

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>

УДК 331.101.262:377.4

КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ: ДЕФІНІЦІЯ, ДИЗАЙН МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ

MODERN MANAGERS' COMPETENCES: DEFINITION, MODEL DESIGN, TOOLSET FOR IMPROVEMENT

Герасименко Оксана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

Демченко Анна Сергіївна

здобувач другого ступеня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0961-5218>

Herasymenko Oksana

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Demchenko Anna

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті викладено теоретичну аргументацію дефініції, розкрито авторське бачення дизайну моделі компетентностей менеджерів сучасної доби, наведено пропозиції щодо інструментарію удосконалення менеджерських компетентностей. Акцентується увага на полемичності поглядів та неоднозначності наукових позицій щодо сутності компетентностей. Наголошується на термінологічному розмежуванні термінів «компетентність» та «компетенція» в нормативно-правовому полі. Вноситься пропозиція стосовно уточнення понятійно-категоріального апарату за компетентністю компонентою. Визначено домінуючі компетентності менеджерів в контексті викликів сучасної доби. Обґрунтовано комбінаторику професійних, особистісних та цифрових компетентностей менеджера, що обіймає певну позицію в організаційній ієрархії чи виконує відповідну роль у плоскій організаційній структурі. Висловлено гіпотезу щодо виникнення «компетентнісних розривів» та «компетентнісних перекосів», розкрито їх природу, виявлено передумови та причини порушення балансу в компетентностях менеджерів. Вноситься пропозиція щодо ідентифікації стадій життєвого циклу компетентностей менеджерів. Доведено необхідність та визначено орієнтири запровадження інструментарію удосконалення компетентностей менеджерів в контексті встановлення рівноваги між загальноорганізаційними менеджерськими компетентностями та компетентностями окремих менеджерів, що обіймають певні позиції та виконують відповідні ролі, в рамках життєвого циклу компетентностей.

Ключові слова: компетентність, компетенція, дизайн моделі компетентностей менеджерів, компетентнісні розриви, компетентнісні перекоси, життєвий цикл компетентностей.

The article presents theoretical arguments for the definition, reveals the authors' vision of the design of the model of competences for modern era managers, and provides proposals for the toolset for improving managerial competences. Emphasis is placed on the polemical views and ambiguity of scientific positions on the essence of competences. Emphasis is placed on the terminological distinction between the terms "competence" and "competency" in the legal framework. A proposal is made to clarify the conceptual and categorical apparatus for the competence component. The main challenges of today, which serve as an impetus for the formation of new managerial competences and improvement of existing ones, are highlighted. Dominant competences of modern age managers are identified. The necessity of possessing systemic managerial competences is argued. Combinatorics of professional, personal and digital competences of a manager who holds a certain position in the organizational hierarchy or performs a corresponding role in a flat organizational structure is substantiated. A hypothesis is made

regarding emergence of "competence gaps" and "competence imbalances". Preconditions and causes of imbalance in managers' competences are proved. The nature of "competence gaps" and "competence imbalances" is revealed. A proposal is made to identify the stages of managers' competences life cycle according to the logical chain "formation ↔ development ↔ perfection ↔ aging ↔ decline ↔ termination of application (radical renewal)". The necessity of introducing a toolset for improving managers' competences in the context of establishing a balance between general organizational managerial competences and competences of individual managers who hold certain positions and perform relevant roles within the competence life cycle is proved. Proposals for the implementation of toolset for improving managerial competences under conditions of the new socio-economic reality are presented based on the results of generalization of best practices.

Keywords: competence, competency, design of managers' competence model, competence gaps, competence imbalances, competence life cycle.

Постановка проблеми. Зважаючи на постійні виклики сьогодення, зокрема динамічні темпи техніко-технологічних трансформацій, суттєві зміни у політичній та економічній ситуації, загрозливі пандемії світового масштабу, гострі воєнні конфлікти, менеджери організацій повинні бути готові до швидкого реагування на зміни та прийняття виважених управлінських рішень. Відтак сучасні знання, навички та уміння менеджерів потребують постійного розвитку та удосконалення. Виходячи з цього, актуальним постає питання – якими компетентностями повинен володіти сучасний менеджер, аби успішно вирішувати поставлені завдання та долати перешкоди, що виникають у процесі професійної діяльності. Концентрації дослідницької уваги вимагає пошук дієвого інструментарію удосконалення сучасних компетентностей менеджерів в організаціях. Адже для того, аби мати найкращих фахівців, необхідно різними способами сприяти їхньому організованому розвитку та самовдосконаленню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий доробок за проблематикою компетентностей у дослідницькій площині – від методологічних засад до практичних пропозицій – знайшов відображення в наукових працях іноземних вчених, які по праву належать до гуру сучасності в даному напрямі наукових розвідок. Передусім, необхідно виділити таких науковців як Р. Бояцис, С. К. Вонг, Дж. Равен, К. Рогер, Лайл М. Спенсер-мол. та Сайн М. Спенсер, Р. У. Уайт, М. В. Фюґеманн, Х. Шродер та інших.

Результати наукового пошуку українських вчених у царині проблематики компетентності менеджерів висвітлено у форматі теоретико-концептуальних засад та науково-прикладних рекомендацій, включаючи генезу наукових поглядів в питаннях розвитку управлінської компетентності (Берека В. Є.); сутність управлінської компетентності в умовах становлення нової моделі економічної системи, мето-

дичні аспекти її оцінювання (Дороніна М. С., Доронін С. А., Лугова В. М., Серіков Д. О.); компетентності менеджерів через призму галузевих особливостей (Жарікова С. Б., Влащенко Н. М., Угоднікова О. І.), (Мицишин І., Калагурка Х.); компетентності, необхідні ефективному менеджеру майбутнього в епоху Четвертої промислової революції (Гринчак Н. А., Іващенко О. А., Дишлевий Р. В.); коучинг як інструмент формування та розвитку компетентностей (Аванесова Н., Гетьман О., Сергієнко Ю.), (Прокопишин-Рашкевич Л. М., Демків Я. В., Блинда Ю. Д.).

Прикладні аспекти моделей компетентностей представлені в розробках компаній Ланкастер та Ломінгер; інструменти та управлінські кейси щодо застосування компетентнісного підходу в менеджменті оприлюднені в інформаційних ресурсах вітчизняних і зарубіжних компаній Sigma Software, ОККО, Genesis, Boosta, Нова пошта та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на різнопланове опрацювання компетентнісного підходу в менеджменті, дискусійним залишається контент поняття компетентностей. Так, окремі вчені дотримуються точки зору, що дефініції понять «компетенція» та «компетентність» є синонімами, інші наполягають на тому, що зазначені категорії мають різні значення і не можуть бути взаємозамінними. Не втрачає актуальності науково-прикладна проблема формування моделей компетентностей, посилюється практичне значення ефективного інструментарію розвитку та удосконалення компетентностей.

Формулювання цілей статті. Полемичність поглядів та неоднозначність наукових позицій щодо сутності й дизайну моделі компетентностей менеджерів нової соціоекономічної реальності, потреба розроблення та імплементації у практику управління дієвого інструментарію удосконалення компетентностей менеджерів обумовили вибір теми

та визначили мету статті. Виходячи з актуальності теми, метою статті є теоретична аргументація дефініції та дизайну моделі компетентностей менеджерів сучасної доби, узагальнення кращих практик та розроблення пропозицій щодо імплементації інструментарію удосконалення менеджерських компетентностей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукового доробку за досліджуваною проблематикою дозволяє стверджувати про неоднозначність дефініції понять «компетентність» та «компетенція». Так, за визначенням, наведеним у тлумачному словнику української мови під «компетентністю» розуміють «наявність достатніх знань в якій-небудь галузі; добру обізнаність із чим-небудь». Натомість, «компетенція» трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи» [9], що свідчить про наявність збігів у поясненні двох категорій.

В англійській мові також існує два подібних поняття – «competency» та «competence». Зокрема, у Кембриджському словнику термін «competency» трактується як «важливі вміння, що потрібні для виконання роботи», «competence» пояснюється як «здатність робити щось добре (якісно)» [13], з чого слідує, що дані поняття розглядаються як синонімічні.

Однією із причин неоднозначного розуміння та використання понять «компетентність» та «компетенція» можна вважати недосконалість перекладу з іноземних мов. Запозичення термінології із зарубіжних видань через неточність перекладу спричинило непорозуміння у змістовому насиченні понять. Зокрема, англійський термін «competency» помилково перекладався на співзвучне «компетенція». Таким чином, одному англійському терміну competency(e) характерна відповідність двох українських еквівалентів – «компетенція» і «компетентність» [7].

Підкреслимо, що термінологічне розмежування дефініцій «компетентність» та «компетенція» знайшло відображення в нормативно-правовому полі. Зокрема, в Законі України «Про вищу освіту» (ст. 1) компетентність визначено як здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей [8]. При цьому термін «компетенція» (ст. 11, 19, 37) використовується в контексті інституційних рамок – повно-

важень, прав і обов'язків суб'єктів діяльності.

В паралелі між термінами «компетентність» та «компетенція» нами відображено наукову позицію різних авторів (табл. 1), що підтверджує розбіжність поглядів та неоднозначність в розумінні понять.

Очевидно, що в понятійно-категоріальний апарат за компетентністю компонентою доцільно внести уточнення стосовно вживаних понять професійної компетенції / професійних компетенцій, під якими переважна більшість авторів розуміє вміння використовувати знання, навички, досвід в конкретних умовах, досягаючи при цьому максимально позитивного результату, що по суті слід ідентифікувати як компетентності особистості.

При цьому безпідставно компетентності менеджерів обмежувати професійними, так званими «жорсткими» компетентностями (*hard skills*), оскільки неможливо досягти максимального результату без «м'яких» навичок (*soft skills*), які прямим чином чи опосередковано пов'язані з умінням реагувати на зміни, проявляючи гнучкість та адаптивність, максимально реалізуючи наявні можливості; з мотиваційними очікуваннями та настановами, особливо під час кардинальних трансформацій, в періоди посилення ризиків та загроз, продукування нових викликів; зі ставленням до трудових обов'язків, в контурі організованості та відповідальності; зі здатністю до ефективних комунікацій з елементами командної роботи, проєктного принципу, із застосуванням коректних етико-моральних норм, проявом ораторської майстерності та вмінням переконувати.

В розвиток попередньої тези підкреслимо, що поняття «компетентність» та «компетенція» необхідно розмежовувати та коректно вживати обидві категорії.

До першочергових завдань, що підлягають вирішенню в контурі виокремлення сучасних компетентностей менеджерів, належить усвідомлення та ідентифікація викликів, які постають перед ними в новій соціоекономічній реальності. Нині один із першочергових викликів, з якими зіштовхуються менеджери – це нестабільна політична та економічна ситуація. Зокрема, під час воєнних конфліктів у країнах відбуваються масові переміщення населення не лише в середині держав-епіцентрів воєнних дій, а й поза їх межами. Як наслідок, втрачається частина людського ресурсу, відбувається скорочення клієнтської бази, виникають суттєві проблеми в пошуку та залученні нових споживачів, в розвитку альтернативних шляхів поставок, здійснюється

Таблиця 1

Дефініція понять «компетентність» та «компетенція»

Автор та джерело	Визначення
Термін «компетентність»	
Тлумачний словник української мови [9]	наявність достатніх знань в якій-небудь галузі; добра обізнаність із чим-небудь
Закон України «Про вищу освіту» [8]	здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей
Морозов С. М. [5]	рівень підготовленості для діяльності у певній сфері, ступінь оволодіння знаннями, способами діяльності, необхідними для прийняття вірних і ефективних рішень
Нагаєв В. [6]	здатність застосовувати знання й уміння, що забезпечує активне використання навчальних досягнень у нових ситуаціях, спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу
Равен Дж. [17]	специфічна здібність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній наочній області, така, що включає вузькоспеціалізовані знання, особливого роду наочні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії
Спектор Дж. [20]	спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу; набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності
Уайт Р. [22]	готовність до виконання професійних завдань
Термін «компетенція»	
Тлумачний словник української мови [9]	добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи
Бояцис Р. Е. [12]	характеристика особи, яка призводить до ефективної роботи або кращих результатів роботи
Вонг С. К. [23]	поєднання знань, навичок і якостей особистості людини, щоб вона могла покращити продуктивність і сприяти успіху організації
Кучай О. В. [3]	сукупність взаємозалежних якостей особистості (знання, уміння, навички, способи діяльності), необхідних для якісної, продуктивної діяльності щодо них
Морозов С. М. [5]	коло повноважень, сфера діяльності, в якій особа володіє необхідними знаннями та досвідом
Рогер К. [18]	предметно-специфічна здатність надійно виконувати предметно-специфічні вимоги за звичайних обставин
Фюгеман М. В. [14]	повноваження інституцій, які визначають наявні засоби відповідно до виконання конкретного завдання

Джерело: складено авторами

перерозподіл обов'язків співробітників в організаціях тощо. Непоодинокими явищами стає пошкодження інфраструктури, порушення партнерських відносин з представниками певних регіонів, що вносить значні корективи в діяльність організацій та потребує нагального вирішення нестандартних критичних ситуацій [10].

Серед поширених проблем у сучасних організаціях – непередбачувані обставини

(нестабільні умови), які виникають досить часто. Адже не існує досконалих організаційних систем та процесів, які ніколи не дають збою. Так, менеджери повинні швидко знаходити оптимальний вихід із ситуації з найменшими збитками та втратами для організації. Однак надзвичайно важливо приймати рішення з огляду на довгострокові перспективи та уміти передбачати потенційні наслідки ухвалення тих чи інших рішень. Найвищою

мірою професіоналізму сучасних менеджерів є далекоглядність, націленість на вирішення не лише поточних проблем, а й передбачення майбутніх проблемних ситуацій та вжиття необхідних заходів для їх уникнення.

Особливістю сучасного світу є те, що усе більше організацій (у тому числі представників середнього та малого бізнесу) прагне виходити поза межі вітчизняних ринків, шукаючи співпраці із представниками інших країн. Це значно розширює можливості для розвитку не лише бізнесу, а й особистісного зростання співробітників. Однак і тут перед менеджерами постають нові виклики. Зокрема, диференціація у культурних звичаях та традиціях, корпоративній етиці, нормах поведінки тощо. Тому надзвичайно важливо сучасним менеджерам розумітися на особливостях ведення бізнесу у різних країнах світу, усвідомлювати різницю між культурами держав, уміти запроваджувати елементи однієї культури в іншу, формуючи та застосовуючи кроскультурні компетентності.

Одним із викликів, з яким щодня зіштовхуються менеджери, є технологічні зміни. Надшвидкі темпи техніко-технологічного розвитку, масштабне продукування та повсюдне запровадження інновацій, поширення штучного інтелекту та інших проривних технологій сьогодні слугують поштовхом для оновлення бізнес-моделей, бізнес-процесів, операційних та управлінських систем. Як наслідок, перед менеджерами постає завдання швидко адаптуватися до нових умов та постійно розвиватися, крокуючи в ногу із часом та технологічними змінами.

Реальністю нинішньої управлінської діяльності, як засвідчує теорія та переконує практика, стала необхідність володіння широким спектром менеджерських компетентностей, домінантами серед яких, на думку авторів, є стратегічне мислення; критичне та аналітичне мислення; гнучкість; далекоглядність; управління невизначеністю та ризиками; знання специфіки ділової культури різних країн та народів; цифрова грамотність; креативне мислення та багато інших. Безумовно, такі компетентності як лідерство, здатність працювати в команді, управлінські здібності (управління персоналом, проектами і т. і.), комунікативність, функціональні компетентності, без яких не можливо уявити професійну діяльність менеджерів, залишаються актуальними за будь-яких умов. Підкреслимо, що цей перелік може постійно розширюватись та корегуватись, залежно від

викликів сучасності та актуальних завдань, які вирішують менеджери.

Висококомпетентний менеджер, на глибоке переконання авторів, повинен володіти системними компетентностями, формування, розвиток та застосування яких в межах загальноорганізаційних компетентностей зумовлено позицією в ієрархічній організаційній структурі чи виконанням ролей у пласкій організаційній структурі (рис. 1).

Загальноорганізаційні компетентності менеджерів, які є точкою відліку для компетентностей операційних та управлінських, що у певному співвідношенні та відповідним комплексом інтегруються в компетентностях окремого менеджера, визначаються стратегічними горизонтами розвитку організації та поточними потребами діяльності у відповідь на виклики зовнішнього середовища та внутрішні зміни.

Слід акцентувати увагу на тому, що комбінаторика професійних, особистісних та цифрових компетентностей за їх часткою в інтегральній компетентності та змістовим наповненням визначається конкретною позицією чи роллю в організаційній структурі – ієрархічній чи пласкій.

Висловлюємо гіпотезу, що порушення балансу в компетентностях за їх управлінською та операційною компонентою з урахуванням рівня ієрархії, функціональної спрямованості, напрямів діяльності, спеціалізації продукції та послуг в рамках позиції чи ролі в організаційній структурі, а також недосконала інтеграція професійних, особистісних та цифрових компетентностей менеджерів призводить до виникнення «компетентнісних розривів», і як наслідок – «компетентнісних перекосів». «Компетентнісні розриви» виникають в разі невідповідності наявних менеджерських компетентностей та компетентностей, необхідність володіння якими продукують виклики сьогодні та зумовлюють внутрішньоорганізаційні зміни. Суттєві відмінності у ступені сформованості та масштабах і рівні застосування компетентностей менеджерами за різними позиціями та ролями в організаційній структурі є підтвердженням «компетентнісних перекосів».

Компетентностям менеджерів властивий динамічний та мінливий характер, вони можуть змінюватись в доволі широких межах, реагуючи на технічно-технологічні, економічні та соціальні детермінанти, на динаміку ринкової потреби в людському ресурсі, на траєкторію професійного розвитку особистості



Рис. 1. Дизайн моделі компетентностей менеджерів організації

та зміну її мотиваційних очікувань і настанов, на позицію роботодавців тощо. Під впливом зазначених детермінант відбуваються суттєві зміни у складі, структурі та ступені сформованості й використання компетентностей, що слугує підставою ідентифікації стадії життєвого циклу компетентностей менеджерів: формування ↔ розвиток ↔ досконалість ↔ старіння ↔ спад ↔ припинення застосування (кардинального оновлення).

В результаті зазначених процесів, що підпорядковуються різним закономірностям і тому не співпадають за часом та напрямом змін, порушується рівновага в системі компетентностей на зовнішньому та внутрішньому ринку праці. Порушення призводять до особливих ситуацій компетентнісних розривів, які слугують драйверами удосконалення компетентностей відповідно до викликів сьогодення. Запровадження інструментарію удосконалення компетентностей менеджерів сприятиме встановленню рівноваги, повертаючи порушену відповідність між по-перше, загальноорганізаційними компетентностями менеджерів в цілому та компетентностями окремих менеджерів, скоригованими з урахуванням специфіки їх позицій та ролей; по-друге, стадіями та динамікою життєвого циклу компетентностей менеджерів.

Є всі підстави стверджувати про необхідність управління компетентностями менеджерів організації як компетентнісної складової

людського капіталу організації, особливості формування та відтворення якої за умов, «коли стандартність замінюється нестандартністю, лінійність – нелінійністю, стабільність – нестабільністю, симетричність – асиметріями» [2], потребують наукової аргументації та запровадження дієвих практичних інструментів.

Зауважимо, що науково-прикладний доробок теорії та практики менеджменту містить «бібліотеку компетентностей», до якої входять словники, списки та моделі, розроблені різними авторами й компаніями. Зокрема: список Дж. Равена, до якого ввійшли 37 компетенцій [17]; словник Лайл М. Спенсер та Сайн М. Спенсер, що містить 21 компетенцію [21]; модель Р. Бояціса, до складу якої введено 19 менеджерських компетенцій [12]; модель Х. Шродера, в якій виокремлено 11 компетенцій [19]; модель компанії Ланкастер з 11 управлінських компетенцій [15]; модель компанії Ломінгер з 67 управлінських компетенцій [16].

У відповідь на різновекторні та багатопланові виклики нинішніх реалій компанії в усьому світі демонструють велике різноманіття підходів до удосконалення компетентностей менеджерів. Так, ІТ-компанія «Sigma Software» створила внутрішній університет для підвищення кваліфікації співробітників. Цей структурний підрозділ, що виконує функції навчального закладу, має декілька напрямів діяльності: співпраця з університе-

тами (кемпи, інші можливості для студентів та викладачів), комерційні курси (можливості для ІТ-початківців, світчерів та експертів різного рівня) та внутрішнє навчання (безпосередньо для фахівців Sigma Software) [11]. Співробітникам компанії доступні різноманітні програми, спрямовані на підвищення їх кваліфікації. Ефективність навчання вимірюється тим, чи розвинули слухачі необхідні навички, чи змогли просунутися кар'єрними сходами або чи отримали пропозицію долучитись до бажаного проєкту.

Українська компанія «Нова Пошта» у складі групи компаній NOVA – лідер на ринку експрес-доставок в Україні – підійшла до організації корпоративного навчання також досить ґрунтовно й у 2015 році організувала внутрішній університет [4]. В компанії стверджують, що корпоративне навчання менеджменту та фахівців «Нова Пошта» – це основа розвитку якості послуг та географії їх розповсюдження в світі. Цільовою аудиторією навчального закладу є топ-менеджмент, середній менеджмент, висококваліфіковані фахівці та кадровий резерв в частині лінійного менеджменту. Навчання побудоване на проходженні обов'язкових програм та складанні кваліфікаційного екзамену або захисту пілотного проєкту. Всього Корпоративний університет «Нова пошта» реалізує 64 актуальних програми професійного та індивідуального розвитку.

Вітчизняна мережа автозаправних комплексів «ОККО» вбачає головну цінність у людях, тому компанія докладає значних зусиль для розвитку та підвищення компетентності співробітників у межах організації, зокрема сприяє їх зростанню до менеджерських позицій. Для працівників АЗК діють програми «Кар'єрний ліфт» – для навчання кандидатів на посаду менеджера АЗК, та «Академія супервайзера» – для тих, хто прагне стати супервайзером мережі [11]. Програма «Кар'єрний ліфт» покликана допомогти амбітним операторам і товаровзнавцям, які хочуть стати керівниками АЗК, реалізувати свій потенціал. Відібрані кандидати проходять тримісячну управлінську підготовку: отримують необхідні знання та навички у форматі курсів, тренінгів, наставництва. По завершенню програми учасники готують випускний проєкт – презентують колегам свої ідеї з покращення умов та підвищення ефективності роботи АЗК. Фіналісти програми входять до кадрового резерву і можуть зайняти

управлінські посади. Досягнувши позиції менеджера АЗК, співробітники можуть зростати кар'єрно й далі. 2023 року в ОККО додали нову програму «Академія супервайзера», в межах якої студенти проходили навчання від топ-менеджменту компанії, ділилися управлінським досвідом та досліджували нові тенденції ринку.

Часто компанії не запрошують експертів та викладачів ззовні, а закривають освітні потреби власними силами: залучають до розробки навчальних програм, проведення лекцій та організації інших активностей досвідчених співробітників. Зокрема, в компанії «Genesis» практикують peer-to-peer навчання (метод «рівний – рівному», коли навичками один з одним діляться колеги) [11].

ІТ-компанія «Boosta» має власну Learning Management System, в межах якої можна скористатися різноманітними корисними інструментами для саморозвитку, зокрема: корпоративною бібліотекою, книги в якій згруповані за різними напрямками (менеджмент, маркетинг тощо); внутрішньокорпоративними навчальними курсами; інсайтами та рекомендаціями від колег [11].

Дієвим інструментом удосконалення компетентностей менеджерів залишається організаційне навчання [1] з використанням як традиційних методів – лекцій, семінарів, ділових та рольових ігор, наставництва, курсів підвищення кваліфікації, ротачії, участі у проєктах та навчальних програмах, консультування, моделювання ситуацій, участі у виставках, конференціях та симпозиумах, так й інноваційних методів навчання персоналу – buddying, secondment («відрядження»), job shadowing («стеження»), екшн-навчання, баскет-метод, мозковий штурм, коучинг, кейс-навчання, тренінг, e-learning, сторітеллінг, поведінкове моделювання, майстер-клас.

Висновки. Незважаючи на різноаспектність і дискусійність поняття «компетентність» основний його зміст у сфері управлінської діяльності слід трактувати як здатність менеджера успішно провадити професійну діяльність з використанням динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей. Комбінаторику компетентностей менеджерів формують професійні (hard skills), особистісні (soft skills) та цифрові (digital skills) компетентності, що уможлиблює прийняття виважених управлінських рішень у відповідь на виклики сьогодення.

У процесі проведеного дослідження знайшла підтвердження висловлена нами гіпотеза, що порушення балансу в менеджерських компетентностях за їх компонентами призводить до виникнення «компетентнісних розривів», які формуються в результаті невідповідності наявних та необхідних менеджерських компетентностей і спричиняють «компетентнісні перекося», що є свідченням відмінностей у ступені сформованості та масштабах і рівні застосування компетентностей менеджерами за різними позиціями в організаційній ієрархії та ролями у пласкій організаційній структурі.

Суттєві зміни у складі, структурі та ступені сформованості й використання компетентностей слугують підтвердженням феномену життєвого циклу компетентностей менеджерів, у складі якого можна виокремити такі стадії як формування, розвиток, досконалість, старіння, спад, припинення застосування (або кардинального оновлення).

Для розвитку й удосконалення компетентностей менеджерів організації запроваджують різні підходи, використовують різні методи та широкий спектр інструментарію, починаючи від внутрішнього та зовнішнього навчання і закінчуючи створенням корпоративних університетів як структурних одиниць сучасних організацій.

Для того аби «нарошувати» висококомпетентний менеджерський корпус, організаціям необхідно запровадити цілісний механізм управління компетентностями з елементами оцінювання наявних, експертними прогнозами затребуваних в найближчій перспективі та стратегічному майбутньому компетентностей менеджерів, а також імплемувати у практику досконалий та ефективний інструментарій формування, розвитку й удосконалення менеджерських компетентностей. Зазначеною науковою проблематикою визначено горизонти дальших наукових розвідок авторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 169–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>
2. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
3. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2009. № 11. С. 44–48.
4. Малічевський В., Годнев Є., Кашенко В., Лелека В. Ощадливе виробництво від А до Я : довідник термінів та інструментів. Харків : ВД «Фабула», 2023. 368 с.
5. Морозов С. М., Шкарапута Л. М. *Словник іншомовних слів*. Наукова думка. 2000. 680 с.
6. Нагаєв В. М. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2007. № 7. С. 65–66.
7. Нагорна Н. В. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*. 2007. № 1–2. С. 266–268.
8. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 10.02.2024).
9. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnuk.ua/index.php> (дата звернення: 09.02.2024)
10. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
11. Чуловська О. Корпоративне навчання: чому важливе в будь-якій компанії та як його організувати? URL: <https://happymonday.ua/korporativne-navchannya> (дата звернення: 09.02.2024).
12. Boyatzis R. E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. 1982.
13. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/> (дата звернення: 09.02.2024).
14. Fügemann M. W. *Zuständigkeit als organisationsrechtliche Kategorie*. In K. Stern, & P. J. Tettinger (Eds.), *Studien zum Öffentlichen Recht und zur Verwaltungslehre*. Munich: Verlag Vahlen. 2004.
15. Lancaster Model of Competencies. URL: <http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/> (дата звернення: 12.02.2024).
16. Lominger Competency Model. URL: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
17. Raven J. *Competence in Modern Society. Identification, development and implementation*. 1984. Publisher: H. K. Lewis. 251 p.

18. Roeger C. Philosophieunterricht zwischen Kompetenzorientierung und philosophischer Bildung. *Reihe: Wissenschaftliche Beiträge zur Philosophiedidaktik und Bildungsphilosophie*. 2016. Vol. 2. Opladen, Berlin, Toronto : Verlag Barbara Budrich.
19. Schroder H. M. *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1989.
20. Spector J. Michael-de la Teja Ileana. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. *Competencies for Online Teaching*. ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification. 2001.
21. Spencer L. M. & Spencer S. M. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons. 1993.
22. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*. 1959. Vol. 66. P. 279–333.
23. Wong S. C. Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. Vol. 9(3). 2020. P. 95–114. DOI: 10.6007/ijarped/v9-i3/8223

REFERENCES:

1. Zatonatska T., Herasymenko O. (2023) Orhanizatsiine navchannia yak instrument zabezpechennia kompetentnosti personalu: aspekt efektyvnosti [Organizational learning as a tool for ensuring personnel competence: the aspect of effectiveness]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 169–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>
2. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A (2023) Novi vyklyky dlia teorii ta praktyky liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia «Industrii 4.0»: kompetentnisnyi aspekt [New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of "industry 4.0": competence aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
3. Kuchai O. (2009) Kompetentsiia i kompetentnist–vidobrazhennia tsilisnosti ta intehtratsiinoi suti rezultatu osvity [Competence and competence are a reflection of the integrity and integrative essence of the result of education]. *Ridna shkola – Native school*, vol. 11, pp. 44–48.
4. Malichevskiy V., Hodniev Ye., Kashchenko V., Leleka V. (2023) Oshchadyve vyrobnytstvo vid A do Ya : dovidnyk terminiv ta instrumentiv [Lean manufacturing from A to Z: a guide to terms and tools]. Kharkiv: VD «Fabula», 368 p. (in Ukrainian)
5. Morozov S. M., Shkaraputa L. M. (2000) *Slovnyk inshomovnykh sliv – Dictionary of foreign words*. Kyiv: Naukova dumka, 680.
6. Nahaiev V. M. (2007) Mystetstvo upravlinskoi diialnosti i liderstvo [The art of management and leadership]. *Personal – Personnel*, vol. 7, pp. 65–66.
7. Nahorna N. V. (2007) Formuvannia u studentiv poniat kompetentnosti y kompetentsii [Formation of students' concepts of competence and competence]. *Vykhovannia i kultura – Education and culture*, vol. 1–2, pp. 266–268.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014) The Law of Ukraine "On Higher Education". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (accessed February 10, 2024).
9. *Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy – Explanatory dictionary of the Ukrainian language*. Available at: <https://slovnyk.ua/index.php> (accessed February 09, 2024).
10. Chaliuk Y. (2022) Hlobalnyi sotsialno-ekonomichniy rozvytok v umovakh Vuca, Spod, Dest ta Bani svitu [Global Socio-Economic Development in Vuca, Spod, Dest and Bani World]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
11. Chulovska O. Korporatyvne navchannia: chomu vazhlyve v bud-yakii kompanii ta yak yoho orhanizuvaty? [Corporate training: why is it important in any company and how to organize it?]. Available at: <https://happyunday.ua/korporatyvne-navchannya> (accessed February 09, 2024)
12. Boyatzis R. E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
13. *Cambridge Dictionary*. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/uk/> (accessed February 9, 2024)
14. Fügemann M. W. (2004) Responsibility as an organizational legal category. *Studies in public law and administrative theory*. Munich: Vahlen Publishing House.
15. Lancaster Model of Competencies. Available at: <http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/> (accessed February 12, 2024)
16. Lominger Competency Model. Available at: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf> (accessed February 12, 2024)
17. Raven J. (1984) *Competence in Modern Society. Identification, development and implementation*. Publisher: H. K. Lewis.

18. Roeger C. (2016) Philosophy lessons between competence orientation and philosophical education Vol. 2. Publisher Barbara Budrich.
19. Schroder H. M. (1989) Managerial Competence: The Key to Excellence. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
20. Spector J. Michael-de la Teja Ileana. (2001) ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Online Teaching. ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification.
21. Spencer L. M. & Spencer S. M. (1993) Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.
22. White R. W. (1959) Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review. vol. 66, pp. 279–333.
23. Wong S. C. (2020) Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, vol. 9(3), pp. 95–114. DOI: 10.6007/ijarped/v9-i3/8223