

ЕКОНОМІКА

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-221-236](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-221-236)

УДК 005.336.3:005.21:005.96

Іванова Валентина Василівна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0003-4958-2235>
ivanval2177@gmail.com

ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація. У статті розглянуто проблему оцінки управлінських компетенцій керівників, від яких значною мірою залежить рівень формування та розвитку корпоративної культури підприємства та окреслено підґрунтя важливості процесу оцінки управлінського персоналу. Представлено цілі оцінки у ракурсі організаційних, контрольних, мотиваційних і комунікаційних складових діяльності підприємства. Визначено низку позитивних ефектів, які оцінка забезпечує за умови правильного підходу до її проведення. Представлено результати опитування керівників щодо їх управлінської компетентності, які свідчать про наявність помилок у плануванні та здійсненні організації праці працівників, недоліки у плануванні на більш вищих рівнях управління, переважання покарання над заохоченням в інструментарії керівників під час проведення оцінки своїх підлеглих, знижений інтерес керівників до проблематики управління персоналом, труднощі у визначення необхідності знань стосовно проблематики планування. Виявлено, що більшість керівників зацікавлені у підвищенні своєї кваліфікації як управлінців і знає абсолютно точно, яких знань і умінь їм не дістає або бракуватиме в найближчому майбутньому. З'ясовано, що більше половини опитаних керівників назвали себе відповідальними за соціально-психологічний клімат у колективах і свій вплив на нього визначальним, але значна їх частина так не вважає. Виявлено, що керівниками найбільше цінується компетентність і професіоналізм, прямотинійність, строгість, старанність, а найбільш слабкою

професійною якістю було названо здатність висувати нові нестандартні рішення, делегувати повноваження. Запропоновано три групи критеріїв оцінки результативності праці керівників, які відображають потенціал їх особистості, результати праці, динаміку здібностей особистості. Підкреслено, що результати оцінювання компетентності керівників нижчої та середньої ланки вкажуть на необхідність їхнього навчання. Наголошено на важливості уникати формальності оцінювання, виходити за межі професійної етики, а також замовчувати результати оцінки.

Ключові слова: оцінка; корпоративна культура; критерії оцінки; управлінські компетенції; компетенції керівників.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Корпоративна культура – основа існування підприємства та його взаємодії зі зовнішнім середовищем, яка має ґрунтуватися на довірі, взаємоповазі, співпраці, взаєморозумінні. Правильний підхід управлінського персоналу до її формування та постійного розвитку дає можливість налагодити діяльність підприємства, уникати та вирішувати проблеми. Саме тому оцінка управлінського персоналу є важливим процесом для ефективного функціонування та розвитку корпоративної культури підприємства, адже за його результатами формується інформаційне підґрунтя щодо стилю керівництва і характеру його наявного та подальшого впливу на корпоративну культуру. Керівники є основною силою у реалізації системи корпоративних цінностей підприємства. Ефективні методи оцінки управлінського персоналу дозволять виявити стан ефективності управлінської діяльності керівників, якість та оперативність прийняття рішень, лідерські позиції щодо дотримання корпоративних цінностей, здійснення організаційних трансформацій у діяльності підприємства, розвитку корпоративної культури.

Важливість проведення оцінки управлінських компетенцій керівників обумовлена таким:

- необхідністю підвищення обґрунтованості використовуваних управлінських рішень, що стосуються персоналу та всіх об'єктів корпоративної культури;
- недостатньою теоретичною та практичною опрацьованістю проблеми оцінки управлінської компетентності керівників;
- необхідністю аналізу та узагальнення накопиченого досвіду в галузі оцінки персоналу;

- необхідністю виявлення основних напрямів подальшого розвитку оціночних процедур як елемента системи управління персоналом;
- необхідністю пов'язати питання оцінки персоналу з проблемами мотивації праці та формування корпоративної культури.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Вивченню питань стосовно оцінки персоналу приділялося чимало уваги низкою вчених, зокрема цій проблематиці присвятили свої праці Л. Згалат-Лозинська, Н. Головач [1], І. Чавичалов [2], Л. Шило, Н. Пікуліна, Х. Кіржа [3], Л. Ганущак-Єфіменко, А. Лахно [4], В. Малтиз, Ю. Тарасенко [5], Н. Сімченко [8], І. Миколайчук [6], Л. Романюк, Л. Вдовиченко [7]. При цьому недостатньо докладно і глибоко опрацьовано методичні підходи до оцінки управлінських компетенцій керівників.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є дослідження теоретичних питань та практики оцінки управлінських компетенцій як чинника розвитку корпоративної культури для вдосконалення діяльності підприємства.

Завданнями дослідження є: визначити цілі оцінки управлінських компетенцій, провести дослідження стосовно визначення управлінської компетентності керівників, розглянути взаємозв'язок оцінки управлінської компетентності та оцінки задоволеності працею всіх інших категорій персоналу, визначити критерії для оцінки результативності праці керівників.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичною базою для дослідження є наукові публікації, довідкова і монографічна література, дані мережі Інтернет.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі дослідження використані методи збору даних та інформації, узагальнення сучасних теоретичних досліджень, методи індукції та дедукції, аналізу, методи порівняльного аналізу та аналізу динаміки економічних процесів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Постійна робота з удосконалення оцінки управлінських компетенцій керівників є одним з найважливіших чинників інтенсивного зростання підприємства. Виходячи з цього, процес оцінювання персоналу повинен спиратися на максимально можливу за достовірністю і значну за обсягом

інформацію про організацію праці, психологічні особливості, професійну компетенцію та результати діяльності співробітників, яку неможливо отримати без проведення комплексних досліджень.

Оцінка персоналу, у тому числі і керівників, – це форма зворотного зв'язку в управлінській взаємодії. Як правило, організації, які усвідомлюють, що через удосконалення системи роботи з персоналом можна досягати кращих результатів, піклуються про якість свого персоналу та застосовують різні процедури його оцінювання.

Найбільш загальною метою оцінювання персоналу є покращення результатів його діяльності та, відповідно, підвищення ефективності функціонування підприємства.

Керівники у своїх діях повинні орієнтуватися на цілі оцінки, які можуть включати:

- організаційну (підвищення продуктивності праці, покращення якості управління, збільшення ефективності використання потенціалу);
- контрольну (виявлення проблем, у тому числі тих, які перешкоджають успішній діяльності);
- мотиваційну (мотивування до ефективної діяльності через визначення розміру оплати праці відповідно до результатів діяльності, створення атмосфери співробітництва між керівником та працівником, розвиток персоналу);
- комунікаційну (інформування працівника щодо ступеня відповідності результатів його діяльності стандартам, які прийняті на підприємстві).

Усі цілі взаємопов'язані і жодна з них не може бути досягнута без істотного просування у напрямі інших. Для досягнення поставлених цілей використовуються засоби оцінювання, які обрані суб'єктами оцінювання, а саме сукупність інструментів, способів і форм, що можуть бути задіяні для пошуку та збору необхідної інформації.

Для оцінювання результативності праці потрібно досить багато критеріїв, які б охоплювали всі види і обсяги роботи керівників. Тому під час обрання критеріїв оцінки слід враховувати такі аспекти:

- характер конкретних завдань, для вирішення яких використовуються її результати;
- категорії та посади працівників, для якої встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності керівників.

Оцінка, за наявності зворотного зв'язку з оцінюваними, надає цілу низку позитивних ефектів, зокрема:

- благотворно позначається на мотивації працівників, дозволяє їм скоригувати свою поведінку на робочому місці та досягти підвищення продуктивності праці;
- дає можливість визначити недоліки у кваліфікаційному рівні кожного співробітника та передбачити заходи щодо їх виправлення;
- дозволяє виявити їх слабкі та сильні професійні якості.

Особливо важливою є комплексна оцінка управлінської праці, яка дає можливість визначити актуальність та напрями трансформації керівника, від якого значною мірою залежить тип і характер складових корпоративної культури підприємства.

Управлінська компетентність є необхідним елементом діяльності будь-якого керівника і становить частину його трудового потенціалу, який істотно впливає на корпоративну культуру підприємства. У межах дослідження було проведено опитування понад п'ятдесяти керівників різних рівнів кількох промислових підприємств щодо їх управлінської компетентності. Опитування проводилося через анкетування та мало анонімний характер.

Відповіді на питання анкети «Чи вважаєте Ви себе керівником, який відбувся?» показали, що дуже велика частка керівників не впевнена в тому, що вони відбулися як керівники або навіть впевнені у зворотному – 43,4 % (табл. 1).

Таблиця 1

**Результати оцінювання респондентами
своїх управлінських здібностей**

Відповіді респондентів	Частота вибору	
	відповіді	%
Так, повністю відбувся	30	56,6
Не зовсім	21	39,6
Ні, не відбувся як керівник	1	1,9
Важко відповісти	1	1,9
Разом	53	100,0

Під час аналізу відповідей на питання стосовно умов праці, з'ясовано, що жоден з керівників не оцінив свої умови праці як дуже хороші. Позитивним фактом можна вважати те, що 75,5 % респондентів назвали умови праці «нормальними». Водночас, лише четверта частина опитаних висловила свої пропозиції щодо покращення умов праці, що для керівників є досить низьким рівнем. Респонденти запропонували змінити режим праці та відпочинку, змінити штатний розпис, удосконалити робочі місця.

Майже половина відповідей респондентів (47,8 %) вказує на перевантаженість керівників роботою спеціаліста, а не керівника, яку вони змушені виконувати через обмеженість штатів та слабкість програмно-комп'ютерного комплексу. Зазначені недоліки свідчать про помилки у плануванні та здійсненні організації праці працівників.

Серед основних складнощів у плануванні роботи (табл. 2), респонденти вказують на залежність результатів діяльності від клієнтів та інших зовнішніх факторів, особливості структури персоналу, проблем в організації праці, недоліків у плануванні на більш вищих рівнях управління.

Таблиця 2

Результати оцінювання рівня складності у плануванні роботи

Відповіді респондентів	Частота вибору	
	відповіді	%
Проблеми в організації праці (брак штатів, багато лікарняних, незручний режим роботи)	12	2,6
Недоліки в плануванні, які пов'язані з помилками вищих рівнів управління (необґрунтоване бізнес-планування, великий обсяг позапланової роботи)	6	11,3
Велика залежність діяльності від дій клієнтів (складність прогнозування фінансових надходжень, нестача великих клієнтів)	6	11,3
Складнощів у плануванні немає	29	54,8
Важко відповісти	-	-
Разом	53	100,0

Порівнюючи відповіді на взаємопов'язані питання про необхідність додаткових знань з питань планування діяльності, варто відмітити невідповідність точок зору респондентів. Майже половина з них наголошує на відсутності труднощів під час визначення наявності та суті проблем планування, але є труднощі під час визначення необхідності знань стосовно проблематики планування у 11,3 % опитаних. Отже, здається, що частина респондентів не зовсім усвідомлюють, що таке планування. Результати дослідження показують, що значна чисельність керівників (69,2 %) цікавиться підвищенням своєї кваліфікації як управлінця, який вміє точно і ефективно планувати.

Переважає більшість (76,9 %) респондентів досить впевнено здійснює розподіл завдань між підлеглими. Одночасно для 25 % керівників ця проблема досить складна. Порівнюючи відповіді, можна зробити висновок, що частина керівників не бачить складнощів у плануванні, але при цьому не може спланувати працю своїх підлеглих (табл. 3).

Таблиця 3

Результати оцінювання респондентами наявності проблем під час розподілу керівниками завдань серед своїх підлеглих

Відповіді респондентів	Частота вибору	
	відповіді	%
Існують проблеми під час розподілу завдань серед підлеглих	10	18,9
Відсутні подібні проблеми	40	76,9
Важко відповісти	3	4,2
Разом	53	100,0

Аналіз відповідей щодо рівня контролю роботи підлеглих засвідчив, що 5,8 % респондентів враховують при проведенні контролю особисті якості підлеглих, а 13,2 % навіть готові їх надмірно контролювати.

Результати опитування щодо організації мотивації підлеглих засвідчили, що лише 47,2 % досить часто вдаються до заохочення як засобу мотивації підлеглих (табл. 4).

Таблиця 4

Результати оцінювання респондентами заохочення підлеглих

Чи заохочуєте Ви своїх підлеглих?			Які засоби заохочення Ви використовуєте?		
Відповіді респондентів	Кількість відповідей	%	Відповіді респондентів	Кількість відповідей	%
Так, заохочую	47	88,7	Усна подяка	42	79,2
а) так, доволі часто	25	47,2	Преміювання	12	22,6
б) так, достатньо рідко	22	41,5	Не караю шляхом позбавлення премії	1	1,9
Не заохочую зовсім	6	11,3	Ніяких заходів заохочення	8	15,1
Разом	53	100,0	Разом	53	100,0

Серед заохочень переважає усна подяка (79,2 %). Несприйняття викликають відповіді, які свідчать про недостатню компетентність частини керівників («ніяких заохочень» – 15,1 % відповідей). При цьому вдвічі менше керівників готові преміювати співробітників (22,6 %), ніж карати (45,3 %), що свідчить про негативний факт – переважання покарання над заохоченням в інструментарії керівників під час оцінки ефективності праці своїх підлеглих. Хоча самі ж керівники наголошують на важливості матеріального та морального заохочення (94,3 %).

Під час аналізу відповідей на питання стосовно вивчення літератури з управління персоналом, 88,7 % керівників відповіли позитивно. Але 79,2 % респондентів при цьому не змогли назвати, що саме читали. Можна припустити зниження інтересу керівників до проблематики управління персоналом, що може бути пов'язане з відсутністю перспектив професійного зростання, оскільки про незадоволеність своєю кар'єрою заявило 49,1 % респондентів. Хоча, з іншого боку, більшість керівників відзначило, що знає абсолютно точно, яких знань і умінь їм не дістає або бракуватиме в найближчому майбутньому.

При відповіді на питання про свій стиль управління респонденти обирали демократичний стиль у 45,3 % випадків. Однак багато керівників не аналізують свій стиль керівництва, що виявилось при відповіді на це питання (28,3 %). Хоча від стилю управління, обраного керівником, частково залежить гармонізація відносин із підлеглими та знання особистісних особливостей підлеглих. У той же час 88,7 % респондентів стверджує, що знає особистісні особливості своїх підлеглих досить добре.

Більше половини опитаних керівників (50,9 %) не знімають з себе відповідальності за соціально-психологічний клімат на підприємстві і вважають свій вплив на нього визначальним. Але значна частина керівників або покладають відповідальність на інших (30,2 %), або не думали над цією проблемою (18,9 %).

Опитування показало, що керівники найбільше цінують такі ділові характеристики як компетентність і професіоналізм, прямолінійність, строгість, старанність. Найбільш слабкою професійною якістю респонденти вважають здатність висувати нові нестандартні рішення (85,4 %). У більшості фахівців ослаблене сприйняття нового. Це підтверджується тим, що прагнення вдосконалювати методи роботи, вміння впроваджувати інновації тією чи іншою мірою ослаблене у 75 % респондентів. Викликає подив високий рівень проблем із делегуванням повноважень – 75 % керівників зазнають про труднощі з цим.

Отже, результати дослідження управлінської компетентності керівників показали переважання покарання над заохоченням в інструментарії керівників під час проведення оцінки своїх підлеглих, знижений інтерес керівників до проблематики управління персоналом, недостатність позитивної оцінки з боку вищого керівництва та творчого підходу в роботі, наявність практичних здібностей домагатися результату від роботи підлеглих, вміння навчати і налагоджувати групову роботу, вміння впливати на людей.

Істотними складовими оцінки персоналу є оцінка управлінської компетентності та оцінка задоволеності працею всіх інших категорій персоналу. Співвідношення задоволеності працею та управлінської компетентності відіграє важливу роль, оскільки може призводити до різних результатів. Низька управлінська компетентність не забезпечить ефективної діяльності підприємства, розв'язання проблем щодо її поліпшення. Це, зокрема, може призвести до неефективного управління персоналом, а отже, до його низької задоволеності працею, що негативно вплине на діяльність підприємства через зниження мотивації праці співробітників. Однак, якщо висока задоволеність працею не базується на високій управлінській компетентності, то слабка команда управлінців не здатна раціонально організувати працю підлеглих, що надалі призведе до зниження задоволеності працею. Високе оцінювання управлінської компетентності та задоволеності працею означають ефективну мотивацію праці персоналу і гарні результати в досягненні цілей підприємства.

Підприємство, ясно усвідомлюючи становище з управлінською компетентністю та задоволеністю працею, може вжити заходів для переходу від однієї ситуації до іншої, використовуючи дані оцінювання управлінців та інших категорій персоналу, зокрема оцінити діяльність керівників структурних підрозділів і, можливо, провести їхню ротацію, впровадити програму створення резерву керівних кадрів та підвищення кваліфікації чинних керівників.

Отже, важливість результатів оцінювання керівників зумовлює необхідність використання ефективних підходів до такого оцінювання та організації його проведення. Набір критеріїв оцінювання залежить від змісту та якості виконуваної роботи.

Для оцінювання результативності праці керівників потрібна досить велика кількість критеріїв, які охоплювали б обсяги роботи та її результати. Під час вибору критеріїв оцінювання варто враховувати таке:

- для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінювання (підвищення оплати праці, службове зростання, звільнення тощо);
- необхідність диференціювати критерії залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності керівника.

Усі критерії оцінювання доцільно поділити на три групи (кожна з яких містить кілька критеріїв):

- критерії, що відображають потенціал особистості працівника;
- критерії, що відображають результати праці;
- критерії, що відображають динаміку здібностей особистості.

До групи критеріїв, що відображають потенціал особистості, необхідно включити:

- професійні характеристики (освіта і виробничий досвід, глибоке знання своєї та суміжних сфер діяльності, прагнення до постійного самовдосконалення, пошук нових методів роботи, уміння планувати власну роботу і роботу підлеглих, уміння організувати діяльність підлеглих;
- особистісні якості (високі моральні стандарти, високий рівень внутрішньої культури, психічне і фізичне здоров'я);
- ділові якості (вміння створити і підтримувати в робочому стані організацію, підрозділ);
- лідерські якості (комунікабельність, здатність керувати собою);
- адаптивність (ставлення до одержуваної інформації та відповідна реакція на неї).

До групи критеріїв, що відображають результати праці, доцільно включити:

- готовність до співпраці всередині організації (вміння взаємодіяти з іншими підрозділами);
- результати виробничої діяльності (прибуток, собівартість, рівень рентабельності, обсяг доходу, якість послуг, дивіденди на одну акцію, термін окупності капітальних витрат);
- якість і складність живої праці (продуктивність праці, темпи зростання, продуктивності праці та заробітної плати, втрати робочого часу, трудомісткість послуг, рівень виробничого травматизму, загальна чисельність персоналу);
- організація роботи персоналу (плинність персоналу, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працівника, соціально-психологічний клімат у колективі).

До групи критеріїв, що відображають динаміку здібностей особистості, доцільно включити:

- здатність до розвитку та вдосконалення своїх компетенцій (розвиток професійних та особистісних якостей службовців);
- творчі якості (наскільки успішно керівник знаходить нові способи виконання робочих завдань).

Оцінка персоналу, що спрямована на пошук шляхів поліпшення діяльності підприємства, передбачає розуміння значущості кожного критерію. Механічне складання результатів оцінювання за різними критеріями дискредитують саму ідею оцінювання персоналу. Чітка ієрархія

параметрів оцінки дає можливість службі по роботі з персоналом, у взаємодії з іншими підрозділами підприємства, виявити «вузькі місця» у роботі.

Підвищення якості системи оцінювання керівників зумовлює необхідність використання диференційованих показників для їх різних категорій. Пропонується закріпити документально, у положеннях про оцінювання персоналу, що оцінку управлінської компетентності доцільно вважати найбільш важливим предметом оцінювання, тому необхідно уникати перетворення оцінювальних процедур на суто формальну процедуру і виходити за межі професійної етики, вивчаючи особистість працівника.

Замовчування оцінки та її уніфікація впливають негативно на роботу персоналу, що призводить до байдужості, тому для отримання зворотного зв'язку та забезпечення справедливості процесів у рамках ефективної корпоративної культури необхідно впровадити електронну дошку оголошень, на якій повинна представлятися інформація про результати оцінки та атестації.

Зацікавленість керівників різних рівнів управління підвищується, якщо вони бачать підтримку і допомогу в роботі, перспективи зростання оплати і службового просування, створення умов для підвищення кваліфікації співробітників. У зв'язку з цим необхідно забезпечувати безперервність системи підготовки та підвищення кваліфікації, проводити навчання з метою ротації персоналу, вищому керівництву залучати керівників різних рівнів до ухвалення управлінських рішень і впровадження інновацій, тим самим показуючи, що кожен працівник є цінним для підприємства і з його думкою рахуються.

Результати оцінювання компетентності керівників нижчої та середньої ланки вказують на необхідність їхнього навчання за тематикою управління персоналом, наприклад, як розподіляти обов'язки, організовувати працю та мотивувати інших людей. Необхідно розглядати результати оцінювання керівників у взаємозв'язку із ситуацією на підприємстві та його самостійних підрозділах. Оцінка визнається негативною, якщо частка керівників з низькою управлінською компетентністю перевищує частку керівників, які мають високу компетентність.

Запропоновані заходи можуть мати економічний ефект, який полягає у зростанні таких показників роботи підприємства як дохід, скорочення часу здійснення наглядових функцій, зростання задоволеності працею, підвищення мотивації праці персоналу.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Оцінювання управлінського персоналу та його компетенції є непростим завданням. У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем, або ступенем досягнення мети управління за найменших витрат. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеві цілі підприємства.

Аналізувати й оцінювати управлінську діяльність складно тому, що вона не є чітко структурованою, а складові елементи управлінської діяльності, як правило, складно конкретно виміряти. Вона не має чітких алгоритмів виконання, однакових для всіх ситуацій та організацій, хоча функції її відомі та, в принципі, зрозумілі.

Освіта і виробничий досвід впливають на якість ухвалення управлінських рішень, а отже, мають бути включені до числа критеріїв для оцінювання управлінської компетентності. До критеріїв оцінки обов'язково мають належати професійні, особистісні та ділові характеристики. Професійні характеристики мають включати не тільки освіту і виробничий досвід, а й глибоке знання своєї та суміжних сфер діяльності, прагнення до постійного самовдосконалення, пошуку нових методів роботи, вміння планувати власну роботу. Особистісні якості, які використовують під час оцінювання управлінської компетентності: високі моральні стандарти, високий рівень внутрішньої культури, психічне і фізичне здоров'я. До ділових якостей, які можуть бути використані як критерії оцінювання, слід віднести: уміння створити і підтримувати в робочому стані організацію, лідерські якості, комунікабельність, здатність керувати собою. Отже, запропонований набір критеріїв забезпечуватиме оцінювання управлінської компетентності керівників.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. У подальших дослідженнях доцільно вивчити проблематику перевантаженості керівників роботою пересічних спеціалістів в умовах недостатньої кількості кадрів та вплив цієї проблеми на ефективність корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] Л. О. Згалат-Лозинська, Н. В. Головач, «Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах», *Інноваційна економіка*, № 9–10, с. 69–73, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/336>
Дата звернення: Січ. 05, 2025.

- [2] І. І. Чавичалов, «Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства», *Інвестиції: практика та досвід*, № 1, с. 41–44, 2018. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [3] Л. А. Шило, Н. Ю. Пікуліна, Х. Ю. Кіржа, «Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства», *Проблеми економіки транспорту*, вип. 14, с. 97–102, 2017. [Електронний ресурс].
Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2017_14_13 Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [4] Л. М. Ганущак-Єфіменко, А. Лахно, «Ділова оцінка управлінського персоналу при відборі до кадрового резерву», на *II Всеукр. наук. Інтернет-конф. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*, 2017, с. 278–284. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://is.gd/tUadOx> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [5] В. В. Малтиз, Ю. В. Тарасенко, «Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення», *Економіка і суспільство*, вип. 19, с. 484–489, 2018. [Електронний ресурс].
Доступно: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [6] І. П. Миколайчук, «Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу», *Економіка та управління підприємствами*, вип. 4(04), с. 176–182, 2016. [Електронний ресурс].
Доступно: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [7] Л. М. Романюк, Л. В. Вдовиченко, «Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу», *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 25, с. 85–91, 2014. [Електронний ресурс].
Доступно: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf<https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/700> Дата звернення: Січ. 05, 2025.
- [8] Н. О. Сімченко, «Методичні підходи до оцінки професійних компетенцій управлінського персоналу в організації», *Проблеми системного підходу в економіці підприємств*, т. 4, № 12, 2009. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4535> Дата звернення: Лип. 17, 2024.

Матеріал надійшов до редакції 12.03.2025 р.

ASSESSMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

Valentyna Ivanova,

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Economics,

Entrepreneurship and Management

Educational and Scientific Institute of Management and Psychology

SIHE «University of Educational Management»

Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0003-4958-2235>

ivanval2177@gmail.com

Abstract. The article considers the problem of assessment of managerial competencies of managers, which largely determine the level of formation and development of corporate culture of the enterprise and outlines the basis of the importance of the process of assessment of managerial personnel. The goals of assessment in the perspective of organizational, control, motivational and communication components of the enterprise activity are presented. A number of positive effects, which the assessment provides in case of a correct approach to its realization, are defined. The results of the survey of managers regarding their managerial competence are presented, which indicate the presence of errors in planning and implementation of the organization of workers' work, shortcomings in planning at higher levels of management, the predominance of punishment over encouragement in the toolkit of managers in the assessment of their subordinates, the reduced interest of managers to the problems of personnel management, difficulties in determining the need for knowledge on planning. It was revealed that the majority of managers are interested in improving their qualification as managers and know absolutely precisely what knowledge and skills they lack or will lack in the near future. It was found out that more than half of the interviewed managers named themselves responsible for the socio-psychological climate in teams and their influence on it as determinant, but a significant part of them do not think so. It was revealed that managers value competence and professionalism, straightforwardness, strictness, executive ability most of all, and the ability to put forward new non-standard solutions and delegate authority was named as the weakest professional quality. Three groups of criteria for assessing the labor performance of managers, which reflect the potential of their personality, the results of labor, and the dynamics of personality abilities, are proposed. It is emphasized that the results of

competence assessment of low and middle level managers will indicate the need for their training. The importance of avoiding evaluation formality, going beyond professional ethics, and glossing over evaluation results is emphasized.

Keywords: assessment; corporate culture; assessment criteria; managerial competencies; managerial competencies.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] L. O. Zghalat-Lozynska, N. V. Holovach, «Metod otsinky rozvytku upravlynskoho personalu na vitchyznianskykh pidpryemstvakh», *Innovatsiina ekonomika*, № 9–10, s. 69–73, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/336> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [2] I. I. Chavychalov, «Metody otsinky efektyvnosti upravlynskoho personalu pidpryemstva», *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 1, s. 41–44, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [3] L. A. Shylo, N. Yu. Pikulina, Kh. Yu. Kirzha, «Analiz ta otsinka efektyvnosti diialnosti upravlynskoho personalu pidpryemstva», *Problemy ekonomiky transportu*, vyp. 14, s. 97–102, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2017_14_13 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [4] L. M. Hanushchak-Yefimenko, A. Lakhno, «Dilova otsinka upravlynskoho personalu pry vidbori do kadrovoho rezervu», na II Vseukr. nauk. Internet-konf. Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpryiemnytski initsiatyvy», 2017, s. 278–284. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/tUadOx> Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [5] V. V. Malytz, Yu. V. Tarasenko, «Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yii provedennia», *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 19, s. 484–489, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [6] I. P. Mykolaichuk, «Modeliuvannia kliuchovykh kompetentsii upravlynskoho personalu», *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, vyp. 4(04), s. 176–182, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).

- [7] L. M. Romaniuk, L. V. Vdovychenko, «Otsinka kompetentnosti yak faktoru pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu», Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vyp. 25, s. 85–91, 2014. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdfhttps://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/700 Data zvernennia: Sich. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [8] N. O. Simchenko, «Metodychni pidkhody do otsinky profesiinykh kompetentsii upravlinskoho personalu v orhanizatsii», Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi pidpriemstv, t. 4, № 12, 2009. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4535> Data zvernennia: Lyp. 17, 2024. (in Ukrainian).

Reviewed April 18, 2025

Published May 22, 2025



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Valentyna Ivanova, 2025