

УДК 65.012.32 (038)

**Л. І. Тороній**

старший викладач кафедри менеджменту  
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
Ужгородського торговельно-економічного  
інституту КНТЕУ, м. Ужгород

**В. М. Бондаренко**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород

**УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА**

*Узагальнено види компетенцій сучасного менеджера: управлінські компетенції, неспеціалізовані надпрофесійні компетенції (Soft Skills), загальні професійні компетенції (Hard Skills). Представлено загальну модель компетенцій менеджера. Визначено значення цих компетенцій в роботі сучасного менеджера. Узагальнено основні види неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій: комунікативні, самоуправлінські, когнітивні компетенції. Проаналізовано зміни в базових компетенціях менеджера у найближчому майбутньому. Встановлено, що когнітивний вид неспеціалізованих базових надпрофесійних компетенцій виходить на перший план, посунувши управлінські компетенції. Обгрунтовано важливість когнітивного виду неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій менеджера для успішного функціонування сучасної компанії. Визначено, що цей вид компетенцій відіграє важливу роль в успішному застосуванні управлінських компетенцій менеджера. Побудовано загальну структуру сучасної моделі компетенцій менеджера з урахуванням базових компетенцій майбутнього.*

**Ключові слова:** адміністративний менеджмент, компетенції менеджера, модель компетенцій менеджера, управлінські компетенції, неспеціалізовані надпрофесійні компетенції, загальні професійні компетенції.

**Torony L., Bondarenko V. IMPROVEMENT OF THE MODERN MANAGER'S COMPETENCES MODEL**

*The types of competences of the modern manager were generalized: managerial competencies, non-specialized overprofessional competence (Soft Skills), general professional competence (Hard Skills). The general model of the manager's competencies was presented. The role of these competences in the work of a modern manager was defined. The main types of non-specialized overprofessional competencies are generalized: communicative, self-managing, cognitive competencies. Changes in the manager's basic competencies in the near future were analyzed. It was established that the cognitive type of non-specialized basic overprofessional competencies came to the fore, casting the managerial competencies aside. The importance of the cognitive type of non-specialized overprofessional competencies for the successful operation of a modern company was substantiated. It was determined that this type of competencies play an important role in the successful application of managerial competencies. The general structure of the modern model of the manager's competencies was constructed taking into account the basic competencies of the future.*

**Keywords:** administrative management, manager's competence, model of manager's competencies, managerial competencies, non-specialized competences, general professional competences.

В основі адміністративного менеджменту сучасних компаній має бути покладена така політика моделювання компетенцій менеджерів, яка б дозволяла своєчасно адаптувати діяльність компанії до світових тенденцій управління бізнесом.

Наразі існує значна кількість досліджень, спрямованих на визначення моделей компетенції менеджерів та методик їх оцінки [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Більшість з них зосереджує свою увагу на управлінських компетенціях менеджерів, їх класифікації та змістовному навантаженні. Так, наприклад Р. Боядис [1] показав, в чому саме полягає компетенція менеджера, А. Фарнем [5] розкрив природу та сутність некомпетентності менеджера, С. Холліфорд та С. Уіддет [6] розробили рекомендації з методології застосування ідеї компетенцій в оцінці та розвитку менеджерів.

Незважаючи на те, що дослідженню моделей компетенції менеджерів присвячено значну кількість наукових праць, на сьогодні не визначено загальну структуру сучасної моделі компетенцій менеджера, яка б враховувала світові тенденції управління бізне-

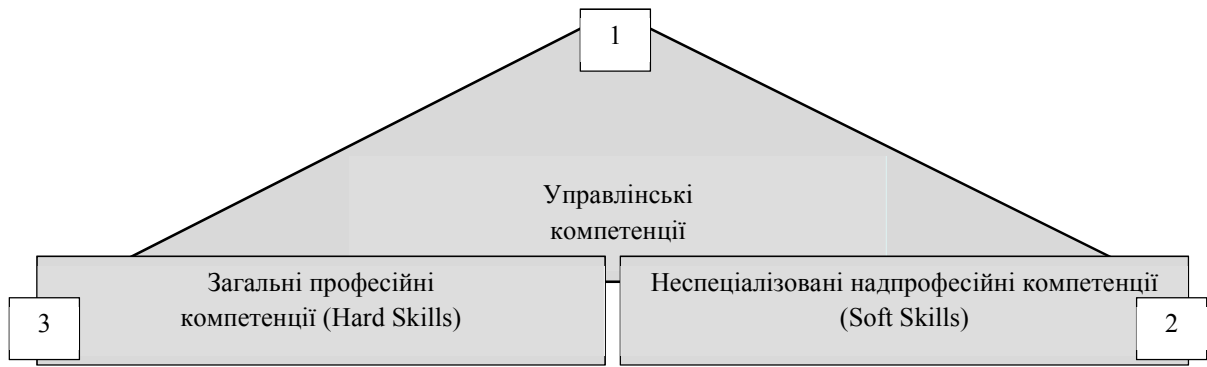
сом та зміни базових компетенції майбутнього. Наразі ці тенденції мають динаміку до постійної та динамічної зміни, що обумовлює необхідність трансформації сучасної моделі компетенцій менеджерів.

В цьому контексті метою статті є визначення загальної структури сучасної моделі компетенцій менеджера з урахуванням базових компетенцій майбутнього.

Для досягнення поставленої мети доцільним є вирішити такі завдання:

- узагальнити види компетенцій сучасного менеджера, визначити значення управлінських, неспеціалізованих надпрофесійних та загальних професійних компетенцій в роботі сучасного менеджера;
- проаналізувати зміни в базових компетенціях менеджера у найближчому майбутньому;
- побудувати загальну структуру сучасної моделі компетенцій менеджера з урахуванням базових компетенцій майбутнього.

Загальна модель компетенцій менеджера складається з трьох основних видів компетенцій (рис. 1).



**Рис. 1. Загальна модель компетенцій менеджера (складено автором)**

(1) Управлінські компетенції є необхідними для успішного досягнення бізнес-цілей. Вони є обов'язковими для управлінського менеджменту та до останнього часу займали ключові позиції в моделі компетенцій менеджерів. До управлінських компетенцій можна віднести, наприклад, стратегічне бачення, генерацію ефективних рішень, формулювання задач та планування етапів їх виконання, організацію процесів виконання, управління підлеглими, навички професійної зовнішньої та внутрішньої комунікації, роботу на досягнення результату.

(2) Неспеціалізовані надпрофесійні компетенції (Soft Skills) важливі як в професійній діяльності, так і

в повсякденному житті. Soft Skills дозволяють бути успішним незалежно від специфіки діяльності та на-пряму, в якому працює менеджер. Традиційно виділяють такі види неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій:

- комунікативні компетенції (наприклад, вміння слухати, переконувати, аргументувати, проводити презентації та переговори);
- самоуправлінські компетенції (наприклад, управління емоціями, часом, власним розвитком);
- когнітивні компетенції (наприклад, креативне та критичне мислення, когнітивна гнучкість) (рис. 2).

Комунікативні компетенції	Самоуправлінські компетенції	Когнітивні компетенції
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вміння слухати</li> <li>• переконання і аргументація</li> <li>• нетворкінг</li> <li>• ведення переговорів</li> <li>• проведення презентацій</li> <li>• самопрезентація</li> <li>• публічний виступ</li> <li>• ділове листування</li> <li>• тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• емоційний інтелект</li> <li>• управління стресом</li> <li>• управління власним розвитком</li> <li>• тайм менеджмент</li> <li>• планування і цілеполагання</li> <li>• використання зворотнього зв'язку</li> <li>• орієнтація на надання послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• креативність</li> <li>• критичне мислення</li> <li>• когнітивна гнучкість</li> <li>• структурне мислення</li> <li>• логічне мислення</li> <li>• пошук і аналіз інформації</li> <li>• вироблення і прийняття рішень</li> <li>• проектне мислення</li> <li>• тактичне і стратегічне мислення</li> </ul>

**Рис. 2. Основні види неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій (складено автором)**

Чим вищу професійну ланку посідає менеджер, тим більшу роль відіграють саме Soft Skills. Як наслідок, загальні професійні компетенції виходять на другий план.

(3) Загальні професійні компетенції (Hard Skills) застосовуються до певної групи посад. Як правило, для адміністративного менеджменту вони не відіграють ключової ролі, адже чим вищу професійну ланку посідає менеджер, тим більша кількість підлеглих і співробітників може проконсультувати його по різноманітних професійних питаннях.

Відповідно до глобального прогнозу моделей компетенцій менеджерів на найближчі 5 років 35% ключових затребуваних компетенцій зміняться [7]. У 2020 р. замість управлінських компетенцій на перший план вийдуть неспеціалізовані надпрофесійні компетенції, при

чому з числа когнітивного виду (рис. 3). Зміни в списку пріоритетів стали наслідком розуміння сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища. Стало очевидним, що у 2020 р. конкурентні переваги та лідерство компаніям забезпечать когнітивні компетенції, а саме навички мислення та творчі здібності, від яких залежить можливість ефективно адаптуватися до змін. А отже, саме ці компетенції будуть в пріоритеті в програмах розвитку для сучасного управлінського менеджменту.

Як представлено на рис. 3, другою за значимістю в 2020 р. компетенцією стане критичне мислення (для порівняння, в 2015 р. вона посідала 4 місце).

Ще починаю 90-х років, критичне мислення і тренування навичок цього типу мислення стали вкрай актуальними. Це було пов'язане з тим, що виникла гостра необхідність в прийнятті менеджерами зваже-

них рішень щодо різних аспектів управління компанією, а також вмінні сприймати і аналізувати отриману інформацію [8]. Так вже понад 10 років тому представники адміністрації, науки і бізнесу США розробили програму «Future of Education», в якій кри-

тичне мислення було поставлене на одне з перших місць як умова національного добробуту і безпеки [9]. За оцінками експертів ця компетенція буде входити до числа ключових і в прогнозах на найближчі 10-15 років.

2020 р.	2015 р.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вирішення комплексних проблем</li> <li>• критичне мислення</li> <li>• креативність</li> <li>• управління людьми</li> <li>• узгодженні дії з іншими людьми</li> <li>• <b>емоційний інтелект</b></li> <li>• експертна оцінка та прийняття рішень</li> <li>• орієнтація на надання послуг</li> <li>• ведення переговорів</li> <li>• <b>когнітивна гнучкість</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вирішення комплексних проблем</li> <li>• узгоджені дії з іншими людьми</li> <li>• управління людьми</li> <li>• критичне мислення</li> <li>• ведення перемовин</li> <li>• контроль якості</li> <li>• орієнтація на надання послуг</li> <li>• експертна оцінка та прийняття рішень</li> <li>• активне слухання</li> <li>• креативність</li> </ul>

**Рис. 3. Зміна ключових компетенцій за період 2015-2020 рр. [7].**

Третя за значимістю компетенція в 2020 р. – креативність (у 2015 р. вона посідала останнє 10 місце).

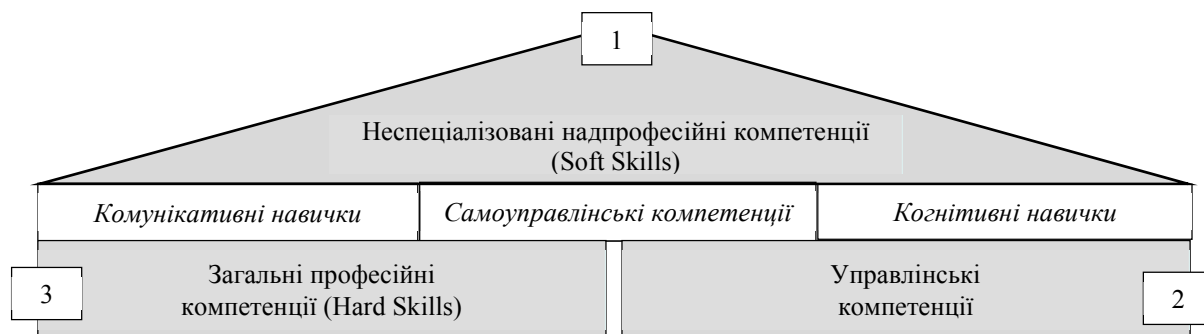
Ускладнення бізнес процесів вимагає нестандартних рішень. І, як наслідок, креативність сьогодні стає однією з ключових компетенцій управлінського менеджменту та компаній. Ця компетенція дозволяє не просто адаптуватися до змін, але і активно формувати нові галузі та ринки.

Важливим є той факт, що новими для базових компетенцій у 2020 р. стануть емоційний інтелект та когнітивна гнучкість. При чому емоційний інтелект відразу стартує з шостої позиції.

Емоційний інтелект – це здатність чітко розуміти і управляти своїми емоціями та емоціями співрозмовника, і на цій основі будувати успішну взаємодію з оточуючими [10]. Вчені Боннського університету дійшли висновку, що від емоційного інтелекту безпосередньо залежить прибуток компанії: співробітники, які краще зчитують почуття і емоції своїх колег, заробляють більше. Це стало причиною того, що сьогодні багато міжнародних компаній інвестують в розвиток емоційного інтелекту своїх співробітників.

І, нарешті, замикає десятку базових компетенцій майбутнього когнітивна гнучкість. Це розумова здатність перемикатися з однієї думки на іншу, а також обмірковувати кілька речей одночасно [11]. З позиції адміністративного менеджменту когнітивна гнучкість може представляти собою здатність людини адаптувати мислення при переході від старої ситуації до нової, а також здатність долати звичні реакції і думки в нових умовах. Більш того, когнітивна гнучкість передбачає одночасне обмірковування багатьох сторін явища, наприклад, два параметри якогось об'єкту або велику кількість аспектів складної ситуації. В умовах відкритого, великого та дуже поліваріантного світу ця здатність буде вкрай важливою. Володіючи нею, менеджери зможуть застосувати свою креативність і вирішувати складні завдання.

Враховуючи такі тенденції переходу доміантної ролі від управлінських компетенцій до когнітивного виду неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій, доцільним є трансформувати загальну модель компетенцій менеджера з урахуванням базових компетенцій майбутнього (рис. 4).



**Рис. 4. Сучасна модель компетенцій менеджера (складено автором)**

Слід зауважити, що управлінські компетенції не переходять в роль неактуальних. Навпаки їх роль й досі є важливою. Проте наявність у менеджера неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій, особливо їх когнітивного виду, дозволить адміністратив-

ному менеджменту більш ефективно застосовувати у своїй діяльності управлінські компетенції.

Враховуючи той факт, що аналізовані базові компетенції майбутнього (критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, когнітивна гнучкість) є

складними з точки зору їх параметризації та оцінки, важливим напрямом подальших досліджень має стати аналіз методик оцінки Soft Skills та їх адаптація до інституційних умов вітчизняного бізнес середовища.

**Список використаних джерел**

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис / пер. с англ. – М.: НИРО, 2008. – 352 с.
2. Бушуев С. Д. Деформация поля компетенций в инновационных проектах / С. Д. Бушуев, Д. А. Бушуев, Р. Ф. Ярошенко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Економічні науки. – 2017. – № 2 (1224). – С. 3-7.
3. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография. / Е.И. Кудрявцева. – Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. – 340 с.
4. Спенсер-мл. Л. Компетенции на работе / Л. Спенсер-мл., С. Спенсер / пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384с.
5. Фарнэм А. Некомпетентный менеджер. Некомпетентность как массовое безумие / А. Фарнэм / пер. с англ. – М.: НИРО, 2008. – 332 с.
6. Холлифорд С. Руководство по компетенциям / С. Холлифорд, С. Уиддет / пер. с англ. – М.: НИРО, 2003 – 224 с.
7. Future work skills. – Матеріалу сайту Institute for the Future, 2015. – Режим доступу: [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).
8. Климова Е. Критическое мышление как фактор профессиональной компетентности (на примере менеджеров) / Е. Климова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 209-212.
9. Смирнов Ю. Критическое мышление в бизнесе [Электронный ресурс] / Ю. Смирнов. – Матеріалу сайту Думающее Большинство, 2017. – Режим доступу: [http://ideas4future.info/2017/01/26/kriticheskoe\\_myshlenie\\_v\\_biznese/](http://ideas4future.info/2017/01/26/kriticheskoe_myshlenie_v_biznese/).
10. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. – С. 512.
11. Scott W. Cognitive complexity and cognitive flexibility / W. Scott // American Sociological Association. – 1962. – Vol. 25. – P. 405-414.

**References**

1. Boyatsis, R. (2008). *Kompetentnyy menedzher. Model' effektivnoy raboty* [Competent manager. Model of effective work] (Translated from English). Moscow: NIRRO. [in Russian].
2. Bushuev, S. D. (2017). *Deformatsiya polya kompetentsiy v innovatsionnyih proektah* [Deformation of the competence field in innovative projects]. In *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyu politekhnichnyy instytut»*. Seriya *Ekonomichni nauky* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Series Economics]: Vol. 2 (1224) (pp. 3-7). [in Russian].
3. Kudryavtseva, Ye. I. (2012) *Kompetentsii i menedzhment: kompetentsii v menedzhmente, kompetentsii menedzherov, menedzhment kompetentsiy* [Competence and management: competence in management, the competence of managers, management of competencies] – Saint Petersburg: IPC NWIG RANHiGS. [in Russian].
4. Spenser-jun., L., & Spenser, S. (2005). *Kompetentsii na rabote* [Competencies at work] (Translated from English). Moscow: NIRRO. [in Russian].
5. Farnem, A. (2008). *Nekompetentnyy menedzher. Nekompetentnost' kak massovoye bezumiyе* [Incompetent manager. Incompetence as a mass madness] (Translated from English). Moscow: NIRRO. [in Russian].
6. Holliford, S. (2003). *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [Guidance on competencies]. Moscow: NIRRO. [in Russian].
7. *Future work skills* (2015). Website of Institute for the Future. Retrieved from [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).
8. Klimova, E. (2012) *Kriticheskoye myshleniye kak faktor professional'noy kompetentnosti (na primere menedzherov)* [Critical thinking as a factor of professional competence (by the example of managers)]. *Vektor nauki Tolyattinskogo gosudarstvennogo universiteta – Vector of science of Togliatti State University*, 2, 209-212. [in Russian].
9. Smirnov, Yu. (2017). *Kriticheskoye myshleniye v biznese* [Critical thinking in business]. Website Thinking Most. Retrieved from [http://ideas4future.info/2017/01/26/kriticheskoe\\_myshlenie\\_v\\_biznese/](http://ideas4future.info/2017/01/26/kriticheskoe_myshlenie_v_biznese/). [in Russian].
10. Goulman, D. (2013). *Emotsional'nyy intellekt v biznese* [Emotional intelligence in business]. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. [in Russian].
11. Scott, W. (1962). *Cognitive complexity and cognitive flexibility*. American Sociological Association: Vol. 25, pp. 405-414.