

А. Степанова, канд. экон. наук, асист.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

### ИНВЕСТИРОВАНИЕ В МИРОВОЮ ЭНЕРГЕТИКУ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

*Освещены вопросы инвестирования энергетики в разрезе регионов мира, которое позволило провести анализ по различным видам производства энергии, сосредоточить внимание на энергосбережении и возобновляемых источниках энергии. Доказано значимость инвестирования сектора энергетики для всего цивилизованного мира и определены приоритеты данного процесса. Указано, что инвестирование в энергетический сектор формируется на основе государственной политики, позволяющей определить возможные пути решения энергетической зависимости Украины с учетом имеющегося мирового опыта.*

*Ключевые слова: инвестирование мировой энергетики, энергоэффективности, инвестиции в энергоснабжение, географическая диверсификация, энергетический инвестиционный климат, энергосбережения.*

A. Stepanova, PhD in Economics, Assistant  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### INVESTING IN THE GLOBAL ENERGY: KEY TRENDS

*The questions of energy investments in the regions of the world, which allowed to carry out analysis of various types of energy production, focus on energy saving and renewable energy sources. Proved the importance of investing energy sector for the entire civilized world and defined the priorities of the process. Indicated that investment in the energy sector is based on public policy, to determine possible solutions to the energy dependence of Ukraine, taking into account the international experience.*

*Keywords: global energy investment, energy efficiency, investment in energy supply, geographical diversification, energy investment climate, energy.*

#### References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription

1. BP: *prohnoz rozvytyia enerhetyky do 2030 h.* [BP: energy development forecast up to 2030], [Online], available at: [http://www.bp.com/content/dam/bp-country/ru\\_ru/folder/2030\\_Booklet\\_rus.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp-country/ru_ru/folder/2030_Booklet_rus.pdf)
2. Varnalii Z. S. (2009) *Ekonomichna bezpeka* [Economic Security], Kyiv, Ukraine, 647 p.
3. *Kabinet Ministriv Ukrainy* (2014), "Economic Strategy of Ukraine till 2030", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/signal/k06145a.doc> (Accessed 24 July 2013).
4. МЭА: *myrovnye ynvystytsyy v enerhetyku* [IEA: global investment in energy], available at: <http://www.ngv.ru/upload/medialibrary/a62/a6256a36e2bc2fa90f0f345b94791c88.pdf> (Accessed 30 July 2014).
5. Stepanova A. (2015), *Dyversyfikatsiia enerhetychnoi zalezhnosti Ukrainy* [Diversification Energy Dependence Ukraine] *Visnyk KNU. Seriia ekonomika*, vol. 172/2015, pp. 69-74. <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/10>
6. World Energy Outlook 2015 [Online] //OECD/IEA, 2014, available at: <http://www.iea.org> (Accessed 10 November 2015)
7. Energy infrastructure. Priorities for 2020 and beyond – A blueprint for an integrated European energy network / European Commission. – Luxemburg : Publications Office of the European Union, 2011. – 41 pp. (Accessed 15 January 2011)
8. Energy Vision 2013 Energy transitions: Past and Future [Online] / World Economic Forum. – Geneva, 2013. – 47 pp. – Rezhy'm dostupu: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EN\\_EnergyVision\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EN_EnergyVision_Report_2013.pdf). (Accessed 1 January 2013)
9. Natural gas demand and supply. Long term outlook to 2030 [Online], available at: <http://www.eurogas.org/uploaded/Eurogas%20long%20term%20outlook%20to%202030%20-%20final.pdf>. (Accessed 20 September 2014)
10. Strategic transport infrastructure needs to 2030. Main findings / OECD Futures Project on Transcontinental Infrastructure Needs to 2030/50 / OECD. – Paris, 20 pp. [Online], available at: [http://www.oecd.org/futures/infrastructureto2030/49094448.pdf\\_2050\\_signed.pdf](http://www.oecd.org/futures/infrastructureto2030/49094448.pdf_2050_signed.pdf). (Accessed March 2012)
11. The Global Energy Architecture Performance Index Report 2015 [Online] / The World Economic Forum – Geneva, December 2013. – 100 pp. – available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EN\\_NEA\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EN_NEA_Report_2015.pdf). (Accessed 13 April 2016)
12. World Energy Investment Outlook: Special Report [Online] / International Energy Agency. – Paris, 2014. – 185 pp. – available at: <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEIO2014.Pdf> (Accessed 19 May 2014)

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2016; 7(184): 32-39

УДК 331.1

JEL Classification: M 12

DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/184-7/5>

А. Чорний, асп.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

*У статті досліджено проблеми моделювання корпоративних компетенцій на вітчизняних підприємствах. З'ясовано відмінності використання окремих методів моделювання компетенцій та підкреслено значущість методів аналізу ролі у процесі формування корпоративних компетенцій. Відповідно до розробленої моделі формування корпоративних компетенцій визначені організаційні заходи задля усунення ефекту несприйняття моделі компетенцій працівниками підприємств.*

*Ключові слова: компетенція; корпоративна модель компетенцій; поведінкове інтер'ю; розвиток персоналу.*

**Вступ.** Однією з головних сучасних тенденцій в управлінні персоналом вітчизняних підприємств є зміщення акценту від підбору менеджерів на ринку праці до розвитку та просування власних високопотенційних виконавців. З одного боку, висування на керівну посаду успішних працівників без відповідного досвіду управлінської діяльності пов'язано з високими ризиками. Згідно з результатами дослідження компанії СЕВ, лише один із семи фахівців великих світових компаній має потенціал високої результативності після підвищення на керівну посаду [1, с. 3]. З іншого боку, при зовнішньому відборі менеджери з наявним успішним досвідом роботи оцінюються значною мірою за знаннями, навичками та соціальним статусом, який вони отримали на попередніх місцях роботи. Проте на прийняття управлінських рішень впливають установки та цінності, яким спі-

дує окремих менеджерів і кожна компанія загалом. Відтак кваліфікований і досвідчений зовнішній кандидат із більшою ймовірністю може не відповідати корпоративним цінностям і нормам, ніж успішний внутрішній виконавець без управлінського досвіду. Результати багаторічних наукових досліджень у різних галузях свідчать, що знання та навички розвинути набагато легше, ніж змінити цінності людини та її установки [2]. Варто також відмітити, що у довгостроковій перспективі лідерство на конкурентних ринках утримують тільки ті компанії, які дотримуються чітко визначеного корпоративного бачення [3]. Це зосереджує увагу фахівців на проблемі спадкоємності у сфері менеджменту, а також проблемі корпоративної пам'яті. Зокрема серед головних індикаторів ефективності роботи служб з управління персоналом у вітчизняних компаніях нині застосовують показ-

ник частки заміщення вакансій середнього та вищого менеджменту внутрішніми кандидатами.

Відтак актуалізується проблематика наукового обґрунтування критеріїв для оцінювання, просування та розвитку менеджерів вітчизняних підприємств, за допомогою яких оцінювалися б не тільки знання та професійні навички, але й можливості конкретного менеджера у своїй поведінці слідувати визначеним цілям і цінностям компанії. У світовій управлінській практиці вироблено універсальний інструмент, що інтегрує в системі управління персоналом функції підбору, оцінки, навчання, розвитку, просування працівників та несе в собі бачення компанії, це корпоративна модель компетенцій (КМК). Водночас практичне впровадження КМК у системі управління вітчизняними підприємствами потребує розробки відповідного організаційно-методичного забезпечення, що дало б змогу адаптувати кращі світові практики до реалій національної економіки.

**Метою** статті є поглиблення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-методичного забезпечення процесу формування КМК на вітчизняних підприємствах. Задля досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання: узагальнити основні принципи формування КМК, визначити організаційно-методичні інструменти побудови КМК, розробити модель формування КМК на вітчизняних підприємствах.

**Предметом** дослідження є складові організаційно-методичного забезпечення формування корпоративної моделі компетенцій на вітчизняних підприємствах. **Об'єктом** дослідження є процеси формування корпоративної моделі компетенцій на вітчизняних підприємствах.

**Огляд літератури.** У 2014 р. понад 40% великих компаній у світі використовували корпоративні моделі компетенцій [4]. При цьому організації з переліку компанії Fortune 500 значно частіше планують збільшення бюджету на використання моделей компетенцій (27%) порівняно зі світовою вибіркою (9%). Згідно з результатами дослідження компанії SHL в Україні тільки 13% компаній взагалі не планують застосовувати моделі компетенцій у побудові системи управління персоналом (відповідно сума відповідей "плануємо використовувати" і "використовуємо" становить 87%). Модель компетенцій за фактом використовується впродовж усього життєвого циклу співробітника (тобто від найму до розвитку та просування, і т.п.) у 38% організацій СНД [5].

Уперше термін "компетенція" був використаний більше 40 років тому як більш валідна альтернатива оцінюванню потенціалу людей за рівнем розвитку інтелекту IQ [6]. Швидкого розвитку компетентнісний підхід дістав у бізнесі, спочатку як науково обґрунтований критерій для процесу відбору кадрів, згодом – як основа для розвитку управлінського персоналу. Було встановлено позитивну кореляцію між рівнем розвитку диференціюючих управлінських компетенцій генеральних директорів і високими показниками діяльності компанії [7].

Після емпіричного доведення ефективності використання компетенцій у рекрутингу, оцінці та розвитку менеджерів створено перші словники компетенцій і стало питання комплексного використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Це спричинено, по-перше, тим, що компетенції постають універсальною мовою (lingua franca), і дані, отримані у процесі оцінки або навчання, можуть використовуватися і при реалізації інших функцій управління персоналом (для розвитку, планування кар'єри тощо). По-друге, після багаторічних емпіричних досліджень було встановлено, що ефективні працівники після переходу в іншу компанію у більшості випадків вже не досягають попереднього рівня ре-

зультатів [7]. Це слугувало доказом того, що великі компанії повинні індивідуально визначати компетенції, які властиві їх успішним працівникам, а не тільки користуватися вже готовими профілями та моделями компетенцій. Відтак головним результатом першої хвилі досліджень практичних аспектів формування корпоративних моделей компетенцій було визначення валідних методів збору та аналізу інформації щодо поведінки кращих і середніх виконавців [8]. Упродовж двох останніх десятиріч дослідники наголошують на необхідності зв'язку корпоративних компетенцій з елементами корпоративної культури та цілями організації. Таким чином, корпоративна модель компетенцій розглядається зарубіжними дослідниками як джерело конкурентних переваг [9,10], якщо, по-перше, базується на корпоративних цінностях, по-друге, враховує чітко прописані стандарти поведінки працівників, по-третє, відповідає довгостроковим цілям організації, по-четверте, може бути імплементованою в основні процеси управління персоналом. Така багатомірність змісту та цілей використання корпоративних моделей компетенцій також актуалізує необхідність вдосконалення методичного інструментарію та організаційних заходів щодо впровадження КМК у діяльність компанії.

Актуальність використання компетенцій у таких процесах управління персоналом підприємств як підбір, оцінка, навчання, розвиток, планування кар'єри, управління винагородами, була доведена у роботах вітчизняних дослідників, зокрема, Т.В. Білорус [11]; А.М. Зленко [12]; О.А. Немашкало та К.В. Клецова [13]; К.М. Столярська [14]; О.О. Бондаренко [15]; О.М. Арапової [16;17;18]. Особливу увагу вітчизняні вчені приділяють дослідженню компетенцій окремих груп персоналу. Так, компетенції фахівців інноваційної сфери діяльності були досліджені у роботах Д.М.Черваньова [19] та О.М. Арапової [17]; а компетенції управлінського персоналу – В.М.Приймака [20].

Особливістю процесу формування корпоративних моделей компетенцій як основи для процесів управління персоналом вітчизняних підприємств були розкриті у працях багатьох вітчизняних учених. Так, у роботі К.В. Клецової автором здійснено класифікацію корпоративних компетенцій та встановлені вимоги до них [16]. О.М. Араповою узагальнено основні принципи, яким повинна відповідати побудована модель компетенцій [17], етапи формування моделі та профілей компетенцій [14] та методики класичного дослідження компетенцій [18]. У деяких роботах проведено аналіз методичного забезпечення формування моделі компетенцій, але тільки для окремих посад, а не для усієї компанії; при чому автор стверджує, що "...модель компетенцій, безумовно, не може бути універсальною навіть для аналогічних посад у компанії" [21, с. 35], що не відповідає успішному практичному досвіду зарубіжних та вітчизняних компаній.

Таким чином, питання розкриття аспектів методичного інструментарію та організаційного супроводу його застосування у процесах формування КМК вимагає додаткового освітлення в науковій літературі.

**Методологія дослідження.** При написанні статті були використані спеціальні та загальнонаукові методи дослідження: логічного узагальнення – для виявлення тенденцій використання корпоративної моделі компетенцій вітчизняними компаніями та формування висновків із проведених досліджень; синтезу – для узагальнення окремих елементів у цілісну систему формування корпоративної моделі компетенцій; морфологічного аналізу – для комбінування різних методів та організаційних заходів при формуванні КМК. Інформаційною основою для проведення дослідження постав науковий

доробок вітчизняних і зарубіжних вчених із зазначеної проблематики, а також звіти консалтингових компаній SEB SHL та Korn/Ferry (Lominger, HayGroup, McBer).

**Основні результати.** Згідно з результатами дослідження консалтингової компанії KPMG тільки близько половини організацій (51%) застосовують детальний підхід до розробки корпоративної моделі компетенцій [22]. Моделювання компетенцій є складним комплексним процесом, як з точки зору методологічного базису, так і з боку організаційного забезпечення.

Автором виділено десять кроків у процесі моделювання корпоративних компетенцій, які подані у табл. 1. Обов'язковим "нульовим" етапом, що передуює створенню плану проекту моделювання КМК, є визначення ТОП-менеджерами місії, корпоративної стратегії, стратегії управління персоналом, основних цінностей та проведення аналізу корпоративної культури. Для того, щоб розробка КМК не перетворилася на сліпе слідування загальному тренду, на першому етапі потрібно визначити конкретну ціль використання моделі. Вітчизняні підприємства можуть впроваджувати модель компетенцій через усвідомлення потреб, по-перше, у систематичному розвитку управлінського персоналу, по-друге, інтеграції всіх HR-процесів, по-третє, у створенні єдиних стандартів поведінки для територіально відокремлених структурних одиниць компанії. Якщо пріоритетною метою є створення інструменту для розвитку менеджерів, то членами критеріальних вибірок будуть виключно ключові управлінці, а компетенції повинні максимально відповідати змісту роботи кожного менеджера, що, в свою чергу, актуалізує створення профілей компетенцій. Якщо ж пріоритетною метою є створення інструментарію корпоративної культури, то профілі компетенцій складати не обов'язково, а до розробки моделі необхідно залучити виконавців і менеджерів з якомога більшої кількості структурних підрозділів.

Відповідно до обраної мети визначаються усі подальші дії з розробки корпоративної моделі компетенцій. Наприклад, на другому етапі, при виборі підрядника, не усвідомлюючи пріоритетну кінцеву мету розробки мо-

делі, керівництво може зробити вибір на користь консалтингової компанії з більшим загальним досвідом у моделюванні компетенцій. Проте обрані консультанти можуть спеціалізуватися на розробці моделей, які слугують, в першу чергу, основою для розвитку менеджерів, у той час, як компанія-клієнт потребує більшою мірою інструмента для впливу на корпоративну культуру. Критеріями для вибору консалтингової компанії можуть бути наступні: досвід у визначеній сфері, вартість послуг, наявність власних бібліотек компетенцій, можливості адаптації раніше розроблених консультантами універсальних моделей (наприклад, управлінських моделей компетенцій, моделей для спеціалістів з продажу, сервісного обслуговування тощо), варіативність використання валідних методик моделювання компетенцій, реальна кількість сертифікованих досвідчених консультантів, наявність відповідного сучасного програмного забезпечення тощо.

Після вибору підрядної організації розпочинається третій етап розробки КМК, ціллю якого є створення план-графіку проекту та затвердження складу проектної групи. Планування відбувається за допомогою стандартних методів управління проектами. Однією з головних загроз для успішного практичного використання розробленої корпоративної моделі компетенцій є її повне несприйняття спеціалістами компанії [23]. Тому при формуванні корпоративної моделі компетенцій вважаємо важливим зосередити увагу на необхідності таких інструментів управління проектами, як матриця відповідальності та план управління зацікавленими сторонами.

Відповідно до цілей потрібно чітко визначити рівень залучення до процесу розробки основних користувачів КМК. Наприклад, якщо компетенції планується застосовувати тільки з метою розвитку менеджерів, то потреба у залученні та широкому інформуванні усіх працівників підприємства відсутня. Якщо модель компетенцій повинна стати фундаментом корпоративної культури, то незалучення у процес розробки виконавців усіх рівнів призведе не лише до несприйняття інструменту, але й частих конфліктів між фахівцями і менеджерами низової ланки.

Таблиця 1. Послідовність етапів моделювання корпоративних компетенцій

| №  | Цілі   | Методи  | Задіяні   | Організаційні заходи                             |
|--|--|---|---|--|
| 0. Визначення бізнес-стратегії, стратегії управління персоналом, корпоративних цінностей |  |   |   |  |
| 1  | Визначення цілі моделювання компетенцій                              | Аналіз документів та HR-даних   | Топ-менеджмент, HR, PR                                    | Наради топ-менеджерів                            |
| 2  | Вибір підрядника   | Багатокритеріальний аналіз ринку та перевірка рекомендацій  | HR  | Підготовка внутрішніх HR-ів до презентацій       |
| 3  | Складання план-графіку проекту                                       | Методи управління проектами   | Топ-менеджмент, HR, консультанти                          |  |
| 4  | Визначення методологічного забезпечення моделювання                  | Прогностичне інтерв'ю, Talentcalibration, аналіз робіт, Метод аналізу задач, аналіз виконання KPI   | Менеджери вищої ланки, HR, менеджери середньої ланки      | PR, презентації для працівників                  |
| 5  | Визначення корпоративних компетенцій                                 | Поведінкове інтерв'ю / метод критичних інцидентів / Метод прямих атрибутів / Метод включеного спостереження/ спостереження за діяльністю / експертні методи | Виконавці з критеріальних вибірок                         |  |
| 6  | Визначення рівнів розвитку компетенцій                               | Багатокритеріальний аналіз кластерів, попарне порівняння кластерів; поведінкове інтерв'ю, метод репертуарних решіток  | Аналітики, працівники з другої критеріальної вибірки      | Контрольна нарада основних ЗС проекту            |
| 7  | Побудова профілей компетенцій  | Використання існуючих бібліотек   | Топ-менеджери та менеджери середньої ланки за напрямками  |  |
| 8  | Валідація корпоративної моделі та профілей компетенцій               | Тестування, асесмент-центри   | Виконавці з третьої критеріальної вибірки                 | Затвердження моделі компетенцій                  |
| 9  | Інтеграція моделі в HR-процеси                                       | Розробка алгоритмів HR-процесів, IT-тестування  | HR, IT; можлива співпраця з 2-ою консалтинговою компанією | Переробка HR-політик; зміна посадових інструкцій |
| 10   | Аналітика ефективності використання корпоративної моделі компетенцій |   |   |  |

Відтак при розробці корпоративної моделі компетенцій потрібно взяти до уваги те, що недостатня проінформованість спеціалістів про процеси, які відбуваються всередині компанії, є найбільш вагомою причиною низького морального клімату серед спеціалістів. Оповіщення працівників підприємства впродовж усього проекту щодо розробки та застосування корпоративної моделі компетенцій – це зона відповідальності працівників HR-напряму підприємства, проте спочатку зовнішні експерти мають провести відповідні тренінги або інформативні наради з внутрішніми HR-ами.

На четвертому етапі процесу розробки моделі компетенцій визначаються методики збору та аналізу інформації. Спочатку потрібно визначити членів критеріальних вибірок. Якщо пріоритетною метою використання моделі є розвиток менеджерів, то переважна більшість членів критеріальних вибірок повинна займати ключові для підприємства посади. Якщо метою є вплив на рівень корпоративної культури, то потрібно поставитися до вибору посад більш збалансовано і дослідити ширший спектр робіт, надаючи відносну перевагу за працівниками на ключових посадах. У будь-якому випадку для обраних посад потрібно встановити тверді показники, за якими буде здійснюватися диференціація успішних працівників задля формування критеріальних вибірок.

Очевидно, що на великих підприємствах неможливим є дослідження компетенцій, які є важливими, для кожної посади. Чим більшим є підприємство, тим вища значимість правильного вибору посад для аналізу при розробці корпоративної моделі компетенцій. Вважаємо, що ключовим рішенням, яке найбільшою мірою сприятиме успішному моделюванню корпоративних компетенцій, є вибір посад для проведення аналізу. Більшість дослідників наголошує на необхідності побудови КМК, базуючись на місії та довгострокових цілях організації. Для цього пропонуються конкретні методи, найбільш значущими з яких вважаються аналіз документів та прогностичне інтерв'ю з топ-менеджментом компанії. Застосування цих методів має велике значення для визначення загального вектору розвитку компанії та є відносно простими у реалізації: основні документи прописані, а особи топ-менеджерів відомі заздалегідь. Зовнішнім консультантам потрібно вивчити стратегії розвитку, політики та напрями розвитку підприємства, потім підготувати структури інтерв'ю та проаналізувати отриману інформацію.

Водночас вибір ключових посад серед безлічі інших у складних організаційних структурах сучасних вітчизняних підприємств є набагато важчим у практичній реалізації. На важливості вибору ключових посад акцентовано увагу у роботах багатьох дослідників процесів моделювання компетенцій, проте необхідно визначити конкретні інструменти. Зокрема, для формалізації процесу визначення ключових посад для аналізу корпоративних компетенцій рекомендуємо використовувати інструмент "Talent Calibration" – інструмент стратегічного планування, сутність якого полягає у чіткої регламентованій нараді менеджерів вищих ланок щодо співставлення ключових напрямків діяльності у майбутньому та необхідних існуючих або нових посад в організаційній структурі. Як результат проведення стратегічної сесії, потрібно чітко визначити: 1) специфічні сфери діяльності, що будуть критичними для підприємства, 2) плани дій у цих сферах, 3) перелік ключових посад, які вже існують, та які потрібно ввести до організаційної структури компанії. Отже, "Talent Calibration" є інструментом групового регламентованого збору інформації і може надати розробникам КМК додаткові дані порівняно з методом аналізу документів та індивідуальними прогностичними

інтерв'ю. Комплексне використання зазначених методів сприятиме встановленню тісного зв'язку визначених корпоративних компетенцій та майбутніх цілей організації. У випадку дослідження компетенцій працівників як основи корпоративної культури, потрібно зберігати баланс обраних посад серед окремих сфер діяльності організації. Найкращим чином це можна зробити за допомогою принципу "вибір посад за діагоналлю" [23].

Після визначення переліку посад, на основі яких буде проводитися моделювання, необхідно встановити чіткі тверді критерії задля диференціації найкращих виконавців. Як зазначають Л.М. Спенсер і С.М. Спенсер: "...модель компетенцій, заснована на даних щодо кращих виконавців, не може бути краще критеріїв, за якими були відібрані ці люди. Якщо використовуються невірні критерії (наприклад, особиста популярність замість виконання), то модель визначить невірні компетенції" [8]. Для того, щоб зменшити ступінь суб'єктивності в процесах моделювання компетенцій, важливою є диференціація членів критеріальної вибірки не за допомогою експертних методів, а через проаналізовані автоматизованими системами рівні досягнення КРІ різними працівниками на обраних посадах. Якщо для окремих посад компанії не має можливості визначити показники ефективності діяльності, то замість них можна скористатися рейтингами колег [8]. Бажаним є варіант, коли диференціація працівників на "зірок" і менш ефективних працівників здійснюється за декількома надійними критеріями.

Від якості вибору критеріїв оцінювання залежить правильність побудови критеріальної вибірки для збору інформації. Кількість працівників, поведінку яких потрібно дослідити, залежить від масштабів компанії, проте загально відомим є принцип "від суперзірок завжди можна дізнатися більше" [8, с. 96]. Незалежно від головної мети моделювання корпоративних компетенцій, дослідники повинні орієнтуватися на ідентифікацію та аналіз поведінки працівників, яка призводить до ефективного виконання роботи. Таким чином, зірок повинно бути приблизно у півтори рази більше, ніж менш компетентних колег [25]. Задля отримання статистично вагомих результатів на етапі аналізу інформації Л.М. Спенсер і С.М. Спенсер рекомендують включати до кожної з критеріальних вибірок мінімум 20 працівників: 12 зірок і вісім середніх виконавців [8]. Після затвердження списку посад для дослідження корпоративних компетенцій, паралельно з процесом визначення членів критеріальних вибірок, консультанти можуть визначити методики збору інформації відповідно до кожної групи посад.

Існує не менше десятка загально відомих і широко вживаних методів збору інформації для моделювання корпоративних компетенцій. При цьому емпірично доведено, що використання декількох різних методів одночасно дає більш валідні результати [24]. Крім того, використання методик моделювання компетенцій у комплексі з традиційними методами аналізу робіт є найбільш зрілим підходом з точки зору точності отриманих результатів [10]. Кількість обраних методик прямо залежить від кількості обраних для аналізу посад з унікальним функціоналом діяльності. Обираючи методики, потрібно чітко прописати бажані результати використання кожного з методів, умови якісного застосування та групи працівників для аналізу (табл. 2).

Основним методом моделювання компетенцій є поведінкове інтерв'ю [25]. Під час проходження інтерв'ю працівники відповідають на питання щодо власної поведінки у робочих ситуаціях. Інтерв'юери повинні отримати інформацію щодо конкретних дій, відчуттів, мотивів поведінки і стилів мислення працівників у п'яти-семи робочих епізодах. Головним підґрунтям використання

методу, що орієнтується на минулу поведінку, є факт невідповідності людських уявлень про власну бажану поведінку у майбутньому та реальних дій у визначених ситуаціях [8]. Після проведення поведінкових інтерв'ю експерти повинні визначити компетенції, які диференціюють кращих виконавців від середніх. Поведінкове інтерв'ю походить від методу критичних інцидентів Фланагана [26]. Ключова відмінність між двома зазначеними методиками полягає у тому, що за допомогою методу критичних інцидентів виявляють аспекти роботи, а за поведінковим інтерв'ю – компетенції. Під час проходження інтерв'ю з виявлення критичних інцидентів фахівці просять описати робочі ситуації, які стали визначальними з точки зору успіху або невдач у роботі. Після аналізу робіт за допомогою методів моделювання компетенцій досліджуються моделі поведінки, які призвели до ефективних дій у ключових робочих ситуаціях.

Застосування методу включеного спостереження передбачає наявність експерта з моделювання компетенцій на нарадах, зборах колективів або робочих груп. За допомогою методу включеного спостереження мож-

на надійно ідентифікувати компетенції окремих кластерів (наприклад, комунікативність, планування діяльності) або встановити дані щодо аналізу робіт. Проте використання даного методу потребує великих часових та грошових витрат. Після застосування методів збору інформації для моделювання компетенцій усі дані потрібно зібрати для роботи групи експертів з аналізу інформації. На етапі збору інформації важливим є кодування кожної окремої операції: результатом кожного інтерв'ю повинен бути закодований відповідно до встановлених вимог звіт. Узгоджене кодування значно полегшить процес аналізу інформації. Також збір інформації доцільно доручати переважно внутрішнім експертам (після проходження навчання від зовнішніх консультантів), тоді як для аналізу інформації потрібно додатково залучити групу досвідчених зовнішніх консультантів. Такі рекомендації зумовлені, по-перше, більш високим рівнем складності аналізу порівняно зі збором інформації, по-друге, великими затратами часу при зборі інформації, що значно впливає на вартість проекту при широкому залученні зовнішніх консультантів.

**Таблиця 2. Загальна характеристика методів моделювання компетенцій**

| Назва методу                          | Мета застосування   | Вимоги до використання  | Досліджувані об'єкти   |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Аналіз документів                     | Уточнення майбутніх змін на підприємстві та змісту корпоративної стратегії для визначення компетенцій, які забезпечать розвиток | Чітко прописані корпоративні цінності, цілі, стратегія.   | Топ-менеджери  |
| Прогностичне інтерв'ю                 | Описання обраних робіт у термінах завдань   | Наявність системи каскадованих цілей  | Топ-менеджмент і менеджери середньої ланки   |
| Метод прямих атрибутів                | Швидко відібрати перевірені валідні компетенції   | Використання валідних універсальних моделей від консалтингових компаній з можливістю адаптацією до умов замовника   | Топ-менеджери, менеджери середньої ланки   |
| Поведінкове інтерв'ю                  | Ідентифікувати диференційовані корпоративні компетенції та рівні їх розвитку  | Учасники інтерв'ю не мають знати, до якої з двох груп (успішні або середні) відносяться члени критеріальної вибірки | Найефективніші та середні виконавці у співвідношенні 3:2 (не менше 12 осіб з найкращих і восьми – із середніх)   |
| Метод критичних інцидентів            | Визначення важливих аспектів робіт  | Пріоритетність аналізу роботи над аналізом проявів поведінки  | Фахівці  |
| Метод репертуарних решіток            | Визначити індикатори поведінки ефективних спеціалістів та рівні розвитку компетенцій  | Продиференційовані виконавці за чіткими твердими критеріями ефективності на даних посадах                           | Менеджери початкового рівня зі значною кількістю підлеглих   |
| Нагляд за діяльністю працівників      | Моделювання профілей компетенцій для виробничих або "клієнтських" груп посад  | Використання після експертних методів або поведінкового інтерв'ю  | Фахівці, результат робочої поведінки яких можна одразу оцінити (фахівці, які спілкуються з клієнтами, робітники) |
| Анкетування працівників та керівників | Валідизація компетенцій, які були визначені іншими методами   | Наявність великої кількості респондентів. Обов'язкове використання у зв'язі з більш валідними методами              | Спеціалісти та керівники початкового рівня з додаткової критеріальної вибірки                                    |

*Джерело:* розроблено автором на основі [18, 25, 26]

Першим результатом роботи робочої групи з аналізу інформації повинні стати визначені диференціюючі кластери компетенцій. Обирати потрібно ті кластери, які диференціюють найкращих виконавців від інших на ключових (у першу чергу) та інших посадах. Окрім стандартного встановлення кореляції між кластерами та результатами діяльності можна використовувати попарні порівняння кластерів і метод багатокритеріального аналізу. На цьому етапі важливим є те, що визначений перелік корпоративних компетенцій повинен бути не занадто широким [11]. Важливим є концентрація лише на тих кластерах компетенцій, наявність яких найбільшою мірою розрізняє кращих працівників, тобто впливає на кінцеві результати діяльності компанії. Якщо консультанти не слідуєть цьому принципу, то втрачається сенс проведення кропіткої та вартісної роботи з моделювання компетенцій: громіздка корпоративна

модель стає непридатною для використання у процесах розвитку й оцінки персоналу. Під час визначення ключових компетенцій важливим є усунення дублювань інформації в одних сферах і пошук "пустих дір" в інших. Консультанти спочатку повинні виключити з різних кластерів компетенцій схожі описи поведінки працівників, а потім визначити ті кластери, які потребують доповнення інформації. Для того, щоб заповнити ідентифіковані прогалини, потрібно провести поведінкові інтерв'ю з представниками другої критеріальної вибірки. Другою причиною проведення додаткових інтерв'ю є потреба у визначенні рівнів розвитку корпоративних компетенцій. Якщо ж після аналізу отриманих даних залишаються компетенції без чітко визначених рівнів, доречним стає використання методу репертуарних решіток.

На відміну від поведінкового інтерв'ю, польових методів та методу критичних інцидентів, метод репертуар-

рних решіток можливо використовувати задля непрямого дослідження компетенцій. Мається на увазі, що під час розмови з конкретним менеджером досліджуються не його компетенції, а ефективність діяльності його підлеглих. Під час інтерв'ю з менеджерами консультант дає можливість менеджеру проводити порівняння між ефективними й менш ефективними працівниками та описувати відмінності у їх поведінці, особистих якостях тощо. Результати бесід аналізуються та вносяться у спеціально розроблені решітки, які можуть мати різні параметри залежно від цілей застосування. Метод репертуарних решіток можна використовувати задля визначення диференціюючих компетенцій серед інших, які були визначені після першої хвили поведінкових інтерв'ю.

Після визначення корпоративних компетенцій процес безпосередньо моделювання або завершується, або визначаються додаткові компетенції окремо для фахівців та управлінців різних рівнів, або ж створюються профілі для усіх груп посад. Для підприємств з великою кількістю посад моделювати профілі компетенцій рекомендовано за допомогою готових бібліотек компетенцій [10]. При використанні методу прямих атрибутів менеджерам пропонуються картки з готовими описами поведінки, яка впливає на успішність роботи працівників, що займають різні посади в організації. Використання даного методу допускається лише у випадку наявності у консультантів описів поведінки, достовірність яких була підтверджена практикою використання в інших компаніях, та можливості налаштувати дані універсальні описи відповідно до вимог конкретного клієнта. Ця процедура зазвичай відбувається шляхом поетапного сортування карток менеджерами компанії-замовника. Слід відзначити, що для кожної конкретної посади важливими є різні набори описів поведінки. Тому використання методу прямих атрибутів вважаємо доречним для побудови профілей компетенцій різних посад, особливо при відсутності можливості проводити безліч інтерв'ю з представниками різних груп посад на великих підприємствах. Використовувати готові бібліотеки компетенцій можливо як в описаному вище варіанті – під час особистих зустрічей – так і за допомогою спеціалізованого онлайн-інструменту (наприклад, при співпраці з консультантами компанії Korn/Ferry).

Восьмим етапом моделювання корпоративних компетенцій є валідизація. Незалежно від обраної методики валідизувати модель потрібно на виконавцях, які ще не були залучені на попередніх етапах. Таким чином, створення валідної корпоративної моделі компетенцій потребує трьох критеріальних виборок працівників компанії. У цілях валідизації рекомендовано використовувати модель у процесах відбору або навчання працівників з третьою критеріальною виборкою. Також валідизація можлива за допомогою методів анкетування, тестування або проведення асесмент-центрів.

Після валідизації та затвердження модель компетенцій потрібно інтегрувати в основні HR-процеси. Задля цього велика кількість компаній обирає варіант співпраці з другою консалтинговою компанією, яка спеціалізується на IT-рішеннях та організаційному забезпеченні процесів управління персоналом. Модель компетенцій можливо інтегрувати в процеси відбору, оцінки, навчання, розвитку, планування кар'єри та визначення розмірів заробітної плати працівників та зробити центральним елементом усієї HR-системи підприємства.

Одним з інструментів подолання супротиву працівників великих промислових підприємств до практичного слідування визначеним під час моделювання компетенцій описам ефективної поведінки є створення заснованих на компетенціях посадових інструкцій.

Окрім описаних організаційних інструментів зменшення супротиву працівників великої уваги також заслуговує форма корпоративної моделі компетенцій та мова, на якій вона написана [19]. Після проведення усіх необхідних досліджень консультанти отримують опису з використанням спеціальних термінів модель, проте ці терміни не відносяться до повсякденної діяльності працівників підприємства. Тому важливим є перефразування описів поведінки працівників таким чином, щоб кожен працівник зміг зрозуміти компетенції та слідувати заданим орієнтирам поведінки у своїй роботі. Якщо КМК була сформована з урахуванням даних щодо працівників, які займають ключові посади, та відповідно усім вище переліченим принципам, то вона є валідною впродовж трьох – п'яти років, залежно від галузі і життєвого циклу організації. Водночас за необхідності автор рекомендує аналізувати інформацію щодо використання моделі в основних процесах управління персоналом для внесення доповнень у профілі компетенцій.

**Висновки.** Таким чином, формування моделі корпоративних компетенцій є довготривалим та інтелектуально затратним процесом, що потребує відповідного рівня експертизи від осіб, що приймають участь у моделюванні. Модель компетенцій слугуватиме універсальним інструментом управління персоналом, якщо буде побудована виходячи з коротко- та довгострокових планів, місії і цінностей організації, та з одночасним використанням методів аналізу робіт і моделювання компетенцій. Іншими важливими принципами моделювання є: початок розробки компетенцій з топ-менеджменту, наявність у критеріальних вибірках більшої кількості найкращих працівників (порівняно з середніми), використання декількох методів моделювання та використання доступної мови при описі різних рівнів поведінки.

**Дискусія.** Основним напрямом подальших досліджень виділяємо моделювання управлінських компетенцій з метою використання у процесах розвитку менеджерів вітчизняних підприємств.

#### Список використаних джерел

1. SHL Talent Measurement Survey [Електронний ресурс] // CEB SHL, 2014. – 18p. // Режим доступу: <http://www.shlpolska.pl>.
2. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century / R.E. Boyatzis // Journal of Management Development. – 2008. – Т. 27. – №. 1. – р. 5-12. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840730>
3. Коллинз Д. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением / Д. Коллинз, Д. Поррас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Кантровиц Т. Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год [Электронный ресурс] / Т. Кантровиц. – Режим доступа: <http://www.shl.ru>.
5. Пескин М. Отчет о локальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год [Электронный ресурс] / М. Пескин. – СЕВ. – 2014 – с. 43 // Режим доступа: <http://www.shl.ru/issledovanie-shl/otchet0>.
6. McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist, Vol. 28 No. 1. – 1973. – pp. 1-40. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
7. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance / R.E. Boyatzis // John Wiley & Sons, 1982.
8. Спенсер Л.М. Компетенция на работе: пер. с англ. А. Яковенко / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М.: НППО, 2005. – 384 с.
9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. / Д. Ульрих – М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2007. – 304 с.
10. Campion M. A. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling / M. A. Campion // Personnel Psychology. – 2011. – Т. 64. – №. 1. – С. 225-262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
11. Білорус Т.В. Практичні рекомендації щодо розробки та впровадження моделей компетенцій // Теоретичні та практичні аспекти розвитку сучасної економіки: XXI Міжнародна наук.-практ. конф., 28-29 грудня 2012 р.: тези доп. – Львів: ЛЕФ, 2012. – С. 47-48.
12. Зленко А.М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2013. – №. 20 (1). – С. 99-102. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escv\\_2013\\_20\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escv_2013_20(1)_21)
13. Немашкало О.А. Навчання персоналу міжнародних компаній, засноване на компетенціях / О.А. Немашкало, К.В. Клецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 1(190). – С. 121-126.

14. *Столярська К.М.* Методологічні підходи щодо стратегії управління персоналом підприємств зв'язку на засадах формування ключових компетенцій / К.М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – №. 4. – С. 242-247. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_38)
15. *Бондаренко О.О.* Значення компетентності персоналу в процесі впровадження системи менеджменту якості / О.О. Бондаренко // Економіка та держава. – 2009. – №. 4. – С. 70-72. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2009/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2009/20.pdf)
16. *Арапова О.М.* Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, В.П. Фідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 207-211. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
17. *Арапова О.М.* Creating a competency model for the assessment of experts on foreign trade and innovation [Електронний ресурс] / О.М.Арапова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015 – № 6 (22). – С. 17-23. – Режим доступу до журналу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>
18. *Арапова О.М.* Компетентнісний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації [Електронний ресурс] / О.М. Арапова // – Режим доступу: [archive.nbuv.gov.ua/e-journals/econrch/2011\\_1/11aomvpo.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/econrch/2011_1/11aomvpo.pdf).
19. *Черваньов Д.М.* Система інноваційного менеджменту: теорія і практика : підруч. / Д.М. Черваньов – К. : ВПЦХ "Київський університет", 2012.- 1391 с.
20. *Приймак В.М.* Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. М. Приймак // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія "Економі-

ка". – 2012. – Вип. 136-137. – С. 49-52. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2012\\_137\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_137_14)

21. *Бородієнко О.В.* Порівняльний аналіз методик проектування моделі компетенцій в психолого-педагогічних дослідженнях / О.В. Бородієнко // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. – 2015. – №. 1. – С. 34-39. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2015_1_8)
22. Competency models – benefits and challenges: Insights from 2010 survey on practical application in Bulgaria [Електронний ресурс] / KPMG Advisory EOOD, 2010. – 36 p // Режим доступу: <http://www.kpmg.com>.
23. *Уиддет С.* Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С Холлифорд – М.: Hippo. – 2003. – 224 с.
24. *Shippmann J. S.* et al. The practice of competency modeling / J. S. Shippmann // Personnel psychology. – 2000. – Т. 53. – №. 3. – С. 703-740. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
25. *McClelland D.C.* Identifying competencies with behavioral-event interviews / D.C. McClelland // Psychological Science. – 1998. – Т. 9. – №. 5. – С. 331-339. doi: 10.1111/1467-9280.00065
26. Flanagan. J.C. The critical incident technique. / J.C. Flanagan // Psychological Bulletin, 51 (4). 1954. – 327-358.

Надійшла до редколегії 21.05.16

Date of editorial approval 26.05.16

Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project

А. Черный, асп.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

В статье исследованы проблемы моделирования корпоративных компетенций на больших отечественных предприятиях. Определено отличие между моделированием компетенций для развития управленческого персонала и формированием модели компетенций как, в первую очередь, инструмента корпоративной культуры. В соответствии с этапами моделирования компетенций указаны соответствующие организационные мероприятия для устранения эффекта неприятия модели компетенций сотрудниками предприятий. Результатом исследования является раскрытие уместности использования методов моделирования компетенций в зависимости от контекста.

Ключевые слова: компетенция, корпоративная модель компетенций, поведенческое интервью, развитие персонала.

A. Chorny, PhD Student

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

#### PRACTICAL ASPECTS OF FORMATION CORPORATE COMPETENCY MODEL

The article analyzes problems of corporate competency modeling on large domestic enterprises. The relevance of the issue is caused by absence of methodological rigor and appropriate organizational support during formation corporate competency models of most Ukrainian companies. Based on the analysis of foreign and domestic scientists' works, consulting companies' reports and own empirical experience we suggested 10-step competency formation model. It's determined difference between competency modelling for development of management staff and formation competency model, primarily, as a tool of corporate culture. It's explained features and differences of using certain techniques of competency modeling and emphasized importance of analysis methods during formation corporate competence models. According to competency modeling steps we identified appropriate organizational arrangements to eliminate the effect of rejection competency model by enterprises' employees. The result of this study is to disclose appropriateness of using competency modeling techniques according to the context.

Key words: competency, corporate competency model, behavioral event interview, staff development.

#### References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription

- SHL Talent Measurement Survey. CEB SHL, 2014. – 18 p.
- Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century / R.E. Boyatzis // Journal of Management Development. – 2008. – Т. 27. – №. 1. – p. 5-12. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Kollinz D. Postroennyye navechno: uspeh kompaniy, obladayuschih videniy. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
- Kantrovits T. Otchet o globalnykh tendentsiyah v otsenke personala za 2014 god
- Peskin M. Otchet o lokalnykh tendentsiyah v otsenke personala za 2014 god. CEB. – 2014 – s. 43.
- McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence/ D.C. McClelland // American Psychologist, Vol. 28 No. 1. – 1973. – pp. 1-40. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance / R.E. Boyatzis // John Wiley & Sons, 1982.
- Spenser L.M. Kompetentsiya na rabote: per. s angl. A. Yakovenko. M. : HIPPO, 2005. – 384 s
- Ulrih D. Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol HR-menedzhera v organizatsii. Per. s angl. / D. Ulrih – M.: OOO "I.D.Vilyams", 2007.-304 s.
- Campion M. A. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling / M. A. Campion // Personnel Psychology. – 2011. – Т. 64. – №. 1. – С. 225-262.
- Bilorus T.V. Teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku suchasnoi ekonomiky: XXI Mizhnarodna nauk.-prakt. konf., 28-29 hrudnia 2012 r. : tezy dop. – Lviv: LEF, 2012. – pp. 47-48.
- Zlenko A. M. Kompetentsii v systemi otsinky personalu . Ekonomichnyi visnyk universytetu. – 2013. – №. 20 (1). – S. 99-102. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvju\\_2013\\_20\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvju_2013_20(1)_21)
- Nemashkalo O.A. Navchannia personalu mizhnarodnykh kompanii, zasnovane na kompetentsiakh / O.A. Nemashkalo, K.V. Kletsova // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. – 2013. – № 1(190). – S. 121-126
- Stoliarska K. M. Metodolohichni pidkhody shchodo strategii upravlinnia personalom pidpriemstva zv'iazku na zasadakh formuvannia kliuchovykh kompetentsii. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. – 2012. – №. 4. – S. 242-247. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_38)
- Bondarenko O. O. Znachennia kompetentnosti personalu v protsesi vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti. Ekonomika ta derzhava. – 2009. – №. 4. – S. 70-72. [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2009/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2009/20.pdf)
- Arapova O.M. Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. – 2013. – № 1 (6). – S. 207-211. <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
- Arapova O.M. Creating a competency model for the assessment of experts on foreign trade and innovation. Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. – 2015 – № 6 (22). – S. 17-23. <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>
- Arapova O.M. Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni systemoiu vynahorody personalu orhanizatsii. archive.nbuv.gov.ua/e-journals/econrch/2011\_1/11aomvpo.pdf.
- Chervanov D.M. Systema innovatsiinoho menedzhmentu: teoriia i praktyka : pidruch. / D.M. Chervanov – K. : VPTsKh "Kyivskiy univeritet", 2012.- 1391 p.
- Pryimak V.M. Model profesiiynykh kompetentsii suchasnoho menedzhera. Visnyk KNU im. T. Shevchenka. Seria "Ekonomika". – 2012. – Vyp. 136-137. – S. 49-52. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2012\\_137\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_137_14)

21. Borodiienko O.V. Porivnialnyi analiz metodyk proektuvannia modeli kompetentsii v psykhologo-pedahohichnykh doslidzhenniakh. Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni VO Sukhomlynskoho. Seria: Pedahohichni nauky. – 2015. – №. 1. – S. 34-39. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2015_1_8)
22. Competency models – benefits and challenges: Insights from 2010 survey on practical application in Bulgaria KPMG Advisory EOOD, 2010. – 36 p.
23. *Uyddet S.* Rukovodstvo po kompetentsyam – 2003. – 224 p.
24. Shippmann J. S. et al. The practice of competency modeling / J. S. Shippmann//Personnel psychology. – 2000. – Т. 53. – №. 3. – С. 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
25. McClelland D.C. Identifying competencies with behavioral-event interviews / D.C. McClelland //Psychological Science. – 1998. – Т. 9. – №. 5. – С. 331-339. doi: 10.1111/1467-9280.00065
26. Flanagan. J.C. The critical incident technique./ J.C. Flanagan// Psychological Bulletin, 51 (4). 1954. – 327-358.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2016; 7(184): 39-44

УДК 334.7

JEL Classification: G34

DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/184-7/6>

З. Шершньова, канд. екон. наук, проф.  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ,  
С. Хіменко, канд. екон. наук  
Метінвест Холдинг, Кривий Ріг

## УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ: ГНОСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті досліджено сутність та особливості корпоративного конфлікту інтересів. Запропоновано модель середовища функціонування корпорації як середовища інтересів. Узагальнено і деталізовано типовий склад стейкхолдерів та їхні цілі у корпорації. Розроблено специфічні принципи побудови в акціонерному товаристві системи корпоративного управління.*

**Ключові слова:** корпорація; конфлікт інтересів; акціонери; корпоративні інтереси; управління конфліктами інтересів.

**Вступ.** Україна як незалежна держава вступила в етап складних політичних та соціально-економічних перетворень, кінцева мета яких – формування громадянського суспільства з високорозвинутими інститутами. Уже не викликає сумнівів той факт, що одним з елементів такого суспільства є корпорації з притаманними їм системами управління, культурою, елементами соціальної відповідальності, механізмами інтеграції та взаємодії з усіма суб'єктами сучасної економічної системи на всіх рівнях її розвитку. Водночас, попри наявні переваги корпоративної форми організації бізнесу, слід зазначити, що у її природі – як об'єднання капіталів значної кількості власників для реалізації спільної підприємницької діяльності – закладено розбіжність їхніх інтересів, що і виступає основним проблемогенеруючим фактором у забезпеченні ефективності функціонування сучасних корпорацій. У діяльності цих організацій є ряд суперечностей, зумовлених розбіжностями тактичних і стратегічних інтересів, і, відповідно, різним баченням розвитку потенціалу корпорацій, між основними стейкхолдерами. Подолання цього протистояння і – як основна мета – збалансування і гармонізація інтересів учасників корпоративних відносин можливі тільки через ефективну систему управління конфліктами інтересів, які стали характерною особливістю функціонування корпорацій не тільки в Україні, а й у всьому світі, й продовжують негативно впливати на ефективність їх діяльності. У презентації своєї книги "Теорія зацікавлених сторін сучасної корпорації" Р.Фріман зазначив, що "...завдання управління сучасними корпораціями схожі на рішення царя Соломона" [1, с. 144]. У цьому контексті надзвичайна актуальність дослідження проблеми управління конфліктами інтересів у корпораціях є беззаперечною.

**Метою статті** є розкриття існуючих і розробка нових теоретичних положень управління корпоративними конфліктами інтересів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування системи ефективного управління конфліктами інтересів у акціонерних товариствах, що сприятиме реалізації основних переваг корпоративної форми бізнесу. Основними завданнями статті є: дослідження сутності та місця конфліктів інтересів у процесі функціонування корпорацій; визначення

основ та особливостей взаємодії між учасниками корпоративного управління у сфері реалізації їх інтересів; дослідження основних факторів, які визначають типи корпоративних конфліктів; ідентифікація основних інтересів стейкхолдерів у корпорації та визначення можливості їх реалізації у країнах з трансформаційною економікою; розробка принципів побудови в акціонерному товаристві (АТ) системи управління корпоративними конфліктами інтересів.

**Об'єктом дослідження** є процеси корпоративного управління в акціонерних товариствах.

**Предметом дослідження** є теоретичні, організаційні та методичні аспекти управління конфліктами інтересів у акціонерних товариствах.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Концептуальні основи корпоративного управління досліджені у відомих працях таких класиків економічної науки та неонституціоналістів, як А.Берлі, Т.Веблен, Г.Демзетц, К.Ерроу, В.Зомбарт, Дж.Коммонс, Р.Коуз, Г.Мінз та ін. Дослідженню особливостей сучасних корпорацій та корпоративних відносин у економічно розвинутих країнах присвячені праці М.Бехта, Д.Блазі, Д.Котца, У.Хаттона, М.Хесселя та ін.

Процеси трансформації державних підприємств командно-адміністративної системи у сучасні корпорації, які функціонують у ринковому просторі, досліджені у наукових роботах К.Андерсона, Х.Вагнера, Д. Еллермана, Р.Еріксона, Д.Сакса, Д.Старка, Д.Стігліца та ін.

Слід відзначити і результати численних досліджень вітчизняних науковців у сфері процесів роздержавлення і приватизації державних підприємств та їх наступної трансформації у корпорації. Серед зазначених досліджень можна виділити наступні напрями:

- інституціональні основи та принципи функціонування корпорацій у пострадянському просторі (А. Воронкова, А.Гальчинський, Л.Довгань, В.Євтушевський, В. Задихайло, О.Кібенко, Г.Козаченко, О.Мендрул, Г. Назарова, С.Пішпек, А.Сірко, Г.Скудар, А.Черпак та ін.);
- проблеми застосування різних методів перетворення державних підприємства на корпорації та їх постприватизаційної реструктуризації (Ю. Архангельсь-