

*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. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.23>**

**УДК 378.14.005**

*О. В. Кривень,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки України, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7487-0760>*

*Н. Р. Синюра-Ростун,*

*к. е. н., молодший науковий співробітник, відділ регіональної економічної політики, Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1137-9370>*

*Б. Ф. Байда,*

*к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації, технології ліків та біофармації, Львівський медичний університет, м. Львів, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>*

## **УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ЯКІСНИЙ ЕЛЕМЕНТ У ПРОЦЕСІ ВРАХУВАННЯ ЗМІН НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ**

*O. Kryven,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy of Ukraine, Ivan Franko national university of Lviv*

*N. Synyura-Rostun,*

*PhD in Economics, Junior Researcher, Department of Regional Economic Policy, Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine*

*B. Baida,*

*PhD in Economics, Head of the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Drug Technology and Biopharmaceutics, Lviv Medical University*

## **MANAGEMENT COMPETENCES AS A QUALITATIVE ELEMENT IN THE PROCESS OF ACCOUNTING FOR CHANGES IN THE MODERN LABOR MARKET**

У статті розглядається актуальне питання – формування управлінських компетентностей та необхідності їх використання у сучасному менеджменті. Метою статті є аналіз ринку праці, обґрунтування найбільш затребуваних управлінських компетентностей; формування структурної моделі процесу вироблення управлінських компетентностей молодого фахівця з врахуванням змін на сучасному ринку праці. Підґрунтям структурної моделі є необхідність впровадження компетентнісного підходу у сфері вищої освіти та посилення співпраці із роботодавцями, як основними стейкхолдерами. Проведено аналіз сучасного ринку праці, враховуючи виклики із якими він сьогодні стикається. Підкреслено, що підготовка кваліфікованих молодих фахівців, які ефективно та успішно будуть реалізовувати себе у своїй професійній діяльності, повинна проводитись у тісній співпраці закладів вищої освіти із компаніями-роботодавцями на основі впровадженого компетентнісного підходу.

*The article deals with the topical issue of the formation of managerial competencies and the need to use them in modern management. In today's conditions of a full-scale war, a decline in production and GDP, a crisis in the domestic labor market, and the general economic situation of society, it is important to train young professionals in a high-quality way so that they have the opportunity to successfully start and continue their professional career. The purpose of the article is the analysis of the labor market, the justification of the most demanded managerial competencies; formation of a structural model of the process of developing managerial competencies of a young specialist, taking into account changes in the modern labor market. The following methods have been used to solve the problems: systematization and generalization to form a structural model of the process of developing managerial competencies of a young specialist, taking into account changes in the modern labor market; analysis, synthesis and induction to solve the problem to analysis of the labor market, the justification of the most demanded managerial competencies; schematic and graphic images for the visual display of the results of research and analytical data. An analysis of the modern labor market was carried out, taking into account the challenges it faces today. The analysis of the labor market was carried out on the basis of statistical information and infographics provided on the website of the State Employment Service. A trend of mass*

*layoffs of workers associated with a full-scale war and the destruction of infrastructure and enterprises has been revealed. The structural model of the process of developing managerial competencies of a young specialist, taking into account changes in the modern labor market has been developed. The basis of the structural model is the need to introduce a competency-based approach in the field of higher education and strengthen cooperation with employers as the main stakeholders. It is emphasized that the training of qualified young specialists who will effectively and successfully implement themselves in their professional activities should be carried out in close cooperation between higher education institutions and employer companies based on the implemented competence approach.*

**Ключові слова:** *управлінські компетентності, управління, молоді фахівці, ринок праці, заклади вищої освіти, бізнес, навчання, роботодавці, компетентнісний підхід, саморозвиток, якість освіти, зміни.*

**Keywords:** *managerial competences, management, young professionals, labor market, higher education institutions, business, training, employers, competence approach, self-development, quality of education, change.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах повномасштабної війни, спаду виробництва, ВВП, кризи на вітчизняному ринку праці та загально-економічного становища суспільства важливо якісно навчати молодих фахівців, щоб вони мали нагоду вдало стартувати і продовжувати свій професійний шлях. Управлінські компетентності – це одна з перших умов для сучасного менеджера, щоб працювати із командою, яка перебуває у кризовому стані. І, щоб на практичному досвіді студенти мали нагоду отримати знання, сучасній вищій освіті не обійтися без тісної співпраці із роботодавцями та впровадженням компетентнісного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням тематики компетентностей, зокрема управлінських компетентностей, займаються такі дослідники, як Попова І. [4], Половенко Л. [5], Денисенко М. [3], Сновидович І. [7], Юринець З. [7], Шаров С. [9], які зокрема розглядали та

аналізували компетентності у сфері економічної та менеджерської діяльності фахівців. Автори акцентують увагу на важливості аналізування компетентностей, як ефективних чинників для управлінців у сфері освіти та бізнесу. Кичко І. [6], Парубець О. [6], Холодницька А. [6], Пермінова В. [6], Литвин С. [6] розглядають компетентності через призму їхнього практичного використання керівниками та впливу на конкурентоспроможність бізнесу і ринок праці загалом.

Разом з тим, чимало дослідників продовжують опрацьовувати тему компетентностей та їх практичне значення. На сьогоднішній день точаться дискусії щодо активного впровадження компетентісного підходу у сферу вищої освіти та тісної співпраці із роботодавцями із врахуванням змін на ринку праці.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз ринку праці, обґрунтування найбільш затребуваних управлінських компетентностей; формування структурної моделі процесу вироблення управлінських компетентностей молодого фахівця з врахуванням змін на сучасному ринку праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне економічне становище у державі, падіння ВВП та непроста ситуація на ринку праці, що загалом пов'язане із повномасштабним військовим вторгненням Росії та воєнним станом, що діє на теренах нашої держави демонструє критичні показники і потребує великої фінансової підтримки та зважених управлінських рішень. Мінекономіки України з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання на базі поведінкових показників економічних суб'єктів оцінило падіння ВВП у серпні та вересні 2022 р. у межах 35%  $[\pm 2\%]$ . Загалом, за підсумками перших трьох кварталів 2022 року падіння ВВП в Україні оцінюється на рівні 30% [1]. Також Мінекономіки України прогнозує, що реальний ВВП України до кінця 2022 року може впасти на 35-40% через повномасштабну війну

внаслідок російського вторгнення. Після глибокого падіння на початку війни економіка України поживлюється. Поступове відновлення продовжиться в 2023–2024 роках. Однак, наявні логістичні проблеми, особливо в металургії, руйнування потужностей, зокрема в енергетиці, та зниження реальних доходів населення стримують відновлення економіки. Значний від'ємний внесок у зміну реального ВВП очікувано має і сільське господарство – як через нижчі показники врожайності цього року, так і значно менші посівні площі. Через це Національний банк лише незначно поліпшив оцінку падіння ВВП в поточному році – до близько 32% [2].

Аналізуючи макроекономічні прогнози, варто зазначити, що соціально-економічне становище в Україні досить не стабільне, проте компанії-роботодавці, які продовжують працювати та підтримувати економічний фронт, а також заклади вищої освіти, які навчають молодих фахівців, докладають максимум зусиль, щоб відновити потенціал нашої держави. Адже, якісна освіта, практично орієнтоване навчання та управлінські компетентності, які молоді фахівці отримують навчаючись у закладах вищої освіти і є тим джерелом змін та відновлення.

Щодо економічної сфери та напрямків діяльності менеджерської ланки, яка відповідає за взаємодію та координацію робочого процесу і управління компанією, то серед важливих чинників, що допомагають якісно виконувати свої професійні обов'язки є управлінські компетентності. Робота менеджера у сучасних компаніях та в сучасних реаліях передбачає не тільки фахове застосування управлінських компетентностей, а й потребує великої уваги напрямок комунікації та взаємодії із колективом, щоб відчувати емоційний стан команди, що впливає на рівень працездатності.

Формування компетентностей у молодих фахівців відбувається ще у процесі навчання [3]. Одним із основних завдань сучасної системи освіти є навчання та практична підготовка конкурентоспроможних фахівців, які

успішно зможуть використовувати отримані компетентності у своїй професійній діяльності. Зростання наукових знань та необхідність постійного оновлення їх упродовж життя одного покоління об'єктивно перетворює освіту на вирішальний чинник суспільного розвитку, економічного зростання держави, підвищення добробуту її громадян. Сьогодні якість людських ресурсів в значній мірі визначається рівнем їх професійної компетентності та управлінської зокрема. Саме управлінська компетентність забезпечує високий рівень професіоналізму спеціаліста [4, с. 259].

У процесі формування компетентності важливо виробити вміння працювати у колективі та бути ланкою єдиного механізму, здатність чітко бачити свої задачі та їх роль у досягненні спільної мети. Колективи співробітників мають бути стійкими та швидко реагувати на все нове. Також, у цьому контексті важливими чинниками управлінської компетентності постають: вміння формувати та згуртовувати колектив професіоналів, правильно формулювати завдання і визначати шляхи для досягнення поставленої цілі; здійснювати ефективне керування усіма ланками управлінського процесу; здатність керівника забезпечити виконання поставлених стратегічних цілей у відповідності з заданою якістю [5, с. 221]. Управлінські компетенції менеджера, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності компанії, підтримують та дають можливість задовольнити потреби працівників компанії, зокрема, такі, які важливі на сьогоднішній день: потреба у безпеці, своєчасна виплата заробітної плати, професійний розвиток і навчання, просування співробітників по кар'єрних сходах і залученість працівників до вирішення важливих питань розвитку компанії. Також, у формуванні та реалізації управлінських компетенцій важливі так звані *hard skills*, тобто безпосередні професійні навички: офісна робота, логістика, бухгалтерський облік, планування, знання професійного програмного

забезпечення, програмування, професійні знання, навички та ділові якості, досвід лідерства тощо [6].

Ставлення фахівців до вироблення своєї управлінської компетентності формується також на основі процесів професійного самовизначення, планування професійного саморозвитку, а також залежить від рівня вимог у професійній сфері, самооцінки та управлінських здібностей. Розвиток управлінської компетентності передбачає залучення механізмів стратегічного мислення, які мають бути взаємопов'язані з власними потребами, здібностями та інтересами, життєвими та професійними планами, а також особливостями зовнішньої ситуації та прогнозами розвитку.

Формування управлінської компетентності має відбуватись в рамках компонентів управлінської діяльності: діагностична, прогностична, проєкційна, організаційна, комунікаційна, порівняльно-оціночна, мотиваційна, емоційно-вольова діяльності. Крім того, управлінська діяльність, незалежно від посади, має універсальні функції: розроблення та ухвалення управлінських рішень, організація виконання окремих завдань, внесення коригувань, облік і контроль.

Результатом розвитку управлінської компетентності є менеджер, який володіє знаннями в сфері управління, застосовує психологічні знання у ході здійснення організаційно-управлінської діяльності, здатний аналізувати управлінські проблеми та ризики, цінності, ухвалювати управлінські рішення, готовий до осмислення та оцінки власної діяльності, який володіє навичками ефективної комунікації, мотивований професійним та особистісним зростанням тощо. Кінцевий результат обумовлений єдністю саморозвитку (самоорганізації) та навчання у закладах вищої освіти, рахуванням основних положень науково-методичних підходів та формування менеджера як особистості, здатної до постійного професійного самовдосконалення.

На рисунку 1 представлено структурну модель процесу вироблення управлінських компетентностей молодого фахівця з врахуванням змін на сучасному ринку праці.



**Рис. 1. Процес вироблення управлінських компетентностей молодого фахівця з врахуванням змін на сучасному ринку праці**

*Джерело: розроблено авторами*

Змістова сутність професіоналізму управлінської діяльності менеджера проявляється в таких компетентностях:

– функціональна компетентність, яка полягає у відтворенні традиційного управлінського циклу та здатності виконувати управлінські функції [7],

- соціальна компетентність, яка полягає в управлінні компанією як соціальною системою,
- економічна компетентність – опанування основами менеджменту в бізнесі,
- кризова компетентність – управління в кризових умовах, умовах невизначеності,
- інноваційна компетентність – спрямованість на розвиток педагогічної системи шляхом оволодіння інноваційними технологіями,
- фасилітативна компетентність – спрямованість творчої діяльності на створення освітньої практики (розвиток персоналу).

Враховуючи сучасні реалії та обставини варто згадати про кризові компетентності, кризовий менеджмент та його використання, адже війна і воєнний стан неабияк впливають на процеси управління та комунікації у компаніях. У процесі кризового менеджменту менеджери застосовують такі управлінські компетентності, як компетенції ефективної комунікації, критичне мислення, концептуальне мислення, емоційний інтелект, навички ухвалення рішень, діагностичні навички, ефективне лідерство, орієнтація на збереження команди, гнучкість та адаптивність, а також вміння працювати у час невизначеності і постійних змін.

Динамічні зміни торкнулись ринку праці України. Протягом січня-жовтня 2022 року роботодавцями було заплановане масове вивільнення 75,5 тис. працівників (у січні-жовтні 2021 року – 199,4 тис. осіб). Найбільша кількість осіб, які заплановані до масового вивільнення, передбачається у Харківській (6,4 тис.), Дніпропетровській (6,2 тис.), Полтавській (4,8 тис.), Львівській (4,4 тис.), Житомирській (4,0 тис.) областях та у м. Києві (5,5 тис.). За видами економічної діяльності: із загальної кількості попереджених про масове вивільнення 24% становили працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, 19% – працівники охорони здоров'я та надання соціальної

допомоги, 13% – працівники освіти, 13% – працівники переробної промисловості. Враховуючи професійні групи, серед працівників, попереджених про вивільнення, 55% становлять керівники, професіонали та фахівці [8].

Отож, ситуація на вітчизняному ринку праці досить непроста, через руйнування та військову агресію, свідоме знищення виробничих потужностей, підприємств критичної інфраструктури велика кількість підприємств йде на заплановане масове вивільнення працівників. Особливо це чітко видно у прифронтових територіях та областях, які найбільше постраждали від військових дій, а саме Харківська, Дніпропетровська, Полтавська, Житомирська, Чернігівська, Херсонська, Запорізька, Сумська та Миколаївська області. Із загальної кількості попереджених про масове вивільнення 24% становили працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування, 19% працівники охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, 13% працівники освіти, 13% працівники переробної промисловості. Серед працівників, попереджених про вивільнення, 55% становлять керівники, професіонали та фахівці [8].

Варто наголосити, що розвиток сучасної світової та вітчизняної економіки і суспільства загалом, супроводжується загальною глобалізацією та активізацією інноваційних процесів в усіх сферах життєдіяльності людини. І ці виклики формують чітку необхідність у висококваліфікованих управлінських кадрах, а, щоб їх фаховість була конкурентоспроможною, то тут провідну роль має відіграти освітня галузь, яка має формувати і закласти у молодих фахівцях знання, вміння та навички, що базуються на компетентнісному підході, впровадження якого доречно продовжувати у системі вищої освіти.

Ефективною стратегією модернізації системи освіти є розробка нових освітніх стандартів, а також інтеграція освітньої політики у

міжнародне співтовариство, робота у напрямі удосконалення якості навчальних програм та оцінка якості навчання здобувачів освіти на рівні навчального закладу, запровадження компетентнісного підходу у навчальний процес вищої школи. Варто зазначити, що впровадження компетентнісного підходу в освітню діяльність є цілком закономірним кроком на шляху становлення інформаційного суспільства та піднесення статусу України серед інших держав, оскільки модернізаційні процеси, пов'язані із впровадженням та використанням компетентнісного підходу, наразі відбуваються в усіх розвинутих країнах [9].

Ще одним напрямком взаємодії та співпраці з метою формування управлінських компетентностей, які молоді фахівці та майбутні менеджери будуть використовувати у своїй професійній діяльності є співпраця освіти та бізнесу. Процес залучення представників компаній-роботодавців, які є одними із головних стейкхолдерів освіти практикується у вітчизняній системі освіти за прикладом європейських стандартів. Така взаємодія є дуже корисною і допомагає підвищити практичну складову освіти. Окрім традиційного формату проходження практики у компаніях, здобувачам освіти також пропонується долучатися до роботи над практичними кейсами від компаній, залучати працівників компанії до практичних занять, написання курсових та дипломних робіт на основі запитів компаній, виробничі екскурсії та стажування на виробництві. Підвищення кваліфікації та практичне стажування викладачів на виробництві чи в офісах компанії – це вкрай важливий чинник, адже він дає можливість викладачам зрозуміти запит і потреби роботодавців, компетенції, які необхідні фахівцям для виконання їх професійних завдань. І ці знання викладачі будуть використовувати у ході роботи над навчальним матеріалом, який вони подають під час лекційних чи практичних занять. Відповідно до сучасних вимог заклади вищої освіти мають регулярно переглядати і оновлювати освітні програми, за якими

проводиться навчання студентів, відгуки і побажання роботодавців-стейкхолдерів тут також мають враховуватись.

**Висновки.** За сучасного стану економіки, компанії, що продовжують працювати, ринок праці, що переживає активні зміни та сфера освіти повинні тісно взаємодіяти, щоб продовжувати функціонувати та розвиватись у нашій державі, скерувати дії у напрямі відродження та зростання. Сучасні компанії потребують професійних менеджерів, які ефективно будуть використовувати свої управлінські компетентності, щоб розвивати бізнес. Саме управлінські компетентності, які починають формуватися ще у процесі навчання в закладах вищої освіти із застосуванням компетентісного підходу, дають хороший старт у подальшій професійній діяльності. Тому, сучасним менеджерам та менеджерам освітніх закладів варто мотивувати молодих фахівців до розвитку найбільш затребуваних управлінських компетентностей.

Співпраця освіти та бізнесу є запорукою успіху для усіх зацікавлених сторін. Адже, освітня сфера потребує практичного досвіду та підтримки з боку компаній-роботодавців. А компанії зацікавлені у молодих фахівцях, які без великих зусиль зможуть приступити до виконання своїх професійних обов'язків. І в синергії такої спільної підтримки вітчизняний ринок праці та економічне становище після перемоги швидше відновляться та працюватимуть у темпах зростання і розвитку.

### **Література**

1. Міністерство економіки України. Падіння ВВП України за 9 місяців 2022 року оцінюється на рівні 30 %. 2022. URL: <http://surl.li/dpihn> (дата звернення 07.12.22)
2. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25%. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-25-15235> (дата звернення 07.12.22)

3. 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.
4. Попова О.І. Управлінська компетентність як необхідна складова професіоналізму сучасного фахівця. Управління в освіті : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, 14–16 квітня 2011 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. С. 258–260.
5. Половенко Л. Управлінська компетентність – ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців економічного профілю. *Гірська школа Українських Карпат*. 2015. № 12-13. С. 221-223.
6. Kuchko O., Parubets O., Kholodnytska A., Perminova V., Lytvyn S. Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №4(39). P. 284–293.
7. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентісний підхід у сфері вищої освіти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 201–212.
8. Державна служба зайнятості. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-жовтні 2022 року. 2022. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення 07.12.22)
9. Шаров С. Компетентісний підхід: переваги, структура та особливості. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2018. № 4 (63). URL: [http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/4847/1/sharov\\_2019\\_194.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/4847/1/sharov_2019_194.pdf) (дата звернення 07.12.22)

### References

1. Ministry of Economy of Ukraine (2022), “The fall in the GDP of Ukraine for 9 months of 2022 is estimated at the level of 30%”, available at: <http://surl.li/dpihn> (accessed December 7, 2022).
2. National Bank of Ukraine (2022), “The National Bank of Ukraine kept the discount rate at 25%”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-25-15235> (accessed December 7, 2022).
3. 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.

4. Popova, O.I. (2011), “Management competence as a necessary component of the professionalism of a modern specialist”, Management in education: a collection of materials of the V International Scientific and Practical Conference, Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine, April 14–16, pp. 258–260.

5. Polovenko, L. (2015), “Managerial competence is a key component of the professional competence of future specialists in the economic profile”, Mountain School of the Ukrainian Carpathians, vol. 12-13, pp. 221-223.

6. Kychko, O., Parubets, O., Kholodnytska, A., Perminova, V., and Lytvyn, S. (2021), “Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine”, Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4, no. 39, pp. 284–293, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3402/3311> (accessed December 7, 2022).

7. Yurynets, Z. V., and Snovydovych, I. G. (2020), “Competency approach in the field of higher education”, Strategy of economic development of Ukraine, vol. 46, pp. 201–212.

8. State Employment Service (2022), “The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in January - October 2022”, available at: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (accessed December 7, 2022).

9. Sharov, S. (2018), “Competency approach: advantages, structure and features”, Scientific Bulletin of V. O. Sukhomlynskyi MNU. Pedagogical sciences, vol. 4, no. 63, available at: [http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/4847/1/sharov\\_2019\\_194.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/4847/1/sharov_2019_194.pdf) (accessed December 7, 2022).

*Стаття надійшла до редакції 13.12.2022 р.*