

Daft, R. L. *Teoriia organizatsii* [Organization theory]. Moscow: YuNITI, 2009.

Ermasova, N. B. *Risk-menedzhment organizatsii* [Risk management организации]. Moscow: Dashkov i K, 2012.

Filippov, L. A., and Filippov, M. L. *Otsenka riska po metodu Veksitskogo* [Risk assessment method Veksitskogo]. Barnaul, 2000.

Goncharenko, L. P., and Filin, S. A. *Risk-menedzhment* [Risk management]. Moscow: KNORUS, 2010.

Granaturov, V. M. *Ekonomicheskiy risk: sushchnost, metody izmereniia, puti snizheniia* [Economic risk: the nature, measurement methods, ways to reduce]. Moscow, 1999.

Mierin, L. A. *Osnovy riskologii* [Basics riskologii]. St. Petersburg, 1998.

Semchenko, K. S., and Bobylev, P. A. "Razrabotka mekhanizma snizheniia kommercheskikh riskov v upravlenii sistemoy resursoo-

bespecheniia metallurgicheskikh kompleksov vtorichnym syrem" [Develop a mechanism to reduce commercial risk management system Resourcing metallurgical complexes secondary raw materials]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 12 (2012): 12-14.

Shehda, A. V., and Holovanenko, M. V. *Ryzyky v pidpriemny-tstvi: otsiniuvannia i upravlinnia* [Risks in business: evaluation and management]. Kyiv: Znannia, 2008.

Urodovskikh, V. E. *Upravlenie riskami predpriiitiia* [Enterprise Risk Management]. Moscow: Vuzovskiy uchebnik; INFRA-M, 2011.

Vidiapin, V. I., and Zhuravleva, G. P. *Ekonomicheskaiia teoriia* [Economic theory]. Moscow: INFRA-M, 2010.

Viatkin, V. N., Viatkin, I. V., and Gamza, V. A. *Risk-menedzhment* [Risk management]. Moscow: Dashkov i K, 2003.

УДК 005.31: 005.21

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ВИБОРОМ ПІДПРИЄМСТВА

ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ Т. М.

УДК 005.31: 005.21

Чечетова-Терашвілі Т. М. Раціоналізація управління стратегічним вибором підприємства

У статті проаналізовано стан управління вітчизняними корпоративними підприємствами за такими ознаками: характер управління, функції управління, сфери діяльності, ефективність діяльності та пріоритетні напрями розвитку. Позначено проблеми невідповідності вимог висококонкурентного середовища й існуючих моделей управління. Проаналізовано процедуру формування управлінських компетенцій на рівні суб'єктів корпоративних відносин, в основі якої є визначення їх функцій, критеріїв ефективності діяльності. Визначено необхідність дослідження управлінських компетенцій через виділення суб'єктів корпоративного управління, повноваження яких окреслені цілями ефективного управління, захисту прав акціонерів, забезпечення дотримання захищених законом і міжнародними нормативними актами прав зацікавлених осіб, забезпечення своєчасного і правдивого розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються діяльності АТ. Обґрунтовано комплекс заходів щодо пошуку ефективних рішень щодо накопичення і використання управлінських знань шляхом створення портфеля альтернатив відповідно до певних критеріїв.

Ключові слова: управління, комплекс заходів, вибір, стратегічне рішення, підприємство.

Рис.: 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 9.

Чечетова-Терашвілі Тетяна Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: docha@pisem.net

УДК 005.31: 005.21

Чечетова-Терашвілі Т. М. Раціоналізація управління стратегічним вибором підприємства

В статье проанализировано состояние управления отечественными корпоративными предприятиями по таким признакам: характер управления, функции управления, сферы деятельности, эффективность деятельности и приоритетные направления развития. Обозначены проблемы несоответствия требований высококонкурентной среды и существующих моделей управления. Проанализирована процедура формирования управленческих компетенций на уровне субъектов корпоративных отношений, в основе которой лежит определение их функций, критериев эффективности деятельности. Определена необходимость исследования управленческих компетенций через выделение субъектов корпоративного управления, полномочия которых очерчены целями эффективного управления, защиты прав акционеров, обеспечение соблюдения защищенных законом и международными нормативными актами прав заинтересованных лиц, обеспечения своевременного и правильного раскрытия информации по всем существенным вопросам, касающимся деятельности АО. Обоснован комплекс мероприятий по поиску эффективных решений по накоплению и использованию управленческих знаний путем создания портфеля альтернатив в соответствии с определенными критериями.

Ключевые слова: управление, комплекс мероприятий, выбор, стратегическое решение, предприятие.

Рис.: 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 9.

Чечетова-Терашвілі Тетяна Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: docha@pisem.net

UDC 005.31: 005.21

Chechetova-Terashvili T. M. Rationalisation of Management of Strategic Option of an Enterprise

The article analyses the state of management of domestic corporate enterprises by such features: nature of management, management functions, spheres of activity, efficiency of activity and priority directions of development. It outlines problems of non-correspondence of requirements of the highly competitive environment and existing models of management. It analyses the procedure of formation of managerial competences at the level of subjects of corporate relations, in the basis of which there is identification of their functions and criteria of efficiency of activity. It identifies a necessity of the study of managerial competences through allocation of corporate management subjects, authorities of which are outlined by goals of efficient management, protection of shareholders' rights, ensuring observation of rights of interested persons, protected by law and international regulatory rules, ensuring modern and correct disclosure of information by all existing issues that have to do with the JSC activity. It justifies a set of measures on the search for efficient decisions on accumulation and use of managerial knowledge by means of creation of a portfolio of alternatives in correspondence with certain criteria.

Key words: management, complex of measures, option, strategic decision, enterprise.

Pic.: 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 9.

Chechetova-Terashvili Tetyana M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: docha@pisem.net

В умовах трансформації економіки України на ринкових засадах одним із основних факторів, що впливають на успішність діяльності суб'єктів господарювання, є ефективність менеджменту. Проведений аналіз чинного законодавства, оцінка діяльності вітчизняних підприємств сфери за допомогою економіко-статистичних методів виявив невідповідність вимог висококонкурентного середовища й існуючих моделей управління. Так, вони характеризуються:

- ✦ відсутністю єдиної методики оцінки компетенцій ключових суб'єктів корпоративного управління;
- ✦ несформованістю системи заходів для розвитку, навчання, підвищення кваліфікації носіїв управлінських знань та компетенцій;
- ✦ відсутністю методик оцінки пріоритетності та важливості напрямів формування та розвитку управлінських компетенцій;
- ✦ неузгодженістю методик оцінювання готовності персоналу до виконання стратегічних рішень;
- ✦ невизначеністю способів забезпечення контролю над прийняттям і реалізацією стратегічних рішень.

Для підвищення ефективності управління корпоративним підприємством необхідно враховувати такі ознаки: характер управління, функції управління, сфери діяльності, ефективність діяльності та пріоритетні напрями розвитку. Так, компетенції управління носять «загальний» характер та підпорядковані функціям, повноваженням, знанням, інтересам і мотивам учасників корпоративних відносин, їх структурування здійснюється за ознакою суб'єктів – учасників корпоративних відносин трьох рівнів: зацікавлених сторін на загальносуспільному рівні; корпоративного співробітництва та внутрішньому корпоративному рівні.

Безпосереднє управління діяльністю та забезпечення виконання інтересів «корпоративної спільноти» здійснюється на внутрішньому корпоративному рівні акціонерного товариства. Виходячи із закону України «Про акціонерні товариства» [1] максимізація прибутку АТ пов'язана з діяльністю менеджерів, що окреслюється їх безпосередніми функціями та повноваженнями: забезпечення руху підприємства в напрямку визначених акціонерами цілей; бачення перспектив розвитку підприємства, забезпечення ефективного функціонування підприємства та фінансової стійкості (ліквідності та платоспроможності, одержання позитивних фінансових результатів, зростання капіталу та дивідендів, збільшення обсягів реалізації), встановлення регламентованих форм і показників стратегічного планування, здійснення організаційних перетворень, спрямованих на адаптацію підприємства.

У загальному вигляді компетенції менеджера можуть розглядатися з позиції його здатності до вирішення управлінських проблем (пов'язана з концептуальністю, інноваційністю, творчістю та аналітичною спрямованістю мислення, орієнтацією на стратегію та прийняттям рішень) і здатності до лідерства. Здатність менеджера до лідерства проявляється через:

- ✦ *управління змінами* – обґрунтовує власникам і підлеглим загальну потребу в змінах; виражає своє бачення змін; здійснює зміни;
- ✦ *розділення відповідальності* – виражає позитивні очікування; делегує повноважень;
- ✦ *інформування* – встановлює чіткі та послідовні очікування та цілі; інформує колектив про стан справ;

- ✦ *командне лідерство* – вибудовує командну ефективність; надихає інших;
- ✦ *сприяння успіху підприємства*; здатності до міжкомандного співробітництва; роз'яснює бачення [2].

М. Спенсер вказує: «компетенції менеджерів є особливою підмножиною компетенцій впливу та дії» [3] (також мають назву: стратегічного впливу; управління враженнями). Компетенції впливу та дії формують «кластер», який відображає приховану турботу менеджера про ступінь його впливу на інших (потреба у владі) та визначає послідовність його дій. Для оцінки кластера використовують два виміри – кількість та складність дій, спрямованих на вплив на інших (основний вимір) і масштаб впливу (другорядний вимір). Другорядний вимір варіюється від впливу на одну людину, цілу компанію або навіть на зовнішнє середовище (міські, політичні, професійні організації та ін.). Кластер компетенцій впливу та дії пов'язан також з між особовим розумінням і розумінням компанії.

До менеджерських компетенцій (компетенцій управління, лідера) Е. Холтон і С. Лінхам [4] відносять компетенції, пов'язані зі стратегічним мисленням і стратегічним управлінням – загальноорганізаційний рівень; плануванням та управлінням процесами – рівень процесів; оцінкою та ефективністю робітника – індивідуальний рівень.

В. Г. Герасимчук [5] характеризує компетенції менеджерів пропонує здійснювати через виділення компонентів, склад яких варіюється залежно від типу організації – традиційний/ виробництво/ маркетинг/ стратегічний/гнучкий. Це такі компоненти: способи розв'язання проблеми (спроби та помилки/вибір кращої альтернативи/творчість); процедура розв'язання проблеми (ієрархічна за відділами/ієрархічна в масштабі фірми/за проблемою); система управління (згідно зі статутом/фінансовий контроль, складання фінансового кошторису /довгострокове планування/ стратегічне планування і стратегічне управління/стратегічне управління, аналіз стратегічних рішень, управління кризовими ситуаціями); інформаційна система (неформальні прецеденти/минулі результати/екстраполяційний прогноз/спостереження за зовнішнім середовищем); організаційна структура (функціональна – децентралізована, дивізійна – програмно-цільова, матрична); винагорода та економічні стимули (стаж роботи/виконана робота/внесок у зростання/внесок у нововведення); визначення завдань(вузьке та конкретне/у категоріях функціональної відповідальності/у категоріях цілей); головні методи управління (аналіз трудових процесів; заміна устаткування; завантаження устаткування/аналіз показників; оцінка капіталовкладень; аналіз проблем/прогноз; оптимізація операції/аналіз альтернатив; аналіз можливостей придбання та об'єднання; аналіз, сценарії майбутнього; аналіз за методом Делі /мозкова атака); найважливіша функція на рівні корпорації (виробництво та фінанси/маркетинг та планування/нововведення, нові проекти НДДКР).

У свою чергу, забезпечення дотримання інтересів зацікавлених сторін знаходиться у компетенції наглядової ради, тобто наглядова рада виступає органом «консолідації, оформлення та представництва інтересів корпоративної спільноти». Такі повноваження наглядової ради виходять із самої її структури, а саме: з наявності в ній комітету з прав акціонерів і розкриття інформації. Крім того, наглядова рада координує діяльність менеджменту шляхом «затвердження положень, якими регулюються пи-

тання, пов'язані з діяльністю товариства», «обрання та відкликання повноважень голови і членів виконавчого органу», «затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди», «прийняття рішення про відсторонення голови виконавчого органу від виконання його повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу».

Відособленість корпоративного підприємства, зокрема АТ, як окремої юридичної особи обумовлює необхідність дослідження управлінських компетенцій через виділення суб'єктів корпоративного управління, повноваження яких окреслені цілями: ефективного управління, захисту прав акціонерів, забезпечення дотримання захищених законом і міжнародними нормативними актами прав зацікавлених осіб, забезпечення своєчасного і правдивого розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються діяльності АТ. Ці суб'єкти представлені учасниками корпоративних відносин на внутрішньому організаційному рівні – наглядовою радою та менеджментом АТ. Основні ознаки функцій та повноважень наглядової ради та менеджменту координуються характером управління, функціями управління, сферою діяльності, заходами і програмами, що забезпечують ефективність роботи, та напрямками розвитку, що пов'язані з процесами управління та управлінськими важелями. Так, «кожен акт управління базується на припущеннях, узагальненнях і гіпотезах», що є характерними та специфічними для кожного управління [6, с. 4]. Отже компетенції наглядової ради та менеджменту АТ носять колективний характер, оскільки відображають сукупну колективну здатність до виконання певних задач і функцій: розробки та реалізації стратегії, організації управління, формування корпоративної культури та ін.

Формування управлінських компетенцій здійснюється на рівні суб'єктів корпоративних відносин, визначається їх функціями, критеріями ефективності діяльності. Розвиток управлінських компетенцій засновується на розробці відповідного підходу, що передбачає формування комплексу заходів, пов'язаних з накопиченням та використанням стратегічних знань з забезпечення балансу інтересів учасників корпоративного управління з інтересами підприємства, ефективного стратегічного управління і процедурних, декларативних і причинних знань підприємства. Розробка комплексу заходів передбачає пошук ефективних рішень щодо накопичення і використання управлінських знань підприємства шляхом створення портфелю альтернатив відповідно до певних критеріїв. Комбінування можливих варіантів рішень, вибір найкращих альтернатив здійсню-

ється за допомогою методів морфологічного дослідження [7]. Методи морфологічного дослідження є одним з прикладів реалізації системного підходу в творчому процесі.

Етапами реалізації морфологічного дослідження є морфологічний аналіз та морфологічний синтез. На етапі морфологічного аналізу здійснюється класифікація множин систем, що передбачає опис усіх систем, що мають відношення до досліджуваного класу. Другий етап – морфологічний синтез – ґрунтується на «оцінці опису різних систем досліджуваного класу і вибір тих, що в тому чи іншому приближенні відповідають умовам задачі. У результаті формується цілісний опис усієї досліджуваної системи з частин опису підсистем і відносин між ними» [8, с. 208]. Завдання морфологічного синтезу відрізняються широкою різноманітністю і класифікуються за різними ознаками. Під морфологією тут розуміється структурна форма системи. Множина варіантів опису представляється у вигляді морфологічної таблиці (рис. 1).

Морфологічні таблиці – це засіб представлення знань про множину соціально-економічних або організаційних систем. Морфологічна таблиця містить класифікаційні ознаки, за якими класифікуються рішення об'єктів даного класу, а також значення цих класифікаційних ознак. Як правило, класифікаційні ознаки записуються в лівому стовпці, а їх значення розміщуються правіше в тому ж ряду. У найпростішому випадку морфологічний метод передбачає побудову двомірної морфологічної таблиці: вибирають дві важливі характеристики системи, складають по кожній з них список можливих видів і форм, а потім будують таблицю, осями якої є ці списки. Клітки такої таблиці відповідають варіантам системи. У морфологічній таблиці на рис. 1 ланцюжком пов'язаних альтернатив показано один із варіантів системи, що вивчається. Загальна кількість можливих варіантів N , що складають морфологічну множину, розраховується як декартовий добуток множин альтернатив, складених кожним рядком морфологічної таблиці [4, с. 211]:

$$N = K_1 K_2 \dots K_l \dots K_L \quad (1)$$

де K_l – число способів (альтернатив) для реалізації l -ї функції; L – число всіх функцій.

Якість складання морфологічної таблиці багато в чому визначає кінцевий результат пошуку рішення проблеми. У цьому сенсі морфологічна класифікація в загальному вигляді являє собою поділ родового поняття у такий спосіб, що останнім можуть відповідати як множини відомих систем, так і множини потенційних варіантів, поява яких можлива у майбутньому.

При розробці морфологічної таблиці, що передбачає синтез раціональних варіантів за кількома критеріями, класифікаційні ознаки та їх значення повинні мати зміст, що дозволить оцінити їх кількісно. До подібних основоположних характеристик відносять функції або елементи, що їх реалізують. Оскільки компетенції підприємства визначаються функціями його економічної діяльності, а управлінські компетенції, відповідно, функціями членів наглядової ради та менеджерів, в морфологічному методі у якості досліджуваних характеристик розглядаємо елементи: забезпечення балансу інтересів учасників

Функція підсистеми (Φ_i)	Альтернативи для реалізації Φ_i	Число способів реалізації Φ_i
Φ_1	$A_{11} \quad A_{12} \quad A_{13} \dots A_{1K_1}$	K_1
Φ_2	$A_{21} \quad A_{22} \quad A_{23} \dots A_{2K_2}$	K_2
...
Φ_i	$A_{i1} \quad A_{i2} \quad A_{i3} \dots A_{iK_i}$	K_i
...
Φ_L	$A_{L1} \quad A_{L2} \quad A_{L3} \dots A_{LK_L}$	K_L

Рис. 1. Морфологічна таблиця [4, с. 210]

корпоративного управління з інтересами підприємства; стратегічне управління; методи та технології менеджменту; система знань підприємства та формалізоване відображення знань у планах, методиках, звітах тощо; забезпечення стійкого фінансово-економічного стану підприємства. Подальше дослідження здійснюється у напрямку визначення заходів, які відносяться до відповідних елементів.

Підприємство у своїй діяльності обмежено у часі та ресурсах, тому впровадження усіх запропонованих заходів одночасно стає практично неможливим для виконання. Прихильники ресурсного підходу [9] у своїх дослідженнях спираються на те, що для кожного рівня компетенцій розробляється портфель заходів, що містить комплекс альтернатив. Перший рівень компетенцій управління представлено здатностями підприємства до встановлення стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку, виявленню перспективних ринкових сегментів, розробки нового продукту, що матиме велику споживацьку цінність, забезпеченню корпоративних інтересів. Указані здатності співвідносяться з компетенціями зацікавлених сторін на внутрішньому корпоративному рівні підприємства, а саме – з індивідуальними компетенціями членів наглядової ради.

Другий рівень – враховує здатності підприємства до ефективної реалізації стратегічних цілей; третій – здатності підприємства до ефективного управління функціональними сферами діяльності. Разом ці два рівні належать до індивідуальних компетенцій менеджерів. При цьому сфера управління включає: організацію праці, виконання адміністративних функцій, оцінку та контроль роботи підлеглих, обмін інформацією та комунікація та ін.

Альтернативи не можуть заперечувати одна одну, але вибір певних із них на конкретному етапі здійснюється в залежності від можливостей та цілей підприємства. Набір альтернативних заходів $x = \{x_j\} \subset X, j = 1, n$ та сукупність цільових функцій $f_i, i = 1, m$ формують модель проблеми морфологічного синтезу у вигляді:

$$f_i(x_j) \rightarrow \max, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}, \quad (2)$$

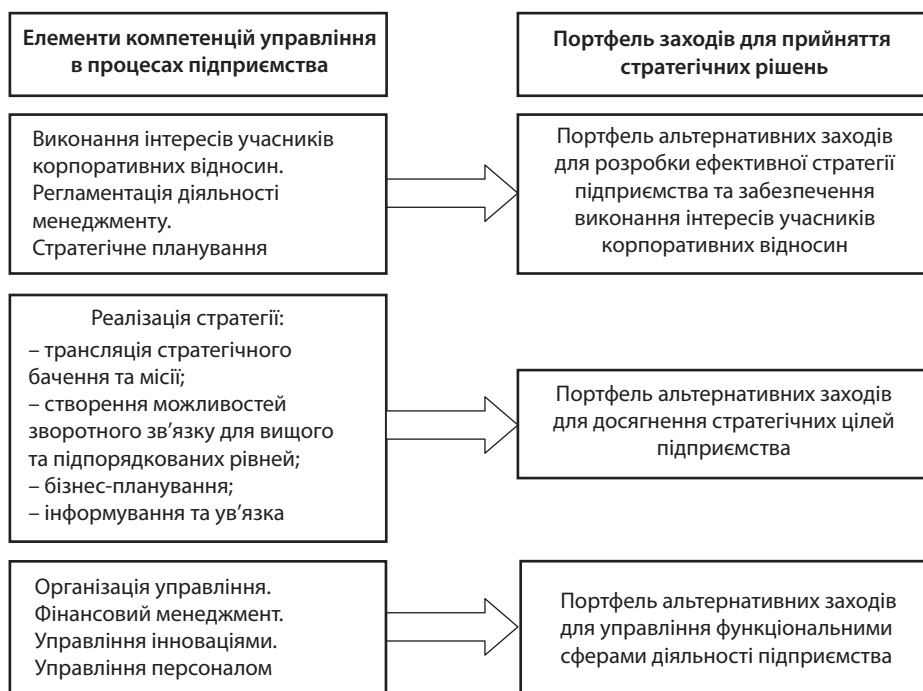


Рис. 2. Схема розробки портфелю заходів для раціоналізації прийняття стратегічних рішень

де m – кількість цільових функцій, $x = \{x_1, x_2, \dots, x_n\} \subset X$ – кінцева множина альтернатив, що містить n елементів x_j .

Можливі альтернативні заходи можуть бути розроблені на основі аналізу експертного оцінювання. За результатами відгуків експертів визначається відносна значущість альтернатив за певними критеріями. У дослідженні оцінка альтернативних заходів для усіх підсистем – компетенцій управління – здійснюється за єдиною множиною критеріїв. Використовувана структура критеріїв може являти собою один критерій, вектор критеріїв, ієрархічну структуру критеріїв. Оцінка значущості (ваги) критеріїв передбачає залучення експертів, якими в рамках дослідження виступають менеджери середньої ланки. Тут як пошукове завдання прийнято інтегральні значення критеріїв якості, що відносяться до альтернатив, які складають найкращий варіант, синтезований на основі адитивної цільової функції. Згідно з проведеними розрахунками кращий варіант складають альтернативи: розробка кодексу корпоративного управління; використання методів прогнозування розвитку підприємства; впровадження управлінських технологій на базі активізації діяльності персоналу; розробка та впровадження стандартів управління знаннями; регулярне проведення маркетингових досліджень.

Таким чином, розроблений підхід до раціоналізації стратегічного вибору підприємства включає експертне оцінювання компетенцій управління; пропозиції з формування стратегічних заходів щодо прийняття стратегічних рішень; вибір пріоритетного комплексу заходів щодо інтегрального критерію якості. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про акціонерні товариства». Редакція від 17.09.2008 // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2008. – № 50-51. – 384 с.

2. Звонников В. И. Контроль качества обучения при аттестации: компетентностный подход / В. И. Звонников, М. Б. Челышкова // Университетская книга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.litres.ru/pages/biblio_book

3. Лайл М. Компетенции на работе / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл. / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.

4. Holton E. F. Performance-driven leadership development / In E. F. Holton III & Lynham, S.A. Developing High Performance Leadership Competency. Advances in Developing Human Resources, San Francisco: Berrett – Koehler, 2000, № 6. – pp. 1 – 16.

5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання : навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 457 с.

6. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / За заг. ред. д-ра. екон. наук, проф. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.

7. Акимов С. В. Модель морфологического множества уровня идентификации / С. В. Акимов // Труды учебных заведений связи. СПб.: ГУТ, 2005. – № 172. – С. 120 – 135.

8. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.

9. Sanches R. Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence / R. Sanches // Journal of Business Research, № 57, 2004. – P. 518 – 532.

REFERENCES

Akimov, S.V. "Model morfologicheskogo mnozhestva urovnia identifikatsii" [Morphological level set model identification]. *Trudy uchebnykh zavedeniy svyazi*, no. 172 (2005): 120-135.

Andreychikov, A. V., and Andreychikova, O. N. *Analiz, sintez, planirovaniye resheniy v ekonomike* [Analysis, synthesis, planning decisions in the economy]. Moskva: Finansy i statistika, 2001.

Holton, E. F., and Lynham, S. A. "Performance-driven leadership development". *Developing High Performance Leadership Competency. Advances in Developing Human Resources*, no. 6 (2000): 1-16.

Herasymchuk, V. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: hrafichne modeliuvannia* [Strategic management: graphic design]. Kyiv: KNEU, 2000.

Layl, M., Spenser, M., and Spenser, S. *Kompetentsii na rabote* [Competence at work]. Moscow: NIPPO, 2005.

[Legal Act of Ukraine] (2008).

Sanches, R. "Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence". *Journal of Business Research*, no. 57 (2004): 518-532.

Voronkova, A. E. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: Control and culture]. Drohobych: Vymir, 2006.

Zvonnikov, V. I., and Chelyshkova, M. B. "Kontrol kachestva obucheniia pri attestatsii: kompetentnostnyy podkhod" [Quality control training for certification: the competence approach]. http://www.litres.ru/pages/biblio_book

УДК 005.912

МОДЕЛЬ ІДЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ПЕРСОНАЛУ

ЦЮРКО І. А.

УДК 005.912

Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу

У статті розроблено модель керівника відділу персоналу, що наближається до ідеальної за класифікаційною ознакою «орієнтація на роботу з персоналом та орієнтація на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством». При побудові моделі «ідеального керівника» відділу персоналу було застосовано компетентісний підхід з використанням моделі компетенцій «20 граней». Методом анкетування працівників відділу персоналу заводу було проведено оцінювання директора з персоналу за моделлю компетенцій «20 граней». За результатами оцінки виявлено сильні та слабкі сторони в роботі керівника. Автором запропоновано виокремлювати чотири типи керівників: «ідеальний керівник», «комунікатор», «формаліст» і «потужний механізм». Відмінність між представленими типами керівників відділу персоналу залежить від того, наскільки вони у своїй роботі орієнтуються на роботу з персоналом і на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством.

Ключові слова: керівник відділу персоналу, компетентісний підхід, модель компетенцій «20 граней».

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Цюрко Інна Анатоліївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри управління персоналом, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: fia-hneu@yandex.ru

УДК 005.912

Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу

В статті розроблена модель керівника відділу персоналу, що наближається до ідеальної за класифікаційною ознакою «орієнтація на роботу з персоналом та орієнтація на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством». При побудові моделі «ідеального керівника» відділу персоналу було застосовано компетентісний підхід з використанням моделі компетенцій «20 граней». Методом анкетування працівників відділу персоналу заводу було проведено оцінювання директора з персоналу за моделлю компетенцій «20 граней». За результатами оцінки виявлено сильні та слабкі сторони в роботі керівника. Автором запропоновано виокремлювати чотири типи керівників: «ідеальний керівник», «комунікатор», «формаліст» і «потужний механізм». Відмінність між представленими типами керівників відділу персоналу залежить від того, наскільки вони у своїй роботі орієнтуються на роботу з персоналом і на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством.

Ключевые слова: руководитель отдела персонала, компетентностный подход, модель компетенций «20 граней».

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Цюрко Інна Анатоліївна – кандидат економічних наук, преподаватель, кафедра управління персоналом, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: fia-hneu@yandex.ru

UDC 005.912

Tsyurko I. A. Model of an Ideal Head of the Personnel Department

The article develops a model of the head of the personnel department, which aims at the ideal one by the classification property "orientation at the work with personnel and orientation at realization of the strategy of efficient enterprise management". When building the model of the "ideal head" of the personnel department, the article applied a competency approach with the use of the 20 dimensions competency model. Using the method of questioning the personnel department employees, the article conducts assessment of the head of the personnel department in accordance with the 20 dimensions competency model. The article reveals strengths and weaknesses in the work of the head by the results of the assessment. The author offers to allocate four types of managers: "ideal head", "communicator", "formalist" and "powerful mechanism". Differences between the presented types of the heads of the personnel department depends on how much they are oriented in their work at the work with the personnel and at realization of the strategy of efficient enterprise management.

Key words: head of personnel department, competency approach, 20 dimensions competency model.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Tsyurko Inna A. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: fia-hneu@yandex.ru