. І–М. К.: Наукова думка, 1973. 840 с.

79. Соціологічна енциклопедія / уклад. В.Г. Городяненко. К. : Академвидав, 2008. 456 с.

80. Сучасний тлумачний словник української мови: 60 000 слів / уклад. і гол. ред. В. В. Дубчінський. Х.: ВД «Школа», 2007. 832 с.

81. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія; Г.В. Єльникова та ін. ; за ред. Г.В. Єльникової. К.; Чернівці: Книги-XXI, 2010. 460 с.

82. Термінологічний словник з економіки праці. URL: http://slovopedia.org.ua/51/53402/362670.html (дата звернення 19.06.2020).

83. Трейси Б. 100 абсолютных законов в бизнесе. Минск: «Попурри», 2001. 250 с.

84. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 75-79.

85. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник ; за ред. В. Г. Воронкової. К.: ВД "Професіонал", 2006. 567 с.

86. Федулова Л. І. Економіка знань : підручник. К.: 2009. 600 с.

87. Фінансовий словник. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/29169 (дата звернення 14.07.2020).

88. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций. М.: Генезис, 2005. 395 с.

89. Хаббард Л.Р. Основы организации. М.: Издательская группа "Пани", 1997. 48 с.

90. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. 2003. № 2. С. 58-64.

91. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703 (дата звернення 20.05.2019).

92. Чуланова О.Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом корпорації. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. № 33. С. 212-220.

93. Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход. *Высшее образование сегодня*. 2004. № 8. С. 27-34.

94. Шаталова Н.И. Квалификация. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / ред. В.А. Ядов. СПб.: Наука, 2006. С. 107.

95. Шульженко І.В., Помаз О.М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2016. № 1 (73). С. 23-28.

96. Щодо нормативно-методичного забезпечення розроблення галузевих стандартів вищої освіти. Лист № 1/9-484 від 31.07.2008 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-484290-08 (дата звернення 18.02.2019).

97. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. N.Y.: Kogan Page Business Books, 2003. 1024 p.

98. Boyatzis Richard E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982. 328 p.

99. Finkelstein S., Hambric D. Strategic leadership. St. Paul : West, 1996. 166 p.

100. Fletcher S. Analyzing competence: tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions. London: Kogan Page, 1997. 107 p.

101. Fletcher S. Quality and Competence/ Practical Trainer. London: Kogan Page, 1993. 128 p.

102. Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm (дата звернення 18.02.2019).

103. Hornby A.S. Oxford advanced Learning dictionary of current English. 7th Edition. Oxford: Oxford University press, 2005. 307 p.

104. Hudson W. Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it. New Jersey: John Wiley, 1993. 139 p.

105. Huselid Mark A., Barnes Jane E. Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage. URL: https://www.researchgate.net/publication/228741374_Human_capital_management_systems_as_a_source_of_competitive_advantage (дата звернення 18.02.2019).

106. Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Mumbai: Harper Business, 2006. 352 p.

107. Korolov D. Team of company employees in the light of the competency-based approach. *Internauka. International Scientific Journal. Series: Economic Sciences.* 2020. No. 5 (37). T. 1. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/5/5968 (дата звернення 18.02.2019).

108. Machlup F. The Economics of Informations and Human Capital. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 1984. 664 p.

109. Mansfield B. What is "competence" all about? Competency. 1999. No 6(3). 24-28 pp.

110. McClelland D.C., Koester R. & Weinberger J. How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review*. 1990. No 96. 690–702 pp.

111. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. 1-14 pp.

112. Nelson R., Winter S. An evolution theory of economic change. Cambridge: Belknap Press, 1982. 23-31 pp.

113. Newstrom John W., Davis Keith Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New Delhi: S. Chand Publishing, 2008. 709 p.

114. Persson J., Schlichter B. Managing Risk Areas in Software Development. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 2015. No 16. 5-24 pp.

115. Pino R. Corporate Aikido: Unleash the Potential within Your Company to Neutralize Competition and Seize Growth. NY: McGraw-Hill, 1998. 150 p.

116. Prahalad C.K., Hamel G.The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. 79-91 pp.

117. Raven J. Competence in modern society: its identification, development and release. N.Y.: Royal Fireworks Press, 1997. 396 p.

118. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence At Work: A Model for Superior Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, 1993. 388 p.

119. Stewart G.L., Fulmer I.S., Barrick M.R. An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*. 2005. No. 58. 343–365 pp.

120. Stewart Thomas A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. NY: Nicholas Brealey, 1998. 286 p.

121. Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. Work teams. *American Psychologist*. 1990. No. 45. 120-133 pp.

122. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team. URL: http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm (дата звернення 18.02.2019).

123. Tuckman Bruce W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol 63 (6). 384-399 pp.

124. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal.* 1984. Vol. 5. No. 2. 171-180 pp.

125. Whiddett S., Hollyforde S. A Practical Guide to Competencies: How to enhance individual and organizational performance. 2nd edition. London: CIPD House, 2003. 148 p.

126. Woodruffe C. What Is Meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. 1991. Vol. 14. No 1. 30-33 pp.

РОЗДІЛ 2
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТІ КОРПОРАЦІЇ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

2.1. Модель компетенцій як інструмент управління персоналом на засадах компетентнісного підходу

В умовах мінливого зовнішнього середовища, дефіциту трудових ресурсів та безперервного ускладнення вимог до професійної діяльності працівників компетентнісний підхід стає одним із основних інструментів розвитку конкурентних переваг працівника, системи управління персоналом та корпорації в цілому, оскільки забезпечує відповідність між станом системи управління персоналом та вимогами бізнесу. Саме розвиток компетенцій персоналу є передумовою підвищення ефективності функціонування корпорації та, як наслідок, забезпечення її конкурентоспроможності в умовах визначальної ролі нематеріальних активів у сучасній економіці.

Як інструмент управління персоналом, компетентнісний підхід передбачає встановлення чіткої відповідності між компетентністю працівника як набором його компетенцій та професійними й поведінковими вимогами, що ставляться до працівника на конкретному робочому місці. Така відповідність забезпечується за рахунок розроблення та впровадження моделей компетенцій співробітників корпорацій, під якими розуміється набір компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов’язків на конкретній посаді в конкретній корпорації з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою. Як сучасна концепція управління персоналом, компетентнісний підхід акцентує увагу не стільки на знаннях та навичках працівника, скільки на можливості їх реалізації в процесі професійної діяльності та прагненні працівника до постійного вдосконалення власної моделі компетенцій.

Як вже було неодноразово зазначено, центральною категорією управління персоналом на засадах компетентнісного підходу слід вважати поняття «компетенція». Саме наявність або відсутність у працівника компетенцій як сукупності вроджених та набутих характеристик формує його компетентність та конкурентоспроможність. Визначальна роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування корпорації зумовлює необхідність розвитку концепції використання компетентнісного підходу в напрямі формування та впровадження моделей компетенцій працівників.

Розробка моделей компетенцій переслідує такі основні цілі, як стандартизація вимог для працівників, що претендують на конкретні посади в системі управління корпорацією, та адекватна оцінка ефективності роботи вже працюючих співробітників на конкретних посадах. На необхідності дослідження характеристик діяльності працівників, які визначають ефективність їх діяльності, вперше акцентував увагу класик компетентнісного підходу Д. МакКлелланд у 1973 р. [57]. Саме наявні компетенції як набір професійних та індивідуальних характеристик він вважав передумовою забезпечення якісної праці. У розвиток тез Д. МакКлелланда, Р. Бояціс у 1982 р. наголосив на необхідності забезпечення відповідності між компетенціями працівників, компетенціями посад та компетенціями корпорації [51]. Лише за умови такої синхронізації працівник буде демонструвати високі результати професійної діяльності на конкретній посаді в конкретній корпорації, а його внесок у досягнення корпоративних стратегічних цілей зможе бути належним чином визначений та стимульований.

Х. Столярук визначає модель компетенцій як повний набір компетенцій та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, що проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [37, с. 380]. Модель компетенцій є базовим критерієм для підбору персоналу, його оцінювання та формування кадрового резерву [29, с. 55]. Модель компетенцій виступає взірцем, еталоном, який дозволяє порівняти реальну результативність

діяльності працівника на певній посаді з ідеальною, потенційно досяжною, за рахунок співставлення наявних у працівника компетенцій з тими, які потрібні корпорації в даний момент часу на даній посаді. Результати такого співставлення є підґрунтям для оцінювання працівника, його навчання, просування та стимулювання відповідно до тієї цінності, яку він становить для корпорації.

І. Миколайчук визначає модель компетенцій як набір ключових компетенцій, необхідних працівниками, які обіймають конкретну посаду для успішного досягнення стратегічних цілей організації [29, с. 56]. Наголошення на необхідності узгодження моделей компетенцій із загальними стратегічними орієнтирами корпорації є цілком ґрунтовним, оскільки лише за цієї умови можуть бути забезпечені наймання та просування працівників, які максимально відповідають потребам корпорації, визначені напрями їх професійного розвитку та розроблені заходи щодо стимулювання та заохочення цінного персоналу.

Також відзначимо визначення моделі компетенцій в працях науковців:

структурована сукупність окремих компетенцій (кластерів компетенцій), необхідних для ефективної діяльності на певній посаді; портрет «ідеального працівника» корпорації [35, с. 124];

повний набір компетенції та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часу, для конкретної організації з її індивідуальними цілями і корпоративною культурою [1, с. 210];

набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення поставлених завдань або працівнику для виконання роботи [39, с. 76].

На ключовій ролі моделей компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності системи управління персоналом та корпорації в цілому наголошує багато науковців [1, 10, 29, 34, 35, 37, 39, 41, 42, 44]. Саме модель компетенцій є центральним елементом та ефективним інструментом компетентнісного підходу, оскільки для того, щоб оцінити якість професійної діяльності працівників, передусім необхідно мати її заданий стандарт та

систему критеріїв, за якими здійснюється оцінювання. Таким стандартом є модель компетенцій, розроблена для конкретної посади або виду діяльності, а набір критеріїв як формуючих її різноманітних компетенцій кожна корпорація визначає відповідно до своїх цілей та можливостей.

Отже, сутність компетентнісного підходу полягає в розробленні та практичному впровадженні моделей компетенцій працівників. Дослідники виділять різні підходи до формування моделей компетенцій працівників корпорації [1, 29]. Перший з них може бути визначений з точки зору новизни та унікальності моделі. За цим критерієм, корпорація або пристосовує до своїх потреб вже існуючі типові моделі, або створює унікальну модель компетенцій з огляду на власну специфіку діяльності, кадрові потреби та фінансові можливості [1]. У першому випадку корпорація використовує та узагальнює досвід провідних корпорацій та / або консалтингових організацій у сфері управління персоналом, у другому – спирається на рекомендації зовнішніх консультантів або виключно на власних фахівців у сфері управління персоналом. Другий підхід до формування моделей компетенцій, на наш погляд, може бути асоційований з критерієм динамічності та передбачає наявність двох позицій. Згідно першої позиції, усі моделі компетенцій в рамках корпорації розглядаються як фіксований, стандартизований, статичний набір компетенцій, які визначають поведінковий портрет ідеального працівника корпорації [60]. Відповідно до другої позиції, яка відповідає динамічному розумінню компетентнісного підходу, перелік компетенцій персоналу має адаптуватися до вимог діяльності на конкретній посаді, враховувати поточний стан зовнішнього середовища конкретної корпорації та тенденції його трансформації [30]. Залежно від обраного підходу до формування моделей компетенцій, служба управління персоналом корпорації має дотримуватися певної стратегії з метою забезпечення максимальної ефективності дій із реалізації компетентнісного підходу.

Так, найпростішим (принаймні, з точки зору мінімізації фінансових витрат) є впровадження корпорацією існуючих моделей компетенцій за умови

їх розуміння як статичного фіксованого набору характеристик працівників. Ефективність запозичених статичних моделей компетенцій може бути забезпечена лише у випадку, якщо керівництво докладатиме максимальних зусиль для забезпечення їх оптимальної стандартизації, тобто намагається найповніше використати потенціал уніфікованих моделей. Це завдання може бути вирішено за рахунок пристосування моделей до умов діяльності конкретної корпорації, її кадрового потенціалу, вдосконалення або коригування окремих компетенцій та ін. У разі використання запозичених динамічних моделей компетенцій в корпорації має здійснюватися системна робота щодо модифікації моделей з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі корпорації. Таку діяльність можна визначити як стратегію адаптації, яка відрізняється більшою гнучкістю порівняно зі стратегією оптимальної стандартизації, оскільки базується на динамічному підході до формування моделей компетенцій. З іншого боку, реалізація стратегії адаптації потребує більших капіталовкладень, оскільки передбачає диференціацію як вимог до працівників, так й інвестування в розвиток їх компетенцій.

У разі, якщо корпорація вдається до розробки власних моделей компетенцій, очевидно забезпечується вищий ступень пристосованості цих моделей до умов діяльності корпорації та її кадрового потенціалу, але суттєво зростають фінансові витрати на розробку моделей, їх впровадження та забезпечення адресного фінансування в розвиток компетенцій працівників. Більш простим з цих двох варіантів є той, коли корпорація вдається до розробки власних моделей компетенцій за умови їх розуміння як статичного уніфікованого набору характеристик працівників. У цьому випадку оптимальну стратегію формування моделей компетенцій можна сформулювати як стратегію диференціації, яка передбачає урізноманітнення статичних наборів компетенцій з метою максимального врахування специфіки різних посад в системі управління корпорацією. Нарешті, максимальну відповідність компетенцій працівників як специфіці діяльності корпорації, так й окремих посад,

забезпечує формування власних динамічних моделей компетенцій. За умови дотримання цього підходу, вимоги до компетенцій працівників корпорації є найбільш гнучкими, оскільки передбачається постійне коригування динамічних моделей компетенцій з метою забезпечення відповідності змінам внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації, тенденціям розвитку ринку праці та стану трудових ресурсів. Керівництво корпорації має можливість не лише забезпечувати набір та оцінку працівників згідно зі сформованими моделями компетенцій, але й змінювати вимоги до працівників, якщо цього вимагає трансформація умов діяльності корпорації. Дотримання динамічного підходу забезпечує максимальну пристосованість моделей компетенцій до специфіки діяльності корпорації та окремих посад в системі управління. На наш погляд, стратегію формування компетенцій, яка передбачає використання власних моделей та розглядає їх з точки зору динамічного підходу, доцільно визначити як стратегію розвитку. Реалізація стратегії розвитку забезпечує корпорації найкращі результати, але й потребує значних фінансових витрат на формування та постійне вдосконалення моделей компетенцій.

Переваги та недоліки стратегій формування моделей компетенцій працівників систематизовано в табл. 2.1.

Підсумовуючи результати аналізу підходів до формування моделей компетенцій працівників, можемо вважати, що результативність застосування цих підходів буде максимальною у разі дотримання певних стратегій:

запозичена статична модель компетенцій – стратегія оптимальної стандартизації, яка передбачає коригування моделей компетенцій з метою їх пристосування до умов діяльності корпорації та максимального використання її кадрового потенціалу;

запозичена динамічна модель компетенцій – стратегія адаптації, яка полягає у модифікації моделей з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі корпорації;

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки стратегій формування моделей компетенцій працівників

Стратегії формування моделей компетенцій	Переваги	Недоліки
Стратегія оптимальної стандартизації	Мінімізація фінансових витрат Уніфікація вимог до професійної діяльності Швидкий термін окупності інвестицій в персонал	Відсутність гнучкої реакції на зміни Неповне використання кадрового потенціалу корпорації
Стратегія адаптації	Можливість коригування моделей компетенцій завдяки їх динамічному розумінню	Неможливість забезпечення максимальної відповідності запозичених моделей умовам діяльності корпорації
Стратегія диференціації	Можливість забезпечення широкого охоплення посад в системі управління відповідними статичними моделями компетенцій	Відсутність можливості швидкого реагування на зміни вимог до компетенцій працівників корпорації
Стратегія розвитку	Максимальна адаптація до умов діяльності корпорації та стану її кадрового потенціалу	Максимізація фінансових витрат на розробку унікальних моделей компетенцій корпорації

Джерело: розроблено автором

власна статична модель компетенцій – стратегія диференціації, що базується на урізноманітненні статичних наборів компетенцій з метою максимального врахування специфіки різних посад в системі управління корпорацією,

власна динамічна модель компетенцій – стратегія розвитку, яка передбачає системне вдосконалення моделей компетенцій з метою забезпечення їх максимальної відповідності змінам середовища, специфіці діяльності корпорації та конкретним посадам в системі управління.

Стратегії формування моделей компетенції працівників корпорації можуть бути формалізовані у вигляді матриці (рис. 2.1).

Характеристика стратегії: **Ступень унікальності моделі**	Статична	Динамічна
Нова (власна)	**Стратегія диференціації**: Урізноманітнення статичних наборів компетенцій з метою максимального врахування специфіки різних посад в системі управління корпорацією	**Стратегія розвитку**: Системне вдосконалення моделей компетенцій з метою забезпечення їх максимальної відповідності змінам середовища, специфіці діяльності корпорації та конкретним посадам в системі управління
Існуюча (запозичена)	**Стратегія оптимальної стандартизації:** Коригування моделей компетенцій з метою їх пристосування до умов діяльності корпорації та максимального використання її кадрового потенціалу	**Стратегія адаптації:** Модифікація моделей компетенцій з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі корпорації

Ступень динамічності моделі

Характеристика стратегії

Рис. 2.1. Матриця стратегій формування моделей компетенцій працівників корпорації

Джерело: розроблено автором

За горизонтальною віссю матриці розташовано характеристику «ступень динамічності моделі», яка може бути описана як статична або динамічна. За вертикальною віссю відкладено характеристику «ступень унікальності моделі», з точки зору якої модель може бути новою або вже існуючою. Вибір способів формування моделей компетенцій, вочевидь, залежить від компетентності кадрових служб корпорації, її фінансових можливостей, конкурентоспроможності, стабільності ринкових умов та, врешті-решт, розуміння керівництвом важливості дотримання компетентнісного підходу в

управлінні персоналом корпорації. Найкращі результати з точки зору відповідності специфіці діяльності корпорації та конкретних посад в системі управління, вочевидь, забезпечить використання власних динамічних моделей компетенцій та дотримання стратегії їх розвитку. Але цей підхід, з іншого боку, максимізує фінансові витрати корпорації на впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом.

На наш погляд, стратегія формування моделей компетенцій має обиратися з урахуванням значущості конкретних посад для досягнення стратегічних цілей функціонування корпорації: чим вище в системі управління розташована посада та чим більшим є внесок працівника, який її займає, у забезпечення ефективності діяльності корпорації, тим більш доцільним є дотримання стратегії розвитку, попри її витратність. З іншого боку, для посад, значущість яких не є визначальною з точки зору досягнення цілей корпорації, прийнятним є використання запозичених моделей компетенцій за умови дотримання стратегій оптимальної стандартизації та / або адаптації. Інакше кажучи, найкращі результати від дотримання компетентнісного підходу будуть забезпечені, якщо при формуванні моделей компетенцій будуть дотримані два раніше запропоновані принципи – синхронізації та диференціації. Принцип синхронізації, у контексті вибору стратегії формування моделі компетенцій, передбачає забезпечення відповідності між витратністю та складністю реалізації стратегії та значущістю посади в системі управління корпорацією. Дотримання принципу диференціації передбачає встановлення різних вимог до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску у досягнення цілей корпорації.

Умовою дотримання на практиці принципів синхронізації та диференціації компетенцій працівників є розуміння ієрархічності побудови системи управління будь-якої корпорації, в якій завжди присутні низовий (low-management), середній (middle-management) та вищий (top-management) рівні управління. Для кожного з цих рівнів набір компетенцій формується з урахуванням ролі управлінців відповідної ланки у досягненні стратегічних

цілей корпорації, а вимоги до компетенцій різного типу різняться залежно від того, які з них є визначальними для ефективної діяльності працівника на конкретному рівні управління корпорацією.

Н.І. Ситник [35, с. 122-123] з посиланням на роботу [41] виокремлює три рівні вимог до посади, які мають перебувати в основі формування моделей компетенцій працівників корпорації (рис. 2.2).

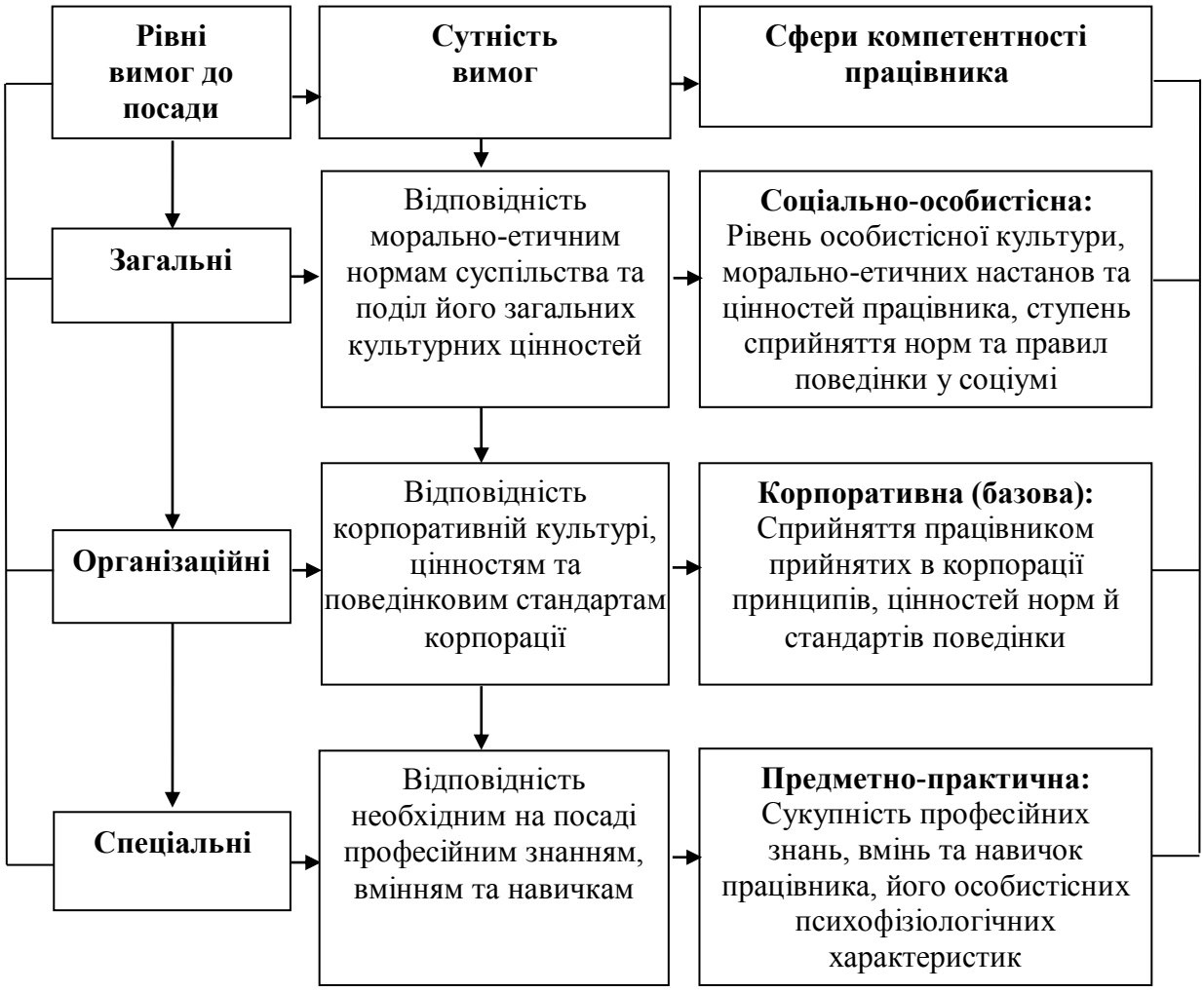

Рис. 2.2. Вимоги до посади, які перебувають в основі формування моделей компетенцій працівників корпорації

Джерело: розроблено автором

загальні вимоги – не пов’язані з професійної діяльністю, висуваються до працівників незалежно від сфери та умов функціонування конкретної

корпорації та залежать від прийнятих у суспільстві системи ментальних та соціокультурних цінностей;

організаційні вимоги – висуваються конкретною корпорацією до всіх її працівників незалежно від займаної посади, визначаються корпоративною культурою, цінностями та стандартами поведінки корпорації;

спеціальні вимоги – висуваються до працівника на конкретній посаді в корпорації, стосуються переважно професійних знань, прикладних вмінь та навичок.

Відповідність визначеним вимогам забезпечують три сфери компетентності працівника [35, с. 123]:

соціально-особистісна – залежить від особистісної культури, морально-етичних настанов та цінностей працівника, ступеня сприйняття норм та правил поведінки у соціумі;

корпоративна (базова, ключова) – відповідність працівника прийнятим в корпорації принципам, цінностям, нормам й стандартам поведінки, яка залежить від його особистісних мотивів та індивідуальних потреб;

предметно-практична (діяльнісна) – визначається професійними знаннями, вміннями та навичками працівника, його особистісними психофізіологічними характеристиками, які обумовлюють успішність діяльності на конкретній посаді.

Забезпечення кожної зі сфер компетентності, вочевидь, потребує різного набору компетенцій, складність яких послідовно зростає від компетенцій, що формують соціально-особистісну компетентність працівника до компетенцій, які відповідають предметно-практичній компетентності. Для кожної з посад в системі управління корпорацією значущість та ефективність комбінації видів компетентності будуть відрізнятися, що має бути відображено у відповідних моделях компетенцій. Свідченням ефективності моделі компетенцій є дотримання певних критеріїв, до яких відносяться [1]:

вичерпність – повне охоплення компетенціями усіх функцій професійної діяльності на певній посаді, що зазвичай досягається за рахунок 10-12 компетенцій;

дискретність – однозначна відповідність кожної з компетенцій конкретному виду професійної діяльності;

сфокусованість – чітка визначеність та конкретність компетенцій;

доступність – універсальність та простота формулювання компетенцій з метою уникнення двозначності її тлумачення;

конгруентність – узгодженість та співмірність компетенцій, їх спрямованість на зміцнення корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей корпорації;

сучасність – відповідність компетенцій стану внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації.

На наш погляд, наведений перелік критеріїв потребує уточнення та доповнення. Результати порівняння традиційного та авторського підходів до визначення переліку критеріїв ефективності моделі компетенцій представлено на рис. 2.3.

Передусім, доцільним є коригування такого критерію, як сучасність, оскільки його формулювання не дозволяє здійснювати ґрунтовну оцінку відповідності моделі компетенцій цій вимозі. Оскільки мова в даному випадку йде про відповідність моделі компетенцій актуальним тенденціям та вимогам, представляється можливим замінити критерій сучасності на критерій динамічності. Дійсно, якщо модель компетенцій побудована згідно з динамічним підходом, вона підлягає постійному коригуванню та адаптації з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищу корпорації. В результаті актуалізації моделі власне й забезпечується її сучасність, що дозволяє розглядати вимогу сучасності як наслідок виконання критерію динамічності моделі компетенцій.

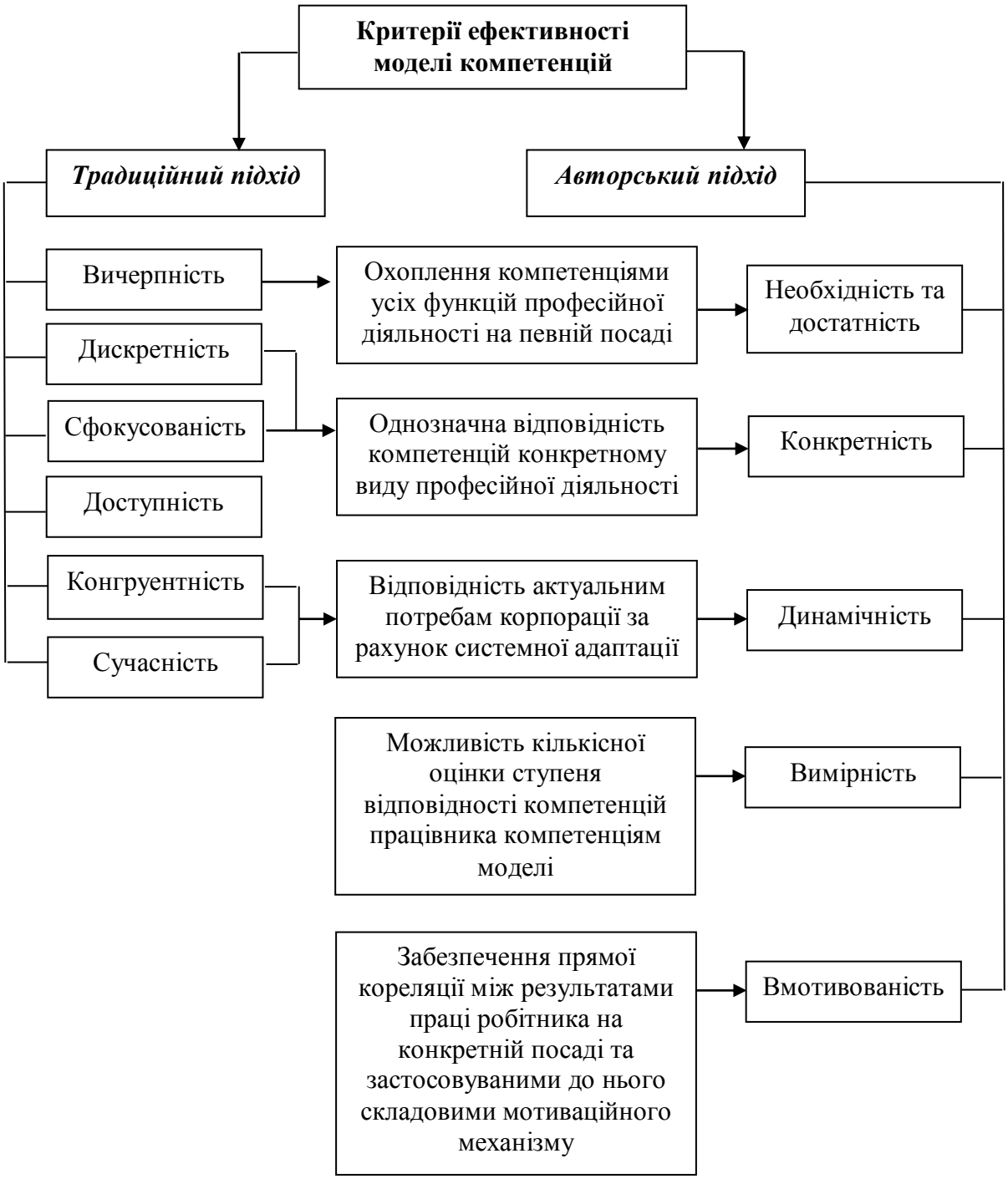

Рис. 2.3. Критерії ефективності моделі компетенцій

Джерело: розроблено автором

Також важливою умовою для встановлення відповідності працівника моделі компетенцій є можливість кількісної оцінки його компетенцій. Оцінка має базуватися на відповідності можливостей конкретного фахівця обіймати певну посаду (компетенції співробітника) об’єктивним вимогам, які ставляться

до певного роду професійної діяльності (компетенціям посади). Об'єктивність результатів такого оцінювання потребує кількісної інтерпретації, тому слід за можливості виключити суб'єктивізм у прийнятті відповідних рішень, який є неусувною ознакою методів, що базуються на якісному оцінюванні (зокрема, експертне оцінювання). З іншого боку, завжди існує можливість поєднання кількісних та якісних характеристик та об'єктивізація останніх за рахунок використання засобів формалізації (інтервальна шкала, матричний метод, морфологічний аналіз тощо). Можливості інтеграції кількісних та якісних характеристик оцінювання компетенцій персоналу буде докладно розглянуто в процесі розробки методичних засад формування команд в топ-менеджменті корпорації на основі компетентнісного підходу. На разі зазначимо, що до переліку критеріїв ефективності моделі компетенцій слід додати такий критерій, як вимірність, тобто можливість кількісної оцінки ступеня відповідності компетенцій працівника компетенціям моделі.

Дотримання вимоги вимірності як критерію ефективності моделі компетенцій дозволяє припустити, що з переліку цих критеріїв доцільно виключити доступність та конгруентність. Зрозумілість формулювання компетенцій є очевидною умовою для розроблення моделі компетенцій, а оцінити її кількісно не представляється можливим. З аналогічних міркувань, не має інформативності критерій конгруентності, оскільки відповідність моделі компетенцій орієнтирам корпоративної культури та стратегічних цілей корпорації є наслідком дотримання критерію динамічності.

Критерій вичерпності, який передбачає повне охоплення компетенціями усіх функцій професійної діяльності на певній посаді, доцільно доповнити таким чином, щоб уникнути випадок надмірності цих компетенцій. Розширення моделі компетенцій з метою якомога більш повного охоплення та конкретизації функцій працівника має ризик зайвої деталізації та ускладнення практичного використання такої моделі. Тому, на наш погляд, як критерій ефективності моделі компетенцій доцільно розглядати не просто її вичерпність як умову

достатності, але й необхідність як умову наявності в моделі лише тих компетенцій, які дійсно необхідні працівнику на конкретному робочому місці.

Щодо таких критеріїв, як дискретність та сфокусованість, представляється доцільним поєднати їх у єдиний критерій конкретності, який передбачає однозначну відповідність компетенцій конкретному виду професійної діяльності. Сфокусованість як чіткість визначення компетенцій є логічним наслідком їх конкретності, тобто прямої кореляції з видами професійної діяльності.

Нарешті, останнім, але вкрай важливим критерієм ефективності моделі компетенцій слід вважати вмотивованість. В цілому, компетентнісний підхід концентрується на формуванні моделі професійної поведінки працівника, яка передбачає встановлення залежності між професійними якостями працівника та результатами його праці. Якість професійної діяльності працівників (або навпаки її неналежне здійснення) має безпосереднім чином впливати на політику керівництва корпорації у сфері управління персоналом. Критерієм відповідності моделі професійної поведінки ідеям компетентнісного підходу за цією ознакою слід вважати забезпечення прямої кореляції між результатами праці робітника та застосовуваними до нього складовими мотиваційного механізму (висока / низька заробітна плата, преміювання / стягнення, відзнака / догана, інші види матеріального та нематеріального заохочення / осуду). Прямим свідченням успішності моделі за цією ознакою буде покращення результатів професійної діяльності працівників та довгострокова їх підтримка на високому рівні у разі належної мотивації. Своєю чергою, забезпечення кореляції між рівнем професіоналізму, результатами діяльності та засобами мотивації працівника потребує визначення кількісних показників, які мають застосовуватися з метою оцінювання його компетенцій.

Отже, вмотивованість має розглядатися як один із критеріїв ефективності моделі компетенцій. Особливого значення дотримання цього критерію набуває при формуванні команд в топ-менеджменті корпорації, оскільки для її учасників має бути забезпечено використання елементів мотиваційного

механізму згідно з їх персональним внеском у досягнення стратегічних цілей корпорації. Більш детально умови забезпечення вмотивованості представників топ-менеджменту корпорації буде розглянуто у третьому розділі дисертаційної роботи при визначенні напрямів підвищення результативності їх діяльності у складі команди. Наразі ж зазначимо, що представляється можливим визначити такі критерії ефективності заснованої на компетенціях моделі професійної поведінки працівника як умови її успішності (рис. 2.3): необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість.

Отримані у даному параграфі результати логічним чином доповнюють уявлення про компетентнісний підхід як про сучасну концепцію управління персоналом, та дозволяють розширити раніше визначений перелік елементів концепції складовими, які мають практично-прикладне значення (див. табл. 1.5). Їх поєднання з теоретичними елементами дозволяє розробити концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу (рис. 2.4).

Нагадаємо, що під концепцією управління персоналом на основі компетентнісного підходу пропонується розуміти спосіб тлумачення процесу управління персоналом, в основі якого перебуває уявлення про компетенції персоналу як про рушійну силу розвитку корпорації та забезпечення її конкурентних переваг.

Запропонована концепція складається з теоретичного та прикладного (практичного) блоків. Теоретичний блок узагальнює теоретико-методологічні засади управління персоналом на основі компетентнісного підходу, до яких відносяться:

мета, що полягає у розвитку компетенцій працівників як стратегічного активу, джерела капіталізації та передумови забезпечення конкурентоспроможності корпорації;

ключові концепти предметної царини дослідження, до яких віднесено категорії (кваліфікація, компетенція, компетентність) та похідні від них поняття;

завдання управління персоналом на основі компетентнісного підходу;

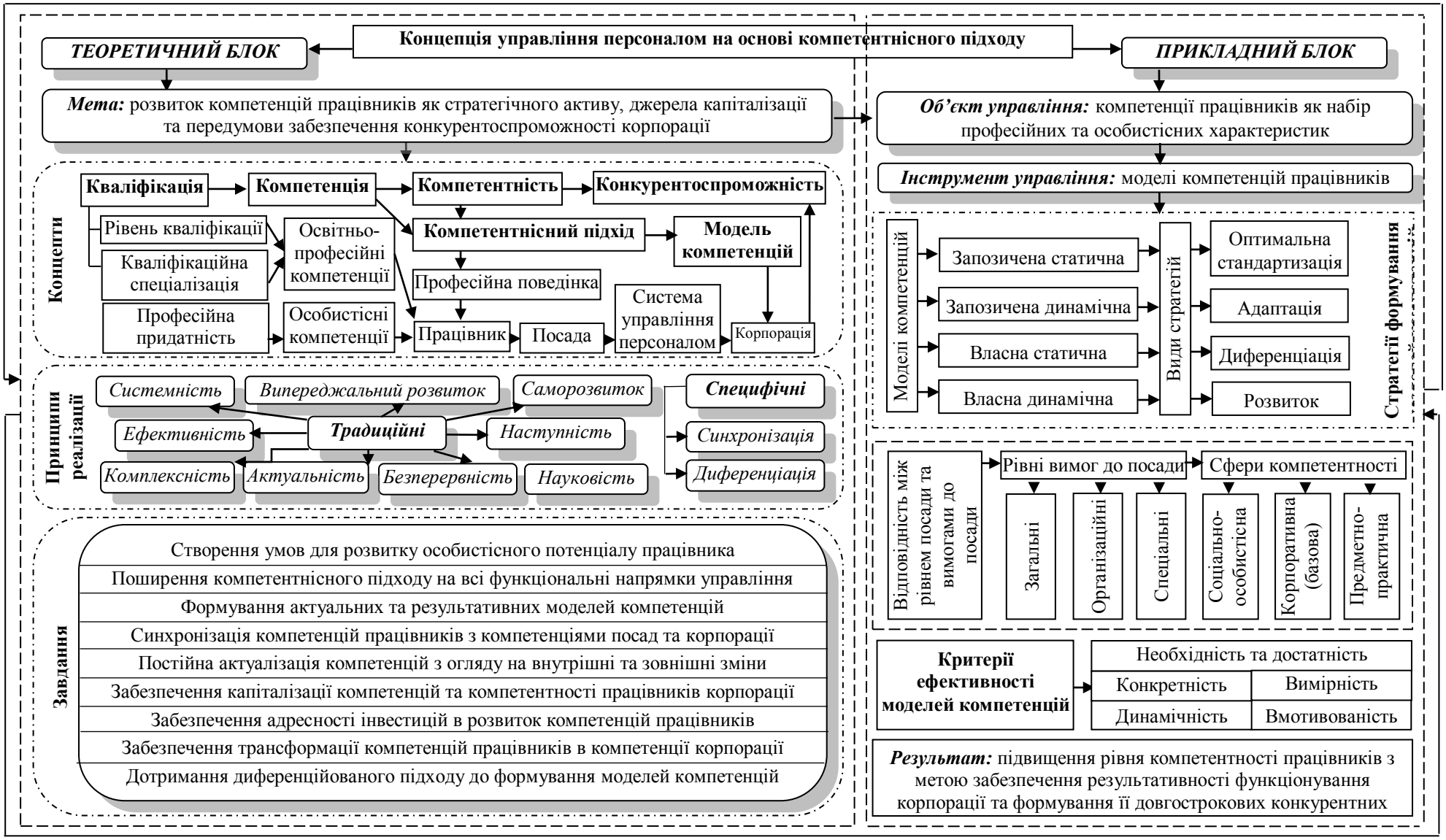

Рис. 2.4. Концепція управління персоналом корпорації на основі компетентнісного підходу

Джерело: розроблено автором

принципи реалізації цього процесу, до яких віднесено як традиційні, так й специфічні (визначені автором) принципи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

Прикладний блок концепції містить елементи, які узагальнюють практично-прикладні аспекти формування та використання моделей компетенцій як основного інструменту реалізації компетентнісного підходу, а саме:

види моделі компетенцій (запозичена статична, запозичена динамічна, власна статична, власна динамічна);

стратегії формування моделей компетенцій (стратегія оптимальної стандартизації, стратегія адаптації, стратегія диференціації, стратегія розвитку);

критерії ефективності моделей компетенцій (необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість);

рівні вимог до посади (загальні, організаційні, спеціальні) та сфери компетентності, які їх забезпечують (соціально-особистісна, корпоративна, предметно-практична).

Об’єктом управління за умови дотримання компетентнісного підходу є компетенції працівників як набір їх професійних та особистісних характеристик, а результатом управління – підвищення рівня компетентності працівників з метою забезпечення результативності функціонування корпорації та формування її довгострокових конкурентних переваг. Слід додати, що процес моделювання компетенцій інтегрується в усі підсистеми системи управління персоналом (підбір, розвиток, оцінка, мотивація персоналу, формування кадрового резерву, компенсації).

Дотримання теоретичних та прикладних засад управління персоналом на основі компетентнісного підходу забезпечує розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу корпорації, основним інструментом якого є формування та впровадження моделей компетенцій на основі принципів диференціації та синхронізації. Диференціація вимог до моделей компетенцій працівників та їх синхронізація зі значущістю посад в системі управління має

розглядатися як підґрунтя для формування ефективних команд в топ-менеджменті корпорації, оскільки передбачає оцінювання компетенцій працівників залежно від їх внеску у досягнення стратегічних цілей корпорації в цілому та команди зокрема. Розробленню методичних засад формування команд в топ-менеджменті корпорації відповідно до запропонованої концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу присвячений другий розділ дисертаційної роботи.

2.2. Інструментарій формування та оцінки компетенцій топ-менеджерів корпорації

Запорукою ефективного функціонування будь-якої сучасної корпорації є прошарок топ-менеджерів, які виступають рушійною силою її розвитку. Керівники вищого рівня управління відіграють провідну роль в досягненні цілей корпорації, оскільки саме від їх досвіду, професійних знань та кваліфікації залежить, в якому обсязі будуть забезпечені та збережені конкурентні переваги. Необхідністю виявлення та розвитку професійних та особистісних характеристик працівників в цілому та топ-менеджерів зокрема пояснюється поширення компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами. В практиці управлінської діяльності суб’єктів господарювання компетентнісний підхід реалізується через формування моделей компетенцій для конкретних посадових позицій, а відповідність працівника моделі компетенцій виступає як критерій його сумісності з цілями, стандартами професійної діяльності та корпоративними цінностями корпорації.

У загальному випадку під моделлю компетенцій розуміється сукупність окремих компетенцій, якими має володіти працівник для виконання функцій на конкретній посаді в конкретній організації. Модель компетенцій може містити різні знання, вміння, навички, особистісні характеристики, основною вимогою

до яких є можливість їх опису через систему індикаторів поведінки. Загальними вимогами до ефективної моделі компетенцій є [5, 32]:

вичерпність охоплення всіх функцій професійної діяльності працівника на конкретній посаді в конкретній корпорації;

системність як логічність, взаємопов'язаність та взаємодоповнюваність компетенцій в рамках однієї моделі;

необхідність та достатність набору компетенцій для виконання працівником функціональних обов'язків на конкретній посаді;

дискретність як відповідність лише одному виду професійної діяльності, який за змістом та вимогами можна відокремити від інших;

доступність для розуміння, вимірювання та оцінювання;

сумісність з корпоративними цілями та цінностями корпорації;

актуальність, тобто відповідність умовам функціонування корпорації в даний момент часу;

справедливість відносно усіх залучених до використання моделі;

адаптивність як можливість коригування та оновлення компетенцій відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх чинників.

Модель компетенцій дозволяє чітко визначити професійні та поведінкові вимоги до працівника в залежності від його управлінського рівня, професії, посади і виконуваних завдань [39]. Оскільки різні компетенції мають різну вагомість для забезпечення успішної професійної діяльності працівника залежно від посади, окремим компетенціям може бути привласнена різна вага у загальному наборі з її сумарним значенням 100%, або одиниця [32, с. 71]. З метою підвищення ефективності моделі, окремі компетенції, що входять до її складу, об'єднуються за ознакою спорідненості в кластери (блоки, групи). Зокрема, до кластерів, якими найчастіше визначаються компетенції корпорації, найчастіше відносяться [5, 39]:

кластер професійних компетенцій, які визначаються для фахівців з виконання конкретної професійної функції та описують професійно-технічні вимоги до працівника на займаній посаді в даній корпорації;

кластер корпоративних компетенцій, які розробляються для всіх працівників корпорації та визначають, наскільки працівник поділяє цінності, цільові настанови, еталони етичної професійної поведінки, стандарти доброчесності корпорації;

кластер управлінських (менеджерських) компетенцій, які розробляться для представників управлінської ланки корпорації та визначають можливості управлінця до ефективного планування та організації роботи, орієнтованості на досягнення результату, делегування повноважень, комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищі корпорації та ін.;

кластер особистих компетенцій, які описують набір індивідуальних соціально-психологічних характеристик працівника, необхідних на даній посаді (потенціал саморозвитку, ініціативність, креативність, адаптивність до змін, толерантність, стресостійкість та ін.)

З метою підвищення інформативності моделі компетенцій, для її складових може бути передбачено виокремлення рівнів «зрілості» [5] («розвитку» [32]), кожен з яких характеризується вимогами до наявності у працівника певних позицій в описі конкретної компетенції та ступеня їх прояву. Такий підхід дозволяє оцінити рівень прояву певної компетенції у працівника та більш грунтовно визначити ступень відповідності його компетенцій вимогам конкретної посади, оскільки можливою є як ситуація повної відсутності необхідних компетенцій, так й випадок, в якому компетенції співробітника або претендента на посаду перевищують чинні вимоги. В останньому випадку застосовується механізм переміщення (для особи, що вже працює в корпорації), або пропонується посада більш високого рівня ієрархії (для сторонньої особи, що претендує на роботу в корпорації).

Для оцінки рівня розвитку (прояву) компетенцій зазвичай застосовуються вербальні шкали, за якими працівнику привласнюється оцінка в діапазоні від «повна відповідність компетенції» до «відсутність компетенції». Підхід до формування індикаторів відповідності працівника вимогам посади, як й власне до розробки моделі компетенцій в цілому, визначається в рамках кожної

конкретної корпорації залежно від її цілей, пріоритетів та фінансових можливостей. Загалом існують такі способи моделювання компетенцій:

використання класичних моделей компетенцій, запропонованих в спеціалізованій науковій літературі розробниками компетентнісного підходу;

використання стандартизованих універсальних моделей успішних корпорацій, консалтингових організацій, кадрових агенцій тощо;

коригування запозичених моделей компетенцій з метою забезпечення їх адаптації до чинників внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації;

розробка власної моделі компетенцій відповідно до корпоративних цілей та стандартів діяльності корпорації (самостійно або із залученням зовнішніх консультантів).

Однією з перших в процесі відбору на вакантні посади корпораціями стала використовуватися модель Д. Мак-Клелланда [56, 57], запропонована ним в рамках мотиваційної теорії потреб. Дана модель містить три групи потреб (мотивів) [4, 17, 45]: потреба досягнення, що проявляється в бажанні працівника максимізувати результат професійної діяльності; потреба взаємодії (афіліації), що передбачає активну взаємодію в колективі, формування дружніх відносин, формування відчуття приналежності та співпричетності; потреба влади, яка базується на прагненні впливати на дії інших осіб та контролювати їх. У контексті формування моделей компетенцій управлінців, вочевидь, саме сильний прояв потреби до влади у поєднанні з вираженим бажанням максимізації результату, можуть розглядатися як первинні критерії оцінювання відповідності працівника менеджерській посаді. Інша поширена концепція моделювання управлінської компетентності, яка належить Л. Спенсеру та С. Спенсеру, передбачає виокремлення п’яти положень, що відповідають за формування окремих компетенцій [59]:

мотиви, які спонукають працівника до дій та вибору лінії поведінки в конкретних умовах;

психофізіологічні властивості, які визначають реакцію працівника на ситуації, що виникають в процесі професійної діяльності;

Я-концепція як сукупність моральних настанов та цінностей, які прогнозують дії працівника у короткостроковому періоді;

знання як інформація, якою володіє працівник, потенційна основа його результативної діяльності;

навички, тобто вироблені та набуті прийоми професійної діяльності.

Наведені підходи до формування компетенцій є класичним теоретичним підґрунтям управління персоналом на засадах компетентнісного підходу, тоді як більшу практичну цінність становлять моделі компетенцій, розроблені відомими корпораціями. З таких моделей найбільше поширення отримали модель компетенцій менеджерів «20 граней» корпорації ADC та модель «Восьми компетенцій» корпорації SHL – світового лідера в оцінюванні персоналу. Модель «20 граней» містить 20 важливих для діяльності менеджера компетенцій, які за ознакою подібності розподілено на 5 груп: управлінські навички, внутрішня мотивація, навички прийняття рішень, особисті якості, навички міжособистісної взаємодії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Модель компетенцій менеджерів «20 граней»

Управлінські навички	**Внутрішня мотивація**	**Навички прийняття рішень**	**Особисті якості**	**Навички міжособистісної взаємодії**
Планування та організація діяльності	Ініціативність	Структурний аналіз проблем	Стресостійкість	Емпатія (міжособистісне розуміння)
Делегування повноважень та розподіл обов’язків	Налаштованість на довгостроковий результат	Збирання та оброблення релевантної інформації	Адаптивність	Здатність до переконливої комунікації
Розвиток підлеглих відповідно до цілей корпорації	Розвиток особистих навичок та професійне зростання	Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)	Відповідальність, організованість, рішучість	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Ефективне лідерство	Орієнтація на якість	Системність мислення	Позитивне мислення	Вміння працювати в команді

Джерело: складено автором на підставі [5, 17, 32]

Серед інших поширених інструментів формування та оцінювання компетенцій топ-менеджерів слід відзначити моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies) корпорації SHL [40]. Перша з них, відома під назвою модель «Восьми компетенцій», розроблена спеціально для управлінців вищого рівня ієрархії, передбачає виокремлення таких груп компетенцій: стратегія, корпоративна культура, управління людьми, оперативне управління. Модель PMC оцінює компетенції менеджерів та досвідчених професіоналів в таких сферах, як: лідерство, міжособистісні компетенції, аналітичні компетенції, розуміння бізнесу, динамізм, операціональні компетенції.

На наш погляд, належні можливості для визначення компетенцій топ-менеджерів корпорації надає модель «20 граней». Її відмітними рисами є невелика кількість груп (5) та зрозумілих компетенцій в їх складі (4), що спрощує процес оцінювання компетенцій працівників. Також зручною є симетричність моделі відносно компетенцій різних категорій, тобто в кожну групу входить однакова кількість компетенцій, на відміну, наприклад, від моделей DDA та PMC корпорації SHL. Водночас, доцільним є уточнення структури та елементного складу моделі «20 граней» у контексті дослідження компетенцій саме управлінців вищого рівня ієрархії. З метою обґрунтування цих уточнень звернемося до сутності поняття топ-менеджера, докладний аналіз якого здійснено в роботі О. Рахманова «Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет» [33]. Автор вищезгаданого дослідження грунтовно зауважує, що в Україні наразі не існує традиції однозначного позначення соціальної верстви, яка формує специфічний сегмент топ-менеджерів [33, с. 9]. Особливість сегменту топ-менеджменту полягає передусім в тому, що до цієї категорії відносяться як безпосередні власники корпорацій (кінцеві бенефіціари), так й наймані ними особи, які виступають в ролі керівників для інших співробітників. Основна відмінність між цими двома категоріями топ-менеджерів, на слушну думку О. Рахманова, полягає у наявності різних стимулів та мотиваторів до ефективної діяльності [33, с. 13].

Якщо для власників корпорацій основним стимулом є отримання надприбутків від його власності, то для найманих топ-менеджерів такими стимулами являються:

примноження матеріальних здобутків (заробітна плата, премії та ін.);

наявність негрошових бонусів (медичне страхування, компенсація вартості житла й транспорту);

нематеріальні стимули (публічне заохочення, корпоративна лояльність, комфортні умови праці, гнучкий графік, прозорі перспективи кар'єрного зростання);

визнання його ефективного керування на займаній посаді (ділова репутація).

Ділові та особисті якості власника корпорації, вочевидь, перебувають поза межами управлінського впливу, тоді як компетенції найманих топ-менеджерів як раз й підлягають оцінці з боку кінцевого бенефіціара. Тобто, модель компетенцій топ-менеджера корпорації має бути орієнтована на виявлення мотиваторів найманого керівника вищого рівня управління до ефективної діяльності, що потребує уточнення моделі «20 граней». З цією метою пропонується ввести до категорії «Внутрішня компетенція» такої компетенції, як «Орієнтація на стимули та мотиватори». Для позначення найвищого рівня розвитку відповідної компетенції доцільно скористатися словосполученням «статусна капіталізація» [33, с. 13], яка передбачає орієнтованість найманого топ-менеджера на визнання його успішності в професійному середовищі та галузевому співтоваристві. Висока ділова репутація, визнана амбіційність та пізнаваність у діловому оточенні можуть стати не лише передумовою для збільшення матеріальної винагороди, але й трампліном для переходу від статусу найманого працівника до акціонера / партнера власника корпорації.

Відповідно, рівень прояву компетенції «Орієнтація на стимули та мотиватори» у найманого топ-менеджера корпорації пропонується варіювати таким чином:

неприйнятний рівень – відсутність особистого розуміння системи стимулів та мотиваторів;

прийнятний рівень – визнання в якості єдиного стимулу примноження матеріальних здобутків,

достатній рівень – існування у управлінця системи стимулів, яка раціонально сполучає матеріальні та нематеріальні мотиватори ефективної діяльності;

належний рівень – визнання в якості головного стимулу зростання особистої «статусної капіталізації» управлінця, що може вступати у протиріччя зі стандартами поведінки, корпоративною культурою, цілями та цінностями корпорації;

високий рівень – визнання в якості головного стимулу зростання особистої «статусної капіталізації» управлінця за умови її узгодженості з цілями та цінностями корпорації, що виключає можливість виникнення протиріч між особистими пріоритетами топ-менеджера та його налаштованістю на успішний розвиток корпорації.

При формуванні моделей компетенцій керівників вищого рівня корпорації слід також враховувати їх поділ на функціональних та лінійних менеджерів. Функціональний топ-менеджмент відповідає за певну сферу, що не відноситься до основної діяльності корпорації. Функціональні топ-менеджери є фахівцями у своїй функціональній сфері та мають достатню самостійність при прийнятті управлінських рішень в межах свого функціоналу, але їх повноваження не розповсюджуються поза межі їх сфери управління, та вони не впливають на формування стратегії й тактики розвитку корпорації в цілому. До категорії функціональних менеджерів у корпорації відносяться такі посади, як фінансовий директор, директор з маркетингу, директор з кадрових питань, директор з зовнішньоекономічної діяльності та ін. Лінійні менеджери відповідають за певний напрямок основної діяльності корпорації. У великих корпораціях, які мають розгалужену мережу регіональних та виробничих підрозділів, до лінійних топ-менеджерів відносяться керівники бізнес-

підрозділів та регіональні директори. Також до категорії лінійних менеджерів у великих корпораціях відноситься власне вище керівництво (генеральний директор, який несе повну відповідальність за результати діяльності корпорації, та його перший заступник), члени правління та члени ради директорів. Перелік типових позицій топ-менеджерів згідно Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників для професійної групи «Керівники», затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. № 336, наведено в Додатку А.

У контексті формування моделей компетенцій топ-менеджерів корпорації слід зауважити, що набір відповідних компетенцій матиме певні відмінності для функціональних та лінійних менеджерів. Вочевидь, функціональний топ-менеджер має бути фахівцем високого ґатунку у своїй функціональній сфері (персонал, логістика, комунікації, збут та ін.), тоді як компетенції лінійного менеджера переважно стосуються широко спектру загальних управлінських навичок, лідерства, здатності до комунікацій, прийняття рішень та ін.

Нарешті, останні суттєві уточнення моделі «20 граней», які сприятимуть ефективному оцінюванню компетенцій топ-менеджерів корпорації, стосуються регламентації рівня їх професійних знань. Відповідні уточнення пропонується зробити за аналогією з підходом В.М. Пуляєвої [32], яка вдосконалює модель «20 граней» за рахунок додавання групи компетенцій «Навички управління корпоративними знаннями», що оцінюють здібності до акумулювання професійних знань управлінцями у сфері сервісного менеджменту. Значущість відповідних компетенцій є очевидною у будь-якій сфері діяльності з огляду на функціонування сучасних корпорацій в умовах економіки знань.

Економіка знань – це концепція постіндустріального суспільства, нова фаза розвитку суспільного життя, самостійна галузь економіки, що стає невід’ємною складовою загальної економіки, якій притаманні такі риси [7]:

знання створюється, розповсюджується і використовується в різноманітних формах, збагачує всі галузі, всі сектори діяльності й усіх учасників соціально-економічних процесів;

головною рушійною силою стає мотивований до набуття, перманентного оновлення та розповсюдження знання працівник корпорації, для інноваційної праці якого характерна висока частка знаннєвої, творчої, інтелектуальної компоненти;

результатом інноваційної праці працівника стає продукування і реалізація новітніх ідей, що трансформуються у високотехнологічну продукцію, висококваліфіковані послуги, нову інформацію і нове знання, сприяють задоволенню потреб і приносять економічну вигоду тому, хто ці ідеї продукує, поширює та впроваджує, а також забезпечують конкурентні переваги і працівнику як носію знання особисто, й корпорації в цілому.

Відповідно, однією з основних цілей корпорації, що працює в умовах економіки знань, є не тільки забезпечення конкурентоспроможності її продукції / послуг, але й удосконалювання процесів їх створення, виробництва та просування. За таких умов топ-менеджер корпорації зобов’язаний демонструвати прагнення та здатності до самонавчання, саморозвитку професійних якостей, розвивати систему управління корпоративними знаннями, особисто сприяти обміну та поширенню знання між працівниками корпорації. Тому включення до моделі компетенцій топ-менеджерів складових, які характеризують їх вміння передавати свої явні та неявні знання та актуалізувати базу професійних знань [32, с. 75], представляється цілком доцільним. Здатність управлінця до актуалізації професійних знань відповідає компетенцій моделей «20 граней» «Розвиток особистих навичок та професійне зростання» (група «Внутрішня мотивація»). Компетенцію, яка характеризує вміння топ-менеджера передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво) доцільно включити до групи фахових компетенцій.

Водночас, навичками у сфері управління корпоративним знанням не вичерпуються вимоги до професіоналізму топ-менеджерів як фахівців у певній сфері діяльності. Тому доцільним є включення до моделі «20 граней» компетенцій, які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності, тобто професійних (фахових) компетенцій.

Підґрунтям для відбору найголовніших з них можуть слугувати запропоновані науковцями класифікатори професійних компетенцій управлінців. Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника, визначені згідно з викладеним в роботах [12, 36] підходом, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

Професійні компетенції	Абревіатура компетенції
Знання та вміння планувати діяльність корпорації (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організовувати роботу корпорації (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності корпорації	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну структуру корпорації	КП-14

Джерело: [12, 36]

Зазначимо, що більшість включених до переліку професійних компетенцій, наведених в табл. 2.2, або в синонімічному формулюванні входять в різні групи компетенцій моделі «20 граней», або можуть бути представлені як їх комбінація (табл. 2.4). Наприклад, компетенція КП-3 «Вміння мотивувати персонал» утворюється сполученням компетенцій моделі «20 граней» під назвами «Ефективне лідерство» (група «Управлінські навички») та «Здатність до переконливої комунікації» (група «Здатність до особистісної взаємодії»).

Переважно професійні компетенції корелюють з компетенціями груп «Управлінські навички» та «Навички особистісної взаємодії» моделі «20 граней», що підтверджує важливість відповідних навичок для ефективної

діяльності топ-менеджерів. Водночас, практично відсутні в переліку професійних компетенцій такі, що асоціюються з суб'єктивними характеристиками керівника (групи «Особисті якості» та «Внутрішня мотивація»).

Таблиця 2.4

Відповідність професійних компетенцій складовим моделі «20 граней»

Професійні компетенції	Шифр	Відповідність компетенціям моделі «20 граней»	
		Група компетенцій	Компетенція
Знання та вміння планувати діяльність корпорації (підрозділу)	КП-1	«Управлінські навички»	«Планування та організація діяльності»
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2	«Особисті якості»	«Відповідальність та організованість»
Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3	«Управлінські навички»	«Планування та організація діяльності»
Вміння організовувати роботу корпорації (підрозділу)	КП-4		
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності корпорації	КП-5	-	-
Вміння мотивувати персонал	КП-6	«Управлінські навички»	«Ефективне лідерство»
		«Навички міжособистісної взаємодії»	«Здатність до переконливої комунікації»
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	КП-7	«Навички міжособистісної взаємодії»	«Здатність до переконливої комунікації»
Навички роботи в команді	КП-8	«Навички міжособистісної взаємодії»	«Вміння працювати в команді»
Вміння вести переговори	КП-9	«Навички міжособистісної взаємодії»	«Здатність до переконливої комунікації»
Вміння управляти конфліктами	КП-10	«Навички міжособистісної взаємодії»	«Створення сприятливого соціально-психологічного клімату»
Вміння приймати рішення	КП-11	«Навички прийняття рішень»	Всі компетенції групи
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12	«Управлінські навички»	«Делегування повноважень та розподіл обов'язків»
Знання ділового етикету	КП-13	-	-
Вміння формувати корпоративну структуру корпорації	КП-14	«Навички міжособистісної взаємодії»	«Створення сприятливого соціально-психологічного клімату»

Джерело: складено автором

До двох єдиних професійних компетенцій, аналоги яких виявляються відсутніми в моделі «20 граней», відносяться компетенції КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності корпорації» та КП-13 «Знання ділового етикету». Щодо компетенції «Знання ділового етикету», цікаво розглянути результати дослідження, викладеного в роботі Н.О. Сімченка [36, с. 128-131]. У цій роботі, з метою виявлення особливостей реалізації компетентнісного підходу, наводяться результати опитування 175 керівників різних рівнів управлін18ня, які проводилися на базі 68 підприємств України різних форм власності. Результати дослідження систематизовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій в діяльності працівників різних рівнів управління

Коефіцієнт вагомості	**Професійні компетенції керівників вищого рівня управління**														Разом
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha,\%$	6,86	6,87	6,94	6,93	6,89	7,67	7,01	7,59	7,18	6,94	6,65	6,92	7,85	7,70	100
Ранг	12	11	7	8	10	3	6	4	5	7	13	9	1	2	
Коефіцієнт вагомості	**Професійні компетенції керівників середнього рівня управління**														Разом
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha,\%$	6,03	7,16	5,64	8,14	6,84	7,48	8,44	7,38	6,89	7,16	7,12	7,22	7,07	7,43	100
Ранг	12	7	13	2	11	3	1	5	10	7	8	6	9	4	
Коефіцієнт вагомості	**Професійні компетенції керівників нижчого рівня управління**														
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	Разом
$\alpha,\%$	5,94	7,28	5,66	5,49	7,64	8,95	7,90	8,41	5,72	8,68	7,11	8,30	6,11	6,83	100
Ранг	11	7	13	14	6	1	5	3	12	2	8	4	10	9	

Джерело: [36, с. 131]

Згідно з методикою дослідження, експертам було запропоновано оцінити значущість 14 професійних компетенцій (табл. 2.2) для ефективної діяльності керівників різних рівнів управління. Результати оцінки значущості професійних компетенцій (табл. 2.5) засвідчили, що, на думку експертів, окремі професійні компетенції мають різну значущість на кожному з рівнів управлінської ієрархії. Так, перша трійка найбільш значущих компетенцій для керівників різних рівнів управління виглядає таким чином [36]: вищий рівень управління – знання ділового етикету ($\alpha = 7{,}85$), вміння формувати корпоративну структуру корпорації ($\alpha = 7{,}70$), вміння мотивувати персонал ($\alpha = 7{,}67$); середній рівень управління – здатність до ділових комунікацій у професійній сфері та знання основ ділового спілкування ($\alpha = 8{,}44$), вміння організовувати роботу корпорації / підрозділу ($\alpha = 8{,}14$), вміння мотивувати персонал ($\alpha = 7{,}48$); нижчий рівень управління – вміння мотивувати персонал ($\alpha = 8{,}95$), вміння управляти конфліктами ($\alpha = 8{,}68$), навички роботи в команді ($\alpha = 8{,}41$).

В цілому слід погодитися в тому, що різні професійні компетенції мають різну значущість для керівників різних рівнів управління. Також цілком ґрунтовним виглядає висновок, що для керівників, наприклад, нижчого рівня управління найбільш важливими професійними навичками є вміння мотивувати персонал (компетенція КП-6), упереджувати та долати міжособистісні конфлікти (компетенція КП-10), вміння забезпечувати командні результати роботи (компетенція КП-8). На середньому рівні більшу значущість набувають здатність до професійних ділових комунікацій (компетенція КП-7) та організації роботи підлеглих (компетенція КП-4) при збереженні важливості вміння мотивувати персонал (компетенція КП-6). Щодо значущості компетенцій керівників вищого рівня управління – на наш погляд, знання ділового етикету (компетенція КП-13) переважно поглинається компетенцію КП-7, яка передбачає здатність до ділових комунікацій та знання основ ділового спілкування. Натомість, такій компетенції, як здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності корпорації

(КП-5) експерти привласнили низьку вагомість на вищому та середньому рівнях управління (відповідно ранги 10 та 11), та помірну – на нижчому рівні (ранг 6). Дійсно, професійні знання та навички за фахом мають найбільшу важливість для керівників нижчого рівня ієрархії, але, на наш погляд, відкидати важливість цих компетенцій для топ-менеджерів корпорації є недоцільним. Особливої значущості наявність, системність та актуальність фахового знання мають для функціональних топ-менеджерів корпорації, які мають бути професіоналами у відповідній сфері діяльності – логістика, маркетинг, інновації, зовнішньоекономічна діяльність тощо. При цьому професійні компетенції лінійних топ-менеджерів, як вже зазначалося, мають дещо інші пріоритети, та переважно стосуються загальних управлінських навичок – вміння приймати рішення, аналізувати інформацію, мотивувати та організовувати персонал тощо.

Наведені міркування підтверджують доцільність включення до моделі «20 граней» групи «Фахові компетенції», які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності. В якості компетенцій цієї групи пропонується визначити такі:

1. Відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді – має градації від повної невідповідності фахової освіти та досвіду (неприйнятний рівень) до повної відповідності фахової освіти та досвіду у сфері діяльності від 10 років (високий рівень). Проміжні градації різняться залежно від того, підлягають оцінці фахові компетенції лінійних або функціональних менеджерів. Для функціональних менеджерів, як було обґрунтовано вище, вимоги до відповідності фахової освіти та досвіду профілю займаної посади є більш високими.

2. Здатність використовувати професійні знання в сфері діяльності корпорації – варіюється від відсутності професійних знань (неприйнятний рівень) до їх ефективного використання, яке позитивно позначається на результатах діяльності корпорації (високий рівень).

3. Вміння передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво) – оцінюється в діапазоні від ухилення від наставництва (неприйнятний рівень) до постійного результативного професійного наставництва та заохочення колег до цього процесу (високий рівень).

4. Ставлення до підвищення професійної кваліфікації та його результативність – має оцінки від відсутності випадків підвищення професійної кваліфікації (неприйнятний рівень) до систематичного підвищення професійної кваліфікації за умови демонстрації відчутних результатів (високий рівень).

Перехід від якісної до кількісної шкали оцінювання компетенцій пропонується здійснювати шляхом привласнення вербальним оцінкам ступеня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації таких балів:

0 балів – неприйнятний рівень розвитку компетенції;

1 бал – прийнятний рівень розвитку компетенції;

2 бали – достатній рівень розвитку компетенції;

3 бали – належний рівень розвитку компетенції;

4 бали – високий рівень розвитку компетенції.

Розроблену модель компетенцій топ-менеджерів корпорації подано в Додатку Б. Згідно з прийнятим підходом до оцінювання рівня розвитку компетенції топ-менеджера, кожна з них може отримати оцінку від 0 до 4 балів. У цьому ж діапазоні перебуватиме усереднена оцінка рівня прояву компетенцій кожної з 6 виокремлених груп та агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів, який пропонується визначати за формулою:

$$I = \frac{1}{N}\sum_{j=1}^{N}\frac{1}{M_j}\sum_{i=1}^{M_j}k_{ij}\ , \qquad (2.1)$$

де I_K – агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації;

N – кількість груп компетенцій (N = 6);

M_j – кількість компетенцій у складі j-тої групи (M_j = 4);

k_{ij} – оцінка і-тої компетенції у складі j-тої групи (k_{ij} = 0, …, 4).

У спрощеному вигляді агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації матиме вигляд:

$$I_k = \frac{1}{6}\sum_{j=1}^{6}\frac{1}{4}\sum_{i=1}^{4}k_{ij}\ , \qquad (2.2)$$

Таким чином, результатом викладених у даному параграфі дисертаційної роботи досліджень є розроблення підходу до формування моделі компетенцій топ-менеджерів корпорації. При його розробці, згідно з авторським підходом до визначення стратегій формування моделей компетенцій працівників корпорації (див. рис. 2.1), застосована стратегія адаптації. Сутність цієї стратегії полягає у модифікації існуючих моделей з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі корпорації, а результатом її застосування є запозичена динамічна модель компетенцій. В даному випадку адаптації підлягала модель компетенцій менеджерів «20 граней» корпорації ADC, в якій було збільшено кількість компетенцій до 24 та змінено сутність деяких з вже існуючих. Необхідність адаптації моделі до вимог оцінювання компетенцій топ-менеджерів та збільшення кількості компетенцій у її складі зумовлена такими міркуваннями:

1. Необхідність оцінювання компетенцій, які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності. З цією метою до моделі «20 граней» було додано групу «Фахові компетенції», до якої включено компетенції: відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді; здатність використовувати професійні знання в сфері діяльності корпорації; вміння передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво); ставлення до підвищення професійної кваліфікації та його результативність.

2. Доцільність диференціації вимог до фахових компетенцій функціональних та лінійних топ-менеджерів з огляду на те, що для керівників функціональних напрямів діяльності корпорації висуваються більш жорсткі вимоги щодо відповідності фахової освіти та досвіду профілю займаної посади. З цією метою запропоновано різні проміжні градації для визначення рівня розвитку фахових компетенцій топ-менеджерів корпорації.

3. Доцільність урахування особистої системи стимулів та мотиваторів топ-менеджера до ефективної діяльності. З цією метою пропонується ввести до категорії «Внутрішня компетенція» такої компетенції, як «Орієнтація на стимули та мотиватори». Для позначення найвищого рівня розвитку відповідної компетенції доцільно скористатися словосполученням «статусна капіталізація», яка передбачає орієнтованість найманого топ-менеджера на визнання його успішності в професійному середовищі та галузевому співтоваристві. Високому рівню розвитку компетенції «Орієнтація на стимули та мотиватори» відповідатиме визнання в якості головного стимулу найманого топ-менеджера зростання особистої «статусної капіталізації» за умови її узгодженості з цілями та цінностями корпорації. Вдосконалена згідно з наданими рекомендаціями модель компетенцій може розглядатися як зручний та зрозумілий інструмент оцінювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації. Повертаючись до основного завдання дисертаційного дослідження, необхідним є визначення особливостей використання моделі компетенцій у разі командної роботи та передумов забезпечення ефективного функціонування команд в топ-менеджменті корпорації.

2.3. Компетенційна синергія як критерій ефективності команд в топ-менеджменті корпорації

Центральною проблемою оцінювання результативності управлінської команди є забезпечення її відповідності певним критеріям ефективності

функціонування. Спектр таких критеріїв є дуже різноманітним та варіюється згідно з підходами різних науковців. Так, на думку В.О. Москаленко, ефективність функціонування управлінської команди може бути оцінена з точки зору таких критеріїв [31, с. 85]:

чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;

чіткий розподіл функцій та відповідальності;

наявність плану розвитку команди;

взаєморозуміння і безконфліктність;

активність участі у вирішенні проблем;

командна синергія.

Згідно з підходом К.С. Калинець, до характеристик конкурентоспроможної (тобто ефективної) управлінської команди доцільно віднести [14]:

особистісна (індивідуальна) конкурентоздатність кожного учасника команди;

сприйняття учасниками команди внутрішньої конкуренції не як особистої загрози, а необхідної умови для реалізації їх потенціалу та забезпечення командного результату;

розуміння учасниками пріоритету цілей команди порівняно з їх індивідуальними цілями, вміння жертвувати власними перевагами на користь досягнення спільної мети;

орієнтованість учасників команди на системний професійний та особистісний розвиток та підтримку високого творчого потенціалу;

здатність створення конкурентоздатного продукту в результаті командної взаємодії;

високий рівень згуртованості, який призводить до отримання конкурентоздатного результату.

На думку І.В. Шульженко, забезпечення високої ефективності команди потребує дотримання таких її загальних характеристик [46, с. 24]:

наявність лідера, який є ядром команди;

висока якість кінцевих результатів функціонування команди;

високий рівень взаєморозуміння та налагодженості співпраці між учасниками команди задля забезпечення додаткового ефекту їх співпраці;

здатність учасників команди навчатися на власних помилках;

орієнтованість на задоволення потреб споживача результатів функціонування команди;

створення належної системи мотивації учасників команди до результативної діяльності.

У цій же роботі [46, с. 24] зазначається, що ефективність управлінської команди залежить від трьох таких факторів:

потенційна продуктивність як теоретично досяжний ідеальний рівень продуктивності команди, який може бути забезпечений за умови максимально ефективної взаємодії усіх її учасників;

синергія як забезпечення синергічного ефекту в результаті співпраці учасників команди на основі поділу загальних цінностей та прагнень, наявності взаємодоповнюючих вмінь та навичок; наявність ефекту синергії призводить до того, що командна робота забезпечує більш високі результати порівняно з індивідуальною роботою учасників, що призводить до перевищення сумарних зусиль учасників команди порівняно з їх простою арифметичною сумою;

загрози як помилки взаємодії команди, які можуть бути результатом конфліктів, недостатньої компетентності її учасників, нераціонально сформованої структури команди, та унеможливлюють забезпечення синергетичного ефекту.

Аналіз наведених підходів до визначення критеріїв ефективності функціонування команди свідчить, що всі вони, у тій або іншій інтерпретації, наголошують на необхідності забезпечення ефекту від взаємодії учасників у вигляді командної синергії [31], додаткового ефекту командної співпраці [46], високого рівня згуртованості задля отримання конкурентоздатного результату [14]. Дійсно, саме єдність зусиль учасників бізнес-процесу з метою досягнення єдиної мети традиційно збільшує ефективність їх спільної діяльності. Тому, на

наш погляд, визначальною ознакою того, що створення команди було виправданим, буде наявність синергетичного ефекту від взаємодії її учасників.

Синергетичний ефект (ефект синергії, синергійний ефект, від грецьк. synergetikos – спільний, узгоджений, діючий) – це сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми. Також синергетичний ефект в роботах науковців визначається як:

додатковий результат, отриманий внаслідок високоорганізованої взаємодії окремих елементів єдиної системи, що перевищує вигоду від їх діяльності як самостійних елементів [3];

узгодженість функціонування частин, що відображається в поведінці системи як єдиного цілого [8];

різниця між сумою властивостей системи і сумою властивостей її компонентів [47];

вигода, отримана від комбінування двох або більше елементів таким чином, що продуктивність отриманої комбінації вища, ніж сума її окремих елементів [9];

додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії окремих елементів системи [28].

Інтерес до вивчення управлінського синергізму та факторів його забезпечення пояснюється очевидною важливістю отримання додаткового економічного результату, що є передумовою розвитку будь-якого господарюючого суб’єкта [3]. Фактично, отримання ефекту синергії може розглядатися як мета управлінської системи, свідченням доцільності поєднання її елементів та результативності їх взаємодії. Наявність синергетичного ефекту в системі управління є наслідком набуття системою такої властивості, як емерджентність, яка полягає в тому, що сукупне функціонування взаємозв’язаних елементів системи породжує якісно нові функціональні властивості системи [13]. Емерджентність – це результат виникнення між елементами системи синергетичних взаємозв’язків, які забезпечують

збільшення загального ефекту до більших обсягів, ніж сума ефектів окремо взятих елементів системи, що функціонують незалежно [28, с. 336]. Тобто, в категоріях системного підходу, створення системи управління є виправданим, а її функціонування ефективним, якщо:

$$E > \sum_{i=1}^{n} E_i \,, \tag{2.3}$$

де E – ефект, отриманий в результаті взаємодії елементів системи управління;

E_i – ефект, отриманий від відокремленого функціонування і-го елемента системи управління;

n – кількість елементів системи управління.

Важливо зазначити, що синергетичний ефект, який за замовчуванням розуміється як позитивний наслідок поєднання елементів в єдине ціле (виражається класичною формулою «2 + 2 = 5 та більше»), не є безсумнівним результатом функціонування системи, на що вперше грунтовно зауважив І. Ансофф [50]. При незадовільному функціонуванні системи сума її властивостей може виявитися менше суми властивостей її елементів, що представлятиме негативний синергетичний ефект (формула «2 + 2 = 3 та менше»). Також можливим є випадок, коли взаємодія елементів системи ніяким чином не впливає на збільшення її результативності порівняно з ізольованим функціонуванням елементів (формула «2 + 2 = 4»). Отже, отримання позитивного синергетичного ефекту управлінської системи не є очевидним обов’язковим результатом, для його забезпечення необхідно докладати відповідних зусиль. Джерелом отримання такого ефекту в системах управління господарюючими суб’єктами можуть виявитися такі фактори, як: обмін досвідом та знаннями; сумісне використання налагоджених контактів;

об’єднання фінансових ресурсів; комбінація факторів виробництва; економія на розробках та купівлі нових технологій; спільне використання запасів сировини, обладнання, технічної та технологічної бази; максимальне використання інвестиційного потенціалу [3, 16]. Позитивний синергетичний ефект (S_E) може бути визначений через формулу:

$$S_E > E - \sum_{i=1}^{n} E_i \tag{2.4}$$

Сутність та джерела отримання позитивного синергетичного ефекту в економіці досліджено в роботах багатьох закордонних та вітчизняних науковців [3, 8, 6, 9, 15, 18, 19, 25, 27, 28, 43, 47, 53]. Прояви синергії в управлінських системах дослідники розглядають у контексті забезпечення сталого розвитку регіонів [6], об’єднаних територіальних громад [3], формування інтегрованих підприємницьких [15, 18] та виробничо-господарських [19] структур, діяльності кластерних формувань [9], відбору ефективних угод злиття та поглинання [25], моделювання інноваційних процесів [16, 28] та ін. Вивчення синергії як явища, яке здатне забезпечувати збільшення позитивного ефекту функціонування господарюючого суб’єкта (підприємства, корпорації, корпорації), набуває все більшої актуальності. В епоху постіндустріальної економіки конкуренція перейшла межі суперництва у сфері ефективного розпорядження матеріальними ресурсами, та перебуває у площині конкуренції управлінських структур. Визначальну роль за таких умов набуває створення управлінських команд, які здатні забезпечити позитивний синергетичний ефект від налагодженої співпраці менеджерів різних рівнів ієрархії (вертикальна синергія) та різних функціональних напрямів (горизонтальна синергія). Під управлінською синергією розуміється зростання ефективності управління корпорацією в результаті злагодженої командної взаємодії між керівниками різних підрозділів і різних рівнів управління [52]. За характером виникнення та джерелом походження існує управлінська синергія [28, 49]:

структурна – є результатом налагодження та оптимізації інформаційних потоків та взаємозв'язків між управлінськими групами;

функціональна – виникає внаслідок налагодженої співпраці в колективі, заснованій на спільній професійній діяльності, єдності цілей та інтересів;

адміністративна – виникає в результаті оптимального розподілу прав та обов'язків в колективі та забезпечується за рахунок застосування адміністративних або розпорядчих методів впливу на персонал.

У контексті дотримання компетентнісного підходу представляється доцільним визначення вимоги одночасного забезпечення вищенаведених видів управлінської синергії, яка може бути визначена як компетенційна синергія та розглядатися як комплексний критерій ефективності функціонування управлінської команди. Умовою забезпечення окремих компонентів компетенційної синергії є формування раціональних організаційної, рольової та комунікативної структур управлінської команди (рис. 2.5).

Так, забезпечення адміністративної синергії може розглядатися як наслідок формування раціональної організаційної структури управлінської команди, до складу якої входять управлінці різних рівнів ієрархії (вертикальна адміністративна синергія) та різних функціональних напрямів (горизонтальна адміністративна синергія). Умовою забезпечення адміністративної синергії є визначення необхідного та достатнього для ефективного функціонування команди набору формальних прав та обов'язків, в якому виключається як невиконання, так й дублювання управлінських повноважень.

Функціональна синергія може бути забезпечена у разі, якщо рольова структура управлінської команди передбачає визначення повного переліку соціально-психологічних ролей та професійних функцій, необхідних для реалізації поставлених завдань. Нагадаємо, що рольова структура визначається суб'єктивними та об'єктивними компетенціями учасників команди. Суб'єктивна складову компетенцій учасників команди залежить від їх вроджених здібностей та особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей. Об'єктивна складова компетенцій учасників команди

визначається їх теоретичними та практичними знаннями, професійним та соціальним досвідом, навичками та кваліфікацією.

Рис. 2.5. Компетенційна синергія як комплексний критерій ефективності функціонування управлінської команди

Джерело: розроблено автором

Нарешті, забезпечення структурної синергії потребує побудови раціональних інформаційних потоків та необхідних взаємозв’язків між управлінськими групами, що є результатом створення оптимальної комунікативної структури управлінської команди. Відповідна структура має враховувати як формальний розподіл обов’язків в команді (організаційний аспект), так й команду роль кожного її учасника, визначену з урахуванням його соціально-психологічних характеристик (рольовий аспект) та професійних компетенцій (професійний аспект).

У разі, якщо організаційна, рольова та комунікативна структури є оптимальними з точки зору їх відповідності завданням управлінської команди, ефективність діяльності членів команди перевищуватиме їх результативність як окремих представників системи управління. Джерелами відповідного синергетичного ефекту виступатимуть:

оптимізація кількості та структури функціональних обов’язків учасників команди, що забезпечується в результаті співпраці управлінців різних рівнів ієрархії (вертикальна адміністративна синергія) та функціональних напрямів (горизонтальна адміністративна синергія);

підвищення якості виконання управлінських завдань за рахунок оптимального розподілу соціально-психологічних ролей та професійних функцій учасників команди (функціональна синергія);

підвищення поінформованості учасників команди в процесі виконання поставлених завдань унаслідок побудови ефективної системи інформаційних зв’язків (структурна синергія).

Сумарний синергетичний ефект, який забезпечується у разі формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур, представляється можливим визначати як компетенційну синергію, та розглядати як комплексний критерій ефективності функціонування управлінської команди:

$$E_K = f(E_A, E_F, E_C) \rightarrow max, \qquad (2.5)$$

де E_K – комплексний ефект компетенційної синергії функціонування управлінської команди;

E_A, E_F, E_C – ефекти відповідно адміністративної, функціональної та структурної синергії функціонування управлінської команди.

Оскільки метою дисертаційного дослідження є формування команд в топ-менеджменті корпорації на основі компетентнісного підходу, наведемо певні уточнення, що необхідні для формалізації комплексного критерію ефективності функціонування команд в топ-менеджменті корпорації. На наш погляд, ці уточнення можуть бути формалізовані шляхом порівняння особливостей формування структури команди в топ-менеджменті корпорації з характеристиками організаційної, рольової та комунікативної структур управлінської команди в цілому. Ключові відмінності між управлінською командою в цілому та командою в топ-менеджменті як її різновидом у контексті формування структури команди систематизовано в табл. 2.6.

Під топ-менеджментом (вищим керівництвом) традиційно розуміється група керівників вищого рівня ієрархії, які наділені необхідними владою та повноваженнями, реалізують функції управління корпорацією та несуть особисту відповідальність за результати її функціонування.

Топ-менеджери мають різну спеціалізацію та відповідають за різні функціональні напрями діяльності корпорації, що потребує володіння різним набором освітніх, особистісних та професійних характеристик, тобто компетенцій. З огляду на сутність поняття топ-менеджменту корпорації, першою особливістю, якої набуває організаційна структура команд в топ-менеджменті порівняно з управлінською командою, є належність усіх її учасників до єдиного (вищого) рівня управління, тоді як управлінська команда в цілому складається з представників різних рівнів управлінської ієрархії.

Таблиця 2.6

Ключові відмінності між управлінською командою та командою в топ-менеджменті у контексті структурних характеристик

Тип структури управлінської команди	Характеристика	Різновид команди	
		Управлінська команда в цілому	Команда в топ-менеджменті
Організаційна структура	Належність управлінців до рівнів ієрархії	Співпраця управлінців різних рівнів ієрархії	Співпраця управлінців одного (вищого) рівня ієрархії
	Належність управлінців до функціональних напрямів	Співпраця управлінців різних функціональних напрямів	Співпраця управлінців різних функціональних напрямів
	Оптимальна чисельність команди	Визначається цілями, завданнями та терміном існування управлінської команди	Визначається кількістю функціональних напрямів діяльності корпорації та не перевищує 7-10 осіб
Рольова структура	Набір соціально-психологічних ролей	Широкий діапазон ролей з урахуванням особистісних характеристик учасників команди та їх належності до різних рівнів управлінської ієрархії	Можливість виникнення конфлікту щодо ролі «лідера» та нехтування іншими соціально-психологічними ролями, необхідними для функціонування команди
	Набір професійних функцій	Широкий діапазон професійних компетенцій з урахуванням належності учасників команди до різних рівнів управлінської ієрархії	Широкий діапазон професійних компетенцій в рамках функціональних напрямів відповідальності учасників команди
Комунікативна структура	Оптимальна схема комунікацій між учасниками команди	Визначається організаційною, рольовою та професійною структурою команди	Формується з урахуванням специфіки малої групи та рівного доступу учасників до інформації

Джерело: складено автором

Що ж стосується належності управлінців до різних функціональних напрямів, ця вимога має бути дотримана незалежно від типу управлінської команди, оскільки до складу топ-менеджменту корпорації за замовчуванням належать топ-менеджери різної спеціалізації, які відповідають за різні функціональні напрями діяльності корпорації. Обмежена кількість таких

напрямів зумовлює таку структурну характеристику команди в топ-менеджменті, як її нечисленність. Традиційно в топ-менеджменті будь-якої корпорації виокремлюються такі позиції, як генеральний директор та його заступники (виконавчий директор, технічний директор, операційний директор, директор з маркетингу, фінансовий директор, заступник з юридичних питань та ін.). Звичайно, назви конкретних управлінських позицій в топ-менеджменті та їх перелік можуть змінюватися залежно від характеристик корпорації (сфера діяльності, чисельність, етап розвитку, фінансовий стан, особистий погляд власника та ін.). Але, в будь-якому випадку, кількість управлінців вищого рівня ієрархії є обмеженою за чисельністю та традиційно не перевищує 7-10 осіб, що може розглядатися як одна із характеристик організаційної структури команди в топ-менеджменті корпорації. На відміну від команди в топ-менеджменті, чисельність управлінської команди, до якої належать представники різних рівнів ієрархії, не має жорстких обмежень, та визначається цілями, завданнями та терміном існування управлінської команди. Підкреслимо, що належність усіх учасників команди в топ-менеджменті корпорації до єдиного (вищого) рівня управлінської ієрархії виключає можливість вертикальної адміністративної синергії в результаті співпраці управлінців різних рівнів ієрархії. Тим більшого значення набуває отримання ефекту горизонтальної адміністративної синергії, яка є наслідком співпраці управлінців різних функціональних напрямів діяльності корпорації.

Специфіка побудови рольової структури команд в топ-менеджменті корпорації, на наш погляд, обумовлюється фактом належності усіх її учасників до ключових позицій в системі управління корпорацією, що безумовно позначається на їх позиціюванні в колективі як носіїв лідерських ролей. З огляду на те, що у сфері відповідальності всіх учасників команд топ-менеджерів сконцентровані функції управління важливими функціональними напрямами діяльності корпорації, усі вони в тому чи іншому ступені здатні до виконання ролі «лідера» та мають відповідні освітні та особистісні компетенції. Тому в команді топ-менеджерів, порівняно з управлінською командою в

широкому сенсі, різко зростає ймовірність виникнення конфліктів щодо розподілу ролей унаслідок збільшення кількості претендентів на лідерські позиції. Наслідком такої ситуації є можливість виникнення конфлікту щодо виконання ролі «лідера» та нехтування іншими соціально-психологічними ролями, необхідними для успішного функціонування команди.

При формуванні рольової структури команд в топ-менеджменті у контексті об’єктивних (професійних) компетенцій її учасників, знов-таки, слід враховувати склад такої команди, до якої входять представники виключно вищої управлінської ланки. Якщо управлінська команда передбачає широкий діапазон компетенцій з урахуванням належності її учасників до різних рівнів управлінської ієрархії, то професійні компетенції учасників команди в топ-менеджменті корпорації визначаються, в першу чергу, сферою функціональної відповідальності управлінців (фінанси, маркетинг, виробництво, кадри та ін.).

Найважливіші відмінності між управлінською командою в цілому та командою в топ-менеджменті як її різновидом полягають, на наш погляд, у специфіці формування комунікативної структури.

Поняття «комунікація» визначається науковцями як:

акція спілкування за допомогою мовних і немовних знаків, яка має на меті передачу інформації незалежно від способу та намірів комунікуючих осіб [11];

процес передачі та сприйняття думок, інформації та повідомлень [55];

обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування [2];

спілкування за допомогою вербальних та невербальних засобів з метою передачі та отримання інформації [26];

цілеспрямований процес інформаційного обміну між двома або більше учасниками системи [48];

обмін повідомленнями між двома індивідами, які містять інформацію, що виражає їхні емоції, потреби, інтереси та переконання [58].

Стислий аналіз поширених визначень поняття «комунікація» свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування, що є цілком логічним з огляду на

його складність та багатоаспектність. Тим більшої значущості набуває необхідність розуміння сутності комунікаційних процесів, якщо мова йде про комунікацію не як процес міжособистісного спілкування, а засіб обміну інформацією між топ-менеджерами з метою забезпечення ефективного функціонування корпорації. Велика кількість моделей комунікативного процесу, їх видова та змістовна різноманітність зумовлює доцільність ретельного дослідження питань комунікацій в командах топ-менеджменту корпорації, що буде здійснено в параграфі 3.3 дисертаційної роботи. На разі ж зосередимось на визначенні ключової відмінності між комунікаціями в управлінській команді в цілому та команді топ-менеджерів корпорації. Така особливість, на наш погляд, полягає у необхідності формування комунікативних моделей в команді топ-менеджерів з урахуванням належності останньої до категорії малих груп.

В теорії менеджменту мала група розуміється як соціально-суспільне утворення, що складається з невеликого числа осіб, що зумовлює необхідність вибудовування безпосередніх інформаційних контактів між учасниками для забезпечення їх ефективного співробітництва. Мала група – це мініатюрна соціальна система, у якій суспільні відносини виступають у формі безпосередніх особистих контактів, а діяльність її учасників є координованою [12, с. 49]. Учасники малих груп добре знають один одного, перебувають у постійній взаємодії, мають спільні або схожі (у контексті досягнення цілей функціонування групи) інтереси, цінності та пріоритети. Нечисельний характер малих груп зумовлює виникнення емоційних відносин між її учасниками, які можуть як позитивно, так й негативно впливати на результативність їх спільної діяльності. Також до ключових ознак малої групи традиційно відносяться [38]:

контактність як можливість учасників групи безперешкодно спілкуватися та обмінюватися інформацією;

цілісність як соціально-психологічна єдність учасників групи, що сприяє досягненню їх спільних цілей функціонування та забезпечує отримання синергетичного ефекту від взаємодії;

стабільність складу, що зумовлюється необхідністю налагодження дієвих інформаційних контактів між учасниками та їх компетенційною незамінністю;

стійкість взаємодії, яка пояснюється необхідністю забезпечення рівнозначного внеску всіма учасниками у досягнення цілей спільної діяльності;

наявність внутрішньої структури, що включає систему неформальних соціально-психологічних ролей і особистісних статусів, необхідних та достатніх для нормального функціонування групи.

Таким чином, комунікація в малій групі виконує функції обміну інформацією між її учасниками з урахуванням їх соціально-психологічних ролей та індивідуальних статусів. Ефективність комунікаційних процесів забезпечується шляхом формування комунікативної структури, яка відповідає як цілями функціонування малої групи, так й враховує її особливості як інтеграційного утворення. Повертаючись до специфіки формування комунікативної структури команди в топ-менеджменті корпорації, яка являє собою яскравий приклад малої групи, зазначимо, що важливою умовою забезпечення ефективності такої структури слід вважати дотримання вимоги рівномірного розподілу та концентрації інформаційних потоків. Така вимога пояснюється, по-перше, нечисленністю малої групи як суб’єкта управлінської діяльності, а по-друге – тим фактом, що всі її учасники належать до вищого рівня ієрархії управління, мають високий особистісний статус та потребують рівних умов доступу до групової інформації. Детально практичні аспекти формування комунікативної структури команди в топ-менеджменті з урахуванням її специфіки як малої групи розглянуто в параграфі 3.3. Поки що ж обмежимось констатацією факту, що комунікативна структура команди в топ-менеджменті має формуватися з урахуванням її належності до категорії малих груп та потребує забезпечення рівного доступу всіх її учасників до групової інформації. Для порівняння, комунікативна структура управлінської команди в цілому не обов’язково передбачає забезпечення рівних прав доступу до інформації для всіх її учасників, а визначається організаційною, рольовою та професійною структурою команди.

Узагальнюючи ключові відмінності між управлінською командою та командою в топ-менеджменті (див. табл. 2.2) можемо вважати, що сумарний синергетичний ефект функціонування команди в топ-менеджменті забезпечується у разі відповідності її структурних характеристик цілям створення та специфіці як інтеграційного утворення. Відповідний синергетичний ефект пропонується визначити як компетенційну синергію, яка забезпечується у разі формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур команди в топ-менеджменті корпорації, та розглядати як комплексний критерій ефективності її функціонування:

$$F = \begin{cases} E_K = f(E_A, E_F, E_C) \to max \\ E_A \succ \sum_{i=1}^{N} E_i^A \\ E_F \succ \sum_{x=1}^{K} E_x^F \\ E_C \succ \sum_{j=1}^{M} E_j^C \end{cases} \qquad (2.6)$$

де F – комплексний критерій ефективності функціонування команди в топ-менеджменті корпорації;

E_K – ефект компетенційної синергії функціонування команди в топ-менеджменті корпорації; E_A – ефект адміністративної синергії, отриманий в результаті оптимізації кількості та структури функціональних обов’язків учасників команди; E_i^A – ефект, отриманий від відокремленого виконання управлінцем і-го функціонального обов’язку в системі управління корпорацією; N – повний перелік функціональних обов’язків, необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації;

E_F – ефект функціональної синергії, отриманий в результаті оптимізації кількісного та якісного переліку командних ролей, визначених з урахуванням

суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників команди; E_x^F – ефект, отриманий від відокремленої реалізації управлінцем х-тої командної ролі в системі управління корпорацією; K – повний перелік командних ролей, необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації;

E_C – ефект структурної синергії, отриманий в результаті забезпечення рівного доступу учасників команди до групової інформації; E_j^C – ефект, отриманий від діяльності управлінця у разі відсутності доступу до j-го інформаційного потоку (повідомлення); M – кількість інформаційних потоків (повідомлень), необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації.

Як видно з формули (2.6), дослідження практичних умов забезпечення комплексного ефекту компетенційної синергії потребує визначення повної множини функціональних обов'язків (N), командних ролей (K) та інформаційних потоків (M), необхідних для досягнення цілей команди в топ-менеджменті корпорації. Відповідне завдання вирішено в наступному розділі дисертаційної роботи.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження щодо прикладних аспектів та інструментарію формування команд в топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу, слід зазначити:

1. Центральним елементом та ефективним інструментом компетентнісного підходу є модель компетенцій. На основі аналізу підходів до формування моделей компетенцій визначено два критерії їх розробки: критерій унікальності та критерій динамічності. На основі аналізу переваг та недоліків цих підходів визначено та описано стратегії, дотримання яких забезпечуватиме

максимальну результативність, а саме: стратегія оптимальної стандартизації; стратегія адаптації; стратегія диференціації; стратегія розвитку. Стратегії формування моделей компетенції корпорації формалізовано у вигляді матриці, за горизонтальною віссю якої розташовано характеристику «ступень динамічності моделі» (статична або динамічна), за вертикальною – «ступень унікальності моделі» (нова / унікальна або існуюча / запозичена).

2. Отримані результати узагальнено у вигляді концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу, яка складається з теоретичного та прикладного (практичного) блоків. Теоретичний блок узагальнює теоретико-методологічні засади управління персоналом на основі компетентнісного підходу, до яких відносяться: мета, ключові концепти предметної царини дослідження, завдання та принципи реалізації. Прикладний блок концепції містить елементи, які узагальнюють практично-прикладні аспекти формування та використання моделей компетенцій як основного інструменту реалізації компетентнісного підходу, а саме: види, стратегії формування та критерії ефективності моделей компетенцій, рівні вимог до посади та сфери компетентності, які їх забезпечують.

3. Велику цінність у розробці практичних аспектів управління персоналом на засадах компетентнісного підходу становлять моделі компетенцій, розроблені відомими корпораціями. Так, належні можливості для визначення компетенцій топ-менеджерів корпорації надає модель «20 граней», що складається з важливих для діяльності менеджера компетенцій, які за ознакою подібності розподілено на 5 груп. Водночас, доцільним є уточнення структури та елементного складу моделі «20 граней» у контексті дослідження компетенцій саме управлінців вищого рівня ієрархії за такими напрямами: необхідність оцінювання компетенцій, які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності; доцільність диференціації вимог до фахових компетенцій функціональних та лінійних топ-менеджерів; доцільність урахування особистої системи стимулів та мотиваторів топ-менеджера до ефективної діяльності.

4. Результатом авторських досліджень є розроблення підходу до формування моделі компетенцій топ-менеджерів корпорації. При його розробці, згідно з авторським підходом до визначення стратегій формування моделей компетенцій працівників корпорації, застосована стратегія адаптації. В даному випадку адаптації підлягала модель компетенцій менеджерів «20 граней» корпорації ADC, в якій було збільшено кількість компетенцій до 24 та змінено сутність деяких з вже існуючих. Підсумком використання адаптованої моделі є розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації. Вдосконалена згідно з наданими рекомендаціями модель компетенцій може розглядатися як зручний та зрозумілий інструмент оцінювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації. Надалі необхідним є визначення особливостей використання моделі компетенцій у разі командної роботи топ-менеджерів, що потребує визначення сутності, особливості та структури управлінської команди.

5. Центральною проблемою оцінювання результативності управлінської команди є забезпечення її відповідності певним критеріям ефективності функціонування. Аналіз підходів до визначення критеріїв ефективності функціонування команди свідчить, що всі вони, у тій або іншій інтерпретації, наголошують на необхідності забезпечення ефекту від взаємодії учасників у вигляді командної синергії. У разі, якщо організаційна, рольова та комунікативна структури є оптимальними з точки зору їх відповідності завданням управлінської команди, ефективність діяльності членів команди перевищуватиме їх результативність як окремих представників системи управління. Джерелами відповідного синергетичного ефекту виступатимуть:

оптимізація кількості та структури функціональних обов’язків учасників команди, що забезпечується в результаті співпраці управлінців різних рівнів ієрархії (вертикальна адміністративна синергія) та функціональних напрямів (горизонтальна адміністративна синергія);

підвищення якості виконання управлінських завдань за рахунок оптимального розподілу соціально-психологічних ролей та професійних функцій учасників команди (функціональна синергія);

підвищення поінформованості учасників команди в процесі виконання поставлених завдань унаслідок побудови ефективної системи інформаційних зв'язків (структурна синергія).

6. Сумарний синергетичний ефект, який забезпечується у разі формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур, представляється можливим визначати як компетенційну синергію, та розглядати її як комплексний критерій ефективності функціонування управлінської команди. З метою формалізації комплексного критерію ефективності функціонування команд в топ-менеджменті корпорації визначено ключові відмінності між управлінською командою в цілому та командою в топ-менеджменті як її різновидом. За результатами узагальнення ключових відмінностей між управлінською командою та командою в топ-менеджменті обґрунтовано, що сумарний синергетичний ефект функціонування команди в топ-менеджменті забезпечується у разі відповідності її структурних характеристик цілям створення та специфіці як інтеграційного утворення.

Основні результати дослідження, теоретико–методичні положення та висновки, викладені у другому розділі дисертації, були апробовані на науково–практичних конференціях [22; 24; 54] і опубліковані у наукових працях автора [20; 21; 23].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 1 (6). С. 207-211.

2. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики. К.: ВЦ «Академія», 2012. 375 с.

3. Бойко Ю.І. Синергетичний ефект як ключовий аспект діяльності об'єднаних територіальних громад. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2018. Вип. 1 (39). С. 3-8.

4. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління.* 2013. № 1. С. 283-293.

5. Бормотов П. Управление способностями. URL: http://www.pavelbormotov.ru/uprav_compet.htm (дата звернення 15.12.2019).

6. Волинчук Ю.В. Синергетичний ефект сталого розвитку регіонів. *Фінансовий простір.* 2012. № 3 (7). С. 66–70.

7. Воронкова А.Е., Бабенко М.К. Дослідження підходів до визначення поняття «економіка знань». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* Вип. 23 (II). Луганськ: СНУ, 2011. С. 66-74.

8. Геєць В.М. Національна інноваційна система та інноваційно-інвестиційна діяльність. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. В.М. Гейця. К.: Ін-т екон. прогнозув.; Фенікс, 2003. 385 с.

9. Голік І.Л. Синергетичний ефект діяльності кластерних формувань. *Електронний журнал «Ефективна економіка».* 2015. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4053 (дата звернення 13.11.2019).

10. Дєгтяр О., Непомнящий О. Особливості та зміст основних етапів становлення компетентнісного підходу до управління персоналом. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2017. № 4. С. 99-108.

11. Дмитренко О.П. Моделі комунікативних процесів на базі німецької мови. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21757/216-225.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 05.11.2019).

12. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. К.: КПІ ім. І. Сікорського, 2018. 512 с.

13. Економічна кібернетика. Термінологічний словник. URL: https://buklib.net/books/33705/ (дата звернення 25.12.2019).

14. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf (дата звернення 15.10.2019).

15. Карпінський Б.А., Горбачевська О.В. Синергетичний ефект у системі фінансового механізму формування інтегрованих підприємницьких структур. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 226–231.

16. Ковач М.Й. Синергетичний ефект як важливий фактор інноваційного розвитку економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2017. Вип. 1 (49). Т. 2. С. 84-89.

17. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 98-104.

18. Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник*. 2013. № 2. С. 9-15.

19. Колісник М.К., Ульянова А.М. Оцінювання синергічних ефектів як елемент концепції управління конкурентоспроможністю виробничо-господарських структур. *Регіональна економіка*. 2009. № 3. С. 199–208.

20. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісний Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

21. Корольов Д.С. Компетенційна синергія як критерій ефективності функціонування управлінських команд. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 42-46.

22. Корольов Д.С. Методичні аспекти формування моделей компетенцій працівників корпорації. Modern Transformations in Economic Management : Proceedings of the IV International Scientific Conference, March 27th, 2020. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 74-77.

23. Корольов Д.С. Модель компетенцій: принципи формування та критерії ефективності. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (109). С. 104-109.

24. Корольов Д.С. Принцип синхронізації у формуванні моделей компетенцій управлінців. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 17 серпня 2019 р. К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 52–55.

25. Кравченко О.С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 79–87.

26. Манакін В.М. Мова і міжкультурна комунікація: навч. посібник. К.: ВЦ «Академія», 2012. 288 с.

27. Марченко В.М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4 (118). С. 135–142.

28. Мельников В.В. Синергетичний ефект при моделювання інноваційних процесів. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».* 2014. № 5. С. 335-340.

29. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2017. № 18 (40). Т. 2. С. 53-56.

30. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник / пер. с англ. Т. Пташная. М.: Гиппо, 2004. 125 с.

31. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78-86.

32. Пуляева В.Н. Формирование модели компетенций управленческого персонала предприятия на основе принципов сервисного менеджмента. *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2014. № 3. Т. 8. С. 69-77.

33. Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет. К. : Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с.

34. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фнансы, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 288-294.

35. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2010. №. 7. С. 121-125.

36. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2010. № 7. С. 126-132.

37. Столярук Х.С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 378-383.

38. Теорія комунікації. Курс лекцій. URL: https://studme.com.ua/10980618/menedzhment/teoriya_kommunikatsii.htm (дата звернення 11.11.2019).

39. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 75-79.

40. Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov (дата звернення 15.10.2019).

41. Цимбал С.В., Вознюк О.В., Кубіцький С.О. Синергетичний та акмеологічний аспекти формування професійної компетентності студентів. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* К. : Наук.-метод. центр вищої освіти, 2005. Вип. 40. С. 80–90.

42. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703

43. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 762-765.

44. Чуланова О.Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом корпорації. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. № 33. С. 212-220.

45. Шпекторенко І.В. Особливості використання класифікації потреб Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. № 1 (16). С. 160-169.

46. Шульженко І.В., Помаз О.М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2016. № 1 (73). С. 23-28.

47. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 278 с.

48. Яшенкова О.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посібник. К.: ВЦ «Академія», 2010. 312 с.

49. Adams R. Performance indicators for sustainable development. Accounting and Business. 1999. No. 4. pp. 12-23.

50. Ansoff I. New corporate strategy. SPb.: Peter-press, 1999. 416 p.

51. Boyatzis Richard E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982. 328 p.

52. Keating M. The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 1998. 242 p.

53. Knoll S. Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a midrange theory of continuous growth synergy realization. Gabler Verlag, 2008. 389 p.

54. Korolov D.S. Approaches to choosing a strategy for forming employees competence models. From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area : Proceedings of the third International Scientific Conference, August 23th, 2019. Riga, Latvia: Baltija Publishing. pp. 63-64.

55. Martin H.-J. Rechtschreibung und Rechtschreibeform. Einfaches Kommunikationsmodell. URL: http://www.schriftdeutsch.de/orth-li2.htm (дата звернення 15.12.2019).

56. McClelland D.C., Koester R. & Weinberger J. How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review.* 1990. No 96. 690–702 pp.

57. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. 1-14 pp.

58. Rundnagel R. Definition von Kommunikation. URL: http://141.90.2.11/ergo-online/ergo_frame1.html (дата звернення 11.12.2019).

59. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence At Work: A Model for Superior Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, 1993. 388 p.

60. Whiddett S., Hollyforde S. The Competencies Handbook. London: Jaico Publishing House, Mumbai, 2012. 196 p.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОМАНД В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТІ КОРПОРАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди

Передумовою ефективного виконання працівниками своїх професійних обов’язків є їх відповідність моделі компетенцій на конкретній посадовій позиції в конкретній корпорації. Під моделлю компетенцій у загальному випадку розуміється набір різнопланових компетенцій, які необхідні працівникові для належного здійснення професійної діяльності на займаній посаді. Ступень невідповідності працівника моделі компетенцій дозволяє керівництву корпорації робити висновки щодо доцільності його перебування на даній посаді або необхідності розвитку конкретних компетенцій шляхом навчання, підвищення кваліфікації, набуття професійного досвіду тощо. У разі, якщо дослідженню підлягають компетенції топ-менеджерів, відповідність працівників моделі компетенцій посади вищого рівня управління безпосередньо впливає не лише на якість виконання ними своїх безпосередніх професійних обов’язків, але й позначається на ефективності функціонування корпорації в цілому. Тому модель компетенцій топ-менеджера корпорації має бути комплексною, враховувати специфіку діяльності на вищих управлінських посадах та створювати можливість для обґрунтованої оцінки відповідності працівника вимогам конкретної посади та корпоративним цінностям в цілому. З цією метою в роботі було надано рекомендації щодо адаптації поширеної моделі «20 граней» корпорації ADC до оцінки компетенцій топ-менеджерів (див. параграф 2.2), які полягали в уточненні її структури та елементного складу за такими позиціями:

урахування компетенцій, які описують рівень володіння топ-менеджерами навичками за фахом та профілем діяльності за рахунок додавання групи «Фахові компетенції»;

урахування доцільності диференціації вимог до фахових компетенцій лінійних та функціональних керівників шляхом введення відмінних проміжних градацій для визначення рівня їх відповідності займаній посаді (для керівників функціональних напрямів діяльності корпорації вимоги до рівня розвитку фахових компетенцій є більш жорсткими);

урахування особистої системи стимулів та мотиваторів топ-менеджера до ефективної діяльності за рахунок додавання компетенції «Орієнтація на стимули та мотиватори» до кластеру «Внутрішня компетенція».

На підставі наданих уточнень було запропоновано модель компетенцій топ-менеджерів корпорації (див. Додаток Б), яка передбачає виокремлення 6 груп компетенцій – «Особисті якості», «Внутрішня мотивація», «Управлінські навички», «Навички прийняття рішень», «Навички міжособистісної взаємодії», «Фахові компетенції». Кожна з груп компетенцій складається з 4 компетенцій, рівень розвитку яких дозволяє оцінити відповідність керівника вищого рівня управління вимогам займаної посади. Результатом використання запропонованої моделі компетенцій є розрахунок агрегованого показника топ-менеджера корпорації (формула 2.2), який ґрунтується на узагальненні оцінок рівня розвитку окремих компетенцій, що перебуває у діапазоні від 0 (неприйнятний рівень розвитку) до 4 (високий рівень розвитку) балів.

Набір компетенцій адаптованої моделі «20 граней» (як у сенсі виокремлених груп, так й конкретних їх складових) сформовано таким чином, що вони забезпечують ґрунтовну оцінку рівня відповідності працівника посаді вищого рівня управління корпорацією. Втім, з огляду на поставлене в роботі завдання формування команд в топ-менеджменті корпорації, доцільним буде запропонувати подальші зміни в моделі «20 граней» таким чином, щоб визначити компетенції, пріоритетні з точки зору забезпечення ефективності командної роботи. Підґрунтям для подальших уточнень є розуміння ключової

відмінності між індивідуальною професійною діяльністю та включенням топ-менеджера до складу управлінської команди. А саме, командна робота є неможливою без розуміння її учасниками спільних цінностей, співробітництва та партнерства, високого рівня згуртованості та колективної відповідальності за результати праці. Для досягнення мети функціонування управлінської команди її учасники мають діяти спільно, погоджувати свою роботу та орієнтуватися на досягнення спільної мети. Джерелом ефективності функціонування команди є розуміння її учасниками пріоритету колективного, а не індивідуального результату, що може призводити до виникнення розбіжностей між особистісним розумінням учасником команди своєї ролі в команді та його фактичним внеском в досягнення спільної мети. Також ймовірною є необхідність вміти поступитися особистою думкою або інтересом на користь командного результату. Особливо високими є ризики виникнення конфліктів між «індивідуальним» та «спільним» результатом у разі створення команди топ-менеджерів, до якої, за замовчуванням, входять керівники вищого рівня управління корпорацією з лідерськими амбіціями, власною думкою та високим рівнем розвитку компетенцій. Тому, на наш погляд, акцентом при оцінюванні компетенцій учасників команди в топ-менеджменті корпорації має стати не визначення рівня їх відповідності займаним посадам, оскільки належність менеджерів до вищої ланки управління вже є свідченням їх високого професіоналізму та кар’єрної успішності. Увагу в даному випадку слід зосередити на оцінюванні рівня розвитку компетенцій управлінців, які сприяють досягненню командного результату навіть за рахунок нехтування індивідуальними досягненнями, та перебувають в площині не стільки професійних, скільки особистісних компетенцій. Для досягнення цієї мети пропонується ввести додаткові уточнення до адаптованої моделі компетенцій топ-менеджерів корпорації «20 граней» шляхом привласнення різної ваги компетенціям, високий рівень розвитку яких є передумовою ефективної діяльності управлінця у складі команди.

З метою виявлення найбільш значущих з точки зору забезпечення ефективності управлінської команди компетенцій топ-менеджерів, було опитано 30 представників вищого рівня управління вітчизняних корпорацій різних форм власності, сфери та масштабів діяльності. Метою опитування було формування моделі компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди на підставі ранжирування груп компетенцій та окремих компетенцій у їх складі з точки зору значущості для забезпечення ефективності командної роботи. Сутність опитування полягала у наданні експертами, в ролі яких виступили керівники вищого рівня управління, оцінки групам компетенцій (етап 1 процедури) та компетенціям у складі кожної з груп моделі компетенцій (етап 2 процедури), які вказують на важливість конкретної групи компетенцій / конкретної компетенції топ-менеджера для забезпечення ефективного функціонування управлінської команди. Оцінювання значущості груп компетенцій, відповідно до їх кількості, здійснювалося в діапазоні від 1 (мінімальна оцінка, група компетенцій є найменш важливою) до 6 (максимальна оцінка, група компетенцій є найбільш важливою). Оцінка важливості конкретних компетенцій у складі кожної з груп надавалася в діапазоні від 1 (мінімальна оцінка, компетенція є найменш важливою) до 4 (максимальна оцінка, компетенція є найбільш важливою).

На першому етапі процедури оцінці підлягала важливість груп компетенцій топ-менеджерів для забезпечення результативності управлінської команди, результати якої які подано в табл. 3.1. Для верифікації отриманих результатів здійснимо оцінку узгодженості експертних оцінок, керуючись викладеним у роботі [3, с. 342-350] підходом. А саме, взаємопов’язаність оцінок може бути підтверджена, якщо відхилення в їх значеннях відповідає нормальному розподілу статистичних величин. Виконання цієї вимоги передбачає, що розмах варіації отриманих експертних оцінок не перевищує 6 середньоквадратичних відхилень:

$$6 * G \geq R, \qquad (3.1)$$

де

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - x_{av})^2 n}{\sum n}}, \qquad (3.2)$$

$$R = x_{max} - x_{min} \qquad (3.3)$$

У формулах (3.1) – (3.3) прийняті позначення:

G – середньоквадратичне відхилення;

R – розмах варіації оцінок;

x, x_{av} – відповідно поточна та середня оцінка експертів;

x_{max}, x_{min} – відповідно максимальне та мінімальне значення оцінок;

n – кількість учасників процедури експертного оцінювання.

Таблиця 3.1

Результати оцінки експертами важливості груп компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди

Шифр групи компетенцій	Кількість експертів, які надали відповідну оцінку важливості групі компетенцій (1 – мінімальна, 6 – максимальна)						Усього експертів
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
«Особисті якості»							
К1	8	10	5	4	2	1	**30**
«Внутрішня мотивація»							
К2	12	7	5	3	2	1	**30**
«Управлінські навички»							
К3	5	6	9	5	3	2	**30**
«Навички прийняття рішень»							
К4	3	3	5	8	6	5	**30**
«Навички міжособистісної взаємодії»							
К5	0	1	3	4	6	16	**30**
«Фахові компетенції»							
К6	2	3	3	6	11	5	**30**

Джерело: складено автором

Розрахунок статистичних величин за підсумками процедури експертного оцінювання значущості груп компетенцій здійснено з використанням системи комп’ютерної алгебри Mathematica 9.0. Лістинг процедури та результати розрахунку подано у Додатку В та систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати розрахунку статистичних величин за підсумками експертного оцінювання значущості груп компетенцій топ-менеджерів в команді

Оцінка експертів	Кількість (частота) оцінок	Добуток оцінок на частоту	Відхилення від середньої оцінки	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоту	**G**	**6*G**	**R**
К1 «Особисті якості»								
1	8	8	-1,50	2,25	18,00	**1,36**	**8,16**	**5**
2	10	20	-0,50	0,25	2,50			
3	5	15	0,50	0,25	1,25			
4	4	16	1,50	2,25	9,00			
5	2	10	2,50	6,25	12,50			
6	1	6	3,50	12,25	12,25			
Разом	**30**	**75**			**55,50**			
К2 «Внутрішня мотивація»								
1	12	12	-1,30	1,69	20,28	**1,42**	**8,51**	**5**
2	7	14	-0,30	0,09	0,63			
3	5	15	0,70	0,49	2,45			
4	3	12	1,70	2,89	8,67			
5	2	10	2,70	7,29	14,58			
6	1	6	3,70	13,69	13,69			
Разом	**30**	**69**			**60,30**			
К3 «Управлінські навички»								
1	5	5	-2,03	4,13	20,67	**1,43**	**8,55**	**5**
2	6	12	-1,03	1,07	6,41			
3	9	27	-0,03	0,00	0,01			
4	5	20	0,97	0,93	4,67			
5	3	15	1,97	3,87	11,60			
6	2	12	2,97	8,80	17,60			
Разом	**30**	**91**			**60,97**			
К4 «Навички прийняття рішень»								
1	3	3	-2,87	8,22	24,65	**1,52**	**9,13**	**5**
2	3	6	-1,87	3,48	10,45			
3	5	15	-0,87	0,75	3,76			
4	8	32	0,13	0,02	0,14			
5	6	30	1,13	1,28	7,71			
6	5	30	2,13	4,55	22,76			
Разом	**30**	**116**			**69,47**			
К5 «Навички міжособистісної взаємодії»								
1	0	0	-4,10	16,81	0,00	**1,16**	**6,99**	**5**
2	1	2	-3,10	9,61	9,61			
3	3	9	-2,10	4,41	13,23			
4	4	16	-1,10	1,21	4,84			
5	6	30	-0,10	0,01	0,06			
6	16	96	0,90	0,81	12,96			
Разом	**30**	**153**			**40,70**			
К6 «Фахові компетенції»								
1	2	2	-3,20	10,24	20,48	**1,45**	**8,68**	**5**
2	3	6	-2,20	4,84	14,52			
3	3	9	-1,20	1,44	4,32			
4	6	24	-0,20	0,04	0,24			
5	11	55	0,80	0,64	7,04			
6	5	30	1,80	3,24	16,20			
Разом	**30**	**126**			**62,80**			

Джерело: розраховано автором на підставі [3, с. 343-344]

Як видно з табл. 3.2, розмах оцінок експертів не перевищує межі нормального розподілу, тому можна вважати результати процедури експертного оцінювання значущості груп компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди взаємоузгодженими.

Результати експертного опитування створюють підстави для ранжирування груп компетенцій за значущістю з точки зору забезпечення результативності команди топ-менеджерів корпорації, та привласнення їм вагових коефіцієнтів (табл. 3.3). Розрахунок коефіцієнту вагомості для кожної з груп компетенцій здійснюється за формулою:

$$\alpha_i = \frac{Z_i}{\sum_{i=1}^{k} Z_i}, \qquad (3.4)$$

де α_i – коефіцієнт вагомості групи компетенцій у загальному наборі;

Z_i – кількість балів, отриманих групою компетенцій;

k – кількість груп компетенцій.

Привласнення рангів значущості групам компетенцій здійснюється в порядку зменшення вагових коефіцієнтів у загальному наборі – від 1 (максимальний ранг значущості) до 6 (мінімальний ранг значущості).

Таблиця 3.3

Результати ранжирування груп компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди за значущістю

Показники значущості	**Групи компетенцій**					
	К1	**К2**	**К3**	**К4**	**К5**	**К6**
Коефіцієнт вагомості α_i	12	11	14	18	25	20
Ранг значущості	5	6	4	3	1	2

Джерело: розраховано автором

Проаналізуємо результати експертного опитування з точки зору оцінки значущості груп компетенцій К1-К6 у забезпеченні результативності команди топ-менеджерів корпорації.

Цілком очікувано, максимальний (перший) ранг значущості в результаті узагальнення оцінок експертів отримала група компетенцій К5 «Навички міжособистісної взаємодії» (коефіцієнт вагомості – 25%), якій надали максимальну оцінку більше половини експертів (16 з 30 осіб). Саме володіння управлінцем компетенціями відповідної групи (до складу якої входить, в тому числі, й компетенція К54 «Вміння працювати в команді»), визначає його здатність нехтувати індивідуальними інтересами та потребами задля забезпечення ефективності командної роботи. Для керівників вищого рівня управління володіння компетенціями цієї групи набуває особливого значення, оскільки за замовчуванням представники топ-менеджменту корпорації є висококваліфікованими та обізнаними працівниками, мають низку особистих та професійних досягнень, володіють персоналізованими знаннями та досвідом, що може призвести до небажання дослухатися до іншої думки та несприйняття критики на свою адресу. Без прагнення учасників команди до взаєморозуміння, лояльності до опонентів та вміння поступитися власними амбіціями на користь спільного результату, результативне функціонування команди топ-менеджерів є неможливим, що й зумовлює найбільший ранг значущості компетенцій групи «Навички міжособистісної взаємодії», який привласнила їй абсолютна більшість експертів. Зазначимо, що декілька експертів максимальну оцінку (та, відповідно, максимальний ранг значущості) привласнили іншим групам компетенцій, а саме – К4 «Навички прийняття рішень», К6 «Фахові компетенції», К3 «Управлінські навички», К1 «Особисті якості», та К2 «Внутрішня мотивація» (відповідно 5, 5, 2, 1 та 1 експерти). Наявність таких оцінок свідчить про розуміння важливості як управлінських, так й фахових навичок для забезпечення ефективності команди топ-менеджерів корпорації.

Другий ранг значущості за результатами експертного оцінювання отримала група компетенцій К6 «Фахові компетенцій» (коефіцієнт вагомості –

20%), якій надали відповідну оцінку 12 з 30 експертів. Такий результат підтверджує розуміння необхідності володіння учасниками команди професійними навичками задля забезпечення синергетичного ефекту команди топ-менеджерів в результаті поєднання фахових компетенцій різного профілю. Хоча слід зауважити, що абсолютної узгодженості між думками експертів щодо значущості фахових компетенцій у забезпеченні командного результату все-ж таки не існує – достатньо велика кількість учасників опитування привласнила цій групі компетенцій 3-й, 4-й, 5-ий та навіть 6-ий (останній) ранг значущості – відповідно, 6, 3, 3 та 2 експерти.

Третє за значущістю місце з-поміж груп компетенцій отримала група К4 «Навички прийняття рішень» (коефіцієнт вагомості – 18%). До цієї групи входять компетенції, які оцінюють здатність управлінця до структурного аналізу проблем (К41), збирання та оброблення інформації (К42), комерційного мислення (К43) та його системності (К44). Вочевидь, володіння зазначеними компетенціями може розглядатися як передумова ефективної діяльності управлінця незалежно від того, має вона індивідуальний або командний характер. Цим фактом можна пояснити достатньо високий (3-й) ранг значущості, який отримала група компетенцій К4 «Навички прийняття рішень» за оцінками експертів, хоча деякі з учасників процедури привласнили їй більш низькі 4-ий, 5-ий та 6-ий ранги значущості (відповідно 5, 5 та 3 експерти).

Четвертий ранг значущості, за підсумками процедури експертного оцінювання, більшість її учасників (9 осіб) привласнила групі компетенцій К3 «Управлінські навички» коефіцієнт вагомості – 14%). У даному випадку також можна вести мову про відносну, а не абсолютну більшість фахівців, які дотримуються такої думки, оскільки достатньо значна кількість експертів розглядає управлінські навички як компетенції 3-го, 5-го та 6-го рангів значущості з точки зору забезпечення ефективності команди (відповідно, 5, 6 та 5 експертів). Пояснити таку суттєву розбіжність в оцінках, на наш погляд, можна сумнівністю одностайного розуміння ролі управлінських навичок членів команди саме у випадку їх належності до топ-менеджменту корпорації. А саме,

у разі створення команди, до якої входять представники різних рівнів управління, можна обґрунтовано вважати, що роль компетенцій, які пов'язані з плануванням спільної діяльності (К31), делегуванням повноважень (К32), розвитком підлеглих (К33) та ефективним лідерством (К34) є ключовою. Якщо ж мова йде про команду топ-менеджерів, всі учасники якої належать до вищої ланки управління корпорацією, більшу значущість має не здатність керувати підлеглими, а навпаки, розуміння однакового (високого) статусу членів команди, та вміння йти на компроміси задля досягнення спільного результату.

Нарешті, два найнижчі ранги (5-ий та 6-ий) за підсумками експертного оцінювання отримали групи компетенцій К1 «Особисті якості» та К2 «Внутрішня мотивація». Коефіцієнти вагомості цих груп компетенцій з точки зору забезпечення результативності команди топ-менеджерів виявилися практично однаковими – 12% та 11% відповідно. Відповідні результати (як з точки зору подібності оцінок, так й низьких отриманих рангів) можна пояснити схожістю цих груп компетенцій за сутністю та їх орієнтованістю на отримання індивідуального результату за рахунок власної системи мотиваторів, розвитку особистих якостей та професійного зростання. Пріоритет у сенсі отриманого рангу групи К1, вочевидь, зумовлюється наявністю у цій групі особистісних компетенцій, які є важливими для роботи в команді – передусім, стресостійкість (К11) та адаптивність (К12).

Ранжирування груп компетенцій та привласнення їм вагових коефіцієнтів є результатом першого етапу процедури експертного оцінювання з метою формування моделі компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди. На другому етапі процедури оцінюванню з точки зору важливості для забезпечення ефективного функціонування команди підлягають окремі компетенції у складі кожної з 6 груп компетенцій адаптованої моделі «20 граней». Оцінка важливості конкретних компетенцій у складі кожної з груп надавалася в діапазоні від 1 (мінімальна оцінка, компетенція є найменш важливою) до 4 (максимальна оцінка, компетенція є найбільш важливою).

Результати оцінки експертами важливості окремих компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки експертами важливості окремих компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди

Шифр компетенції	Назва компетенції	Кількість експертів, які надали відповідну оцінку важливості компетенції (1 – мінімальна, 4 – максимальна)				Усього експертів
		1	**2**	**3**	**4**	
Компетенції групи К1 «Особисті якості»						
К11	Стресостійкість	3	5	9	13	**30**
К12	Адаптивність	5	7	10	8	**30**
К13	Відповідальність та організованість	8	9	7	6	**30**
К14	Позитивне мислення	14	9	4	3	**30**
Компетенції групи К2 «Внутрішня мотивація»						
К21	Ініціативність	5	6	10	9	**30**
К22	Орієнтація на стимули та мотиватори	8	11	6	5	**30**
К23	Націленість на довгостроковий результат	6	6	8	10	**30**
К24	Розвиток особистих навичок та професійне зростання	11	7	6	6	**30**
Компетенції групи К3 «Управлінські навички»						
К31	Планування та організація діяльності	4	6	7	13	**30**
К32	Делегування повноважень та розподіл обов’язків	6	8	9	7	**30**
К33	Розвиток підлеглих відповідно до цілей корпорації	7	7	9	7	**30**
К34	Ефективне лідерство	13	9	5	3	**30**
Компетенції групи К4 «Навички прийняття рішень»						
К41	Структурний аналіз проблем	6	6	7	11	**30**
К42	Збирання та оброблення релевантної інформації	7	6	6	11	**30**
К43	Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)	9	10	8	3	**30**
К44	Системність мислення	8	8	9	5	**30**
Компетенції групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії»						
К51	Емпатія (міжособистісне розуміння)	12	14	3	1	**30**
К52	Здатність до переконливої комунікації	2	4	18	6	**30**
К53	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	16	11	2	1	**30**
К54	Вміння працювати в команді	0	1	7	22	**30**
Компетенції групи К6 «Фахові компетенції»						
К61	Відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді	2	2	8	18	**30**
К62	Здатність використовувати професійні знання в діяльності корпорації	7	9	10	4	**30**
К63	Вміння передавати власні знання (професійне наставництво)	10	11	6	3	**30**
К64	Ставлення до професійної кваліфікації та його результативність	11	8	6	5	**30**

Джерело: складено автором

Розрахунок статистичних величин за підсумками процедури експертного оцінювання здійснено з використанням системи комп'ютерної алгебри Mathematica 9.0 та систематизовано у Додатку В. Оскільки розмах оцінок експертів не перевищує межі нормального розподілу, результати процедури експертного оцінювання значущості компетенцій топ-менеджерів слід вважати взаємоузгодженими.

За аналогією з ранжируванням груп компетенцій, можуть бути визначені ранги значущості окремих компетенцій значущістю з точки зору забезпечення результативності команди топ-менеджерів корпорації, та привласнені їм вагові коефіцієнти (табл. 3.5). Привласнення рангів значущості компетенціям у складі відповідних груп здійснюється в порядку зменшення вагових коефіцієнтів у загальному наборі – від 1 (максимальний ранг значущості) до 4 (мінімальний ранг значущості).

Здійснимо стислий аналіз результатів експертного опитування з точки зору оцінки значущості окремих компетенцій у забезпеченні результативності команди топ-менеджерів корпорації.

Компетенції групи К1 «Особисті якості».

Максимальний (перший) ранг значущості в результаті узагальнення оцінок експертів отримала компетенція К11 «Стресостійкість» (коефіцієнт вагомості – 31%), якій надали найбільшу оцінку 13 з 30 експертів. Далі, в порядку зменшення значущості, розташувалися компетенції К12 «Адаптивність», К13 «Відповідальність та організованість» та К14 «Позитивне мислення» (відповідно, 27%, 24% та 18%). Привласнення експертами максимального рангу компетенції К11, вочевидь, можна пояснити важливістю емоційного самоконтролю в конфліктних ситуаціях, які можуть виникати в управлінській команді при вирішенні спільних завдань. Цими ж міркуваннями можна пояснити привласнення другого за важливістю ранга значущості компетенції К12 «Адаптивність».

Компетенції групи К2 «Внутрішня мотивація».

Таблиця 3.5

Результати ранжирування компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди за значущістю

Показники значущості	**Компетенції у складі груп**			
Компетенції групи К1 «Особисті якості»				
	К11	**К12**	**К13**	**К14**
Коефіцієнт вагомості α_i (%)	31	27	24	18
Ранг значущості	1	2	3	4
Компетенції групи К2 «Внутрішня мотивація»				
	К21	**К22**	**К23**	**К24**
Коефіцієнт вагомості α_i (%)	28	23	27	22
Ранг значущості	1	3	2	4
Компетенції групи К3 «Управлінські навички»				
	К31	**К32**	**К33**	**К34**
Коефіцієнт вагомості α_i (%)	30	26	25	19
Ранг значущості	1	2	3	4
Компетенції групи К4 «Навички прийняття рішень»				
	К41	**К42**	**К43**	**К44**
Коефіцієнт вагомості α_i (%)	28	26	22	24
Ранг значущості	1	2	4	3
Компетенції групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії»				
	К51	**К52**	**К53**	**К54**
Коефіцієнт вагомості α_i (%)	18	29	16	37
Ранг значущості	3	2	4	1
Компетенції групи К6 «Фахові компетенції»				
	К61	**К62**	**К63**	**К64**
Коефіцієнт вагомості α_i (%)	34	23	21	22
Ранг значущості	1	2	4	3

Джерело: складено автором

Перший ранг значущості з точки зору забезпечення результативності команди топ-менеджерів отримала компетенція К21 «Ініціативність» (коефіцієнт вагомості – 28%), хоча максимальну оцінку більшість експертів привласнили компетенції К23 «Націленість на довгостроковий результат» коефіцієнт вагомості – 27%). У будь-якому випадку, обидві ці компетенції мають більшу важливість для злагодженої командної роботи, аніж К22 «Орієнтація на стимули та мотиватори» та К24 «Розвиток особистих навичок та

професійне зростання» (коефіцієнт вагомості – відповідно 23% та 22%), які орієнтовані передусім на самовдосконалення та особистісні досягнення управлінця.

Компетенції групи К3 «Управлінські навички».

Найбільш значущою в результаті експертного опитування у цій групі виявилася компетенція К31 «Планування та організація діяльності» (коефіцієнт вагомості – 30%). Як практично однаково важливі з точки зору забезпечення командного результату експерти розглядають компетенції К32 «Делегування повноважень та розподіл обов'язків» та К33 «Розвиток підлеглих відповідно до цілей корпорації» (значущість відповідно 26% та 25%). Привласнення мінімального рангу значущості компетенції К34 «Ефективне лідерство» (коефіцієнт вагомості – 19 %) зумовлюється недоцільністю прагнення до лідерства та демонстрації відповідних якостей у складі команди топ-менеджерів як осіб апріорі високого статусу.

Компетенції групи К4 «Навички прийняття управлінських рішень».

Коефіцієнти вагомості компетенцій цієї групи у загальному наборі розподілилися достатньо рівномірно – від максимального значення 28% (компетенція К41 «Структурний аналіз проблем») до мінімального 22% (компетенція К43 «Комерційне мислення»). Достатньо високий коефіцієнт вагомості на рівні 26% має також компетенція К42 «Збирання та оброблення релевантної інформації», яка за оцінками експертів має другий ранг значущості. Такий розподіл коефіцієнтів вагомості свідчить про важливість аналітичних здібностей та навичок роботи з великими масивами інформації для забезпечення результативності команди топ-менеджерів корпорації.

Компетенції групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії».

Нагадаємо, що ця група компетенцій за результатами експертного оцінювання отримала перший ранг значущості з-поміж інших груп з відповідно максимальним коефіцієнтом вагомості на рівні 24%, що пояснюється визначальною роллю навичок міжособистісної взаємодії у досягненні цілей командної роботи. Передбачувано, перший ранг значущості в рамках цієї групи

має компетенція К54 «Вміння працювати в команді» з надзвичайно високим коефіцієнтом вагомості у 37%. Також достатньо високий коефіцієнт вагомості на рівні 29% привласнено компетенції К52 «Здатність до переконливої комунікації», що безумовно є важливим для досягнення порозуміння між членами команди. Коефіцієнти вагомості двох останніх компетенцій цієї групи виявилися достатньо низькими, та складають 18% (компетенція К51 «Емпатія») та 16% (К53 «Створення сприятливого соціально-психологічного клімату»). Зазначимо, що багато в чому навички, що відповідають наявності цих компетенцій у управлінця, поглинаються компетенціями цієї ж групи К54 та К52, які отримали відповідно перший та другий ранг значущості з точки зору забезпечення командного результату.

Компетенції групи К6 «Фахові компетенції».

Нарешті, аналізуючи значення коефіцієнтів вагомості компетенцій у складі цієї останньої групи, також можемо засвідчити переважання значущості однієї компетенції понад іншими. А саме, велику перевагу отримала компетенція К61 «Відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді» (коефіцієнт вагомості 34%), що підтверджує важливість відповідності знань топ-менеджера його високому статусу в системі управління корпорацією. Коефіцієнти вагомості інших компетенцій цієї групи в загальному наборі суттєво не різняться між собою, та становлять відповідно 23% (К62 «Здатність використовувати професійні знання в діяльності корпорації»), 22% (К64 «Ставлення до професійної кваліфікації та його результативність») та 21% (К63 «Вміння передавати власні знання, або професійне наставництво»).

Підбиваючи підсумки аналізу значущості окремих компетенцій та груп компетенцій у складі адаптованої моделі «20 граней» з точки зору забезпечення результативності команди топ-менеджерів корпорації, можемо підтвердити важливість компетенцій, націлених на отримання командного результату, злагоджену роботу та отримання синергетичного ефекту від співпраці управлінців.

3.2. Оцінювання відповідності топ-менеджерів корпорації профілю компетенцій учасників управлінської команди

Викладений у попередньому параграфі підхід до моделювання компетенцій створює можливість практичного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди. Зазначимо, що перевагою запропонованого підходу є запровадження вагових коефіцієнтів для окремих компетенцій та їх груп з огляду на важливість для забезпечення результативного функціонування команди топ-менеджерів. Відповідно до цього критерію, за результатами процедури експертного опитування максимальні ранги значущості та найвищі коефіцієнти вагомості отримали компетенції, які відбивають здатність управлінця до злагодженої командної роботи, розуміння пріоритету спільного результату над індивідуальним та можливості дотримання компромісної лінії поведінки у складі команди посадовців такого ж високого статусу.

Визнання експертами різного ступеня внеску окремих компетенцій та їх груп у забезпечення результативності команди топ-менеджерів створює підстави для уточнення агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів (див. формулу 2.1) шляхом урахування коефіцієнтів вагомості, визначених в результаті експертного опитування:

$$I_K = [\frac{1}{N}\sum_{j=1}^{N} y_j \frac{1}{M_j}\sum_{i=1}^{M_j} x_{ij} k_{ij}\,] * 100\%, \qquad (3.5)$$

де I_K – агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі управлінської команди;

N – кількість груп компетенцій (N = 6);

M_j – кількість компетенцій у складі j-тої групи (M_j = 4);

k_{ij} – оцінка і-тої компетенції у складі j-тої групи (k_{ij} = 0, …, 4);

x_i – коефіцієнт вагомості і-тої компетенції у складі j-тої групи з точки зору забезпечення результативності команди топ-менеджерів;

y_j – коефіцієнт вагомості j-тої групи компетенцій топ-менеджерів з точки зору забезпечення результативності управлінської команди.

Здійснене коригування методики розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій дозволить більш об’єктивно оцінити компетентність топ-менеджера як учасника управлінської команди за рахунок наявності більш високих коефіцієнтів вагомості компетенцій та їх груп, які є максимально значущими з точки зору забезпечення командного результату від співпраці посадовців вищого рівня управління корпорацією.

Важливою передумовою забезпечення обґрунтованості результатів експертного оцінювання є вибір доцільного методу вимірювання рівня розвитку компетенцій. До найбільш поширених методів оцінювання компетенцій відносяться [8, 9, 15]:

структуровані поведінкові інтерв’ю – психометричний метод оцінювання особистісних компетенцій, який передбачає відповіді експертів на заздалегідь сформований інтерв’юером перелік питань;

стандартні тести – оцінюють рівень розвитку компетенцій на підставі самостійної генерації експертом типу поведінки (проактивні тести) або вибору однієї з переліку пропонованих відповідей (реактивні тести);

аналізування біографічних даних – компетенції оцінюються на підставі аналізу об’єктивних особистісних даних (освіта, досвід роботи, кваліфікація тощо) шляхом інтерв’ю, вивчення особової справи працівника або поєднання цих методів;

імітаційні (ситуаційні) кейси – передбачають оцінювання якості розв’язання працівником змодельованих критичних ситуацій в реальному режимі часу, та надає уявлення щодо його ініціативності, адаптивності, лідерства, аналітичних здібностей вміння працювати в команді тощо;

рейтингові методи – дозволяють оцінити компетенції відповідно до заздалегідь визначених кластерів рівня їх розвитку від найнижчого до найвищого на підставі бальної шкали.

Доцільність використання того або іншого методу оцінювання компетенцій залежить від чисельних факторів, зокрема – бажаний рівень точності результатів, фінансові можливості забезпечення процедури оцінювання, кваліфікація та очікувана суб'єктивність експертів, часові обмеження, розмір масиву оціночної інформації та ін. У загальному випадку, вимоги до валідності (від лат. validus – міцний) методу оцінювання компетенцій можуть бути зведені до таких:

унеможливлення викривлення результатів процедури через упередженість або невідповідний рівень кваліфікації експертів;

використання об'єктивних методів статистичної обробки результатів експертного оцінювання та адміністрування самої процедури;

зрозумілість та однозначність формулювань при розробці методичного забезпечення процедури експертного оцінювання (тести, кейси, ситуаційні завдання, запитання та ін.) задля їх адекватної оцінки;

прозорість критеріїв визначення результатів процедури, тобто обґрунтованість віднесення рівня розвитку компетенцій працівника до того або іншого кластеру;

забезпечення зворотного зв'язку з працівником, компетенції якого підлягали оцінюванню, що створить підґрунтя для самоаналізу результатів оцінки та концентрації зусиль на розвитку конкретних компетенцій.

Найкращим чином сукупності визначених вимог, на наш погляд, відповідає метод рейтингової оцінки «360 градусів» (або метод колективного зворотного зв'язку) [12, 13, 15], під яким розуміється систематичне збирання даних про показники результативності функціонування певного працівника / групи та їх зворотну передачу. Джерелом інформації, тобто суб'єктами, оцінка яких формує колективний результат використання методу та доводиться до конкретного працівника, можуть виступати: безпосередні підлеглі та керівники,

члени групи / команди, колеги рівнозначного статусу, фахівці кадрового підрозділу, лінійні й функціональні менеджери, клієнти корпорації тощо. Учасники процедури колективного зворотного зв'язку (експерти) оцінюють компетенції працівника за заздалегідь сформованою та наданою їм шкалою відповідно до значень індикаторів прояву компетенцій. Основні переваги та недоліки методу рейтингової оцінки компетенцій «360 градусів» систематизовано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні переваги та недоліки методу рейтингової оцінки компетенцій працівників «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Всебічність уявлення про рівень розвитку компетенцій працівника відповідно до прийнятних індикаторів оцінювання рівня їх розвитку	Необхідність розробки чіткої та зрозумілої для експертів шкали оцінювання та кластеризації компетенцій за рівнем їх розвитку
Виявлення пріоритетних напрямів розвитку та самовдосконалення компетенцій працівника	Необхідність розроблення реального та адекватного плану дій щодо розвитку компетенцій працівників корпорації
Забезпечення надійності та об'єктивності результатів оцінювання компетенцій за рахунок порівняння думок експертів із самооцінкою працівника	Можливість викривлення результатів самооцінки через відсутність достатньої щирості та / або перебування у стресовій ситуації
Підвищення самосвідомості та відповідальності працівників, усвідомлення ними місця та ролі в колективі через механізми сприйняття колегами, керівниками та ін.	Можливість психологічного несприйняття працівниками результатів зовнішньої оцінки їх компетенцій порівняно з власним уявленням про рівень їх розвитку

Джерело: складено автором на підставі [12, 15]

В основі використання методу «360 градусів» перебуває усвідомлення неусувних суперечностей між результатами оцінювання компетенцій працівника з боку експертів та його власним уявленням про рівень їх розвитку, які можуть як перевищувати експертні оцінки (завищена самооцінка), так й бути нижчими (низька самооцінка). Тому окремим питанням, що підлягає

вирішенню при застосуванні методу колективного зворотного зв'язку, є обґрунтування прийнятного діапазону розбіжностей між оцінкою експертів та самооцінкою працівника.

Апробацію запропонованого підходу до оцінювання компетенцій учасників команди топ-менеджерів здійснено на прикладі корпорації Корпорація «Деталь Вагон Груп», яка є постачальником послуг з ремонту спеціалізованих залізничних вагонів, ремонту колісних пар вантажних вагонів, продажу запасних частин та комплектуючих до рухомого складу залізничного транспорту. Корпорація активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, має постійних клієнтів та партнерів з-поміж великих промислових підприємств України та країн СНД.

Оцінюванню підлягали компетенції керівників вищого рівня управління корпорацією у контексті реалізації командного проекту, метою якого є визначення напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації. Результатом функціонування команди має стати обґрунтування пріоритетних з точки зору отримання потенційного прибутку зовнішніх ринків присутності корпорації з таких критеріїв прийняття рішення, як: урахування наявних фінансових обмежень; ступень політичної стабільності на ринках приймаючих країн; прозорість та сприятливість національного середовища ведення бізнесу для іноземних суб'єктів діяльності; відповідність вимогам сертифікації продукції; можливості співробітництва з місцевими операторами ринку шляхом укладання довгострокових перспективних контрактів тощо. Комплексність та складність розв'язуваної проблеми зумовила доцільність долучення до її вирішення представників вищого рівня управління Корпорації «Деталь Вагон Груп» та створення команди топ-менеджерів у складі: генеральний директор, комерційний директор, головний економіст, головний бухгалтер, головний інженер, менеджер із зовнішньоекономічної діяльності, менеджер з логістики та збуту.

Експертам було запропоновано оцінити компетенції топ-менеджерів як учасників командного проекту відповідно до адаптованої моделі «20 граней»

(див. Додаток Б, табл. Б.1) та визначеної шкали визначення рівня розвитку компетенцій:

0 балів – неприйнятний рівень розвитку компетенції;

1 бал – прийнятний рівень розвитку компетенції;

2 бали – достатній рівень розвитку компетенції;

3 бали – належний рівень розвитку компетенції;

4 бали – високий рівень розвитку компетенції.

Підкреслимо, що оцінці експертів підлягали компетенції топ-менеджерів саме з точки зору забезпечення спільного командного результату, який полягає в обґрунтуванні пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації. В даному контексті максимальну значущість матимуть компетенції, спрямовані на володіння навичками командної роботи, що буде надалі враховано при розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі управлінської команди (формула 3.5).

Підсумки експертної оцінки та самооцінки компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі командного проекту разом із результатами розрахунку агрегованого показника розвитку компетенцій подано в Додатку Д. Результати експертної оцінки визначено як усереднений бал за підсумками опитування інших працівників корпорації (колег, підлеглих, фахівців кадрової служби, інших членів управлінської команди) щодо відповідності компетенцій топ-менеджерів вимогам командного проекту в цілому та поставленим цілям його функціонування зокрема.

Проаналізуємо результати оцінки та самооцінки компетенцій топ-менеджерів корпорації як учасників командного проекту з огляду на їх узгодженість та відповідність цілям опитування, які подано в табл. 3.7.

Передусім слід зазначити, що результати самооцінки практично всіх топ-менеджерів цілком передбачувано є вищими, ніж оцінка їх компетенцій, надана експертами. Візуально це демонструють профілі компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі командного проекту, які представлено на рис. 3.1.

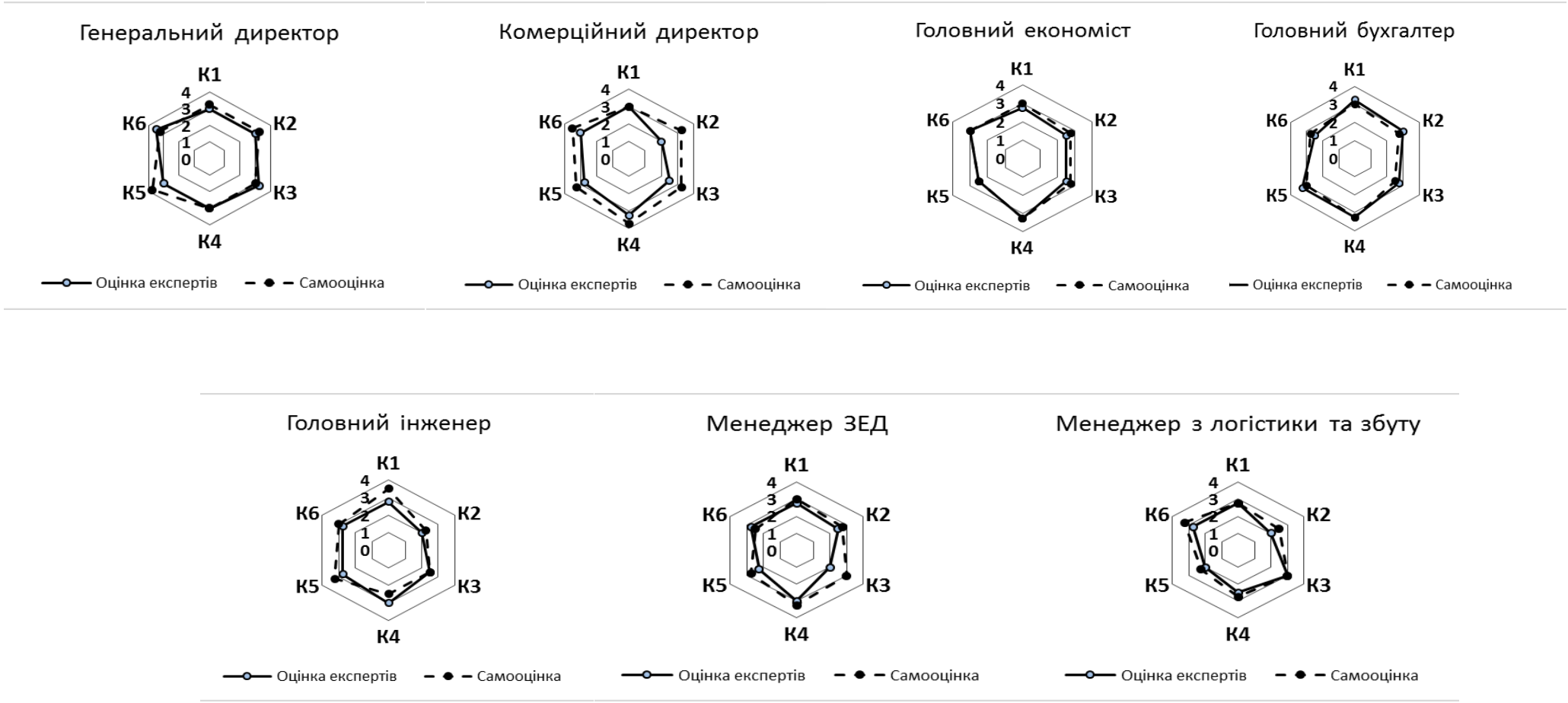

Рис. 3.1. Профілі компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі командного проекту за результатами експертної оцінки та самооцінки

Джерело: розроблено автором

В абсолютному вимірі перевищення результатів самооцінки над результатами оцінки експертів коливається в діапазоні від +0,58 до +0,13 балів, у відносному – від +21,21% до +4,0%. Наявність цих відхилень та їх величина, яка в найгіршому випадку становить близько 20%, підтверджує очевидну тезу, що працівники переважно схильні більш високо оцінювати рівень розвитку своїх компетенцій, ніж оцінює їх експерт як сторонній неупереджений спостерігач. Окрім наявності неусувного суб'єктивного фактору, в деяких випадках перевищення результатів самооцінки над оцінкою експертів може опосередковано свідчити про наявність прихованого незадоволення управлінців певними факторами своєї діяльності (неналежна система мотивації, несприятливе ставлення колег, відсутність належного визнання та ін.).

Таблиця 3.7

Співвідношення результатів експертної оцінки та самооцінки компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди

Учасник управлінської команди	Середній бал		Відхилення	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Абсолютне, балів	Відносне, %
Генеральний директор	3,125	3,25	+0,13	+4,00
Комерційний директор	2,75	3,33	+0,58	+21,21
Головний економіст	2,75	2,88	+0,13	+4,55
Головний бухгалтер	3,00	2,87	-0,13	-4,17
Головний інженер	2,625	2,83	+0,21	+7,94
Менеджер ЗЕД	2,54	2,88	+0,33	+13,11
Менеджер з логістики та збуту	2,50	2,75	+0,25	+10,00

Джерело: розраховано автором

У контексті дослідження, доцільно більш детально проаналізувати співвідношення результатів експертної оцінки та самооцінки компетенцій, які свідчать про здатність топ-менеджерів злагоджено працювати у складі управлінської команди, які визначаються групою компетенцій К5 «Навички міжособистісної взаємодії» та, передусім, компетенцією К54 «Вміння працювати в команді» (табл. 3.8). Цікаво, що результати експертної та

самооцінки компетенцій топ-менеджерів, які мають визначальне значення з точки зору забезпечення результативності командної роботи, не піддаються єдиній закономірності – як з точки зору наявності або відсутності розбіжностей, так й стосовно їх абсолютної та відносної величини. Так, при оцінці командних компетенцій деяких управлінців (головний економіст та частково головний бухгалтер) взагалі не зафіксовано відмінностей між узагальненою думкою експертів щодо рівня розвитку цих компетенцій та власним уявленням топ-менеджерів.

Таблиця 3.8

Співвідношення результатів експертної оцінки та самооцінки командних компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп»

Учасники управлінської команди	Середній бал		Відхилення	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Абсолютне, балів	Відносне, %
Генеральний директор				
Група компетенцій К5	3	3,75	+0,75	+25,0
Компетенція К54	4	3	-1,0	-25,0
Комерційний директор				
Група компетенцій К5	2,75	3,25	+0,5	+18,18
Компетенція К54	2	4	+2,0	+100,0
Головний економіст				
Група компетенцій К5	2,5	2,5	0,0	0,0
Компетенція К54	3	3	0,0	0,0
Головний бухгалтер				
Група компетенцій К5	3,25	3	-0,25	-7,69
Компетенція К54	4	4	0,0	0,0
Головний інженер				
Група компетенцій К5	2,75	3,25	+0,5	+18,18
Компетенція К54	3	4	+1,0	+33,33
Менеджер ЗЕД				
Група компетенцій К5	2,25	2,75	+0,5	+22,22
Компетенція К54	1	2	+1,0	+100,0
Менеджер з логістики та збуту				
Група компетенцій К5	2	2,25	+0,25	+12,5
Компетенція К54	1	2	+1,0	+100,0

Джерело: розраховано автором

Навпаки, присутні випадки стовідсоткового перевищення результатів самооцінки (групи компетенцій К5 або конкретно компетенції К54) над думкою експертів щодо рівня розвитку командних компетенцій окремих топ-менеджерів (комерційний директор, менеджер ЗЕД, менеджер з логістики та збуту). В інших випадках (відмінних від стовідсоткової різниці) перевищення результатів самооцінки групи компетенцій К5 «Навички міжособистісної взаємодії» над оцінкою експертів а абсолютному вимірі перебуває в межах від +0,75 до +0,25 балів, у відносному – від +25% до +12,5%. Розбіжності між самооцінкою топ-менеджерами та експертної оцінкою рівня розвитку ключової компетенції К54 «Вміння працювати в команді» становить +1,0 бали в абсолютному вимірі та +33,33% у відносному. Також зазначимо, що існують випадки недооцінки топ-менеджерами рівня розвитку своїх командних компетенцій на -1 бал в абсолютному вимірі та -25% у відносному (генеральний директор, оцінка компетенції К54) та на +0,25 бали в абсолютному й -7,69% у відносному вимірі (головний бухгалтер, група компетенцій К5).

Показово, що максимальні розбіжності між результатами оцінки експертів та самооцінки зафіксовано у випадку визначення рівня розвитку у топ-менеджерів ключової у контексті дослідження компетенції групи К5 «Навички міжособистісної взаємодії», а саме – К54 «Вміння працювати в команді». А саме, у трьох випадках власне явлення управлінців щодо їх вміння працювати в команді на 100% відрізняється від більш низької оцінки експертів. Такі результати свідчать про складність адекватного розуміння особистістю (незалежно від її статусу в корпорації) ступеня володіння навичками міжособистісної взаємодії, тоді як стороння неупереджена оцінка в даному випадку є більш ґрунтовною.

На підставі результатів експертної оцінки та самооцінки може бути розрахований агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди. Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів здійснено на підставі формули (3.5), деталізовано у Додатку Д та узагальнено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати розрахунку агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди та підставі експертної оцінки та самооцінки

Учасник управлінської команди	Середній бал		Відхилення	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Абсолютне, балів	Відносне, %
Генеральний директор	13,21	13,59	+0,38	+2,88
Комерційний директор	11,50	14,04	+2,54	+22,09
Головний економіст	11,64	11,92	+0,28	+2,41
Головний бухгалтер	12,43	12,34	-0,09	-0,72
Головний інженер	11,01	11,91	+0,90	+8,17
Менеджер ЗЕД	10,30	11,95	+1,65	+16,02
Менеджер з логістики та збуту	10,08	11,35	+1,27	+12,60

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.9 свідчать, що розбіжності між значеннями агрегованого показника, визначеного на підставі оцінки експертів та самооцінки топ-менеджерів, корелюють із аналогічними результатами бальної оцінки їх компетенцій (див. табл. 3.7). В абсолютному вимірі перевищення значення агрегованого показника, розрахованого на підставі результатів самооцінки, над його ж значенням на підставі оцінки експертів, складає від +2,54 до +0,28 балів, у відносному – від +22,09% до +2,41%. Також показово, що зберігається повна кореляція щодо ступеня перевищення значень агрегованого показника та результатів бальної оцінки компетенцій, визначених на підставі оцінки експертів та самооцінки. Так, найбільше відхилення результатів самооцінки від оцінки експертів (як за значенням агрегованого показника, так й за бальною оцінкою рівня розвитку компетенцій) підтверджено для комерційного директора корпорації (значення показника – відповідно 14,04 та 11,50, бальна оцінка – відповідно 3,33 та 2,75 бали), найменше – для головного бухгалтера (значення показника – відповідно 11,92 та 11,64, бальна оцінка – відповідно 2,88 та 2,75 бали) як учасників команди топ-менеджерів. Також лише у єдиному випадку (головний бухгалтер) результати самооцінки топ-менеджером своїх

компетенцій є нижчими за результати їх експертної оцінки (значення показника – відповідно 12,34 та 12,43, бальна оцінка – відповідно 2,87 та 3,0 бали).

Для більш ґрунтовного аналізу результатів процедури оцінювання компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди визначимо грейди рівня розвитку компетенцій залежно від значень агрегованого показника та надамо їм лінгвістичну інтерпретацію. Запропонована методика оцінювання компетенцій передбачала привласнення їм бальної оцінки в діапазоні від 0 (неприйнятний рівень розвитку компетенції) до 4 (високий рівень розвитку компетенцій). В результаті підставлення можливих бальних оцінок (0, 1, 2, 3, 4) у формулу для розрахунку агрегованого показника (3.5), отримуємо граничні значення, які відповідають певному рівню розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі команди (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Грейди рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів відповідно до методики розрахунку агрегованого показника

Характеристики грейдів	**Грейди рівня розвитку компетенцій**			
Грейди рівня розвитку компетенцій	**Грейд 1**	**Грейд 2**	**Грейд 3**	**Грейд 4**
Оцінка рівня розвитку компетенцій в балах	(0 – 1)	(1,01 – 2)	(2,01 – 3)	(3,01 – 4)
Значення агрегованого показника	0 – 4,17	4,18 – 8,33	8,34 – 12,50	12,51 – 16,67
Рівень розвитку компетенцій	неприйнятний	необхідний	достатній	високий

Джерело: розраховано автором

Результати співставлення грейдів рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди та підставі експертної оцінки та самооцінки систематизовано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Співставлення грейдів рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди та підставі експертної оцінки та самооцінки

Учасники команди топ-менеджерів	Агрегований показник		Грейд / рівень розвитку компетенцій	
	Експертна оцінка	Самооцінка	Експертна оцінка	Самооцінка
Генеральний директор	13,21	13,59	**4** високий	**4** високий
Комерційний директор	11,50	14,04	**3** достатній	**4** високий
Головний економіст	11,64	11,92	**3** достатній	**3** достатній
Головний бухгалтер	12,43	12,34	**3** достатній	**3** достатній
Головний інженер	11,01	11,91	**3** достатній	**3** достатній
Менеджер ЗЕД	10,30	11,95	**3** достатній	**3** достатній
Менеджер з логістики та збуту	10,08	11,35	**3** достатній	**3** достатній

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.11, попри відмінності у значеннях агрегованого показника, отриманого на підставі результатів оцінки експертів та самооцінки, переважно зберігається його належність для конкретного управлінця до одного й того ж самого грейду за рівнем розвитку компетенцій.

Виключення становлять лише результати оцінки компетенцій комерційного директора корпорації, які, відповідно до результатів експертного оцінювання, відповідають 3-му грейду, тоді як сам топ-менеджер вважає свої компетенції такими, що відповідають 4-му (найвищому) грейду їх рівня розвитку.

Позитивним результатом використання процедури оцінювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди підтверджену експертами відповідність 3-му грейду, що може

інтерпретуватися як володіння достатніми компетенціями для забезпечення результативності управлінської команди. Водночас, існує потенціал розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації до високого рівня, який відповідає 4-му грейду.

З огляду на належність усіх учасників команди до вищого рівня управління корпорацією, вирішенню завдання розвитку компетенцій топ-менеджерів можуть сприяти заходи, які зумовлять їх особисту вмотивованість до забезпечення високої ефективності діяльності у складі командного проекту. Так, доцільним може виявитися використання «бонусної» системи мотивації [11], за якої бонуси топ-менеджера прив'язані до реалізації командних проектів (в даному випадку – обґрунтуванні пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації).

Доцільність використання системи бонусів підтверджують наведені у роботі [10] узагальнені дані щодо функціонування великих українських корпорацій, за якими при зростанні середньої заробітної плати фінансового директора на 17% за два роки річний бонус для цієї посади збільшився на 68% у цей же період. Для керівників кадрових служб великих корпорацій зростання заробітної плати та суми річних бонусів за аналогічний проміжок часу становило відповідно 12% та 56%.

Також слід погодитися з думкою автора цієї ж статті [10], що іншим дієвим інструментом забезпечення зацікавленості топ-менеджерів слід вважати надання їм частки в бізнесі. Частка в бізнесі (за умови використання цього стимулу) найчастіше варіюється від 2% до 7%, та є потужним засобом мотивації управлінців вищої ланки на забезпечення високої ефективності його діяльності. Вищезгадані засоби мотивації тим більше стануть у нагоді при реалізації командних проектів, в яких зазвичай необхідно поступитися власними мотивами та інтересами на користь спільного командного результату та забезпечення синергетичного ефекту, джерела отримання якого розглянуто в наступному параграфі роботи.

3.3. Оптимізація структури команди топ-менеджерів корпорації як джерело отримання компетенційної синергії

Ключовим питанням оцінювання результативності команди топ-менеджерів є забезпечення її відповідності комплексному критерію ефективності, в якості якого в роботі визначено компетенційну синергію. Забезпечення компетенційної синергії потребує відповідності структурних характеристик команди цілям її створення та функціонування. Такими структурними характеристиками команди топ-менеджерів корпорації у роботі визначено (див. рис. 2.4):

організаційну структуру команди як вичерпний розподіл формальних повноважень між її учасниками;

рольову структуру команди як раціональний розподіл командних ролей;

комунікативну структуру як ефективну систему інформаційних зв'язків.

Результати попередніх досліджень, викладені в параграфі 2.3 роботи, дозволяють стверджувати, що комплексний ефект компетенційної синергії команди в топ-менеджменті забезпечується у разі відповідності її організаційної, рольової, професійної та комунікативної структур цілям та завданням команди. Необхідною умовою такої відповідності є розподіл між учасниками команди всіх необхідних та достатніх функціональних обов'язків, соціально-психологічних ролей, професійних компетенцій та інформаційних потоків. Таким чином, у разі формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур команди топ-менеджерів може бути забезпечений ефект компетенційної синергії, необхідними умовами отримання якого слід вважати (див. формулу 2.6):

оптимізацію кількості та структури функціональних обов'язків учасників команди, що потребує визначення повного переліку функціональних обов'язків, необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації (N);

раціональний розподіл командних ролей з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників команди, що потребує визначення повного переліку командних ролей, необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації (К);

забезпечення безперешкодного та рівного доступу топ-менеджерів до управлінської інформації, що потребує визначення повної множини інформаційних потоків (М), необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації, та побудови специфічної комунікативної структури команди.

Розглянемо детальніше необхідні умови отримання ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації.

Оптимізація кількості та структури функціональних обов'язків. Відповідно до компетентнісного підходу, організаційна структура уособлює об'єктивну складову компетенцій учасників команди та визначається їх теоретичними та практичними знаннями, професійним та соціальним досвідом, навичками та кваліфікацією. Оптимальна організаційна структура команди в топ-менеджменті корпорації, вочевидь, потребує відповідності професійних компетенцій її учасників вимогам, які ставляться до управлінців вищого рівня ієрархії.

Ключовою запорукою ефективного функціонування команд в топ-менеджменті корпорації є формування її організаційної структури, яка має передбачати вичерпний розподіл формальних повноважень між її учасниками.

Функціональні обов'язки учасників команди топ-менеджерів визначаються посадовими інструкціями, в яких закріплюються основні завдання та обов'язки управлінця. Посадові інструкції зазвичай затверджуються першим керівником підприємства та формуються на підставі Класифікатора професій ДК 003:2010 [4]. У разі ретельного розроблення посадових інструкцій відповідно до стандартів Класифікатора професій, може бути забезпечений вичерпний розподіл функціональних обов'язків між

учасниками команди топ-менеджерів, що відповідатиме першій умові отримання ефекту компетенційної синергії, тобто визначення повного переліку функціональних обов'язків, необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації (N).

Раціональний розподіл командних ролей з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних компетенцій учасників команди. Очевидним критерієм підбору учасників управлінської команди є рівень розвитку їх професійних компетенцій та відповідність компетентнісним вимогам посади, які, як було показано вище, визначаються посадовими інструкціями. Тим не менш, для забезпечення ефективності команди необхідно враховувати не лише професійні навички працівників, але й їх особистісні якості та характеристики. Ця вимога є наслідком такого очевидного факту, що, працюючи в команді, працівник окрім професійної ролі виконує ще й командну роль, в основі якої перебувають його індивідуальні здатності – передусім, до колективної співпраці та спрямованості на досягнення колективного результату.

В основі командних ролей перебувають особистісні характеристики, тобто суб'єктивні складові компетенції учасників команди. Результатом раціонального розподілу командних ролей є формування ефективної рольової структури управлінської команди, яка визначає суб'єктивну складову компетенцій учасників команди та залежить від їх вроджених здібностей та особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей.

Підґрунтям для визначення повного переліку командних ролей, необхідного для ефективного функціонування команди в топ-менеджменті корпорації, можуть слугувати їх поширені класифікатори, засновані на особистісних характеристиках управлінців. Так, широко відомою є класифікація командних ролей за М. Белбін (табл. 3.12). На наш погляд, при визначенні множини командних ролей, необхідних для ефективного функціонування команди топ-менеджерів корпорації, слід мати на увазі, що значущість цих ролей може бути різною залежно від етапу розвитку, на якому перебуває управлінська команда.

Таблиця 3.12

Командні ролі за М. Белбін

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та внесок у командний результат	Припустимі недоліки
«Генератор ідей»	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди.	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді «цікавих ідей».
«Виконавець»	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить впорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.
«Завершувач»	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків з боку інших.
«Експерт»	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
«Дослідник ресурсів»	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Втрачає інтерес по мірі зменшення ентузіазму. Перескакує з однієї задачі до іншої. Потребує підвищеного зовнішнього тиску
«Формувач»	Постійна орієнтація на вирішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачою сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
«Колективіст»	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
«Координатор»	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
«Спеціаліст»	Характеризується наявністю знань та навичок, що зрідка зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Джерело: складено на підставі [1, 3, с. 73-74]

Етапи розвитку команди в контексті компетентнісного підходу докладно розглянуто в параграфі 1.2 дисертаційної роботи та систематизовано на рис.1.6. З огляду на загальну сутність командних ролей за М. Белбін, в табл. 3.13 визначено пріоритетні командні ролі на кожному з етапів її розвитку.

Таблиця 3.13

Пріоритетні командні ролі відповідно до етапів розвитку управлінської команди

Етап розвитку команди	Ознака етапу, що впливає на визначення пріоритету командних ролей	Пріоритетні командні ролі
Етап формування (утворення / адаптації / forming)	Високий ступень невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди	«Генератор ідей»
Етап інтенсивного формування (потрясінь / групування та кооперація / storming)	Висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди	«Колективіст», «експерт»
Етап нормалізації (нормалізація / нормування діяльності / normalizing)	Необхідність остаточного налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат	«Формувач», «координатор», «спеціаліст»
Етап втілення (виконання завдань / реалізація проекту / функціонування / performing)	Ефективне виконання завдань, для яких було створено команду Підготовка до розпуску або реструктуризації команди	«Виконавець», «завершувач», «спеціаліст», «дослідник ресурсів»
Етап розпуску (розформування, трансформації, transforming)	Забезпечення безконфліктного розпуску або реструктуризації команди	«Колективіст», «координатор», «дослідник ресурсів»
Етап оцінки результатів (assessing results)	Неупереджена оцінка результатів функціонування команди в цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети	«Експерт», «завершувач»

Джерело: складено автором

Так, на етапі формування управлінської команди, який характеризується високим ступенем невизначеності щодо мети, завдань та очікуваних результатів функціонування команди, найбільшу значущість матиме роль «генератора ідей». На етапі інтенсивного формування, метою якого власне й є стабілізація рольової структури команди, існує висока ймовірність виникнення конфліктів на тлі боротьби за лідерство між окремими членами команди. Пріоритетні командні ролі на етапі інтенсивного формування мають сприяти мінімізації таких конфліктів та забезпеченню функціонування команди як єдиної динамічної структури, кожен учасник якої розумітиме вторинність особистісних цілей порівняно з метою спільної діяльності. За таких умов особливої значущості набуває командна роль «колективіста», виконавець якої сприяє гармонізації відношень у команді, усуненню розбіжностей, мінімізації проявів міжособистісних конфліктів, та має володіти якостями чуйності, неупередженості та відсутності надмірної самовпевненості. Також важливою передумовою ефективного перебігу етапу інтенсивного формування управлінської команди слід вважати виконання ролі «експерта», виконавець якої має демонструвати об’єктивність, здатність до критичного аналізу ситуації, точність суджень, наявність стратегічного підходу до розуміння цілей функціонування команди. Ефективне виконання ролей «колективіста» та «експерта» сприятиме усуненню потенційних міжособистісних конфліктів на тлі боротьби за лідерство, оскільки виконавці цих ролей налаштовані на гармонізацію відносин в команді з урахуванням індивідуального потенціалу кожного її учасника.

На етапі нормалізації відбувається остаточна стабілізація команди, для чого необхідне остаточне налагодження стосунків та демонстрація здатності членів команди працювати на спільний результат. Рушійні сили та стимули команда набуває за умов активної та енергійної діяльності виконавця ролі «формувача», а успішність її діяльності потребує сильного «координатора». Виконавець ролі «формувач» забезпечує постійну орієнтацію команди на вирішення поставлених завдань, стимулює роботу всіх її учасників та спонукає

їх до інтенсивної праці та результативної взаємодії. У свою чергу, «координатор» виконує роль соціального лідера, сприяє ефективному прийняттю рішень, усуває конфлікти у разі їх виникнення та забезпечує міжособистісні комунікації між учасниками групи. Узгоджена діяльність виконавців командних ролей «формувача» та «координатора» здатна забезпечити максимальний рівень згуртованості, без якого якісне функціонування команди на етапі нормалізації є неможливим. Водночас, з професійної точки зору ефективність команди, вочевидь, забезпечується її учасниками, які володіють унікальними знаннями, навичками та досвідом, що відповідає ролі «спеціаліста». Ця ж роль не втрачає своєї пріоритетності й на наступному етапі втілення (виконання завдань) команди, але потребує належної підтримки з боку виконавців ролей «виконавця» та «завершувача». Особа, наділена в управлінській команді роллю «виконавця», забезпечує перетворення ідей на конкретні дії, реалізує практичні алгоритми виконання поставлених перед командою завдань, сприяє впорядкованості та системності дій інших її учасників. Основна мета виконавця ролі «завершувача» на етапі втілення полягає в тому, щоб забезпечити якісне виконання командних завдань у визначений термін та у повному обсязі. Обидві ці командні ролі спрямовані на ефективне виконання поточних завдань команди. Водночас, оскільки етап втілення безпосередньо передує етапу розпуску (або реструктуризації), необхідно також приділити увагу підготовці до трансформації команди, що може бути пов’язано з опором учасників команди очікуваним змінам, небажанням змінювати звичні умови діяльності, необхідністю оцінювання їх реального внеску в забезпечення спільного результату та ін. З огляду на це, набуває важливості роль «дослідника ресурсів» як особи, що в силу особистісних компетенцій володіє мистецтвом перемовин, є комунікабельною, вміє адекватно оцінювати переваги та недоліки індивідуальної професійної діяльності учасників команди.

На етапі розпуску (реструктуризації) команди ключовим завданням є забезпечення її безконфліктної трансформації, чому знов-таки сприятиме

ефективне виконання ролі «дослідника ресурсів». Також набувають важливості командні ролі «колективіста» та «координатора». Виконавець ролі «колективіста» має сприяти гармонізації міжособистісних відносин в період завершення діяльності команди, тоді як «координатор» сприяє дієвій комунікації між учасниками команди.

Нарешті, останній (згідно з класифікацією автора) етапі розвитку команди відбувається неупереджена оцінка результатів функціонування команди в цілому та індивідуального внеску її учасників в досягнення спільної мети. З метою забезпечення адекватності та транспарентності такої оцінки доцільно надати пріоритет виконавцям ролей «експерта» та «завершувача». Виконавець ролі «експерта» сприяє проведенню критичного аналізу результатів діяльності учасників у складі команди, а «завершувач» контролює повноту виконання завдань, поставлених перед командою під час її функціонування.

Підбиваючи підсумки зазначимо, що всі командні ролі є безумовно важливими на кожному з етапів розвитку команди, а виконання повного їх переліку є необхідною умовою забезпечення її ефективного функціонування. Будь-яка команда здатна бути результативною, якщо в ній забезпечується повнота, збалансованість та раціональний розподіл командних ролей відповідно до суб’єктивних компетенцій її учасників. Саме з позиції збалансованості розглядає множину командних ролей М. Белбін, виокремлюючи «припустимі недоліки», тобто ризики та слабкі сторони, пов’язані з виконанням кожної з ролей (див. табл. 3.11). В роботі [3] грунтовно наголошується, що джерелом отримання синергетичного ефекту від виконання командних ролей є «групова компенсація індивідуальних нездатностей» [3, с. 78], тобто примноження результативності команди за рахунок раціонального використання «сильних» сторін її учасників та нівелювання їх «слабких» сторін.

Ще одним важливим аспектом, що впливає на ефективність розподілу командних ролей, є визнання важливості так званого крос-функціонального підходу до формування команди [3, с. 72-73]. Дотримання цього підходу передбачає усунення ієрархії в межах управлінської команди та забезпечення

можливості виконання одним й тим самим її учасником широкого спектру ролей залежно від ситуації, етапу розвитку команди, трансформації цілей та / або умов функціонування та ін. Особливої значущості крос-функціональний підхід набуває при формуванні команд в топ-менеджменті корпорації, оскільки за замовчуванням усі її учасники належать до вищого рівня управлінської ієрархії, володіють широким спектром особистісних та професійних компетенцій, здатні до виконання лідерських функцій. Це означає, що до певної міри виконавці всіх командних ролей в команді топ-менеджерів дійсно мають бути взаємозамінними.

Таким чином, у контексті розподілу командних ролей отримання ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів потребує визначення повного переліку таких ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій учасників команди (див. табл. 3.12) та врахування пріоритетності конкретних ролей залежно від етапу розвитку, на якому перебуває команда (див. табл. 3.13).

Забезпечення безперешкодного та рівного доступу топ-менеджерів до управлінської інформації. Заключною передумовою отримання ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації в роботі визначено вимогу визначення повної множини інформаційних потоків (М), необхідних для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації, та побудови специфічної комунікативної структури команди. Побудова ефективної моделі комунікацій має здійснюватися на підставі урахування специфіки перебігу інформаційних процесів в рамках команди топ-менеджерів як різновиду малої групи управлінців однаково високого статусу – а саме, має бути дотримана вимога рівномірного розподілу та концентрації інформаційних потоків між учасниками команди. Вирішення цього завдання може бути забезпечено у разі формування релевантної поставленій меті комунікаційної мережі, під якою розуміється сукупність джерел та каналів надходження й поширення інформації [2, с. 59].

Основним критерієм розгалуження комунікаційних мереж є ступень централізації надходження та розповсюдження інформації (рис. 3.2).

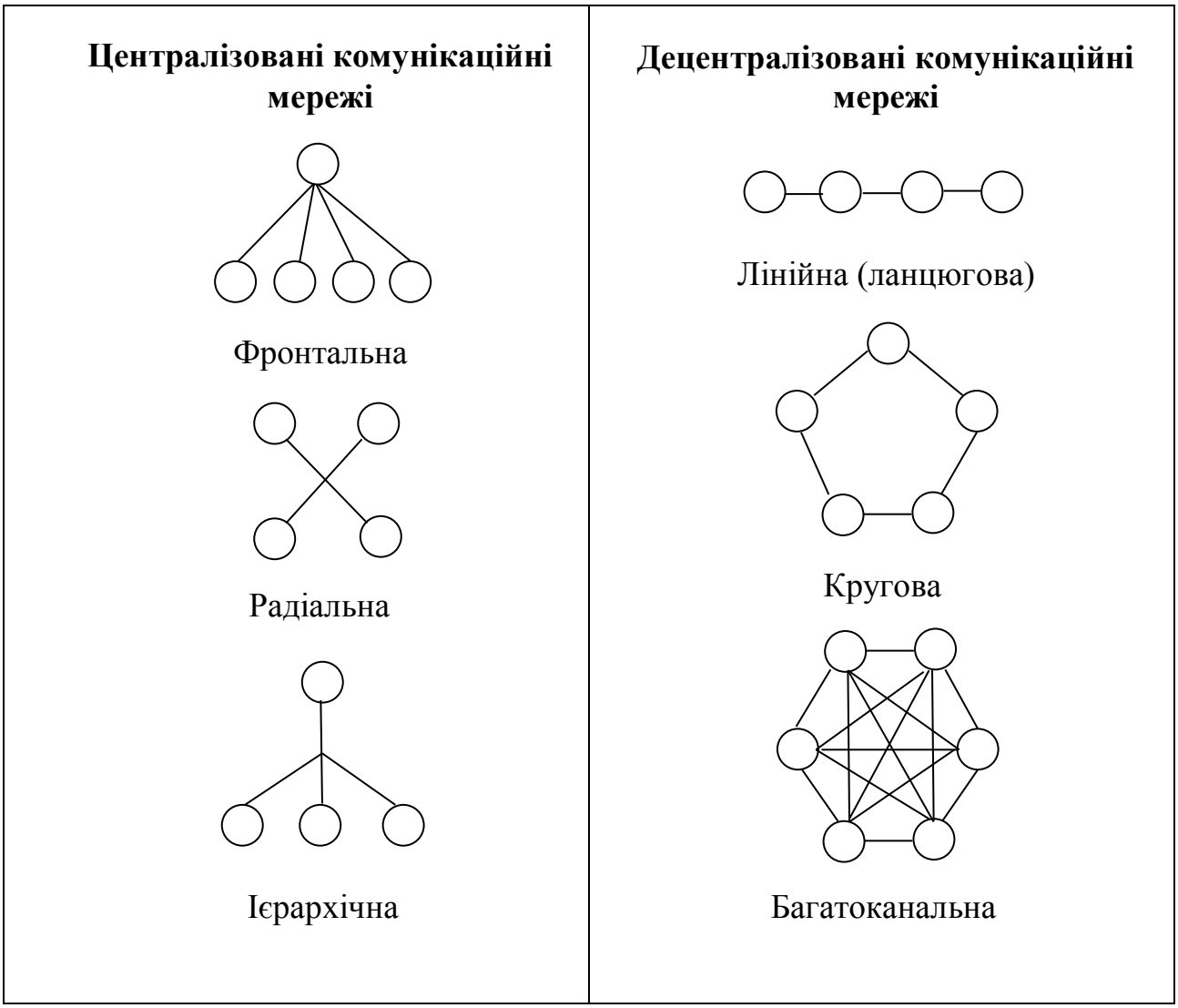

Рис. 3.2. Типові схеми побудови комунікаційних мереж

Джерело: розроблено на підставі [2, с. 60]

Централізовані комунікаційні мережі передбачають наявність у складі групи учасника, який перебуває у центрі інформаційних потоків та відіграє ключову роль в процесі організації обміну інформацією. Залежно від специфіки цілей функціонування групи, централізована комунікаційна мережа може мати такі види:

фронтальна – передбачає відсутність інформаційних зв’язків між учасниками, які не мають статусу центральної ланки комунікаційних процесів;

радіальна – базується на механізмі передачі учасниками процесу комунікації лише через центральну особу;

ієрархічна – формується на підставі структури з двома та більше рівнями підпорядкування.

Відповідно до специфіки команди топ-менеджерів як малої групи учасників з однаковим високим статусом, формування її комунікаційної мережі за централізованим типом протирічить вимозі забезпечення рівного доступу управлінців до інформації. Тому більш доцільно формувати схему комунікацій між топ-менеджерами за принципом децентралізованої схеми, яка передбачає безперешкодне спілкування учасників групи, забезпечує можливість самостійного приймання та обробки інформації, та має такі різновиди:

лінійна (ланцюгова) – передбачає послідовну передачу від одного учасника до іншого;

кругова – являє собою замкнену структуру з симетричними зв’язками та можливістю використання учасниками двох напрямів обміну інформаційними потоками;

багатоканальна – реалізується за принципом взаємодії «кожен з кожним» та передбачає можливість вільного доступу всіх учасників до обміну інформацією.

Попри дотримання основного критерію забезпечення рівного доступу учасників до інформаційних потоків, не всі децентралізовані комунікаційні мережі є придатними для вирішення завдань функціонування команди топ-менеджерів корпорації. Так, очевидним недоліком ланцюгової комунікаційної мережі є висока ймовірність викривлення інформації в процесі її передачі без можливості коригування та зворотного зв’язку, що може призвести до втрати її первинного змісту. Стосовно кругової схеми комунікації – слід зазначити, що вона забезпечує оперативний та безперешкодний обмін інформацією лише між двома безпосередньо пов’язаними учасниками комунікаційних процесів, та не

позбавляє команду ризику втрати або викривлення інформації на момент її отримання більш віддаленими суб'єктами групової взаємодії. Натомість, багатоканальна комунікаційна мережа дозволяє всім учасникам групи отримати безперешкодний та своєчасний доступ до інформації з можливістю її оперативного коригування та доведення до інших учасників.

Забезпечення безперешкодного та рівного доступу управлінців до інформаційних потоків, на наш погляд, робить багатоканальну схему комунікації найбільш придатною для досягнення мети функціонування команди в топ-менеджменті корпорації. З практичної точки зору, очевидним недоліком багатоканальної схеми є складність системи двосторонніх інформаційних зв'язків, які мають бути створені між усіма її учасниками. Але у контексті дослідження команд в топ-менеджменті саме незначна чисельність учасників таких малих груп (7-9 осіб) дозволить створити необхідну систему зв'язків з помірними витратами.

Окрім побудови оптимальної комунікаційної схеми, забезпечення компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації потребує визначення повного переліку комунікаційних ролей, необхідних для досягнення її завдань. До традиційних комунікаційних ролей працівників відносяться такі:

«сторож» – працівник, що контролює вхідні потоки повідомлень задля забезпечення їх відповідності меті функціонування управлінської системи та зменшення інформаційних перевантажень за рахунок фільтрації інформаційних потоків;

«зв'язковий» – працівник, що контролює єдність, взаємодію й розподіл внутрішніх інформаційних потоків та (у контексті функціонування команди топ-менеджерів) рівний доступ учасників до всієї управлінської інформації;

«лідер думки» – працівник, що має відчутний неформальний вплив на реакцію учасників процесу та впливає (у разі потреби) на результат інтерпретації ними управлінської інформації;

«космополіт» – працівник, завданням якого є забезпечення взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто регулювання інформаційних потоків, що потраплять в систему.

Відповідно до сутності ефекту компетенційної синергії, в рамках команди топ-менеджерів має бути забезпечена максимальна результативність виконання її учасниками своїх командних та комунікаційних ролей. Вирішення цього завдання є можливим у разі дотримання вимоги відповідності таких ролей суб'єктивним компетенціям управлінців, що дозволить їм найбільш ефективно виконувати свої професійні обов'язки. Результати формалізації автором вимоги відповідності між командними та комунікаційними ролями топ-менеджерів наведено у вигляді матриці на рис. 3.3.

Ролі учасників команди топ-менеджерів		**Комунікаційні ролі**			
		«Сторож»	«Зв'язковий»	«Лідер думки»	«Космополіт»
Командні ролі	«Генератор ідей»	0	1	2	1
	«Виконавець»	2	2	0	1
	«Завершувач»	1	2	0	1
	«Експерт»	1	1	0	2
	«Дослідник ресурсів»	0	0	1	2
	«Формувач»	2	2	1	0
	«Колективіст»	1	2	0	1
	«Координатор»	2	2	1	2
	«Спеціаліст»	1	1	2	1

Умовні позначення: «2» – максимальна відповідність; «1» – помірна відповідність; «0» – повна невідповідність

Рис. 3.3. Матриця забезпечення відповідності між командними та комунікаційними ролями топ-менеджерів як джерело компетенційної синергії

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку, рівень відповідності між командними та комунікаційними ролями топ-менеджера у складі команди пропонується оцінити в таких бальних оцінках: «2» – максимальна відповідність, «1» – помірна відповідність, «0» – повна не відповідність. Підставою для надання тієї або іншої бальної оцінки є ступень погодженості між командною роллю топ-менеджера, яка визначається його суб'єктивними компетенціями як сукупністю особистісних характеристик, та комунікаційною роллю, яка визначає функції управлінця в інформаційній системі команди. Так, психотипу виконавця командної ролі «генератор ідей» найкращим чином відповідає виконання комунікаційної ролі «лідер думок», для якої характерна неординарність мислення та тяга до новаторства. Навпаки, найменш результативним буде виконання цієї особою комунікаційної ролі «сторож», що потребує системності та штучного обмеження кількості інформаційних повідомлень, які можуть виявитися джерелом важливої інформації. Комунікаційна роль «сторож» набагато в більшій мірі відповідатиме особі з командною роллю «виконавець», реалізація якої потребує впорядкованості, та ролі «зв'язковий», що передбачає раціональний контроль за розподілом інформаційних потоків.

Виконавець командної ролі «завершувач» найкращим чином впорається з комунікаційною роллю «зв'язковий», яка потребує контролю за вчасністю виконання командних завдань, старанності та добросовісності. З іншого боку, комунікаційна роль «лідер думок», яка потребує вміння заохочувати та мотивувати інших учасників діяльності, буде виконана такою особою з мінімальною результативністю. Комунікаційна роль «космополіт» як відповідальний за ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем є найбільш придатною для виконання працівником з командним статусом «експерт», оскільки вона потребує здатності до аналітичного мислення, стратегічного підходу та прозорливості в оцінках. Водночас, виконання тією ж особою комунікаційної ролі «лідер думок» є недоцільним через притаманний цьому психотипу ризик недооцінки факторів стимулювання та натхнення й недостатність творчої уяви.

Командна роль «дослідник ресурсів» потребує володіння мистецтвом проведення переговорів, наявності різноманітних контактів, ентузіазму та комунікабельності, тому компетенційна синергія буде забезпечена у випадку виконання цим управлінцем комунікаційної ролі «космополіт». Також прийнятною слід вважати реалізацію комунікаційної ролі «лідер», й найменш ефективною може виявитися виконання ролей «сторож» або «зв'язковий», оскільки вони потребують максимально раціонального, рутинного підходу до здійснення діяльності. Навпаки, ці комунікаційні ролі найкращим чином відповідають суб'єктивним компетенціям особі з командним статусом «формувач» через необхідність системної орієнтації на вирішення поставлених завдань, їх чіткого формулювання та розподілу.

Ефективне виконання командної ролі «колективіст» базується на здатності управлінця до сприяння гармонізації відношень в команді, швидкого усунення розбіжностей та відсутності надмірної самовпевненості. Найбільший синергетичний ефект від поєднання командних та комунікаційних компетенцій у складі команди буде забезпечений при виконанні комунікаційної ролі «зв'язковий», прийнятним є виконання ролей «сторож» або «космополіт», та вочевидь неефективним – виконання ролі «лідер думок» через ризик нерішучості особи у кризових ситуаціях та психологічно зумовлене прагнення уникати конфліктів.

Здатність до чіткого формулювання цілей та ефективного виконання функцій модератора зумовлює доцільність виконання управлінцем з командним статусом «координатор» комунікаційних ролей «сторож» або «зв'язковий», а наявність гарних комунікаційних навичок дозволяють розглядати як виправдане також виконання роді «космополіт». Меш результативним, скоріш за все, виявиться виконання ролі «лідер думок», яку краще доручити особі з статусом в команді «спеціаліст», суб'єктивні компетенції якої передбачають цілеспрямованість та володіння унікальними знаннями й навичками у своїй професійній сфері.

Наостанок зазначимо, що при розподілі комунікаційних ролей у команді топ-менеджерів, як і при привласненні командних статусів, важливим є дотримання крос-функціонального підходу [3, с. 72-73], тобто можливості виконання одним й тим самим її учасником усіх потенційних ролей з достатнім ступенем ефективності.

Належність усіх учасників команди топ-менеджерів до вищої ланки управління корпорацією зумовлює володіння ними широким спектром компетенцій та призводить до взаємозамінності (у певній мірі) управлінців у разі настання критичних обставин або раптової зміни умов функціонування команди.

Дотримання вимоги відповідності між командними та комунікаційними ролями топ-менеджерів сприятиме максимальній результативності виконання ними завдань у складі команди, та забезпечить ефект компетенційної синергії як наслідок врахування специфіки суб’єктивних компетенцій управлінців. Підбиваючи підсумки, можемо систематизувати умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації (табл. 3.14). Як видно з таблиці, джерелами отримання комплексного ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів слід вважати:

ефект адміністративної синергії, який виникає у разі формування ефективної організаційної структури команди, та потребує оптимізації кількості та структури функціональних обов’язків учасників команди на підставі ретельного розроблення посадових інструкцій топ-менеджерів корпорації відповідно до стандартів Класифікатора професій ДК 003:2010;

ефект функціональної синергії як наслідок побудови раціональної рольової структури команди на підставі визначення повного переліку командних ролей відповідно до суб’єктивних компетенцій учасників команди та урахування різної значущості командних ролей залежно від перебування команди на певному етапі розвитку;

Таблиця 3.14

Умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації

	Джерело синергетичного ефекту	Вимоги до структурних характеристик команди	Умови забезпечення	Підстави забезпечення
Компетенційна синергія як комплексний критерій ефективності функціонування команди топ-менеджерів	Ефект адміністративної синергії	Формування ефективної організаційної структури команди	Оптимізація кількості та структури функціональних обов'язків учасників команди	Ретельне розроблення посадових інструкцій відповідно до стандартів Класифікатора професій ДК 003:2010 [4]
			Визначення повного переліку функціональних обов'язків	
	Ефект функціональної синергії	Формування раціональної рольової структури команди	Визначення повного переліку командних ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій учасників команди	Дотримання класифікатора командних ролей за М. Белбін (табл. 3.11)
			Урахування різної значущості командних ролей залежно від перебування команди на певному етапі розвитку	Забезпечення відповідності пріоритету командних ролей етапам розвитку команди в контексті компетентнісного підходу (табл. 3.12)
	Ефект структурної синергії	Формування оптимальної комунікативної структури команди	Визначення повної множини інформаційних потоків	Побудова комунікативної структури команди за принципом децентралізованої багатоканальної комунікаційної мережі (рис. 3.2)
			Забезпечення рівного доступу учасників команди до групової інформації	
			Забезпечення найбільш ефективного виконання управлінцями комунікаційних ролей відповідно до їх суб'єктивних компетенцій	Забезпечення відповідності між командними та комунікаційними ролями топ-менеджерів (рис. 3.3)

Джерело: розроблено автором

ефект структурної синергії як результат формування оптимальної комунікативної структури команди на підставі визначення повної множини інформаційних потоків, забезпечення рівного доступу учасників команди до групової інформації шляхом побудови децентралізованої багатоканальної комунікаційної мережі, та забезпечення відповідності між командними та комунікаційними ролями топ-менеджерів відповідно до їх суб'єктивних компетенцій.

За умови формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур може бути забезпечений ефект компетенційної синергії та забезпечена висока результативність функціонування команди топ-менеджерів корпорації.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження щодо формування команд в топ-менеджменті корпорації на засадах компетентнісного підходу, слід зазначити:

1. При оцінюванні компетенцій учасників команди в топ-менеджменті корпорації особливу увагу слід звернути на рівень розвитку компетенцій, управлінців, які сприяють досягненню командного результату навіть за рахунок нехтування індивідуальними досягненнями. Для вирішення цього завдання здійснено додаткові уточнення адаптованої моделі компетенцій топ-менеджерів корпорації «20 граней» шляхом привласнення різної ваги компетенціям, високий рівень розвитку яких є передумовою ефективної діяльності управлінця у складі команди. За результатами опитування експертів було здійснено ранжирування груп компетенцій за значущістю, привласнення їм коефіцієнтів вагомості та впорядкування в порядку зменшення значущості групи компетенцій з точки зору значущості для забезпечення ефективності командної роботи.

2. Оцінюванню з точки зору важливості для забезпечення ефективного функціонування команди підлягали окремі компетенції у складі кожної з 6 груп компетенцій адаптованої моделі «20 граней». За аналогією з ранжируванням груп компетенцій, було визначено ранги значущості окремих компетенцій у складі груп та привласнено їм вагові коефіцієнти. Аналіз отриманих результатів підтвердив важливість компетенцій, націлених на отримання командного результату, злагоджену роботу та отримання синергетичного ефекту від командної співпраці топ-менеджері корпорації.

3. Запропонований підхід до моделювання компетенцій створив можливість практичного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди. На підставі констатації різного ступеня внеску окремих компетенцій та їх груп у забезпечення результативності команди топ-менеджерів було уточнено агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів шляхом урахування коефіцієнтів вагомості, визначених в результаті експертного опитування. Задля забезпечення обґрунтованості результатів вимірювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів було обрано метод рейтингової оцінки «360 градусів» (колективного зворотного зв’язку), який базується на порівнянні результатів оцінки експертів (об’єктивна складова) та самооцінки працівником власних компетенцій (суб’єктивна складова).

4. Апробацію запропонованого підходу до оцінювання компетенцій учасників команди топ-менеджерів здійснено на прикладі Корпорації «Деталь Вагон Груп». Оцінюванню підлягали компетенції керівників вищого рівня управління корпорацією у контексті реалізації командного проекту, метою якого є визначення напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації. Експертами було оцінено компетенції топ-менеджерів як учасників командного проекту відповідно до адаптованої моделі «20 граней». На підставі результатів оцінки експертів та самооцінки управлінців було побудовано профілі компетенцій топ-менеджерів корпорації як учасників командного проекту та розраховано агреговані показники розвитку їх компетенцій.

5. Аналіз результатів засвідчив, що результати самооцінки практично всіх топ-менеджерів цілком передбачувано є вищими, ніж оцінка їх компетенцій, надана експертами. Аналогічно, зберігаються розбіжності між значеннями агрегованого показника, визначеного на підставі оцінки експертів та самооцінки топ-менеджерів. В абсолютному вимірі перевищення значення агрегованого показника, розрахованого на підставі результатів самооцінки, над його ж значенням на підставі оцінки експертів, складає від +2,54 до +0,28 балів, у відносному – від +22,09% до +2,41%. Наявність та величина цих відхилень (до 20%) підтверджує очевидну тезу, що працівники переважно схильні більш високо оцінювати рівень розвитку своїх компетенцій, ніж оцінює їх експерт як сторонній неупереджений спостерігач.

6. Для більш ґрунтовного аналізу результатів процедури оцінювання компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди визначено грейди рівня розвитку компетенцій залежно від значень агрегованого показника. Запропонована методика передбачала виокремлення таких грейдів рівня розвитку компетенцій: грейд 1 (неприйнятний рівень); грейд 2 (необхідний рівень); грейд 3 (достатній рівень); грейд 4 (високий рівень). Засвідчено належність компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» як учасників командного проекту щонайменше до 3-го грейду, що може інтерпретуватися як володіння достатніми компетенціями для забезпечення результативності управлінської команди. Вирішенню завдання розвитку компетенцій топ-менеджерів до 4-го грейду можуть сприяти заходи, які зумовлять їх особисту вмотивованість до забезпечення високої ефективності діяльності у складі командного проекту, зокрема – використання «бонусної» системи мотивації та надання / збільшення частки в бізнесі корпорації.

7. Ключовим питанням оцінювання результативності команди топ-менеджерів є забезпечення її відповідності комплексному критерію ефективності, в якості якого в роботі визначено компетенційну синергію. Комплексний ефект компетенційної синергії команди в топ-менеджменті забезпечується у разі відповідності її організаційної, рольової, професійної та

комунікативної структур цілям та завданням команди. На підставі аналізу та систематизації умов забезпечення ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації визначено, що джерелами його досягнення слід вважати: ефект адміністративної синергії, ефект функціональної синергії, ефект структурної синергії. За умови формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур може бути забезпечений ефект компетенційної синергії та забезпечена висока результативність функціонування команди топ-менеджерів корпорації.

Основні результати дослідження, теоретико–методичні положення та висновки, викладені у третьому розділі дисертації, були апробовані на науково–практичних конференціях [5; 7] і опубліковані у наукових працях автора [6; 14].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров / пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 220 с.

2. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

3. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

4. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: https://ips.ligazakon.net/document/FIN5940Z (дата звернення 12.11.2019)

5. Корольов Д.С. Модель комунікаційних процесів в команді топ-менеджерів корпорації. Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20 березня 2021 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 9–11.

6. Корольов Д.С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2021. Вип. 53. С. 33-38.

7. Корольов Д.С. Специфіка формування комунікативної структури команд в топ-менеджменті корпорації. Сучасні наукові підходи до модернізації економіки та фінансової системи України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2020 р. Ужгород: ВД «Гельветика», 2020. С. 79–81.

8. Отенко І.П., Преображенська О.С. Методичний підхід до оцінювання компетенцій корпоративного управління. *Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць.* Вип. 261. Т. 2. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 541–547.

9. Отенко І.П., Преображенська О.С. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. 272 с.

10. Прядко И. Разделяй и властвуй. В Украине острый дефицит высококлассных топ-менеджеров. *Корреспондент.* 2013. № 21 (560). С. 22–24.

11. Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет. К. : Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с.

12. Уиддетт С., Холлифорд С. Практическое руководство по компетенции: как улучшить индивидуальную работу и работу организации в целом. М.: "Экзамен", 2003. 345 с.

13. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. N.Y.: Kogan Page Business Books, 2003. 1024 p.

14. Korolov D.S. Modeling the competencies of a top manager as part of a management team. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences.* IX (46). 2021. Issue 254. 31-36 pp.

15. Whiddett S., Hollyforde S. The Competencies Handbook. London: Jaico Publishing House, Mumbai, 2012. 196 p.

16. Whiddett S., Hollyforde S. A Practical Guide to Competencies: How to enhance individual and organizational performance. 2nd edition. London: CIPD House, 2003. 148 p.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено розроблення теоретико-методичних засад формування команд в топ-менеджменті корпорацій на основі компетентнісного підходу із урахуванням розробленої концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу і використанням запропонованого інструментарію моделювання компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди.

Результати проведеного дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування корпорації зумовила необхідність впорядкування термінологічного апарату предметної галузі дослідження з метою встановлення їх взаємозв’язку, умов забезпечення та ефективної реалізації. За результатами дослідження сутності поняття «кваліфікація працівника» обґрунтовано доцільність його розгляду як базової характеристики ступеня професійної підготовки працівника. Поняття «компетенція» розглянуто як синтез двох складових: суб’єктивна (залежить від особистісних інтелектуальних та психофізіологічних можливостей працівника) та об’єктивна (зумовлюється набутими професійними та соціальними характеристиками). На основі аналізу поширених визначень поняття «компетентність» обґрунтовано доцільність його трактування з точки зору трьох аспектів: компетенція як характеристика особистих якостей працівника, компетенція як характеристика стандартів професійної діяльності, компетенція як характеристика повноважень посади.

2. За результатами дослідження уточнено уявлення про структуру термінологічного ядра предметної царини дослідження «управління персоналом на основі компетентнісного підходу». Аналіз та конкретизація сутності ключових концептів («кваліфікація», «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід») дозволили встановити взаємозв’язок ключових концептів предметної царини дослідження та систематизувати отримані результати дослідження у вигляді структурно-

логічної схеми, яка впорядковує концепти за їх місцем в ієрархії та роллю у забезпеченні управління персоналом корпорації на засадах компетентнісного підходу.

3. Центральним елементом та ефективним інструментом компетентнісного підходу є модель компетенцій, використання якої дозволяє оцінити якість професійної діяльності працівників на основі її заданого стандарту та системи критеріїв, за якими здійснюється оцінювання. На основі аналізу підходів до формування моделей компетенцій визначено два критерії їх розробки: критерій унікальності та критерій динамічності. На основі аналізу переваг та недоліків цих підходів визначено та описано стратегії, дотримання яких забезпечуватиме максимальну результативність, а саме: стратегія оптимальної стандартизації; стратегія адаптації; стратегія диференціації; стратегія розвитку. Формалізовано характеристики та систематизовано умови оптимального застосування стратегій залежно від обраного корпорацією підходу до формування моделей компетенцій працівників за критеріями їх унікальності та динамічності, що дозволило обґрунтувати необхідність дотримання балансу між витратністю та складністю реалізації стратегій та значущістю посади в системі управління корпорацією.

4. Отримані результати узагальнено у вигляді концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу, яка складається з теоретичного та прикладного (практичного) блоків. Теоретичний блок узагальнює теоретико-методологічні засади управління персоналом на основі компетентнісного підходу, до яких відносяться: мета, ключові концепти предметної царини дослідження, завдання та принципи реалізації. Прикладний блок концепції містить елементи, які узагальнюють практично-прикладні аспекти формування та використання моделей компетенцій як основного інструменту реалізації компетентнісного підходу, а саме: види, стратегії формування та критерії ефективності моделей компетенцій, рівні вимог до посади та сфери компетентності, які їх забезпечують. Дотримання теоретичних та прикладних засад управління персоналом на основі компетентнісного

підходу забезпечує розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу корпорації та створює підстави для формування ефективних команд в топ-менеджменті корпорації на основі принципів диференціації та синхронізації компетенцій.

5. Центральною проблемою оцінювання результативності управлінської команди є забезпечення її відповідності певним критеріям. На підставі аналізу підходів до визначення критеріїв ефективності функціонування управлінських команд обґрунтовано необхідність отримання позитивного синергетичного ефекту від взаємодії учасників команди топ-менеджерів. Доведено, що отримання синергетичного ефекту від функціонування команди топ-менеджерів корпорації досягається за умов вичерпного розподілу формальних повноважень між учасниками команди (адміністративна синергія), раціонального розподілу командних ролей відповідно до суб'єктивних компетенцій учасників та етапу розвитку команди (функціональна синергія), забезпечення рівного доступу учасників до управлінської інформації (структурна синергія). Результатом виникнення та стабілізації певного типу взаємозв'язків між членами управлінської команди є формування таких її структур: організаційна, рольова, комунікативна. Сумарний синергетичний ефект, який забезпечується у разі формування оптимальних організаційної, рольової та комунікативної структур, представляється можливим визначати як компетенційну синергію, та розглядати її як комплексний критерій ефективності функціонування управлінської команди.

6. На підставі аналізу підходів до формування моделей компетенцій працівників сформовано інструментарій моделювання компетенцій топ-менеджера у складі управлінської команди. При його розробці, згідно з авторським підходом до визначення стратегій формування моделей компетенцій працівників корпорації, застосована стратегія адаптації. В даному випадку адаптації підлягала модель компетенцій менеджерів «20 граней» корпорації ADC. На підставі визначення та систематизації специфічних характеристик функціонування топ-менеджера у складі команди уточнено

структуру та елементний склад моделі компетенцій «20 граней» у частині додавання групи компетенцій, що характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності («Фахові компетенції») та окремих компетенцій («Орієнтація на стимули та мотиватори»), що створило підстави для комплексного оцінювання компетентнісної відповідності топ-менеджерів вимогам до учасників управлінської команди. Додаткові уточнення стосувалися привласнення різної ваги компетенціям, високий рівень розвитку яких є передумовою ефективної діяльності управлінця у складі команди. Підсумком використання адаптованої моделі є розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації. Вдосконалена згідно з наданими рекомендаціями модель компетенцій може розглядатися як зручний та зрозумілий інструмент оцінювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів корпорації.

7. Апробацію запропонованого підходу до оцінювання компетенцій учасників команди топ-менеджерів здійснено на прикладі реалізації командного проекту Корпорації «Деталь Вагон Груп», метою якого є визначення напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності корпорації. На підставі узагальнення результатів експертної оцінки та самооцінки побудовано профілі компетенцій топ-менеджерів корпорації як учасників командного проекту та розраховано агреговані показники розвитку їх компетенцій. Аналіз результатів засвідчив перевищення результатів самооцінки компетенцій топ-менеджерів над результатами оцінки експертів, яке в абсолютному вимірі коливається в діапазоні від +0,58 до +0,13 балів, у відносному – від +21,21% до +4,0%. Наявність таких відхилень підтверджує тезу щодо схильності працівників більш високо оцінювати рівень власної компетентності. Для ґрунтовного аналізу результатів процедури оцінювання компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі команди визначено грейди рівня розвитку компетенцій залежно від значень агрегованого показника: грейд 1 (неприйнятний рівень); грейд 2 (необхідний рівень); грейд 3 (достатній рівень); грейд 4 (високий рівень). Засвідчено належність

компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» як учасників командного проекту щонайменше до 3-го грейду, що може інтерпретуватися як володіння достатніми компетенціями для забезпечення результативності управлінської команди. Вирішенню завдання розвитку компетенцій топ-менеджерів до 4-го грейду можуть сприяти заходи, які зумовлять їх особисту вмотивованість до забезпечення високої ефективності діяльності у складі командного проекту, зокрема – використання «бонусної» системи мотивації та надання / збільшення частки в бізнесі корпорації.

8. Ключовим питанням оцінювання результативності команди топ-менеджерів є забезпечення її відповідності комплексному критерію ефективності, в якості якого в роботі визначено компетенційну синергію. На підставі аналізу та систематизації умов забезпечення ефекту компетенційної синергії від функціонування команди топ-менеджерів корпорації визначено та систематизовано передумови його досягнення. Обґрунтовано, що важливим аспектом забезпечення ефекту компетенційної синергії є побудова оптимальної моделі комунікацій топ-менеджерів у складі команди на підставі врахування специфіки перебігу інформаційних процесів в рамках команди топ-менеджерів як різновиду малої групи управлінців високого статусу. Відповідну модель комунікацій запропоновано формувати за принципом децентралізованої багатоканальної мережі з метою забезпечення рівного безперешкодного доступу всіх учасників до інформаційних потоків. За умови дотримання визначених вимог до структурних характеристик команди може бути забезпечений ефект компетенційної синергії та забезпечена висока результативність функціонування команди топ-менеджерів корпорації.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік типових позицій топ-менеджерів згідно Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників для професійної групи «Керівники», затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. № 336

№	Позиція
1)	Директор (начальник, інший керівник) підприємства
2)	Головний бухгалтер
3)	Головний диспетчер
4)	Головний економіст
5)	Головний енергетик
6)	Головний інженер
7)	Головний конструктор
8)	Головний механік
9)	Головний технолог
10)	Директор з кадрових питань та побуту
11)	Директор комерційний
12)	Менеджер (управитель) з логістики
13)	Менеджер (управитель) з персоналу
14)	Менеджер (управитель) з реклами
15)	Менеджер (управитель) зі збуту
16)	Менеджер (управитель) із зв’язків з громадськістю
17)	Менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором

Додаток Б

Таблиця Б.1

Модель компетенцій топ-менеджерів корпорації (адаптована модель «20 граней»)

Шифр	Компетенції	Рівень розвитку компетенції				
		Неприйнятний (0)	**Прийнятний (1)**	**Достатній (2)**	**Належний (3)**	**Високий (4)**
	1. Особисті якості					
К11	**Стресостійкість**	Завжди емоційно пригнічений	Часом емоційно пригнічений	Іноді втрачає контроль у складних ситуаціях	Майже завжди долає стрес	Завжди швидко долає стрес
К12	**Адаптивність**	Не здатний до змін та адаптації	Повільний темп адаптації	Здатний до адаптації	Майже завжди пристосовується до змін	Завжди швидко пристосовується до змін та відслідковує їх
К13	**Відповідальність та організованість**	Ухиляється від відповідальності	Приймає відповідальність за знайому роботу	Завжди приймає відповідальність	Приймає відповідальність за нову роботу з низьким ризиком	Приймає відповідальність за нову роботу з високим ризиком
К14	**Позитивне мислення**	Бачить негатив у будь-якій ситуації	Важко знаходить позитив	Намагається знайти позитив	Знаходить позитив майже в усіх ситуаціях	Знаходить позитив в усіх ситуаціях
	2. Внутрішня мотивація					
К21	**Ініціативність**	Ухиляється від прояву ініціативи	Ініціативний в поодиноких випадках	Ініціативний у сфері власної компетенції	Помірно ініціативний в усіх сферах діяльності корпорації	Є стабільним ініціатором в усіх сферах діяльності корпорації
К22	**Орієнтація на стимули та мотиватори**	Відсутнє особисте розуміння системи стимулів	Єдиним стимулом є примноження матеріальних здобутків	Система стимулів раціонально сполучає матеріальні та нематеріальні мотиватори	Найголовнішим мотиватором є зростання особистої «статусної капіталізації»	Найголовнішим мотиватором є зростання «статусної капіталізації», узгодженої з цінностями та цілями корпорації
К23	**Націленість на довгостроковий результат**	Низька результативність	Середня результативність	Прагнення до високого результату	Переважно демонструє високі результати	Завжди демонструє дуже високі результати
К24	**Розвиток особистих навичок та професійне зростання**	Не вбачає необхідності в саморозвитку	Усвідомлює необхідність саморозвитку, але не демонструє відчутних результатів	Набуває нові знання та професійні навички за мірою необхідності	Займається успішним саморозвитком у сфері власної діяльності	Перебуває у перманентному пошуку нових знань та навичок в усіх сферах діяльності корпорації

Джерело: складено автором

Продовження табл. Б.1

	Компетенції	Рівень розвитку компетенції				
		Неприйнятний (0)	**Прийнятний (1)**	**Достатній (2)**	**Належний (3)**	**Високий (4)**
	3. Управлінські навички					
К31	**Планування та організація діяльності**	Ухиляється від планування та організації	Працює лише в межах визначеного плану	Здатний до оперативного планування та організації	Займається оперативним плануванням та приймає участь в стратегічному	Успішно справляється як з оперативним, так й стратегічним плануванням
К32	**Делегування повноважень та розподіл обов'язків**	Не схильний до співпраці та керування підлеглими	Здатний ефективно управляти 2-3 підлеглими	Здатний ефективно управляти невеликими групами	Здатний ефективно управляти середніми групами	Здатний ефективно управляти великими групами та колективом в цілому
К33	**Розвиток підлеглих відповідно до цілей корпорації**	Чинить перешкоди розвитку підлеглих	Забезпечує розвиток підлеглих в рамках визначеного плану	Сприяє розвитку підлеглих	Заохочує розвиток підлеглих уніфікованими стимулами	Використовує індивідуальний підхід до розвитку кожного підлеглого
К34	**Ефективне лідерство**	Ухиляється від прояву лідерських якостей, не сприймається підлеглими	Сприймається підлеглими як формальний лідер	Демонструє лідерські якості у разі необхідності	Успішно демонструє лідерські якості, визнається більшістю підлеглих	Однозначно визнається підлеглими формальним та неформальним лідером
	4. Навички прийняття рішень					
К41	**Структурний аналіз проблем**	Відсутні аналітичні здібності	Має мінімальні аналітичні здібності	Зданий аналізувати типові ситуації	Здатний аналізувати складні ситуації	Здатний до глибокого раціонального аналізу
К42	**Збирання та оброблення релевантної інформації**	Не має навичок збирання та оброблення інформації	Має навички збирання інформації	Здатний до збирання систематизації невеликих обсягів інформації	Здатний працювати з великими масивами інформації	Ефективно збирає та систематизує великі обсяги інформації
К43	**Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)**	Нездатний до комерційно орієнтованого мислення	Здатний до комерційного мислення	Іноді демонструє комерційне мислення	Демонструє комерційне мислення	Завжди демонструє комерційне мислення
К44	**Системність мислення**	Нездатний до системного мислення	Здатний до системного мислення	Іноді демонструє системне мислення	Демонструє системне мислення в складних ситуаціях	Завжди демонструє системне мислення

Продовження табл. Б.1

	Компетенції	Рівень розвитку компетенції				
		Неприйнятний (0)	**Прийнятний (1)**	**Достатній (2)**	**Належний (3)**	**Високий (4)**
	5. Навички міжособистісної взаємодії					
К51	**Емпатія (міжособистісне розуміння)**	Відсутнє	Проявляється у відносинах з поодинокими колегами	Проявляється у відносинах з деякими колегами та підлеглими	Проявляється у відносинах майже з усіма колегами та підлеглими	Проявляється у відносинах з усіма колегами та підлеглими
К52	**Здатність до переконливої комунікації**	Відсутня	Здатний довести думку та переконати в рідких випадках	Здатний до переконливої комунікації	Майже завжди демонструє навички переконливої комунікації	Завжди демонструє високі навички переконливої комунікації
К53	**Створення сприятливого соціально-психологічного клімату**	Ухиляється	Визнає важливість сприятливого соціально-психологічного клімату, але не працює над його створенням	В першу чергу вибудовує ділові взаємовідносини	Має гарні ділові та дружні взаємовідносини з колегами	Працює над створенням соціально-психологічного клімату у відносинах з колегами та зовнішніми партнерами
К54	**Вміння працювати в команді**	Нездатний до роботи в команді, тяжіє до самостійності	В поодиноких випадках здатний до командної співпраці	Працює в команді за вказівкою керівництва	Успішно працює у складі команди	Успішно працює в команді та розвиває цей навик у своїх підлеглих
	6. Фахові компетенції					
К61	**Відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді**	Невідповідна фахова освіта та відсутність досвіду	Відповідна фахова освіта та досвід до 3 років (**функціональний менеджер**) Невідповідна фахова освіта та досвід 3-5 років (**лінійний менеджер**)	Відповідна фахова освіта та досвід 3-5 років (**функціональний менеджер**) Відповідна фахова освіта та досвід до 3 років (**лінійний менеджер**)	Відповідна фахова освіта та досвід до 5-10 років (**функціональний менеджер**) Відповідна фахова освіта та досвід 3-5 років (**лінійний менеджер**)	Повна відповідність фахової освіти та досвід у сфері діяльності від 10 років
К62	**Здатність використовувати професійні знання в сфері діяльності корпорації**	Не має належних професійних знань у сфері діяльності корпорації	Здатний використовувати професійні знання в сфері діяльності корпорації	Намагається використовувати професійні знання, але не демонструє результатів	Достатньо ефективно використовує професійні знання в сфері діяльності корпорації	Ефективно використовує професійні знання, що позитивно позначається на результатах діяльності корпорації
К63	**Вміння передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво)**	Ухиляється від наставництва	Сприймає наставництво як додатковий обтяжливий обов’язок	Може виконувати функції наставника за вказівкою керівництва	Фахівці, у яких він був наставником, демонструють високі професійні результати	Завжди виступає наставником для молодих фахівців та заохочує до цього колег
К64	**Ставлення до професійної кваліфікації та його результативність**	Не підвищує професійну кваліфікацію	Сприймає підвищення кваліфікації як додатковий обтяжливий обов’язок	Підвищує кваліфікацію за мірою необхідності	Підвищує професійну кваліфікацію	Систематично підвищує професійну кваліфікацію та демонструє результати

Додаток В

Лістинг процедури та результатів розрахунку статистичних величин за підсумками експертного оцінювання значущості груп та окремих компетенцій з використанням системи Mathematica 9.0

Введення вихідних даних

```
marks = {1, 2, 3, 4, 5, 6} (*оцінки*)
experts = {8, 10, 5, 4, 2, 1}(*частоти*)
```

```
Out[37]= {1, 2, 3, 4, 5, 6}

Out[38]= {8, 10, 5, 4, 2, 1}
```

Обчислення

```
Ntot = Total[experts](*загальан кількість експертів*);
markexp = marks * experts;
SumOfMarks = Total[markexp](*сума добутків оцінок на частоти*);
AverMark = Total[markexp]/Ntot // N(*середня оцінка*);
diff = marks - AverMark (*відхилення*);
squares = experts * diff^2 (*добуток квадратів відхилень на частоти*);
SumOfSquares = Total[squares](*сума квадратів відхилень*);
StDev = Sqrt[SumOfSquares/Ntot] (*стандартне відхилення*);
r = Max[marks] - Min[marks] (*розмах варіації*);
```

Форматування результатів

```
n = 3; (*таблична форма*)
data =
 Table[{marks[[i]], experts[[i]], markexp[[i]], , NumberForm[diff[[i]], n],
   NumberForm[diff[[i]]^2, n], NumberForm[squares[[i]], n]},
  {i, 1, Length[marks]}];

data1 = Prepend[data, {"Оцінки", "Кількість експертів", "Добуток оцінок на_частоти", "Середня оцінка",
    "Відхилення", "Квадрати відхилень", "Добуток квадратів на_частоти", "Стандартне відхилення"}];
```

Представлення результатів

```
In[52]:= Grid[data2, Frame → All]
Print["6 G = ", NumberForm[6 StDev, 3]]
Print["R = ", r]
```

Результати розрахунку статистичних величин за підсумками експертного оцінювання значущості груп компетенцій

Out[86]=

Оцінки	Кількість експертів	Добуток оцінок на_частоти	Середня оцінка	Відхилення	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на_частоти	Стандартне відхилення
1	8	8		-1.5	2.25	18.	
2	10	20		-0.5	0.25	2.5	
3	5	15		0.5	0.25	1.25	
4	4	16		1.5	2.25	9.	
5	2	10		2.5	6.25	12.5	
6	1	6		3.5	12.3	12.3	
Всего	30	75	2.5			55.5	1.36

6 G = 8.16

R = 5

Out[89]=

Оцінки	Кількість експертів	Добуток оцінок на_частоти	Середня оцінка	Відхилення	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на_частоти	Стандартне відхилення
1	12	12		-1.3	1.69	20.3	
2	7	14		-0.3	0.09	0.63	
3	5	15		0.7	0.49	2.45	
4	3	12		1.7	2.89	8.67	
5	2	10		2.7	7.29	14.6	
6	1	6		3.7	13.7	13.7	
Всего	30	69	2.3			60.3	1.42

6 G = 8.51

R = 5

Out[103]=

Оцінки	Кількість експертів	Добуток оцінок на_частоти	Середня оцінка	Відхилення	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на_частоти	Стандартне відхилення
1	5	5		-2.03	4.13	20.7	
2	6	12		-1.03	1.07	6.41	
3	9	27		-0.0333	0.00111	0.01	
4	5	20		0.967	0.934	4.67	
5	3	15		1.97	3.87	11.6	
6	2	12		2.97	8.8	17.6	
Всего	30	91	3.03			61.	1.43

6 G = 8.55

R = 5

Out[120]=

Оцінки	Кількість експертів	Добуток оцінок на_частоти	Середня оцінка	Відхилення	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на_частоти	Стандартне відхилення
1	3	3		-2.87	8.22	24.7	
2	3	6		-1.87	3.48	10.5	
3	5	15		-0.867	0.751	3.76	
4	8	32		0.133	0.0178	0.142	
5	6	30		1.13	1.28	7.71	
6	5	30		2.13	4.55	22.8	
Всего	30	116	3.87			69.5	1.52

6 G = 9.13

R = 5

Out[137]=

Оцінки	Кількість експертів	Добуток оцінок на_частоти	Середня оцінка	Відхилення	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на_частоти	Стандартне відхилення
1	0	0		-4.1	16.8	0.	
2	1	2		-3.1	9.61	9.61	
3	3	9		-2.1	4.41	13.2	
4	4	16		-1.1	1.21	4.84	
5	6	30		-0.1	0.01	0.06	
6	16	96		0.9	0.81	13.	
Всего	30	153	5.1			40.7	1.16

6 G = 6.99

R = 5

Out[154]=

Оцінки	Кількість експертів	Добуток оцінок на_частоти	Середня оцінка	Відхилення	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на_частоти	Стандартне відхилення
1	2	2		-3.2	10.2	20.5	
2	3	6		-2.2	4.84	14.5	
3	3	9		-1.2	1.44	4.32	
4	6	24		-0.2	0.04	0.24	
5	11	55		0.8	0.64	7.04	
6	5	30		1.8	3.24	16.2	
Всего	30	126	4.2			62.8	1.45

6 G = 8.68

R = 5

Таблиця В.1

Результати розрахунку статистичних величин за підсумками експертного оцінювання значущості окремих компетенцій топ-менеджерів в команді

Оцінка експертів	Кількість (частота) оцінок	Добуток оцінок на частоту	Відхилення від середньої оцінки	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоту	G	6*G	R
К11 «Стресостійкість»								
1	3	3	-2,07	4,27	12,81	**1,00**	**5,99**	**3**
2	5	10	-1,07	1,14	5,69			
3	9	27	-0,07	0,00	0,04			
4	13	52	0,93	0,87	11,32			
Разом	**30**	**92**			**29,87**			
К12 «Адаптивність»								
1	5	5	-1,70	2,89	14,45	**1,01**	**6,23**	**3**
2	7	14	-0,70	0,49	3,43			
3	10	30	0,30	0,09	0,90			
4	8	32	1,30	1,69	13,52			
Разом	**30**	**81**			**32,30**			
К13 «Відповідальність та організованість»								
1	8	8	-1,37	1,87	14,94	**1,08**	**6,48**	**3**
2	9	18	-0,37	0,13	1,21			
3	7	21	0,63	0,40	2,81			
4	6	24	1,63	2,67	16,01			
Разом	**30**	**71**			**34,97**			
К14 «Позитивне мислення»								
1	14	14	-0,87	0,75	10,52	**0,99**	**5,95**	**3**
2	9	18	0,13	0,02	0,16			
3	4	12	1,13	1,28	5,14			
4	3	12	2,13	4,55	13,65			
Разом	**30**	**56**			**29,47**			
К21 «Ініціативність»								
1	5	5	-1,77	3,12	15,61	**1,05**	**6,33**	**3**
2	6	12	-0,77	0,59	3,53			
3	10	30	0,23	0,05	0,54			
4	9	36	1,23	1,52	13,69			
Разом	**30**	**83**			**33,37**			
К22 «Орієнтація на стимули та мотиватори»								
1	8	8	-1,27	1,60	12,84	**1,03**	**6,18**	**3**
2	11	22	-0,27	0,07	0,78			
3	6	18	0,73	0,54	3,23			
4	5	20	1,73	3,00	15,02			
Разом	**30**	**68**			**31,87**			
К23 «Націленість на довгостроковий результат»								
1	6	6	-1,73	3,00	18,03	**1,12**	**6,74**	**3**
2	6	12	-0,73	0,54	3,23			
3	8	24	0,27	0,07	0,57			
4	10	40	1,27	1,60	16,04			
Разом	**30**	**82**			**37,87**			
К24 «Розвиток особистих навичко та професійне зростання»								
1	11	11	-1,23	1,52	16,73	**1,15**	**6,87**	**3**
2	7	14	-0,23	0,05	0,38			
3	6	18	0,77	0,59	3,53			
4	6	24	1,77	3,12	18,73			
Разом	**30**	**67**			**39,37**			

Продовження табл. В.1

Оцінка експертів	Кількість (частота) оцінок	Добуток оцінок на частоту	Відхилення від середньої оцінки	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоту	**G**	**6*G**	**R**
К31 «Планування та організація діяльності»								
1	4	4	-1,97	3,87	15,47	**1,08**	**6,48**	**3**
2	6	12	-0,97	0,93	5,61			
3	7	21	0,03	0,00	0,01			
4	13	52	1,03	1,07	13,88			
Разом	**30**	**89**			**34,97**			
К32 «Делегування повноважень та розподіл обов'язків»								
1	6	6	-1,57	2,45	14,73	**1,05**	**6,33**	**3**
2	8	16	-0,57	0,32	2,57			
3	9	27	0,43	0,19	1,69			
4	7	28	1,43	2,05	14,38			
Разом	**30**	**77**			**33,37**			
К33 «Розвиток підлеглих відповідно до цілей корпорації»								
1	7	7	-1,53	2,35	16,46	**1,01**	**6,52**	**3**
2	7	14	-0,53	0,28	1,99			
3	9	27	0,47	0,22	1,96			
4	7	28	1,47	2,15	15,06			
Разом	**30**	**76**			**35,47**			
К34 «Ефективне лідерство»								
1	13	13	-0,93	0,87	11,32	**1,00**	**5,99**	**3**
2	9	18	0,07	0,00	0,04			
3	5	15	1,07	1,14	5,69			
4	3	12	2,07	4,27	12,81			
Разом	**30**	**58**			**29,87**			
К41 «Структурний аналіз проблем»								
1	6	6	-1,77	3,12	18,73	**1,15**	**6,87**	**3**
2	6	12	-0,77	0,59	3,53			
3	7	21	0,23	0,05	0,38			
4	11	44	1,23	1,52	16,73			
Разом	**30**	**83**			**39,37**			
К42 «Збирання та оброблення релевантної інформації»								
1	7	7	-1,70	2,89	20,23	**1,19**	**7,12**	**3**
2	6	12	-0,70	0,49	2,94			
3	6	18	0,30	0,09	0,54			
4	11	44	1,30	1,69	18,59			
Разом	**30**	**81**			**42,30**			
К43 «Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)»								
1	9	9	-1,17	1,36	12,25	**0,97**	**5,81**	**3**
2	10	20	-0,17	0,03	0,28			
3	8	24	0,83	0,69	5,56			
4	3	12	1,83	3,36	10,08			
Разом	**30**	**65**			**28,17**			
К44 «Системність мислення»								
1	8	8	-1,37	1,87	14,94	**1,05**	**6,29**	**3**
2	8	16	-0,37	0,13	1,08			
3	9	27	0,63	0,40	3,61			
4	5	20	1,63	2,67	13,34			
Разом	**30**	**71**			**32,97**			

Продовження табл. В.1

Оцінка експертів	Кількість (частота) оцінок	Добуток оцінок на частоту	Відхилення від середньої оцінки	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоту	**G**	**6*G**	**R**
К51 «Емпатія (міжособистісне розуміння)»								
1	12	12	-0,77	0,59	7,05	**0,76**	**4,57**	**3**
2	14	28	0,23	0,05	0,76			
3	3	9	1,23	1,52	4,56			
4	1	4	2,23	4,99	4,99			
Разом	**30**	**53**			**17,37**			
К52 «Здатність до переконливої комунікації»								
1	2	2	-1,93	3,74	7,48	**0,77**	**4,63**	**3**
2	4	8	-0,93	0,87	3,48			
3	18	54	0,07	0,00	0,08			
4	6	24	1,07	1,14	6,83			
Разом	**30**	**88**			**17,87**			
К53 «Створення сприятливого соціально-психологічного клімату»								
1	16	16	-0,60	0,36	5,76	**0,76**	**4,54**	**3**
2	11	22	0,40	0,16	1,76			
3	2	6	1,40	1,96	3,92			
4	1	4	2,40	5,76	5,76			
Разом	**30**	**48**			**17,20**			
К54 «Вміння працювати в команді»								
1	0	0	-2,70	7,29	0,00	**0,53**	**3,16**	**3**
2	1	2	-1,70	2,89	2,89			
3	7	21	-0,70	0,49	3,43			
4	22	88	0,30	0,09	1,98			
Разом	**30**	**111**			**8,30**			
К61 «Відповідність фахової освіти та досвіду займаній посаді»								
1	2	2	-2,40	5,76	11,52	**0,88**	**5,28**	**3**
2	2	4	-1,40	1,96	3,92			
3	8	24	-0,40	0,16	1,28			
4	18	72	0,60	0,36	6,48			
Разом	**30**	**102**			**23,20**			
К62 «Здатність використовувати професійні знання в сфері діяльності корпорації»								
1	7	7	-1,37	1,87	13,07	**0,98**	**5,90**	**3**
2	9	18	-0,37	0,13	1,21			
3	10	30	0,63	0,40	4,01			
4	4	16	1,63	2,67	10,67			
Разом	**30**	**71**			**28,97**			
К63 «Вміння передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво)»								
1	10	10	-1,07	1,14	11,38	**0,96**	**5,78**	**3**
2	11	22	-0,07	0,00	0,05			
3	6	18	0,93	0,87	5,23			
4	3	12	1,93	3,74	11,21			
Разом	**30**	**62**			**27,87**			
К64 «Ставлення до професійної кваліфікації та його результативність»								
1	11	11	-1,17	1,36	14,97	**1,10**	**6,59**	**3**
2	8	16	-0,17	0,03	0,22			
3	6	18	0,83	0,69	4,17			
4	5	20	1,83	3,36	16,81			
Разом	**30**	**65**			**36,17**			

Додаток Д

Таблиця Д.1

Результати експертної оцінки, самооцінки та розрахунку агрегованого показника розвитку компетенцій топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» у складі командного проекту

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 1 – Генеральний директор корпорації												
К11	3	4	0,31	0,12	0,93	0,76	0,0909	**13,21**	1,24	0,83	0,0993	**13,59**
К12	4	3	0,27		1,08				0,81			
К13	2	3	0,24		0,48				0,72			
К14	3	3	0,18		0,54				0,54			
К21	4	3	0,28	0,11	1,12	0,76	0,083875		0,84	0,81	0,088825	
К22	2	4	0,23		0,46				0,92			
К23	3	3	0,27		0,81				0,81			
К24	3	3	0,22		0,66				0,66			
К31	3	3	0,3	0,14	0,9	0,82	0,1141		0,9	0,75	0,105	
К32	4	3	0,26		1,04				0,78			
К33	3	3	0,25		0,75				0,75			
К34	3	3	0,19		0,57				0,57			
К41	2	3	0,28	0,18	0,56	0,74	0,1332		0,84	0,75	0,135	
К42	3	3	0,26		0,78				0,78			
К43	3	3	0,22		0,66				0,66			
К44	4	3	0,24		0,96				0,72			
К51	3	4	0,18	0,25	0,54	0,77	0,1925		0,72	0,91	0,226875	
К52	2	4	0,29		0,58				1,16			
К53	3	4	0,16		0,48				0,64			
К54	4	3	0,37		1,48				1,11			
К61	4	3	0,34	0,2	1,36	0,89	0,178		1,02	0,80	0,1605	
К62	3	3	0,23		0,69				0,69			
К63	3	4	0,21		0,63				0,84			
К64	4	3	0,22		0,88				0,66			

Продовження табл. Д.1

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 2 – комерційний директор корпорації												
К11	3	3	0,31	0,12	0,93	0,76	0,0909	**11,50**	0,93	0,75	0,09	**14,04**
К12	4	3	0,27		1,08				0,81			
К13	2	3	0,24		0,48				0,72			
К14	3	3	0,18		0,54				0,54			
К21	1	3	0,28	0,11	0,28	0,50	0,054725		0,84	0,81	0,08855	
К22	2	3	0,23		0,46				0,69			
К23	3	3	0,27		0,81				0,81			
К24	2	4	0,22		0,44				0,88			
К31	1	3	0,3	0,14	0,3	0,62	0,08645		0,9	0,82	0,1141	
К32	4	4	0,26		1,04				1,04			
К33	3	3	0,25		0,75				0,75			
К34	2	3	0,19		0,38				0,57			
К41	2	3	0,28	0,18	0,56	0,81	0,1449		0,84	0,93	0,1674	
К42	4	4	0,26		1,04				1,04			
К43	3	4	0,22		0,66				0,88			
К44	4	4	0,24		0,96				0,96			
К51	2	3	0,18	0,25	0,36	0,65	0,163125		0,54	0,84	0,210625	
К52	3	3	0,29		0,87				0,87			
К53	4	3	0,16		0,64				0,48			
К54	2	4	0,37		0,74				1,48			
К61	3	3	0,34	0,2	1,02	0,75	0,15		1,02	0,86	0,172	
К62	4	4	0,23		0,92				0,92			
К63	4	4	0,21		0,84				0,84			
К64	1	3	0,22		0,22				0,66			

Продовження табл. Д.1

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 3 – головний економіст												
К11	2	3	0,31	0,12	0,62	0,68	0,0816	**11,64**	0,93	0,75	0,09	**11,92**
К12	4	3	0,27		1,08				0,81			
К13	2	3	0,24		0,48				0,72			
К14	3	3	0,18		0,54				0,54			
К21	2	3	0,28	0,11	0,56	0,61	0,067375		0,84	0,70	0,07645	
К22	3	3	0,23		0,69				0,69			
К23	2	3	0,27		0,54				0,81			
К24	3	2	0,22		0,66				0,44			
К31	3	2	0,3	0,14	0,9	0,64	0,0896		0,6	0,68	0,0945	
К32	3	3	0,26		0,78				0,78			
К33	2	3	0,25		0,5				0,75			
К34	2	3	0,19		0,38				0,57			
К41	3	2	0,28	0,18	0,84	0,81	0,1449		0,56	0,80	0,144	
К42	3	4	0,26		0,78				1,04			
К43	4	4	0,22		0,88				0,88			
К44	3	3	0,24		0,72				0,72			
К51	2	3	0,18	0,25	0,36	0,63	0,158125		0,54	0,64	0,159375	
К52	2	2	0,29		0,58				0,58			
К53	3	2	0,16		0,48				0,32			
К54	3	3	0,37		1,11				1,11			
К61	4	3	0,34	0,2	1,36	0,78	0,1565		1,02	0,76	0,151	
К62	3	4	0,23		0,69				0,92			
К63	2	2	0,21		0,42				0,42			
К64	3	3	0,22		0,66				0,66			

Продовження табл. Д.1

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 4 – головний бухгалтер												
К11	4	3	0,31	0,12	1,24	0,81	0,0966	**12,43**	0,93	0,74	0,0882	**12,34**
К12	2	3	0,27		0,54				0,81			
К13	3	2	0,24		0,72				0,48			
К14	4	4	0,18		0,72				0,72			
К21	3	3	0,28	0,11	0,84	0,75	0,0825		0,84	0,68	0,075075	
К22	3	3	0,23		0,69				0,69			
К23	3	2	0,27		0,81				0,54			
К24	3	3	0,22		0,66				0,66			
К31	3	2	0,3	0,14	0,9	0,69	0,0959		0,6	0,63	0,08785	
К32	2	3	0,26		0,52				0,78			
К33	3	3	0,25		0,75				0,75			
К34	3	2	0,19		0,57				0,38			
К41	3	3	0,28	0,18	0,84	0,82	0,1467		0,84	0,81	0,1449	
К42	4	3	0,26		1,04				0,78			
К43	3	4	0,22		0,66				0,88			
К44	3	3	0,24		0,72				0,72			
К51	3	2	0,18	0,25	0,54	0,81	0,2025		0,36	0,80	0,199375	
К52	2	3	0,29		0,58				0,87			
К53	4	3	0,16		0,64				0,48			
К54	4	4	0,37		1,48				1,48			
К61	2	4	0,34	0,2	0,68	0,61	0,1215		1,36	0,73	0,145	
К62	2	2	0,23		0,46				0,46			
К63	3	2	0,21		0,63				0,42			
К64	3	3	0,22		0,66				0,66			

Продовження табл. Д.1

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 5 – головний інженер												
К11	3	4	0,31	0,12	0,93	0,67	0,0801	**11,01**	1,24	0,87	0,1047	**11,91**
К12	2	3	0,27		0,54				0,81			
К13	2	3	0,24		0,48				0,72			
К14	4	4	0,18		0,72				0,72			
К21	1	1	0,28	0,11	0,28	0,49	0,053625		0,28	0,56	0,06105	
К22	3	3	0,23		0,69				0,69			
К23	2	3	0,27		0,54				0,81			
К24	2	2	0,22		0,44				0,44			
К31	3	2	0,3	0,14	0,9	0,62	0,0868		0,6	0,61	0,0854	
К32	1	2	0,26		0,26				0,52			
К33	3	3	0,25		0,75				0,75			
К34	3	3	0,19		0,57				0,57			
К41	2	2	0,28	0,18	0,56	0,73	0,1314		0,56	0,62	0,1107	
К42	2	2	0,26		0,52				0,52			
К43	4	3	0,22		0,88				0,66			
К44	4	3	0,24		0,96				0,72			
К51	3	3	0,18	0,25	0,54	0,68	0,169375		0,54	0,81	0,2025	
К52	2	2	0,29		0,58				0,58			
К53	3	4	0,16		0,48				0,64			
К54	3	4	0,37		1,11				1,48			
К61	3	3	0,34	0,2	1,02	0,70	0,1395		1,02	0,75	0,1505	
К62	3	4	0,23		0,69				0,92			
К63	2	3	0,21		0,42				0,63			
К64	3	2	0,22		0,66				0,44			

Продовження табл. Д.1

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 6 – менеджер зовнішньоекономічної діяльності												
К11	2	3	0,31	0,12	0,62	0,67	0,0807	**10,30**	0,93	0,75	0,09	**11,95**
К12	3	3	0,27		0,81				0,81			
К13	3	3	0,24		0,72				0,72			
К14	3	3	0,18		0,54				0,54			
К21	3	3	0,28	0,11	0,84	0,62	0,068475		0,84	0,68	0,0748	
К22	1	2	0,23		0,23				0,46			
К23	2	2	0,27		0,54				0,54			
К24	4	4	0,22		0,88				0,88			
К31	3	3	0,3	0,14	0,9	0,51	0,0714		0,9	0,75	0,105	
К32	1	3	0,26		0,26				0,78			
К33	2	3	0,25		0,5				0,75			
К34	2	3	0,19		0,38				0,57			
К41	4	4	0,28	0,18	1,12	0,75	0,135		1,12	0,83	0,1485	
К42	2	3	0,26		0,52				0,78			
К43	4	2	0,22		0,88				0,44			
К44	2	4	0,24		0,48				0,96			
К51	3	2	0,18	0,25	0,54	0,49	0,123125		0,36	0,69	0,17125	
К52	2	4	0,29		0,58				1,16			
К53	3	3	0,16		0,48				0,48			
К54	1	2	0,37		0,37				0,74			
К61	3	3	0,34	0,2	1,02	0,70	0,1395		1,02	0,64	0,1275	
К62	3	2	0,23		0,69				0,46			
К63	2	3	0,21		0,42				0,63			
К64	3	2	0,22		0,66				0,44			

Продовження табл. Д.1

Шифр компетенції	Оцінка рівня розвитку компетенції, балів		Вага компетенції	Вага групи компетенцій	**Розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди**							
					На підставі узагальнених оцінок експертів				На підставі результатів самооцінки учасників команди			
	Узагальнена оцінка експертів	Самооцінка			Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник	Добуток ваги компетенції на оцінку	Середнє значення за групою	Добуток ваги групи компетенцій на оцінку	Агрегований показник
Учасник команди топ-менеджерів № 7 – менеджер з логістики та збуту												
К11	2	2	0,31	0,12	0,62	0,64	0,0771	**10,08**	0,62	0,67	0,0807	**11,35**
К12	1	3	0,27		0,27				0,81			
К13	4	3	0,24		0,96				0,72			
К14	4	3	0,18		0,72				0,54			
К21	3	3	0,28	0,11	0,84	0,50	0,055275		0,84	0,64	0,070125	
К22	2	2	0,23		0,46				0,46			
К23	1	3	0,27		0,27				0,81			
К24	2	2	0,22		0,44				0,44			
К31	4	4	0,3	0,14	1,2	0,76	0,1064		1,2	0,76	0,1064	
К32	2	2	0,26		0,52				0,52			
К33	3	3	0,25		0,75				0,75			
К34	3	3	0,19		0,57				0,57			
К41	1	2	0,28	0,18	0,28	0,60	0,108		0,56	0,67	0,1206	
К42	2	2	0,26		0,52				0,52			
К43	4	4	0,22		0,88				0,88			
К44	3	3	0,24		0,72				0,72			
К51	2	2	0,18	0,25	0,36	0,45	0,111875		0,36	0,54	0,135	
К52	2	2	0,29		0,58				0,58			
К53	3	3	0,16		0,48				0,48			
К54	1	2	0,37		0,37				0,74			
К61	4	4	0,34	0,2	1,36	0,73	0,146		1,36	0,84	0,168	
К62	4	4	0,23		0,92				0,92			
К63	2	2	0,21		0,42				0,42			
К64	1	3	0,22		0,22				0,66			

Додаток Е

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

РЕГІОНАЛЬНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Вих. № 107/4 від 17.06. 2021 року

ДОВІДКА

щодо використання результатів та окремих пропозицій, викладених у дисертації Корольова Дениса Сергійовича, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії

В результаті наукової, навчальної та практичної співпраці Регіонального фонду підтримки підприємництва в Миколаївській області та Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, отримані дані досліджень Корольова Дениса Сергійовича були використані в навчально-консультаційній роботі Регіонального фонду підтримки підприємництва в Миколаївській області.

Запропонована у дисертації Корольова Д.С. концепція управління персоналом на основі компетентнісного підходу і використанням інструментарію моделювання компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди, розглянута спеціально створеною робочою групою установи.

За результатами обговорення фахівцями робочої групи визначено, що окремі пропозиції Корольова Д.С. мають важливе значення для поглиблення кооперації між установою та аналізованими компаніями з метою обміну досвідом, проведення спільних заходів. Пропозиції автора щодо інструментарію моделювання компетенцій топ-менеджерів корпорації у складі команди за рахунок уточнення структури та елементного складу моделі компетенцій «20 граней» у частині додавання групи компетенцій, що характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності та окремих компетенцій знайшли своє практичне значення в процесі консультативної підтримки обґрунтування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад України.

Довідка видана без фінансових зобов'язань установи перед автором.

Директор Регіонального фонду підтримки підприємництва в Миколаївській області В. Б. Євсєєв

54001, м. Миколаїв
Вул. 1-а Воєнна, 2

DETAL WAGON GROUP

В разову
спеціалізовану вчену
раду на здобуття
наукового ступеня
доктора філософії

№3003/2021/1 від «30»березня 2021 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукового дослідження, запропонованих у дисертаційній роботі
Корольова Дениса Сергійовича
«Формування команд в топ-менеджменті компанії на основі компетентнісного підходу»

При розробці програми розвитку компетенцій управлінського персоналу Корпорації «Деталь Вагон Груп» було враховано результати дослідження, здійсненого в дисертаційній роботі Корольова Д.С.

Розвитку компетенцій управлінців та формуванню кадрового резерву компанії сприятиме застосування запропонованих в дисертаційній роботі підходу до оцінювання компетенцій учасників команди топ-менеджерів. Надані рекомендації дозволили оцінити рівень розвитку компетенцій представників вищого рівня управління компанією у контексті реалізації командного проекту, метою якого є визначення напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Для оцінювання компетенцій учасників команди топ-менеджерів Корпорації «Деталь Вагон Груп» за підсумками експертної оцінки та самооцінки було побудовано профілі компетенцій управлінців компанії як учасників командного проекту та розраховано агреговані показники розвитку їх компетенцій. Використання запропонованого Корольовим Д.С. підходу до оцінювання компетенцій дозволило підтвердити володіння топ-менеджерами компанії необхідними компетенціями для злагодженої командної співпраці та розробити систему заходів щодо забезпечення особистої вмотивованості до досягнення високих результатів у складі командного проекту.

УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЧНА БІРЖА
УКРАЇНСЬКИЙ ТРАНСПОРТНИЙ ЦЕНТР
КОЛІСНО-РЕМОНТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
ВП ДЕТАЛЬ ВАГОН

Генеральний директор Авдєєнко О.С.

Mob.: +38 (067) 01-01-005
www.detalwagon.group
E-mail: info@detalwagon.group
Skype: denkorol2

house 25, office 8,
Dnipro, Ukraine
49000

ПРОМЕТЕЙ
АГРО

В разову
спеціалізовану вчену
раду на здобування
наукового ступеня
доктора філософії

№385/2
від 9.06.2021 р.

Довідка
щодо використання результатів та окремих пропозицій, викладених у дисертації Корольова Дениса Сергійовича, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Цією довідкою засвідчуємо, що окремі результати та пропозиції отримані в дисертації Корольова Д. С. використані в практичній діяльності ТОВ «Торговий Дім «Прометей Агро». Особливий інтерес для забезпечення ефективної діяльності підприємства становили рекомендації автора щодо процедури реалізації концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу і використанням інструментарію моделювання компетенцій топ-менеджерів у складі управлінської команди. Впровадження зазначених інструментів управління сприяло підвищенню економічної та соціальної ефективності управління персоналом підприємства.

Директор
ТОВ «Торговий Дім «Прометей Агро» В. О. Стадніченко

Україна
Товариство з обмеженою відповідальністю
"ТОРГОВИЙ ДІМ "ПРОМЕТЕЙ АГРО"
Ідентифікаційний код 38564101

ZAVOD TEMP

17 травня, 2021

Рух - Темп - Залізниця

№019/2

В разову спеціалізовану вчену раду на здобуття наукового ступеня доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження,
отриманих у дисертаційній роботі
Корольова Дениса Сергійовича
«Формування команд в топ-менеджменті компанії на основі компетентнісного підходу»

Результати дисертаційного дослідження Корольова Дениса Сергійовича було використано при вдосконаленні процесу управління персоналом ТОВ «Лебединський машинобудівний дослідно-експериментальний завод «ТЕМП» на підставі компетентнісного підходу.

Формування стратегічного плану управління персоналом було здійснено з використанням запропонованого Корольовим Д.С. підходу до грейдирування компетенцій топ-менеджерів за рівнем значущості для забезпечення результату функціонування управлінської команди. Застосування запропонованого підходу дозволило визначити ступень внеску працівників вищого рівня управління в досягнення цілей підприємства при вирішенні командних завдань, та оцінити їх здатність до ефективного співробітництва.

Використання адаптованої Корольовим Д.С. моделі компетенцій «20 граней» дозволило оцінити компетенції топ-менеджерів ТОВ «Лебединський машинобудівний дослідно-експериментальний завод «ТЕМП» з точки зору їх відповідності умовам та обмеженням командної співпраці, та визначити пріоритетні напрями розвитку компетенцій управлінців підприємства.

Директор
ТОВ «Лебединський МБДЕ завод «ТЕМП» **Нікітін В.А.**

+380 670 002 019
info@zavodtemp.ua
www.zavodtemp.ua
93300, Україна, Попаснянський р-н, м. Попасна, вул. Бахмутська 8, прим. 3, офіс 3

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій на
здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Довідка
від 14.06.2021 р.

про впровадження у освітній процес результатів науково-дослідної роботи аспіранта кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля Корольова Дениса Сергійовича

Даною довідкою засвідчується, що у освітній процес Навчально-наукового інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля впроваджено методичні рекомендації, які є результатом наукових досліджень аспіранта кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля Корольова Дениса Сергійовича.

Рекомендації стосуються впровадження компетентністного підходу у менеджменті персоналу та розробці інструментарію формування команд в топ-менеджменті компанії на основі компетентнісного підходу.

Надані рекомендації, у вигляді методологічних та теоретичних положень, практичних методик та процедур, впроваджені у освітній процес Навчально-наукового інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля як окремі теми таких дисциплін: "Управління персоналом", "Менеджмент організацій", "Корпоративне управління", що викладаються для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітнім рівнем "магістр" за спеціальністю 073 "Менеджмент".

Застосування у освітньому процесі результатів науково-дослідної роботи Корольова Д.С. дало змогу підвищити якість викладання вказаних дисциплін відповідно до нормативних вимог освітніх програм підготовки магістрів за спеціальністю 073 "Менеджмент" та підвищити якість підготовки фахівців із вказаної спеціальності.

Проректор з наукової роботи — Целіщев О.Б.

В.о. директора ННІЕУ — Івченко Є.А.

Додаток Ж

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в науковому періодичному виданні країни Європейського Союзу:

1. Korolov D. S. Modeling the competencies of a top manager as part of a management team. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. IX (46). 2021. Issue 254. P. 31-36. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,5 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України, включенихдо міжнародних наукометричних баз:

2. Корольов Д. С. Кваліфікація працівника як базова категорія управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39/1. С. 94-98. **(Index Copernicus, Google Scholar).**
(0,54 друк. арк.).

3. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 399-405. **(Index Copernicus, Google Scholar, Ulrichsweb, RePEc, DOAJ, Academic Journals Database, WorldCat).** (0,66 друк. арк.).

4. Корольов Д. С. Стратегічний аспект формування моделей компетенцій працівників компанії. Науково-виробничий журнал «Бізнес Навігатор». 2019. № 4 (53). С. 80-84. **(Index Copernicus, Google Scholar, Crossref).**
(0,52 друк. арк.).

5. Корольов Д. С. Модель компетенцій: принципи формування та критерії ефективності. Держава та регіони. 2019. № 4 (109). С. 104-109. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,62 друк. арк.).

6. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісний Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,5 друк. арк.).

7. Korolov D. S. Team of company employees in the light of the competency-based approach. Internauka. International Scientific Journal. Series: Economic Sciences. 2020. No. 5 (37). T. 1. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/5/5968 **(Index Copernicus, Google Scholar, PBN, ResearchBib, Open J-Gate, Ulrichsweb, BASE, Academic keys).** (0,45 друк. арк.).

8. Корольов Д. С. Компетенційна синергія як критерій ефективності функціонування управлінських команд. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 14. С. 42-46. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,42 друк. арк.).

9. Корольов Д. С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2021. Вип. 53. С. 33-38. **(Index Copernicus, Google Scholar).** (0,6 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

10. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом компанії. Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2019. С. 120-122. (0,08 друк. арк.).

11. Корольов Д. С. Диференціація вимог до персоналу як підґрунтя результативності компетентнісного підходу. Теоретичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку економіки та управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 13 квітня 2019 р. К.: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. С. 69-71. (0,12 друк. арк.).

12. Korolov D. S. Approaches to choosing a strategy for forming employees competence models. From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area : Proceedings of the III International Scientific Conference, 23 August 2019. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2019. P. 63-64. (0,12 друк. арк.).

13. Корольов Д. С. Принцип синхронізації у формуванні моделей компетенцій управлінців. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 17 серпня 2019 р. К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 52-55. (0,17 друк. арк.).

14. Корольов Д. С. Ключові характеристики управлінської команди. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26 березня 2020 р. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. С. 40-42. (0,12 друк. арк.).

15. Корольов Д. С. Методичні аспекти формування моделей компетенцій працівників компанії. Modern Transformations in Economic Management : Proceedings of the IV International Scientific Conference, 27 March 2020. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 74-77. (0,1 друк. арк.).

16. Корольов Д. С. Специфіка формування комунікативної структури команд в топ-менеджменті компанії. Сучасні наукові підходи до модернізації економіки та фінансової системи України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2020 р. Ужгород: ВД «Гельветика», 2020. С. 79-81. (0,12 друк. арк.).

17. Корольов Д. С. Модель комунікаційних процесів в команді топ-менеджерів компанії. Економіка сьогодення: актуальні питання та перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20 березня 2021 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. С. 9-11. (0,12 друк. арк.).