

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльності підприємства
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

Ющицина Л.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльності підприємства
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

Khilukha Oksana

Lesya Ukrainka Eastern European National University

Yuschyshyna Larysa

Lesya Ukrainka Eastern European National University

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЇ

THE COMPETENCES FORMATION IN THE CORPORATION MANAGEMENT

У статті розвинуто сутнісні характеристики корпоративних (або ключових) компетентностей, що підтримують проголошену місію та цінності компанії; управлінських компетентностей, що відповідають за лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників; професійних компетентностей, таких як знання й навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними; особистісних компетентностей, що визначають духовну зрілість, усвідомлення менеджером власних життєвих цілей тощо. Вдосконалено процес оцінювання компетентностей менеджменту корпорацій, основними етапами якого є визначення переліку компетентностей менеджерів; моніторинг поведінки оцінюваного менеджера протягом звітного періоду; аналізування результатів моніторингу та визначення відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню.

Ключові слова: корпоративне управління, конфлікт інтересів, акціонери, менеджмент корпорації, компетентності менеджменту корпорації.

В статье развиты сущностные характеристики корпоративных (или ключевых) компетентностей, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании; управленческих компетенций, которые отвечают за лидерские качества менеджеров, умение управлять группой работников; профессиональных компетенций, таких как знания и навыки, которые определяют профессиональные обязанности, уровень владения ими; личностных компетенций, которые определяют духовную зрелость, осознание менеджером собственных жизненных целей и т. п. Усовершенствован процесс оценивания компетенций менеджмента корпораций, основными этапами которого являются определение перечня компетенций менеджеров; мониторинг поведения оцениваемого менеджера в течение отчетного периода; анализ результатов мониторинга и определения соответствия фактических компетенций оцениваемого менеджера необходимому уровню.

Ключевые слова: корпоративное управление, конфликт интересов, акционеры, менеджмент корпорации, компетенции менеджмента корпорации.

The paper reviews Ukraine's approach to the development of corporate governance and examines significant organizational governance problems that need to be solved. It focuses on the corporate governance problems of Ukraine's enterprises that have been corporatized. We described a new corporate governance approach, which based on the manager's competency that may be more appropriate for Ukraine's conditions. We examined that the main features of Ukrainian model of corporate governance are property concentration, infringement of minority shareholders' rights, government influence and low investment attractiveness of domestic corporations. We identified the category of corporate gov-

ernance as a system of practices by which a firm is controlled and essentially involves balancing the interests of a company's shareholders, management and other stakeholders. Corporate governance provides the framework for accomplishing a company's goals; it also includes action plans and internal controls to performance measurement and corporate disclosure. We found that the category of corporate governance competence is the ability of managers to implement knowledge and skills to solve crucial tasks. We developed essential characteristics of key competencies, such as supporting company mission and values. The managerial competencies include leadership skills, ability to manage a group of employees. The professional competencies include knowledge and skills which define professional responsibilities and personal competencies include self-development, personal goals, and so on so far. We improved the measurement system of the managers' competencies in corporate governance. Firstly, we establish indicators for performance evaluation. We do not recommend setting a massive number of skills because it can become difficult to manage. Secondly, it is helpful to use a system or technique that automates the competencies assessment.

Key words: corporate governance, conflict of interests, shareholders, corporation management, competence of corporation management.

Постановка проблеми. Успішна діяльність корпорацій сприяє розвитку національної економіки, підвищує довіру інвесторів (як іноземних, так і вітчизняних), забезпечує залучення довгострокового капіталу. Недосконале законодавче регулювання, кризовий стан української економіки, спричинений інтервенцією Російської Федерації, та відокремлення інституту власності від інституту управління корпоративними підприємствами є наслідками виникнення протиріч інтересів зацікавлених сторін, що гальмують розвиток операційної, інвестиційної діяльності корпорації, оскільки здебільшого такі протиріччя мають дисфункціональний характер та ведуть до зниження ефективності розвитку компанії. Отже, запорукою успішного розвитку корпорації є розроблення ефективних інструментів узгодження інтересів між акціонерами, менеджментом корпорації та іншими зацікавленими сторонами в діяльності компанії. Регулювання таких інтересів покладається на систему менеджменту корпорації, тобто сукупність органів управління, що здійснюють керівництво компанією.

Аналіз соціально-економічних та управлінських аспектів формування компетентності менеджменту корпорації, тобто системи знань, навичок, здібностей, особистих якостей менеджерів для успішної, стратегічної професійно-орієнтованої управлінської діяльності в бізнес-просторі корпорації, набуває особливої актуальності. Цей факт обумовлений щонайменше двома обставинами: по-перше, зростанням потреби в професійно підготовлених фахівцях, а по-друге, тим, що актуалізує тему дослідження, адже менеджер має балансувати інтереси зацікавлених сторін, а також бути підготовленим до роботи в контексті глобалізаційних процесів. Отже, чітко сформований набір компетенційних вимог до менеджерів корпорації дасть змогу власникам прогнозувати та стандартизувати

поведінку відповідно до її місії, цілей та стратегії розвитку корпорації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування компетентностей корпоративних підприємств висвітлено в працях як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема, Р. Бояцис [1] дослідив модель ефективної роботи компетентного менеджера, І. Велентаж і Дж. Броні [11] визначив складові корпоративної соціальної відповідальності у формуванні корпоративної компетентності, С. Віддет і С. Холіфорд [12] визначив практичні положення формування компетентності персоналу, Д. Зиглер та Л. Х'ел [7] присвятили свої праці формуванню лідерських якостей менеджерів, Дж Равена [6] визначив розвиток компетентностей в сучасному суспільстві.

Метою статті є розвиток компетентностей менеджменту корпорації в умовах формування моделі корпоративного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перехід України до ринкової економіки та її інтеграція у світовий ринковий простір стали наслідками трансформації відносин власності, ефективний захист яких створює передумови формування здорової конкуренції, ефективної ринкової економіки, соціального розвитку суспільства.

Розвиток корпоративних структур став одним з найбільш яскравих проявів трансформації української економіки, адже зрілість та організованість акціонерних товариств, якість управління ними є одними з пріоритетних перспектив стійкого розвитку економіки, що сприяє забезпеченню ефективного економічного зростання, заснованого на конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до поступового зниження загальної кількості акціонерних товариств (табл. 1). Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком їх кількість скоротилась на 3,26%, а у 2019 році – на 2,72%

Кількість акціонерних товариств у 2017–2019 роках, од.

Вид акціонерного товариства	Кількість акціонерних товариств станом на 1 січня			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017 року	2018 року	2019 року	2018/2017 років	2019/2018 років	2018/2017 років	2019/2018 років
Усього	15 206	14 710	14 310	-496	-400	-3,26	-2,72
ПАТ	3 122	2 186	1 727	-936	-459	-29,98	-21,00
ПрАТ	4 348	5 076	5 304	728	228	16,74	4,49

Джерело: проаналізовано на основі даних Державної служби статистики України [3]

порівняно з 2018 роком. Такий тренд пояснюється поступовою реорганізацією акціонерних товариств в інші організаційно-правові форми, переважно в товариства з обмеженою відповідальністю, а також неможливістю з боку підприємств, створених в процесі приватизації та корпоратизації, підтримувати цю найскладнішу форму організації бізнесу.

Однією з причин погіршення діяльності акціонерних товариств є зловживання корпоративною владою менеджерами, акціонерами та власниками контрольних пакетів акцій, що шкодить як вітчизняним, так і зарубіжним інвесторам. Низька якість керівництва на вітчизняних корпораціях негативно впливає на інвестиційний клімат, стримує приплив інвестицій, потрібних для послідовного економічного зростання.

Отже, в умовах розвитку вітчизняної економіки основною функцією корпоративного управління стає захист прав акціонерів, зокрема міноритарних (тих, що володіють менше 10% акцій корпорацій), попередження та розв'язання конфліктів через підбір, мотивацію, розвиток менеджменту корпорації, а також формування відповідних компетентностей менеджменту корпорації, що дасть змогу сформувати стійкі тривалі корпоративні відносини.

Більшість компаній від моменту початку ринкових реформ розвивалась виключно за рахунок власних коштів, але на швидко зростаючих ринках в умовах динамічної зміни технологій та гострої конкуренції їх виявилось недостатньо. Постало питання залучення зовнішніх інвестицій, причому на регулярній основі та у значних обсягах, а це вимагає підтвердження того, що робота компанії організована відповідно до сучасних управлінських принципів.

Грамотна система корпоративного управління дає змогу не тільки найкращим способом використовувати можливості акціонерів та представлені ними ресурси, але й залучати нових інвесторів. За рівних виробничих, фінансових та інших базових показників ринкова вартість акцій компанії з високою репутацією у сфері корпоративного управління є набагато вищою. Цьому, зокрема, сприяють інвестиційні та консалтингові організації, що виступа-

ють консультантами й агентами портфельних інвесторів.

Ускладнює процес корпоративного управління відсутність серед вітчизняних та зарубіжних науковців єдиного підходу до трактування його сутнісних характеристик корпоративного управління. Зокрема, його трактують як:

- процеси, якими компанія управляється та контролюється;
- діяльність корпорацій відповідно до прийнятих корпоративних кодексів;
- сферу економічної науки, що вивчає питання відокремлення інституту власності від інституту управління.

У широкому сенсі корпоративне управління є системою положень, відносин та процесів, в межах яких здійснюється управління корпораціями. Положеннями корпоративного управління є законодавчі акти та внутрішні правила компаній. Учасниками відносин є акціонери, менеджери, органи влади та суспільство загалом. Процеси, які можуть виникати між сторонами, пов'язані з процесами делегування влади й повноважень, розподілом відповідальності за результати роботи корпорації. Таким чином, систему корпоративного управління можна трактувати як механізм, через який приймаються управлінські рішення компанії, формуються мета, завдання корпорації, а також методи їх досягнення [9].

Зарубіжні фахівці у сфері корпоративного управління визначають корпоративне управління як набір інституційних механізмів, що регулюють відносини між групами зацікавлених сторін у діяльності корпорації (інвесторами, як акціонерами, так і кредиторами, менеджерами та робітниками) задля отримання економічної вигоди від такої коаліції.

Незважаючи на всі переваги цього визначення, а саме виокремлення кола учасників процесу корпоративного управління та його кінцевої мети, що полягає в отриманні вигід, воно не містить відповіді на питання про те, на яких положеннях формується корпоративне управління.

Поняття корпоративного управління, на думку А. Берле [8], охоплює перш за все комплекс положень та стимулів, за допомогою яких

акціонери можуть здійснювати контроль над керівництвом компанії та впливати на менеджмент задля максимізації основних показників, зокрема прибутку, як наслідок, ринкової вартості компанії.

Сутність такого визначення полягає в тому, щоби надати акціонерам можливість ефективного контролю та моніторингу за діяльністю менеджменту та сприяти збільшенню капіталізації компанії.

Таким чином, корпоративне управління є системою взаємовідносин між акціонерами та безпосередніми суб'єктами управління (менеджерами) й різними громадськими інститутами, спрямованою на розв'язання конфліктів та досягнення цілей в інтересах власників господарюючих суб'єктів через відповідні положення, що його регулюють.

Відокремлення інституту власності від інституту управління, коли право прийняття рішення делегується найманому менеджеру, є основоположною тезою корпоративного управління. У цьому сенсі корпоративне управління – це спосіб та умова реалізації акціонерами контрольних функцій, тобто корпоративного контролю. Корпоративний контроль трактуємо як процес, за допомогою якого реалізується відповідальність компанії щодо прав і запитів зацікавлених осіб та організацій.

Комплексне вивчення корпоративного управління ґрунтується на застосуванні системного підходу. Він дає змогу розглядати керовану та керуючу підсистеми як єдину систему управління корпорацією, елементи якої об'єднані спільною економічною метою, що полягає в отриманні максимального прибутку. Системний підхід до управління корпорацією є методологічною основою проектування, створення та функціонування організаційно-управлінських систем на підприємствах.

Якщо говорити про стан корпоративного управління на українських акціонерних товариствах відкритого типу та підприємствах, що є емітентами облігацій, то варто зазначити, що, згідно з даними, наданими емітентами, у 2017 році порівняно з попереднім роком зменшується кількість акціонерних товариств, що розкрили інформацію про стан корпоративного управління, як і кількість товариств, у яких проведені загальні збори акціонерів. Позитивними є факти зростання кількості товариств, які мають власний кодекс (принципи, правила) корпоративного управління. Упродовж 2017 року серед 5 275 акціонерних товариств, які надали інформацію щодо стану корпоративного управління, у 4 834 акціонерних товариствах (91,64%) проводилися загальні збори акціонерів, зокрема позачергові відбулись

у 1 622, які надали інформацію щодо стану та корпоративного управління. Серед найбільш непрозорих питань в діяльності акціонерних товариств є інформація щодо розміру винагороди посадових осіб акціонерних товариств та дані про акціонерів, які володіють 10 та більше відсотками статутного капіталу [3].

Основу формування компетентностей менеджменту корпорації складають зростаюча роль особистості топ-менеджера корпорації, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед корпоративним підприємством. Таким чином, основне завдання корпоративного управління полягає в тому, щоби пов'язати особисті установки менеджера з цілями компанії.

На основі досліджень та вивчення досвіду роботи фахівців виокремимо загальні принципи та закономірності ефективної системи менеджменту корпорації:

- відповідність системи менеджменту корпорації цілям, специфіці організації, виду діяльності, етапу економічного розвитку організаційної системи корпорації [4];

- моніторинг взаємозв'язків між системою менеджменту корпорації та системою управління організацією загалом, а також виробничою системою та зовнішнім середовищем;

- пропорційний розвиток елементів системи менеджменту корпорації, адже фрагментарне вдосконалення одного елементу системи може привести до відставання або прискореного розвитку інших елементів системи корпоративного управління, отже, руйнування рівномірного розвитку;

- постійна зміна функцій та ролі менеджменту корпорації з розвитком корпорації [5]

Сьогодні успіху досягають лише ті корпорації, де приділяється велика увага розвитку системи менеджменту корпорації, а саме ті, в яких відбуваються стратегічне планування його розвитку, формування принципів відбору та найму менеджерів корпорації, системи оцінювання, підвищення кваліфікації та управління кар'єрою менеджменту корпорації. У таких компаніях створені умови для взаємин, що засновані на довірі; кожен менеджер повністю реалізовує свої навички. В таких корпораціях формуються положення корпоративного управління як офіційний документ, настільна книга кожного менеджера.

Однак на практиці модель компетентностей менеджменту корпорації, незважаючи на відмінність певних принципів від технологій функціонування, має досить невизначену основу. Стратегія розвитку менеджменту корпорації ґрунтується на загальній стратегії корпорації та визначає способи досягнення пріоритет-

них напрямів компанії за допомогою етапів та методів управління. Найчастіше на вітчизняних корпораціях стратегія розвитку менеджменту корпорації не прописана у внутрішніх положеннях корпорації. Менеджер підприємства декларує відкритість та прозорість політики компанії, а своєю поведінкою демонструє протилежне. Щоби на практиці застосовувати єдині стандарти й правила поведінки в організації, пропонуємо формувати конкретні компетентності як основу розвитку менеджменту корпорації.

Компетентності менеджменту корпорації – це ядро, навколо якого вибудовується корпоративне управління. Наприклад, якщо акціонери потребують корпоративного управління, що засноване на принципах прозорості, передбачуваності, порядності один до одного, потрібно, щоби менеджери перш за все проявляли такі компетентності та поводитись відповідним чином.

Корпоративне управління поширюється на всіх працівників організації, а компетентності менеджменту корпорації – це стандартизований інструментарій, який, зрештою, використовуватимуть акціонери (власники корпорацій). Компетентності менеджменту корпорації – це похідна корпоративного управління. Компетентності менеджменту корпорації, які є важливими та затребуваними в одній компанії, притаманними одному корпоративному управлінню, можуть виявитись неефективними для іншого. Кожна компанія повинна розробити свою модель компетентностей для менеджменту корпорації.

На основі джерел [1–12] виокремимо такі типи компетентностей менеджменту корпорацій (рис. 1):

1) корпоративні (ключові) компетентності, що підтримують проголошену місію та цінності компанії і, як правило, можуть бути застосовані не лише до менеджерів корпорації, часто перелік корпоративних компетентностей представлені в презентаційних та інформаційних матеріалах компанії;

2) управлінські компетентності, тобто лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників, які застосовуються щодо посад усіх рівнів управління;

3) професійні компетентності, тобто знання та навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування їх на практиці різними категоріями менеджерів;

4) особистісні компетентності, що не мають професійного характеру та необхідні в будь-якій сфері діяльності; під особистісною компетенцією розуміються духовна зрілість, усвідомлення менеджером власних життєвих цілей та сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви поведінки.



Рис. 1. Типи компетентностей менеджменту корпорацій

Джерело: сформовано авторами на основі [1–12]

Окремі корпорації використовують тільки ключові компетентності, інші розробляють та використовують тільки управлінські, а частина компаній розробляє професійні компетентності тільки для певної категорії менеджерів корпорації.

Профіль компетентностей описує не тільки те, що очікується від менеджерів, але й те, як їм слід діяти в тій чи іншій ситуації. Перед вжиттям оціночних заходів необхідно переглядати та актуалізувати профілі компетентності з урахуванням зміни змісту роботи менеджера за минулий період.

Необхідно також визначати індикатори компетентностей для ідеального менеджера компанії, яким повинен бути високопрофесійний фахівець, щоби домогтися стратегічних результатів діяльності корпорації.

Таким чином, рада директорів корпорації ініціює процес опису ключових компетентностей менеджменту корпорації. Така інформація узагальнюється, аналізується, після чого виокремлюються найбільш значущі характеристики. Відібрані характеристики необхідно апробувати щодо придатності на дослідній основі або на «пілотному» етапі формування менеджменту корпорації. На наступному етапі потрібно ретельно проаналізувати та скорегувати модель компетентностей, сформувати кінцевий варіант індикаторів. Модель компетентностей менеджменту корпорації – це інструмент, який розвивається та змінюється під впливом тенденцій зовнішнього середовища або кардинальних змін стратегії підприємства.

За ефективного формування компетентностей менеджменту корпорації на основі запропонованих положень дії співробітників визначаються за очікуваними стандартами поведінки та вимогами до якості роботи. Таким чином, використання моделі компетентностей вплине на корпоративне управління. Іноді підвищення ефективності корпоративного управління є однією з основних цілей запровадження моделі компетентностей. Якщо зміни в корпоративному управлінні не передбачені під час описання стандартів поведінки, то це означає, що компетентності складені некоректно, цілком ймовірно є конфлікти між тим, що необхідно компанії, та стандартами поведінки, які пропонується прийняти менеджеру корпорації.

Мета впровадження моделі компетентностей полягає в тому, щоб ефективно відібрати й адаптувати нових менеджерів; створити єдину систему вимог до менеджерів; підібрати програми навчання й розвитку менеджерів; виділити критично важливі характеристики для якості роботи менеджерів; прогнозувати потребу в заміщенні та просуванні менеджерів; оцінювати якість виконання роботи менеджером, зокрема під час його атестації [2].

Модель компетентності менеджменту корпорацій може виступати основою оцінювання діяльності менеджера, його стимулом до навчання, а також методом його саморозвитку.

Для ефективного впровадження моделі компетентності менеджменту корпорацій пропонуємо розробити внутрішній документ, де регламентуватимуться положення щодо оцінювання та розвитку менеджменту корпорації. Цим документом має впроваджуватись єдиний перелік корпоративних та управлінських компетентностей як основа для оцінювання та розвитку персоналу, відбору кандидатів, планування навчання, створення конкурентних переваг компанії через розвиток пріоритетних компетентностей. Компетентності виявлятимуться через анкетування керівників вищої та середньої ланок і ключових працівників, пов'язаних з пріоритетними особливостями розвитку корпорації. Корпоративна модель компетентностей повинна бути розроблена на основі аналізування місії та цілей, а також стратегії розвитку корпорації.

У процесі аналізування менеджменту корпорації оцінюється за такими параметрами, як складність розв'язуваних на посаді задач, сфера й характер впливу результату діяльності менеджера на результати діяльності компанії, особливості його взаємодії з людьми, вимоги до кваліфікації та компетентностей, що є необхідними для успішної реалізації поставлених завдань. Структура корпоративної моделі компетентностей відображає структуру рівнів посад компанії.

Будучи тісно пов'язаною зі стратегічними цілями та корпоративною культурою компанії, корпоративна модель компетентностей менеджменту корпорацій має еволюціонувати та змінюватись. Регулярний перегляд та актуалізація структури корпоративної моделі й змісту компетентностей мають здійснюватися з періодичністю не менше, ніж раз на три роки.

Основними етапами оцінювання компетентностей менеджменту корпорацій є такі.

1) Визначення переліку компетентностей менеджерів, актуальних на плановий період. Цей етап відбувається за участі Ради директорів на підставі переліку корпоративних та управлінських компетентностей, посадової інструкції та стратегічної ролі менеджера в компанії. Менеджер отримує повну інформацію щодо оцінюваних компетентностей, їх опис до початку звітної періоду.

2) Моніторинг поведінки оцінюваного менеджера. На цьому етапі Рада директорів регулярно протягом усього звітної періоду здійснює моніторинг поведінки менеджера корпорації. Рекомендується фіксувати свої спостереження в письмовій або електронній формі, записуючи найбільш яскраві або характерні факти, пов'язані з цим працівником. Після закінчення звітної періоду керівник ініціює проведення оціночної співбесіди.

3) Аналізування результатів моніторингу. Під час підготовки до оціночної співбесіди керівник повинен проаналізувати всі положення, що характеризують поведінку менеджера й належать до необхідних для посади компетентностей, а потім інтерпретувати поведінку оцінюваного менеджера за допомогою певних критеріїв.

4) Інтегральна оцінка компетентностей. На цьому етапі події, факти та інциденти, зафіксовані експертом, зіставляються з індикаторами, описаними в оціночній формі. Якщо оцінюваний менеджер регулярно демонструє протягом звітної періоду не менше 50% цільових індикаторів компетентності, компетентність вважається виявленою. Визначення відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню приймається на основі інтегрального оцінювання компетентностей. Інтегральна оцінка компетентностей фіксує частку продемонстрованих компетентностей в процентному вираженні.

5) Проведення оціночної співбесіди. Під час проведення оціночної співбесіди фахівець та менеджер обговорюють результати, досягнуті менеджером за період, включаючи факти, що підтверджують наявність або відсутність певної компетентності; фактори, що вплинули на досягнуті результати та повсякденну поведінку

менеджера. В результаті співбесіди фахівець та менеджер, що підлягає оцінюванню щодо компетентностей, повинні дійти згоди стосовно відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню відповідно до інтегральної оцінки компетентностей.

б) Розроблення корегувальних дій. На підставі результатів оцінювання, а також з урахуванням фактів, що вплинули на результат, фахівець та менеджер, що підлягає оцінюванню щодо компетентностей, розробляють коригувальні дії, спрямовані на поліпшення результатів роботи та підвищення компетентності менеджера. На підставі результатів оцінювання та з урахуванням бажань і прагнень менеджера планується індивідуальний розвиток та/або його кар'єрний ріст. Результати регулярного оцінювання компетентностей, що враховують інтегральне оцінювання компетентностей, рекомендовані коригувальні дії та план індивідуального розвитку заносяться в оціночну форму, аналізується динаміка їх змін порівняно з минулим періодом.

Висновки з проведеного дослідження. Історичний аналіз розвитку корпоративних відносин у загальному процесі приватизації дає змогу визначити характерні особливості сформованої українській моделі корпоративного управління, а саме значну концентрацію власності, проблеми розмежування власності й управління, значний вплив держави на корпоративне управління та низьку інвестиційну привабливість вітчизняних корпорацій.

Різноманіття трактувань корпоративного управління як у зарубіжній, так і у вітчизняній наукових школах до певної міри ускладнює визначення його змісту. Найбільш вдалим з точки зору процесу управління організацією вважається визначення корпоративного управління як системи взаємовідносин та взаємодій, що відображає інтереси органів управління компанії, акціонерів та зацікавлених осіб, а також спрямоване на зростання капіталізації компанії та отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності компанії в рамках

чинного національного законодавства з урахуванням внутрішніх положень корпорації.

Компетентність менеджменту корпорації – це виражена здатність менеджерів реалізувати знання й уміння для балансування інтересів зацікавлених сторін. Компетентність менеджера відображає потенційну можливість та реальну здатність до розв'язання стратегічних завдань корпорації. Виокремлюємо такі типи компетентностей, що необхідні менеджерам корпорації, як корпоративні (або ключові) компетентності, що підтримують проголошену місію та цінності компанії; управлінські компетентності, тобто лідерські якості менеджерів, вміння керувати групою працівників; професійні компетентності, тобто знання й навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними; особистісні компетентності, тобто духовна зрілість, усвідомлення менеджером власних життєвих цілей.

Основними етапами оцінювання компетентностей менеджменту корпорацій є визначення переліку компетентностей менеджерів, актуальних на плановий період; моніторинг поведінки оцінюваного менеджера протягом звітного періоду; аналізування результатів моніторингу та визначення відповідності фактичних компетентностей оцінюваного менеджера необхідному рівню на основі інтегрального оцінювання компетентностей; проведення оціночної співбесіди й обговорення результатів, що досягнуті менеджером за період, включаючи факти, що підтверджують наявність або відсутність певної компетентності, фактори, що вплинули на досягнуті результати та повсякденну поведінку менеджера; розроблення корегувальних дій, що спрямовані на поліпшення результатів роботи та підвищення компетентності менеджера.

Отже, впровадження комплексу компетентностей – це інструмент фахівця й менеджера, що підлягає оцінюванню, використання якого в діяльності корпорації може стати стратегічною методологією результативного корпоративного управління.

Список використаних джерел:

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Москва : НИППО, 2008. 352 с.
2. Зязюн І.А. Світоглядні пріоритети педагогіки. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2002. Т. 2. С. 10–16.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2019).
4. Ліпич Л.Г., Пустюльга Л.С. Генезис розвитку теорій мотивації праці. *Science*. 2010. № 1. С. 17–19.
5. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2012. № 9 (2). С. 334–345.

6. Равен Д. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. Москва : Когито-центр, 2002. 396 с.
7. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 608 с.
8. Berle A. The modern corporation and private property. Transaction publishers, 1991. 765 p.
9. Khilukha O., Levchuk A., Maksymchuk A. Corporate Culture: Technology of its Formation. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2017. Т. 3. № 11. P. 47–52.
10. Shleifer A.A., Vishny R. Survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52 (2). P. 737–783.
11. Velentzas I., Broni G. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. *Accounting and Auditing Ethics & Deontology*. Thessaloniki: luS. 2014. P. 67–89.
12. Whiddett S., Hollyforde R.A. Practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. London : CIPD, 2003. 764 p.