

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.34>

УДК 378.016:658

О. П. Жук,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0979-6028>

Л. О. Дроздовська,

асистент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3029-9851>

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
МЕНЕДЖЕРІВ І МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ОСВІТНІХ
ВИКЛИКІВ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

O. Zhuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Ivan Franko Lviv National University

L. Drozdovska,

Assistant of the Department of Management,

Ivan Franko Lviv National University

**FORMATION OF MANAGEMENT COMPETENCES OF MANAGERS AND
YOUNG SPECIALISTS IN THE CONDITIONS OF EDUCATIONAL
CHALLENGES AND BUSINESS DEVELOPMENT**

Метою наукової статті є проведення дослідження щодо формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. У статті авторами запропоновано логіко-структурну модель формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців за умов сучасних освітніх викликів і розвитку бізнесу. Виявлено й обґрунтовано особливості формування управлінських компетентностей, напрями підвищення компетентності персоналу, зокрема молодих фахівців, стимулювання їх до освітнього процесу. Подано орієнтири формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців, враховуючи сучасні освітні тенденції та напрями поступу бізнесу. Виокремлено умови, які повинні існувати в період, що веде до культури розширення компетентностей. Систематизовано причини появи проблем у процесі відбору молодих фахівців в організаціях. Зазначено, що менеджери повинні приділяти особливу увагу тим молодим працівникам, які прагнуть постійно розвивати компетентності, набуті у ході навчання.

The purpose of the scientific article is to conduct research on the formation of managerial competencies of managers and young specialists in the context of educational challenges and business development. In the article, the authors proposed a logical and structural model of the formation of managerial competencies of managers and young specialists under the conditions of modern educational challenges and business development. The basis of a logical and structural model should be assessment and analysis of educational processes, as well as assessment and analysis of business efficiency. Peculiarities of the formation of managerial competences, directions for increasing the competence of personnel, in particular young specialists, stimulating them to the educational process were identified and substantiated. Emphasis was placed on attracting new models of education, adjusted to the needs of modern business. Guidelines for the formation of management competencies of managers and young specialists, taking into account modern educational trends and directions of business progress, were presented. It has been

established that the level of management competencies of managers and young specialists determines the effectiveness of the organization's management. The conditions that must exist in the period leading to the culture of competence expansion have been highlighted. The reasons for the emergence of problems in the process of selecting young specialists in organizations were systematized. It is noted that managers should pay special attention to those young employees who seek to constantly develop the competencies acquired during training. The labor market has a sufficient number of employers who are willing to invest in expanding the knowledge and skills of their young specialists. The motivation to increase spending on employee development can be based on the conscious development of a culture of expanding competencies or is more pragmatic, aimed at overcoming the gap in competencies and ensuring the organization of the activities of qualified personnel to perform current professional tasks within the framework of a certain job.

Ключові слова: *управлінські компетентності, менеджери, молоді фахівці, бізнес, освіта.*

Keywords: *managerial competences, managers, young specialists, business, education.*

Постановка проблеми. Колосальний обсяг знань, швидкі темпи накопичення інформації, зростання процесів оброблення та аналізування даних зумовлюють підвищення вимог до освітнього процесу. За таких умов вміння сформувавши конкурентоспроможних молодих фахівців, які б знайшли гідне місце в організації постає важливим завданням усіх менеджерів.

Водночас, менеджери в середовищі сучасних освітніх викликів та зростаючих вимог бізнесу повинні оволодіти навичками ефективного управління, навчання персоналу та виробити успішні лідерські навички. Це потребує знань нових моделей освіти, які налаштовані на потреби сучасного бізнесу. Через необхідність налагодження командної роботи, кооперації та співпраці майже на кожному підприємстві управлінські компетентності

менеджерів і молодих фахівців стають універсальним ресурсом, незалежно від сфери діяльності, в якій працює компанія.

Це обґрунтовує необхідність вивчення особливостей формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях Єлонець М. [3], Касперек К. [3], Магієровський М. [3], Юринець З. [2], Сновидович І. [2] проаналізовано теоретичні основи управління персоналом, виявлено методи і технології формування управлінських компетентностей працівників, зокрема менеджерів, молодих фахівців, що суттєво впливає на ефективність бізнесу. У працях Венцека-Янка Е. [4], Денисенка П. [1], систематизовано чинники, які обумовлюють вироблення компетентностей персоналу, враховуючи новітні тенденції соціальних та економічних процесів і напрями глобалізаційного розвитку бізнесу. Загалом, науковці акцентують увагу на потребі ретельного дослідження питань, які пов'язані із виробленням управлінських компетентностей персоналу, зокрема, менеджерів і молодих фахівців за умов освітніх викликів і розвитку бізнесу.

Мета статті. Метою дослідження є проведення дослідження щодо формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу.

Відповідно до мети, поставлено такі завдання: сформулювати запропоновану логіко-структурну модель формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців за умов сучасних освітніх викликів і розвитку бізнесу; обґрунтувати особливості формування управлінських компетентностей, напрями підвищення компетентності персоналу, зокрема молодих фахівців, стимулювання їх до освітнього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські компетентності безпосередньо пов'язані із практичними навичками, які необхідні для управління ресурсами в сфері менеджменту, організації праці, а також у сфері стратегічного розвитку компанії та стратегічного управління персоналом.

Найчастіше саме рівень компетентностей усього персоналу організації визначає ефективність менеджменту.

Ефективне управління організаціями вимагає від менеджерів як реалізації економічних показників, так і піклування про міжособистісні стосунки. Досягнення успіху в управлінні пов'язане з тривалим процесом, в якому бере участь група працівників, здатних до співпраці. Тому, розвиток управлінських компетентностей, передусім, передбачає набуття практичних навичок управління людськими ресурсами та організаційними групами. Для цього необхідні теоретичні основи, але набутий досвід однозначно полегшує роботу в команді. Сьогодні знання та компетентності сприймаються як найцінніші компоненти людського капіталу організації.

На нашу думку, найбільш практичним є розуміння компетентності як ресурсу знань і сукупності практичних навичок, що дає можливість реалізувати конкретне, внутрішньо узгоджене завдання, досягаючи поставлені цілі [2].

У сучасних організаціях менеджери з їх потенціалом і динамікою розвитку мають особливе значення для ринкової поведінки і діяльності підприємницької сфери. Суть новітнього менеджменту полягає в продуктивному використанні знань, як відкритих, так і прихованих навичок молодих фахівців, досвідчених співробітників, а також відносин, створених цінностей протягом десятиліть діяльності. За такого підходу менеджмент потребує іншого погляду на функції, які виконують сучасні менеджери підприємств. Потрібен акцент на залученні нових моделей освіти, налаштованих на потреби сучасного бізнесу, які більшою мірою враховуватимуть такі аспекти:

- формування лідерських якостей,
- розвиток і вдосконалення компетентностей, навичок практичної мотивації.

У сучасному бізнесі важливе формування підприємницьких цінностей і передача їх через покоління менеджерів. Цей підхід можна відобразити у

запропонованій логіко-структурній моделі формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців (див. рис. 1).

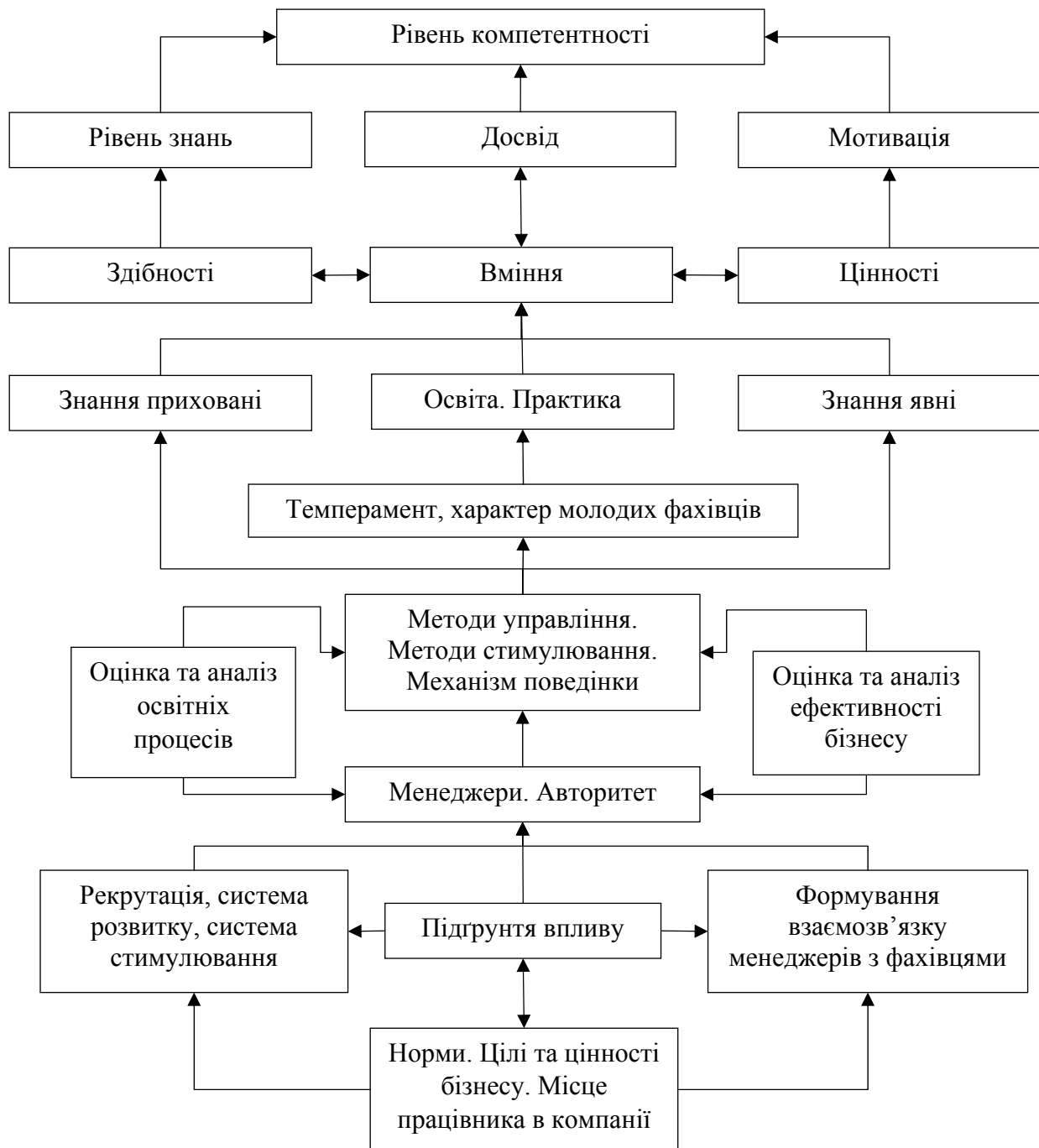


Рис. 1. Логіко-структурна модель формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців

Джерело: сформовано авторами

Однією з найпопулярніших класифікацій компетентностей і навичок є класифікація, розроблена Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка в 1996 році проаналізувала освітні системи в Європі та перерахувала дев'ять основних груп компетентностей. До них належать [4]:

- командна робота,
- використання сучасних інформаційних технологій та комунікацій,
- вирішення проблем,
- емпатія,
- використання різних джерел інформації,
- спілкування кількома мовами,
- поєднання та систематизація різних частин знань,
- робота з невизначеністю та складністю,
- організація та оцінка власної роботи.

Незалежно від прийнятої класифікації компетентностей, для формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців, враховуючи сучасні освітні тенденції та напрями поступу бізнесу, важливо звернути увагу на такі орієнтири.

- Призначення компетентної особи (молодого фахівця) на посаду менеджера. Вирішення цього питання залежить від різного рівня талантів, особливостей і компетентностей. Такі особи повинні втілювати цінності, які прийняті в середовищі бізнесу, мати компетенції, які дають змогу брати на себе відповідальність за бізнес-рішення з повною обізнаністю [1].
- Компетентності пов'язані з емпатією, емоційним зв'язком із діловою сферою через тренування практичних навичок. В основі освітнього процесу повинна бути систематична та спланована, тісно пов'язана дидактична діяльність, підпорядкована загальним цілям освіти.
- Важливим постає практична підготовка молодих фахівців як майбутніх менеджерів. Водночас, досвід праці в середовищі бізнесу,

хороші рекомендації, повага до праці та людей є певною основою формування кар'єри в компанії.

- Потрібно також наголосити на необхідності реалізації бізнес-цілей. Оскільки менеджер – це особа, відповідальна за виконання діяльності своїх підлеглих, то його мета – підвищити ефективність праці шляхом застосування відповідних методів управління персоналом.
- Виховання молодих фахівців в компанії у дусі підприємництва та цінностей, що відповідають бізнесу, в атмосфері поваги до вибору управлінських рішень. Залученість до вироблення рішень, створення комфортного середовища, командної співпраці є неодмінними питаннями для менеджерів.
- Одним із способів навчання молодих працівників в організаціях є делегування повноважень менеджерами. Реалізація ідеї прийняття та делегування повноважень в організації вимагає професіоналізму менеджерів. Процес передачі повноважень доволі нелегкий, і умовою його успіху є ґрунтовна зміна ставлення менеджерів і створення відповідного організаційного клімату, що сприяє «вивільненню» знань і досвіду, мотивація працівників [3].

Важливо виокремити такі умови, які повинні існувати в період, що веде до культури розширення компетентностей:

1) обмін знаннями з усіма працівниками організації як спосіб формування почуття довіри та відповідальності у працівників, що є дуже важливим у контексті педагогічного виміру культури надання повноважень; пошук знань та їх передача, а потім пошук шляхів включення цих знань у нові бізнес-рішення;

2) створення середовища «незалежності» шляхом встановлення меж, що виражається у формуванні цінностей, візії організації, можливість точної та реалістичної постановки цілей, прозорість правил у сфері процесів ухвалення рішень, адекватна система стимулювання працівників, відповідні умови навчання для працівників;

3) заміна традиційної ієрархії в організації самокерованими підрозділами та командами, спираючись на їхню ефективність.

Ключове значення молодих фахівців у сучасних організаціях не викликає сумнівів, і одним із шляхів їх вдосконалення може бути розширення можливостей працівників, у тому числі через свідомий розвиток їхніх компетентностей.

Сьогодні бізнес працює в умовах динамічної волатильності, конкурує за рахунок своїх нематеріальних ресурсів, враховуючи постійне зростання вимог споживачів. Тому, надзвичайно важливо забезпечити оптимальні умови праці, щоб отримати та утримувати цінних працівників.

З огляду на зміну очікувань ринку праці та зростання попиту на спеціальні знання та навички, а відтак – у разі наявності компетентісного розриву, одним із способів зробити пропозицію роботодавця привабливішою може стати інвестування в розвиток співробітників, їхні компетентності, наприклад, у вигляді привабливого навчального пакету.

Відповідно до зарубіжного досвіду велика частка роботодавців заявляє про проблеми із заповненням робочих місць як результат браку кадрів. І в окремих країнах ЄС цей відсоток систематично зростає.

Основними причинами проблем у процесі відбору молодих фахівців є:

- дефіцит технічних навичок (жорстких компетенцій);
- відсутність кандидатів із певною кваліфікацією;
- відсутність досвіду кандидатів;
- занадто високі фінансові очікування;
- відсутність навичок спілкування (м'які навички).

Надзвичайно важливим за таких умов видається систематичне мотивування роботодавцями процесу підвищення компетентності працівників, зокрема молодих фахівців, стимулювання їх до освітнього процесу, самовдосконалення.

Менеджери повинні приділяти особливу увагу тим молодим працівникам, які прагнуть постійно розвивати компетентності, набуті під час навчання.

Високий відсоток персоналу, який розвиває свої компетенції, переважно помічають серед молодих працівників, тобто осіб, які зазвичай лише формують свою позицію на ринку праці, а тому дуже активно інвестують у власний розвиток, бажаючи подолати дефіцит досвіду чи розрив компетенцій. Також молоді більш притаманне усвідомлення необхідності професійного розвитку й їх високої активності у сфері підвищення та розширення власної кваліфікації з метою постійної адаптації до вимог ринку праці, що динамічно змінюється.

Доволі часто молоді фахівці доповнюють свої компетентності насамперед у формі участі у спеціалізованих курсах та професійному навчанні, набуття навичок, необхідних для виконання професійних завдань на обраній посаді. Сюди входять конкретні професійні та спеціальні компетентності, що доповнюють знання та вміння, набуті в процесі навчання, а потім додаються інші, наприклад, мовні компетенції.

На ринку праці є достатня кількість роботодавців, які готові інвестувати в розширення знань і навичок своїх молодих фахівців. Мотивація збільшення витрат на розвиток співробітників може ґрунтуватись на свідомому розвитку культури розширення компетентностей або ж є більшою мірою прагматичною, спрямованою на подолання розриву в компетентностях та забезпечення організації діяльності кваліфікованого персоналу для виконання поточних професійних завдань у рамках певної роботи.

Висновки. Зважаючи на значущість і актуальність проблеми розвитку управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців у контексті освітніх викликів і поступу бізнесу, спроба відповіді на це запитання може стати відправною точкою для подальших емпіричних досліджень. Авторами виявлено особливості й обмеження у процесі вироблення управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців. Вони значною мірою стосуються представлення та аналізу зазначеного процесу у ході розвитку компетентностей, врахування культури розширення компетентностей, задіюючи сучасні технології освітньої підготовки молодих фахівців.

Література

1. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1. С. 67–75.
2. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентісний підхід у сфері вищої освіти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 201–212.
3. Jelonek M., Kasperek K., Magierowski M. Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni. Warszawa: PARP. 2015. 126 s.
4. Więcek-Janka E. Kształtowanie kompetencji menedżerskich w kontekście sukcesji w firmie rodzinnej. *Zeszyty naukowe Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej*. 2013. № 1(4). pp. 203-209

References

1. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), “Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management”, *Journal of strategic economic research*, vol. 1, pp. 67–75.
2. Yurynets, Z. V., and Snovydyovych, I. G. (2020), “Competency approach in the field of higher education. Strategy of economic development of Ukraine”, vol. 46, pp. 201–212.
3. Jelonek, M., Kasperek, K., and Magierowski, M. (2015), *Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni* [Young people on the labor market - employees, entrepreneurs, the unemployed], PARP, Warsaw, Poland.
4. Wiecek-Janka, E. (2013), “Shaping managerial competences in the context of succession in a family business”, *Scientific notebooks of the Gniezno University*, vol. 1(4), pp. 203-209

Стаття надійшла до редакції 19.11.2022 р.