

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

©2022 МИЛЯНИК Р. В.

УДК 331:005.95/96  
JEL: A22; A29; J24; M11; M12

### Милянник Р. В. Інноваційні підходи до формування та розвитку управлінських компетентностей

Сучасні підходи до формування та розвитку управлінських компетентностей мають орієнтуватися на основні складові моделі компетентностей менеджерів (компетентності професійні та корпоративні, управлінські, транспрофесійні, цифрові, особистої ефективності керівника), принципи, цілі їх розвитку та загалом діяльності компанії. У сучасних надзвичайно складних умовах (кризи, пандемії, війни) менеджери на своєму рівні відповідальності мають реалізовувати та набувати нових здатностей підтримувати функціонування компанії чи структурного підрозділу, проекту або напрямку діяльності, протистояти новим загрозам, забезпечувати стійкість діяльності компанії та опірність кризовим процесам. Метою статті є з'ясування особливостей і систематизація ефективних інноваційних підходів до формування та розвитку управлінських компетентностей фахівців і менеджерів. Удосконалення управлінських компетентностей має відбуватися за принципом безперервності освіти та саморозвитку керівника, а вибір підходів та інструментів розвитку компетентностей має здійснюватися відповідно до потреб і цілей компанії. Важливим у сучасному мережево-цифровому світі є задіяння широкого спектра цифрових та онлайн-інструментів, потенціалу середовища та професійної взаємодії. Засобами формування управлінської компетентності є: залучення у проектну діяльність, менторинг і/або консалтинг, коучинг, екшн-навчання, баскет-метод та інші. З точки зору формування управлінських компетентностей вкрай актуальними та затребуваними також є різні методи неформального, інформального навчання, самоосвіти. Причому в даному випадку неформальне навчання може розглядатись як відповідь на потребу в набутті управлінських компетентностей на різних етапах побудови своєї управлінської кар'єри, яку можуть відчувати люди різних професій. Доцільність та ефективність конкретних інструментів та методів розвитку управлінських компетентностей, їх особливості можуть стати предметом подальших досліджень.

**Ключові слова:** модель компетентностей, управлінські компетентності, безперервна освіта, саморозвиток, онлайн-навчання, коучинг, вебінар.  
**Рис.: 1. Бібл.: 18.**

**Милянник Руслан Васильович** – аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [Mylyanyk.r@gmail.com](mailto:Mylyanyk.r@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6785-2492>

**Researcher ID:** GNO-9717-2022

UDC 331:005.95/96  
JEL: A22; A29; J24; M11; M12

### Mylyanyk R. V. Innovative Approaches to the Formation and Development of Managerial Competencies

Modern approaches to the formation and development of managerial competencies should be oriented towards the main components of the model of competencies of managers (professional and corporate, managerial, transprofessional, digital competencies, personal efficiency of the leader), principles, goals of their development, and the company's activities in general. In today's extremely difficult conditions (crises, pandemics, wars), managers at their level of responsibility must implement and acquire new abilities to support the functioning of a company, structural unit, project, or line of activity, withstand new threats, ensure the sustainability of the company's activities and resistance to crisis processes. The purpose of the article is to clarify the features and to systematize the effective innovative approaches to the formation and development of managerial competencies of specialists and managers. Improvement of managerial competencies should take place on the principle of continuity of education and self-development of the head, and the choice of approaches and tools for the development of competencies should be carried out in accordance with the needs and goals of the company. Important in today's network-digital world is the use of a wide range of digital and online tools, the potential of the environment, and professional interaction. The means of forming managerial competency are: involvement in project activities, mentoring and/or consulting, coaching, action training, basket method, etc. From the point of view of the formation of managerial competencies, various methods of informal, informational training along with self-education are also extremely relevant and in demand. Moreover, in this case, informal training can be considered as a response to the need to acquire managerial competencies at different stages of building own managerial career, which can be experienced by people of different professions. The expediency and efficiency of specific instruments and methods for the development of managerial competencies, their features may become the subject of further research.

**Keywords:** competencies model, managerial competencies, continuing education, self-development, online training, coaching, webinar.

**Fig.: 1. Bibl.: 18.**

**Mylyanyk Ruslan V.** – Postgraduate Student of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [Mylyanyk.r@gmail.com](mailto:Mylyanyk.r@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6785-2492>

**Researcher ID:** GNO-9717-2022

Нині українські компанії працюють в умовах надзвичайних глобальних і локальних викликів (тривала пандемія Covid-19 і жорсткі карантинні обмеження, кризові процеси, широко-масштабна воєнна агресія проти України тощо), які висувають і нові вимоги до їх керівників на всіх рівнях. Відповідно, менеджери на своєму рівні відповідальності мають реалізовувати та набувати нових здатностей підтримувати функціонування компанії чи структурного підрозділу, проекту або напряму діяльності, протистояти новим загрозам, забезпечувати стійкість діяльності компанії та опірність кризовим процесам. Водночас будь-які кризові процеси та виклики мають розглядатися керівниками не лише як загрози, але й як нові можливості. А це потребує від них розвитку здатності бачити стратегічні цілі, шляхи та способи використання нових можливостей і резервів в існуючих обставинах.

Відповідно, постає перед необхідністю перегляду традиційних і пошуку інноваційних підходів до формування та розвитку компетентностей керівників в сучасних умовах. Що доводить актуальність даного дослідження.

Різні складові формальної та неформальної освіти, практикоорієнтованої підготовки та інноваційні інструменти розвитку компетентностей персоналу досліджують сучасні українські та закордонні вчені. Окремі аспекти формування компетентностей менеджерів розвивають у своїх працях Колот А. М. [1], Лопушняк Г. С. [1; 11], Кравчук О. І. [1; 2], Варіс І. О. [1; 2], Хілуха О. А. [16; 17], Ющишина Л. О. [17], Серіков Д. О. [14], Федотова Т. А. [15], та інші науковці. Різноманітні сучасні й інтерактивні форми підготовки менеджерів та інструменти розвитку їх компетентцій, такі як вебінари, коучинг тощо, досліджують Малежик П. М. і Ткачук Г. В. [12], Леонова С. В. і Довба М. О. [9], Шостаківська Н. М. [18], Прокопишин-Рашкевич Л. М., Демків Я. В., Блинда Ю. Д. [13], Манхарі М., Велю Л., Джахарі Дж. (*М. Manxhari, L. Veliu, J. Jashari*) [4]. Вплив неформальної освіти на розвиток ефективної економіки в Україні вивчають Дмитришин Л. І. та Кондрацька А. С. [7].

Метою статті є з'ясування особливостей і систематизація ефективних інноваційних підходів до формування та розвитку управлінських компетентностей фахівців та менеджерів.

Управлінські компетенції відіграють ключову роль в ефективності організації. Модель компетентності є інструментом виявлення та ідентифікації потреб для її розвитку. Моделі управлінських компетенцій у багатьох організаціях стали важливою частиною управління людськими ресурсами. Модель компетентності описує конкретну комбінацію знань, умінь та інших характеристик особистості. Вони необхідні для ефективного виконання завдань в організації. Компетенції в моделі можуть бути організовані в різних форматах. Управлінські компетенції

не є фіксованими та повинні відповідати потребам організації [4].

Важливо дослідити принципи формування та розвитку компетентності менеджерів. Хілуха О. А. визначає принципи, що формують компетентність менеджера [16, с. 98–99]. З-поміж них виокремлено принцип чесності, адже менеджер має діяти у своїй професійній і діловій взаємодії відкрито та чесно. За принципами незалежності й об'єктивності менеджер повинен здійснювати управлінський вплив безпосередньо, об'єктивно та неупереджено, а також він має бути незалежним від сторонніх впливів. Згідно з даними принципами управлінська діяльність має ґрунтуватися на повній і достовірній інформації, чинних нормативно-правових актах, прийнятих стандартах тощо. Принцип професійної обізнаності проголошує, що керівник має прагнути постійно підтримувати свою кваліфікацію, знання та навички на високому рівні, що дозволить виконувати функції з урахуванням сучасних досягнень науки та практики у цій сфері, законодавства та нормативно-правових актів. Принцип конфіденційності передбачає, що менеджер має забезпечувати дотримання конфіденційності інформації, отриманої внаслідок своєї професійної діяльності, не розкривати її третім особам, крім тих ситуацій, коли він зобов'язаний її розкрити. Принцип професійної поведінки та етики надзвичайно актуалізувався в сучасних соціоекономічних умовах і передбачає, що менеджер має дотримуватися відповідних законів та нормативних актів і уникати будь-яких дискредитуючих дій і сумнівних з точки зору етики і репутації керівника та компанії управлінських рішень.

Модель компетентностей менеджера в нових соціоекономічних умовах, на нашу думку, має включати:

- ✦ *професійні та корпоративні компетентності* (які дають професіоналізм і знання та навички вирішення професійних завдань, спрямованість діяльності та управлінського впливу на досягнення ключових цілей компанії тощо);
- ✦ *управлінські компетентності* (бачення стратегії розвитку; ціле покладання; здатність розробляти та реалізовувати управлінські рішення; ефективна організація, мотивація персоналу; делегування повноважень; формування сприятливого комунікативного середовища та соціально-психологічного клімату; розвиток корпоративної культури та системи цінностей компанії);
- ✦ *транспрофесійні компетентності* (готовність освоювати нові та суміжні професії, працювати в різних професійних середовищах і організаційних структурах; здатність до міжпрофесійного спілкування, входження в професійні та транспрофесійні мережі; прагнення бути креативними, відкритими до нових ідей, займатися творчою діяльністю та ін.);

- ★ *цифрові компетентності* (навички роботи з інформаційними ресурсами для здійснення управлінської діяльності; здатність організувати інформаційну взаємодію між усіма сторонами соціально-трудових відносин; вміння здійснювати за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій, конструювання, прогнозування цілей тощо);
- ★ *компетентності особистої ефективності керівника* (прагнення до особистісного зростання; адекватна самооцінка; відчуття досягнення своєї професійної зрілості; наполегливість у вимогливості; навички самопрезентації та формування іміджу; практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією); емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями); гнучкість і прагнення до змін; навички тайм-менеджменту; антистресова саморегуляція та ін.); готовність прийти на допомогу іншим, чуйність;
- ★ *компетентності працезахоронного менеджменту* (здатність формувати сприятливе організаційне середовище та впроваджувати ризикоорієнтований управлінський підхід, забезпечувати збереження життя та здоров'я персоналу на робочому місці, що особливо актуалізувалось в умовах пандемії, спричиненої Covid-19 і воєнних подій в Україні).

**Х**ороший сильний менеджмент, приємна робоча атмосфера, приваблива оплата праці та винагороди, безпека праці перебували у 2021 р. у п'ятірці факторів привабливості та формування бренду роботодавця [5]. Під час будь-яких криз люди частіше замислюються про безпеку роботи. Міжнародне дослідження показує, що дорослі працездатного віку в усьому світі вважають це третім найважливішим фактором (56%). Відчуття безпеки роботи стає важливішим із віком: більшість (61%) людей у віці 55–64 років вважають це важливим порівняно з лише 48% осіб у віці 18–24 років. Відповідно, суттєво зростає важливість розвитку всіх груп компетентностей менеджерів.

Авторами [3] наведено інструменти розвитку управлінської компетентності різних типів менеджерів. За їх підходом саморозвиненим менеджерам з високим рівнем функціональної й особистісної компетентності необхідно підтримувати високий рівень знань, умінь і навичок, надаючи їм можливості для самонавчання та саморозвитку відповідно до потреб і високий рівень мотивації саморозвитку через використання методів навчання та самоуправління. Тимчасово некомпетентні керівники повинні зосередитися на розвитку функціональної складової компетентності та вимагати набуття знань, умінь і навичок відповідно до потреб керівників і вимог робочого місця шляхом створення спеціальної програми навчання.

Тимчасово компетентні менеджери не мають мотивації до саморозвитку та вимагають використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів мотивації. Некомпетентні керівники потребують найбільшого внеску в процес набуття знань, умінь і навичок, вимагають створення індивідуальної програми навчання та значних зусиль для мотивації саморозвитку за допомогою адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.

**З**агалом, якщо професійні компетентності керівників розвиваються переважно в системі формальної освіти, професійної підготовки та підвищення кваліфікації, то інші складові моделі компетентностей потребують додаткового задіяння широкого спектра традиційних та інноваційних підходів, методів та інструментів. З-поміж існуючих практико-орієнтованих методів варто застосовувати тренінги, кейс-стаді, проектний підхід, менторинг, консалтинг, коучинг, онлайн-навчання, ротацію, стажування, а також засоби самоосвіти, неформального та інформального навчання.

Поділяємо думку, що постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення [10, с. 449–450].

Таким чином, мотивація безперервної освіти керівників стає ключовим чинником розвитку їх компетентності, адже відповідальність за організацію процесу отримання знань та їх оновлення покладається на самих управлінців. Мотивація безперервної освіти та саморозвитку керівника – це процес спонукання керівника до цілеспрямованої творчої зміни власних особливостей для найбільш ефективного виконання управлінських ролей і здійснення трудових функцій. В її основі лежать мотиви саморозвитку, що забезпечують можливість реалізувати власний творчий потенціал (впроваджувати нові підходи в управлінні, нові форми та методи навчання, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення), необхідність подолання труднощів, пов'язаних з працею, самовдосконаленням тощо [8, с. 131].

Тренінг у розвитку управлінських компетентностей дає можливість задіяти мінімум інформації та максимум вправ на відпрацювання практичних навичок. Кейс-стаді є інтерактивною технологією для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій з метою опанування навичками аналізу інформації, відбору її для вирішення поставленого завдання, виявлення ключових проблем, обрання оптимальних рішень. E-learning – масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг,



відеоуроків, комп'ютерних вправ. Самонавчання – проходить в індивідуальному порядку за умови сти мулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мульти медійних програм. [10, с. 450]

**В**ажливим засобом формування управлінської компетентності є залучення у проектну діяльність. Зокрема, ще під час здобуття фаху закладах вищої освіти для формування основ управлінської компетентності найбільш ефективним може вважатися інтерактивний проектний метод підготовки майбутніх фахівців, а саме: імітаційно-професійні мініпроекти (рішення у процесі проведення мініпроекту конкретного професійно-управлінського завдання, обґрунтування професійно доцільних дій керівника); інформаційно-аналітичні мініпроекти (різні методи отримання багатоаспектної професійно-значущої інформації та способи її обробки); спеціалізовані практикоорієнтовані мініпроекти (обґрунтування та розробка плану реалізації конкретного управлінського мініпроекту; розробка й обґрунтування бізнес-проекту; способи його реалізації та зовнішня експертна оцінка мініпроекту фахівцями-практиками) [18, с. 365].

Сучасними підходами до розвитку управлінських компетентностей є менторинг і/або консалтинг, основною метою яких є надання консультацій або пропозиції рішень у конкретній ситуації наставником із великим професійним досвідом. Популярним інструментом також є коучинг, метою якого є зміна поведінки та навичок через найефективніше використання засобів і ресурсів у професійній діяльності, що інтегрується у стратегічні рішення компанії. Основним принципом коучингу є те, що клієнт коучингу є водночас експертом, і він знає відповіді на кожне питання. Завданням коуча при цьому – шляхом доречних настановчих питань спонукати клієнта використовувати знання, якими він володіє, у робочому середовищі [9, с. 301–302].

Зазвичай, на підприємствах коучинг замовляється для керівників (з огляду на роль, яку вони відіграють у поточних процесах). Основна причина «покупки» такої послуги, як коучинг (що виступає елементом розвитку та наслідком процесу оцінки працівника), полягає в досягненні бізнес-цілей співробітника/співробітників, а також цілей компанії. [9, с. 302].

Успіх у результаті проведення коучингових сесій вимірюється відчуттям доданої цінності від управлінського коучингу, що виникає в самого менеджера – те, що продуктивність праці зростає, його колектив працює злагоженіше, і ці кардинальні зміни є взаємопов'язаними із отриманням знань і навичок, які зроблять його ефективнішим управлінцем у майбутньому. Інший показник успіху – це коли управлінець стає професійнішим і може швидше просуватися кар'єрними сходинками в компанії. Також

він має можливість виступати коучем для команди своїх підлеглих [13].

З-поміж методів розвитку управлінських компетентностей, які придатні для застосування у процесах розвитку й управління кар'єрою персоналу, варто відзначити такі.

*Метод поведінкового моделювання* – покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу та відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

*Екшн-навчання* – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна вдосконалити компетентності зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

*Баскет-метод* – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

*Shadowing («стеження»)* – надання можливості працівнику, представленого до просування в кар'єрі, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, який займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій [6, с. 559].

З точки зору формування управлінських компетентностей вкрай актуальними та затребуваними також є різні методи неформального, інформального навчання, самоосвіти. Причому в даному випадку неформальне навчання може розглядатися як відповідь на потребу в набутті управлінських компетентностей на різних етапах побудови своєї управлінської кар'єри, яку можуть відчувати люди різних професій. Ключовими передумовами неформального навчання є добровільність, особистий інтерес осіб, що навчаються, їх проактивність і діяльнісний підхід та ін.

**О**сновними складовими у сфері неформальної освіти із формування управлінського мислення, культури, навичок можуть бути такі (рис. 1). Зокрема, зараз широко представлені як безкоштовні, так платні онлайн-семінари, дистанційні курси, вебінари. Визнаними у світі є платформи онлайн-навчання Coursera, FutureLearn, edX та інші. Разом із тим, широко використовуваною в Україні платформою є Prometheus, онлайн-ресурси якої дають можливість переглядати відеолекції, виконувати практичні завдання, спілкуватися з викладачами на



**Рис. 1. Складові неформальної освіти із формування управлінських компетентностей**

Джерело: авторська розробка.

вебінарах і форумах курсів, а також, за потреби, по успішному завершенню курсів отримати сертифікат. Орієнтований на започаткування та розвиток власної справи портал «Будуй Своє» є програмою підтримки підприємництва, створеної Ощадбанком. На порталі розміщені статті про бізнес, освітні програми для розвитку підприємницьких і бізнес-компетентностей. Платформа SendPulse – це єдина платформа для маркетингу та продажів. Використовуючи її, слухачі курсів зможуть створювати лендинги та інтернет-магазини, керувати продажами за допомогою CRM, а також комбінувати різноманітні маркетингові канали: email, SMS, web push, Viber і чат-боти для Facebook, Telegram, WhatsApp та Instagram.

**З**вичайно, онлайн-ресурси та інструменти мають як свої переваги, так і свої обмеження. Зокрема, вебінари зазвичай проводяться через сервіси в мережі Інтернет, які надають послуги, що можуть бути як безкоштовними, так і платними. Для цього

необхідно зареєструватися на відповідному порталі та ввійти у віртуальний клас (вебклас). При безкоштовному сервісі кількість учасників, здебільшого не перевершує 25 осіб [12, с. 273].

- З-поміж переваг вебінарів варто назвати такі:
- ✦ мінімальні витрати на проведення заходів;
  - ✦ дистанційна форма спілкування з будь-якого місця;
  - ✦ доступність для практично необмеженої кількості учасників;
  - ✦ інтерактивність взаємодії між учасниками та ведучим, що досягається здебільшого засобами чату або за допомогою відеозв'язку;
  - ✦ можливість доступу до вебресурсів під час вебінару;
  - ✦ можливість збереження вебінару у відповідному відеоформаті.

Разом із тим, слід вказати на низку обмежень і незручностей, які існують при проведенні онлайн-занять як у формі вебінару, так і в інших форматах:

- ✦ майже повна відсутність емоційного зв'язку;
- ✦ труднощі відслідковування емоцій слухачів і реагування на них для підтримання уваги;
- ✦ при проведенні практичних занять труднощі в налагодженні повної інтерактивної взаємодії.

Зазначені обмеження можуть суттєво ускладнювати навчальний процес, оцінювання результатів навчання здобувачів освіти. Разом із тим, за використання онлайн-режимів навчання в межах самоосвіти фахівців переваги суттєво перевищують недоліки за умови свідомої та мотивованої участі, дисциплінованості та самоорганізованості.

**В**ажливими складовими розвитку управлінських компетентностей є ті, які застосовують потенціал взаємодії та середовища. Зокрема, у сучасному цифровому та мережевому світі важливим є залучення, обмін досвідом і спілкування в спільнотах управлінців, молодіжних асоціаціях менеджерів та різноманітних управлінських ініціативах. Розвитку міждисциплінарності, інноваційності мислення, транспрофесійних компетентностей сприяють заходи, які популяризують лідерство та менеджмент (менеджмент-форуми, круглі столи, конкурси, участь у міжнародних проектах і мережах). Водночас вони дають можливість розвитку експертності менеджерів у своїй сфері та формування відчуття причетності до професійного співтовариства.

Медіаресурси також можуть використовуватись як джерело інформації щодо кращих практик, провідного досвіду успішних керівників та лідерів. А теле- і радіоінтерв'ю, сюжети, рубрики про історії успіху в друкованих ЗМІ водночас можуть стати можливістю для самих менеджерів проявити себе, представити свій власний досвід і розвивати персональний професійний бренд.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, сучасні підходи до формування та розвитку управлінських компетентностей мають орієнтуватися на основні складові моделі компетентностей менеджерів, принципи, цілі їх розвитку та загалом діяльності компанії. Удосконалення управлінських компетентностей має відбуватися за принципом безперервності освіти та саморозвитку керівника, а вибір підходів та інструментів розвитку компетентностей має здійснюватися відповідно до потреб і цілей. Важливим у сучасному мережево-цифровому світі є задіяння широкого спектра цифрових та онлайн-інструментів, потенціалу середовища та професійної взаємодії.

Доцільність та ефективність конкретних інструментів і методів розвитку управлінських компетентностей, їх особливості можуть стати предметом подальших досліджень. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Kolot A. et al. Transferable competencies of HR manng ager under global socio-economic changes / Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. Iss. 1. P. 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Попит на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2021. Vol. 11. Iss. 1. P. 14–30. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02)
3. Luhova, V. et al. Directions to develop managerial competence in managers of different types / Luhova V., Serikov D., Liutviieva Ya., Serikova T., Kovalova V. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. Iss. 2. P. 269–275. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.23>
4. Manxhari M., Velu L., Jashari J. Developing models of managerial competencies of managers: a review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2017. Vol. V. Iss. 4. P.186–200. URL: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/5412.pdf>
5. Employer Brand Research. 2021 Global Report. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>
6. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 557–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
7. Дмитришин Л. І., Кондрацька А. С. Вплив неформальної освіти на розвиток ефективної економіки в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-57-61>
8. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
9. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 298–304. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/52.pdf)
10. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
11. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. 7. С. 138–151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
12. Малежик П., Ткачук Г. Вебінар як форма організації практико-технічної підготовки майбутніх ІТ-фахівців. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Серія «Педагогічні науки»*. 2019. № 4. С. 272–277. DOI: [10.33310/2518-7813-2019-67-4-272-277](https://doi.org/10.33310/2518-7813-2019-67-4-272-277)
13. Прокопшин-Рашкевич Л. М., Демків Я. В., Блинда Ю. Д. Розвиток компетентностей менеджера завдяки за-



- стосуванню коучингу в організаціях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2018. № 897. Вип. 2. С. 77–85. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jan/15344/visnyk2018-77-85.pdf>
14. Серіков Д. О. Визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 123–127. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16851/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20НАПРЯМІВ%20РОЗВИТКУ.pdf>
  15. Федотова Т. А. Концептуальні основи підготовки управлінських кадрів державної служби. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 1. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-1\(3\)-185-195](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-1(3)-185-195)
  16. Хілуха О. А. Принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 96–100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/принципи%20компетентно-орієнтованого%20корпоративного%20управління.pdf>
  17. Хілуха О. А., Ющишина Л. О. Формування компетентностей менеджменту корпорації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-28>
  18. Шостаківська Н. Формування управлінської компетентності засобами інтерактивних технологій як ключовий фактор у професійному становленні майбутнього фахівця закладу вищої освіти. *Збірник наукових праць Національної Академії Державної Прикордонної Служби України. Серія «Педагогічні науки»*. 2019. № 3. С. 357–370. DOI: <https://doi.org/10.32453/pezbirnyk.v18i3.92>
- iss. 17 (2017): 557-561. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
- Khilukha, O. A. "Pryntsyvy kompetentno-orientovanoho korporatyvnoho upravlinnia" [Principles of the Competently-Oriented Corporate Governance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, iss. 18, part 3 (2018): 96-100. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23883/1/принципи%20компетентно-орієнтованого%20корпоративного%20управління.pdf>
- Khilukha, O. A., and Yushchysyna, L. O. "Formuvannia kompetentnosti menedzhmentu korporatsii" [The Competences Formation in the Corporation Management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 2 (2019): 20-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-28>
- Kolot, A. et al. "Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes". *Problems and Perspectives in Management*, vol. 20, no. 1 (2022): 322-341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
- Kravchuk, O. I., Varis, I. O., and Bidna, T. O. "Popyt na HR-kompetentnosti v Ukraini: zminy ta vyklyky na rynku pratsi pid chas pandemii COVID-19" [Demand of HR-competency in Ukraine: Changes and Challenges at the Labor Market under Pandemic COVID-19]. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, vol. 11, no. 1 (2021): 14-30. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02)
- Leonova, S. V., and Dovba, M. O. "Kouchynh yak instrument rozvytku kompetentsii suchasnoho menedzhera z lo-histyky" [Coaching as a Tool of Competence of Modern Logistics Manager]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 10 (2017): 298-304. [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/52.pdf)
- Lopushniak, H. S., and Mylianyk, R. V. "Upravlinski kompetentnosti kerivnyka: suchasni vyklyky ta determinanty rozvytku" [Managerial Competences of the Supervisor: Modern Challenges and Determinants of Development]. *Naukovi perspektyvy*, no. 7 (2022): 138-151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
- Luhova, V. et al. "Directions to develop managerial competence in managers of different types". *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43, no. 2 (2021): 269-275. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.23>
- Lyzunova, O. M., Ishchenko, Ya. H., and Kondrashova, H. V. "Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva" [Use Innovative Methods of Personnel Management in the Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 14 (2018): 448-456.
- Malezhyk, P., and Tkachuk, H. "Vebinar iak forma orhanizatsii praktyko-tekhnichnoi pidhotovky maibutnikh IT-fakhivtsiv" [Webinar as a Form of Organization of Practical and Technical Training of Future IT-Professionals]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Seriiia «Pedahohichni nauky»*, no. 4 (2019): 272-277. DOI: [10.33310/2518-7813-2019-67-4-272-277](https://doi.org/10.33310/2518-7813-2019-67-4-272-277)
- Manxhari, M., Velu, L., and Jashari, J. "Developing models of managerial competencies of managers: a review". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. V. iss. 4 (2017): 186-200. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/5412.pdf>

## REFERENCES

- Dmytryshyn, L. I., and Kondratska, A. S. "Vplyv neformalnoi osvity na rozvytok efektyvnoi ekonomiky v Ukraini" [The Impact of Non-Formal Education on the Development of an Efficient Economy in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 5 (2022): 57-61. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-57-61>
- Doronina, M. S. et al. *Rozvytok upravlinskoj kompetentnosti kerivnykiv pidpriemstv* [Development of Managerial Competence of Enterprise Managers]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2019.
- "Employer Brand Research". 2021 Global Report. <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>
- Fedotova, T. A. "Kontseptualni osnovy pidhotovky upravlinskykh kadriv derzhavnoi sluzhby" [Conceptual Bases of Public Service Management Training]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, no. 1 (2020). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-1\(3\)-185-195](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-1(3)-185-195)
- Hetman, O. O., and Bilodid, A. O. "Innovatsiini metody rozvytku personalu" [Innovative Methods of Staff Development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*,

- Prokopyshyn-Rashkevych, L. M., Demkiv, Ya. V., and Blynda, Yu. D. "Rozvytok kompetentnosti menedzhera zavdiaky zastosuvanniu kouchynhu v orhanizatsiakh" [The Development of Manager's Competencies through the Use of Coaching in Organizations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», no. 897, iss. 2 (2018): 77-85. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jan/15344/visnyk2018-77-85.pdf>
- Shostakivska, N. "Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti zasobamy interaktyvnykh tekhnolohii yak kliuchovyi faktor u profesiinomu stanovlenni maibutnyoho fakhivtsia zakladu vyshchoi osvity" [Forming of

- Administrative Competence by Facilities of Interactive Technologies as Key Factor in Professional Becoming of Future Specialist of Institution of Higher Learning]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi Akademii Derzhavnoi Prykordonnoi Sluzhby Ukrainy*. Seriya «Pedagogichni nauky», no. 3 (2019): 357-370. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v18i3.92>
- Sierikov, D. O. "Vyznachennia napriamiv rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv" [Determination Ways of Managerial Competence for Managers]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, iss. 14, part 2 (2017): 123-127. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16851/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20НАПРЯМИВ%20РОЗВИТКУ.pdf>

УДК 332.146  
JEL: L23; M11  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217>

## СПЕЦИФІЧНІ РИСИ ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

©2022 КОНДРАТЕНКО Н. О., НОВІКОВА М. М., БОРОВИК М. В., ТЕРНОВА І. А.

УДК 332.146  
JEL: L23; M11

### Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України

У статті визначено специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. Зазначено, що поліпшення економічної ситуації в Україні в умовах воєнного стану та бойових дій на її території сьогодні можливе лише на основі комплексного використання принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень, від якості яких залежить життєздатність вітчизняних промислових підприємств і збереження національного господарства в цілому. Відзначено, що ефективність і результативність управлінських рішень визначається дією безлічі факторів технічного, організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, вплив яких проявляється на різних стадіях процесу розробки та реалізації рішень. Визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність керівників промислових підприємств. Встановлено, що на промислових підприємствах з метою максимально ефективного пристосування до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища мають бути розроблені програми розвитку потенціалу менеджерів, його удосконалення, які включають дію комплексних, довгострокових і вартісних досліджень і впроваджувальних програм. Реалізація даних заходів повинна бути заснована на використанні формальних і неформальних методів управління, що базуються на процесах постійної зміни та вдосконалення. Зроблено висновок, що однією з важливих умов якості та ефективності прийняття управлінських рішень для промислових підприємств України є створення високоякісної інформаційної бази та підбір висококваліфікованих кадрів у сфері управління, оскільки рівень освіти та досвід сучасного менеджера є вагомим чинником розвитку господарюючого суб'єкта. Щодо оцінки ефективності прийняття рішень та управлінської діяльності менеджера, зроблено висновок, що на промислових підприємствах України повинні бути розроблені програми розвитку потенціалу управлінців, його нарощування та вдосконалення, які складаються з комплексу довгострокових досліджень та оперативних планів навчання.

**Ключові слова:** принципи, методи, управлінські рішення, оцінка, промислові підприємства, ефективність.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Формул:** 1. **Бібл.:** 12.

**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

**Новікова Марина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** novikova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** F-6772-2019

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Боровик Марина Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** borovik.marina@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1075126>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57393384200>