

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ СФОРМОВАНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

©2019 ГАВКАЛОВА Н. Л., ЛОБА К. О.

УДК 005.34:005.32
JEL: M12

Гавкалова Н. Л., Лоба К. О. Методичний підхід до визначення ефективної моделі лідерства в умовах сформованого типу організаційної культури

Метою статті є обґрунтування методичного підходу щодо визначення ефективної моделі лідерства в умовах сформованого типу організаційної культури на підприємстві. Запропонований підхід передбачає певну послідовність: виявлення існуючих моделей лідерства та зіставлення з типами організаційної культури; визначення сформованого типу організаційної культури на підприємстві; побудова профілю керівника; вибір та обґрунтування ефективної моделі лідерства на підприємстві в умовах сформованого типу організаційної культури. Визначено сутність лідерства, проаналізовано моделі лідерства та типи організаційної культури, виявлено особливості їх застосування на підприємстві. У роботі запропоновано здійснювати інтерв'ювання та анкетування задля визначення складових ефективності керівника з використанням Google Docs. Обґрунтовано важливість застосування методу нечітких множин задля вибору ефективної моделі лідерства (традиційної, бюрократичної, харизматичної).

Ключові слова: лідерство, ефективний лідер, модель лідерства, профіль керівника, тип організаційної культури.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-334-339>

Рис.: 1. **Бібл.:** 14.

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ngavl@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1208-9607>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/U-6771-2017>

Лоба Каріна Олександрівна – аспірантка, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: karinaloba@ukr.net

УДК 005.34:005.32
JEL: M12

Гавкалова Н. Л., Лоба К. А. Методический подход к определению эффективной модели лидерства в условиях сложившегося типа организационной культуры

Целью статьи является обоснование методического подхода к определению эффективной модели лидерства в условиях сложившегося типа организационной культуры на предприятии. Предложенный подход предполагает определенную последовательность: выявление существующих моделей лидерства и сопоставление с типами организационной культуры; определение сложившегося типа организационной культуры на предприятии; построение профиля руководителя; выбор и обоснование эффективной модели лидерства на предприятии в условиях сложившегося типа организационной культуры. Определена сущность лидерства, проанализированы модели лидерства и типы организационной культуры, выявлены особенности их применения на предприятии. В работе предложено осуществлять интервьюирование и анкетирование для определения составляющих эффективности руководителя с использованием Google Docs. Обоснована важность применения метода нечетких множеств для выбора эффективной модели лидерства (традиционной, бюрократической, харизматической).

Ключевые слова: лидерство, эффективный лидер, модель лидерства, профиль руководителя, тип организационной культуры.

Рис.: 1. **Библ.:** 14.

Гавкалова Наталья Леонидовна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: ngavl@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1208-9607>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/U-6771-2017>

Лоба Карина Александровна – аспирантка, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: karinaloba@ukr.net

UDC 005.34:005.32
JEL: M12

Gavkalova N. L., Loba K. O. A Methodical Approach to Defining an Efficient Leadership Model in the Context of Established Type of Organizational Culture

The article is aimed at substantiating a methodical approach to defining an efficient leadership model in the context of established type of organizational culture at enterprise. The suggested approach involves a certain consistency: identifying existing leadership models and comparing them with organizational culture types; defining the existing type of organizational culture at enterprise; building a leader's profile; choosing and substantiating an efficient model of leadership at enterprise in the context of the established type of organizational culture. The essence of leadership is defined, leadership models and types of organizational culture are analyzed, peculiarities of their application at enterprise are identified. The publication proposes to conduct interviews and questionnaires to determine the components of the leader's efficiency by using Google Docs. The importance of using the fuzzy sets method to choose an efficient leadership model (traditional, bureaucratic, charismatic) is substantiated.

Keywords: leadership, efficient leader, leadership model, leader's profile, type of organizational culture.

Fig.: 1. **Bibl.:** 14.

Gavkalova Nataliia L. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Public Administration, Public Administration and Regional Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ngavl@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1208-9607>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/U-6771-2017>

Loba Karina O. – Postgraduate Student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: karinaloba@ukr.net

Секретом успішного менеджменту відомих міжнародних підприємств є його ефективне керівництво. Сучасний керівник повинен володіти ключовими компетенціями та навичками, професійно виконуючи свої ролі та функції в умовах глобального контексту. Але для успішного досягнення поставлених цілей діяльності підприємства недостатньо бути просто компетентним менеджером, необхідно бути лідером. Проте сучасні соціально-економічні та політичні умови значно відрізняються від тих, що були всього кілька десятиліть тому і висувають особливі вимоги до лідерів у даний час.

Так, глобалізація, стрімкий розвиток інформаційних технологій, перетворення інформації в цифрову форму приводять до того, що лідерам стало набагато складніше орієнтуватися в ситуації та передбачати тенденції розвитку майбутніх подій. Окрім цього, у результаті розширення арени підприємницької діяльності за межі окремих країн лідери стикаються з необхідністю враховувати національно-етнічні особливості представників різних культур. Усе це вимагає від лідера зміни підходу до формування та розвитку організаційної культури з притаманними їй цінностями. У цьому контексті актуалізуються питання визначення ефективної моделі лідерства з урахуванням сформованого типу організаційної культури в умовах ефективного функціонування підприємства.

На сьогоднішній день питання лідерства є одним із найбільш динамічно досліджуваних у науковій спільноті. Про це свідчить величезна кількість публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Питанням розвитку особистості як лідера, застосування навичок вискоелективних людей присвячені роботи І. Адизеса, С. Кові та Е. Шейна [1; 9; 14]. Особливості розвитку емоційного інтелекту розкриті Д. Гоулманом, Д. Карузо та М. Де Врісом [4; 7; 11]. Також активно розвивають тему лідерства Ю. Белікова [2], В. Зарицька, К. Камерон, Б. Кудряшова та інші. Більшість дослідників різних часів намагаються вивести закономірності в уявному хаосі існуючих теорій лідерства та зрозуміти витоки лідерського потенціалу конкретних людей. Що стосується організаційної культури, найбільш відомі роботи В. Весніна, О. Віханського [3], М. Дороніної, Г. Захарчина [6], А. Кібанова [8], Л. Маллінза [10], Г. Осовської, В. Оучі, Р. Дафта [5], В. Сладкевича, В. Співака [13], В. Стадника, Ф. Хміля тощо. Але наявне методичне забезпечення вибору ефективної моделі лідерства є неоднозначним у контексті процесу формування організаційної культури на підприємстві. Тому метою статті є обґрунтування методичного підходу до визначення ефективної моделі лідерства в умовах сформованого типу організаційної культури на підприємстві.

Лідерство сьогодні розглядається переважно в контексті двох підходів. Відповідно до першого воно розуміється як особливий випадок міжособистісного впливу, завдяки якому людина або група людей ро-

блять те, що лідер хоче від них. Іншими словами, лідерство – це «процес переважно несилового впливу в напрямку досягнення групою або підприємством своїх цілей». Відповідно до другого підходу лідерство може розглядатися як «наявність певного набору якостей, що приписуються тим, хто успішно впливає або впливає на інших». У цьому зв'язку різноманіття теорій лідерства можна умовно розділити на чотири групи: теорії лідерських якостей і поведінкові теорії, ситуаційні теорії або теорії непередбачених обставин, а також теорії нового лідерства, які включають в себе харизматичний підхід, трансформаційний підхід, лідерство за допомогою самоврядних команд і атрибутивну теорію лідерства. Однак, незважаючи на різноманіття концепцій, підходи до вивчення лідерства ґрунтуються на комбінації трьох основних змінних: лідерські якості, лідерська поведінка і ситуації, в якій знаходиться лідер.

Обґрунтування та вибір певної моделі лідерства є важливим етапом у контексті становлення організаційної культури на підприємстві. Тому, враховуючи відсутність єдиної методики оцінки ефективного лідерства в контексті врахування сформованого типу організаційної культури, запропоновано методичний підхід (рис. 1), особливістю якого є можливість оцінити та обрати ефективну модель лідера в умовах становлення певного типу організаційної культури на підприємстві. Розглянемо кожний етап більш детально із зазначенням методів дослідження.

Отже, процес визначення ефективної моделі лідерства в умовах сформованого типу організаційної культури розпочинається з аналізу існуючих моделей лідерства та їх зіставлення з типами організаційної культури.

Слід зазначити, що на сучасних підприємствах часто не враховуються моделі лідера для підбору найбільш грамотного управлінського складу. Існує кілька різних класифікацій лідерства, заснованих на різних умовах. *Традиційна модель* лідерства ґрунтується на традиціях і нормах, існуючих на конкретному підприємстві. Це може бути корпоративна культура, цінності, що склалися, формальні та неформальні соціальні норми. Підпорядкування лідеру здійснюється, з одного боку, за рахунок підпорядкування традиціям, а з іншого, – за рахунок соціальної ролі такого лідера як «гаранта» дотримання традицій. З цього випливає, що при невеликих відступах від традицій роль даної особи як лідера зберігається в повному обсязі, оскільки сам такий лідер стає соціальною «традицією».

Інша модель – *бюрократичне лідерство*. Тут силою лідерства стають формальні норми, законодавчі акти, нормативні документи самого підприємства. Може виникнути припущення, що така модель лідерства ближче до керівництва, і лідер, який ґрунтується на даній силі, автоматично завжди є керівником. Насправді найчастіше це не так.

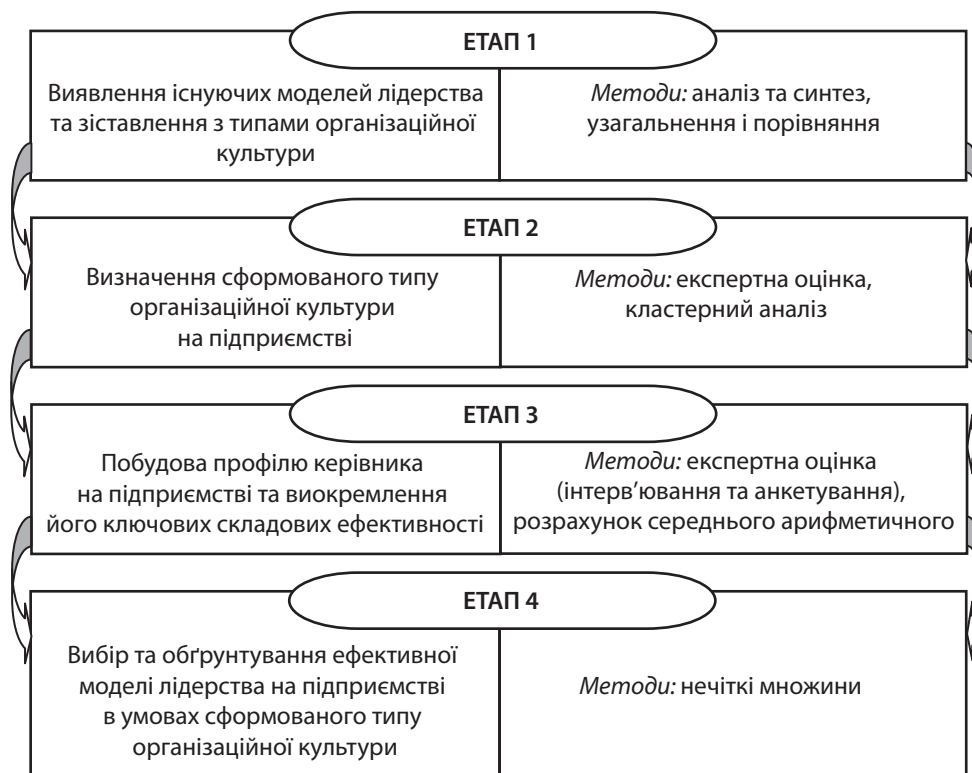


Рис. 1. Послідовність методичного підходу до визначення ефективної моделі лідерства в умовах сформованого типу організаційної культури

Останньою, третьою моделлю є *харизматичне лідерство*. При такій моделі авторитет лідера ґрунтується на особистісних якостях, вірі в його винятковість. Залежно від сили «харизми» такий лідер викликатиме сильні почуття: від бажання собі підкорятися до релігійного поклоніння. У цілому така модель лідерства забезпечується власними переконаннями, а сам лідер у деяких випадках стає духовним лідером і наставником, тобто його відносини з підлеглими йдуть з професійної сфери в особисту.

Визначення сформованого типу організаційної культури запропоновано здійснювати за допомогою експертного оцінювання. Так, шляхом розробленої анкети, яка включала 50 тверджень, що характеризували окремі елементи організаційної культури (напрямок діяльності підприємства, вирішення стратегічної проблеми на підприємстві, лідерство в колективі, вирішення поточних проблем підприємства, трудові процеси, функції та відповідальність на підприємстві, здійснення бажань й інтересів окремих людей на підприємстві вищим керівництвом, спілкування й комунікації, інформація та інші дані), було визначено певний тип культури, що існує на підприємстві, а саме: органічна, партисипативна, бюрократична, підприємницька й адхократична культура.

Так, *бюрократична організаційна культура* характеризується такими положеннями: система формальних, чітко структурованих правил, інструкцій, положень; основний спонукальний мотив для персо-

налу – економічний інтерес, особлива увага – матеріальному стимулюванню; організаційна структура повинна бути спроектована так, щоб забезпечити максимум зовнішнього контролю (за діяльністю співробітників) і нейтралізувати можливі наслідки їхніх непередбачених дій; бажання й інтереси окремих працівників підкоряються інтересам підприємства.

Органічна організаційна культура спостерігається там, де працівники стурбовані переважно соціальними потребами та прагнуть до взаємодії з іншими людьми; мінімальне втручання керівництва та високий рівень згуртованості.

Підприємницька організаційна культура – в якій йдеться про те, що вирішальний фактор успіху підприємства – ініціатива самих працівників. Найбільш ефективний засіб мотивації працівників – це виклик, який відкриває гарну можливість для їхньої самореалізації. Виклик повинен відповідати потенціалу працівників і можливій винагороді. На підприємстві панує дух внутрішньої конкуренції, а бажання й інтереси окремих працівників вважаються більше важливими, ніж інтереси підприємства в цілому.

Партисипативна організаційна культура передбачає: спільність ціннісних установок, пріоритет загальнокомандних цілей і взаємодоповнюваність членів команди; активну участь персоналу в аналізі проблем і перспектив; горизонтальні комунікації між членами команди; постійну самоосвіту всіх членів команди.

Адхократична організаційна культура характеризується такими положеннями: динамічне й твор-

че місце роботи; персонал готовий до ризику; лідери вважаються новаторами; підприємство заохочує особисту ініціативу й волю.

У контексті кожного типу організаційної культури стає можливим використання певного стилю керівництва. «Мінімальне» управління являє собою практично повну байдужість керівника як до виробничих завдань, так і до особистісного аспекту працівників. Керівник, який застосовує «поведінкове» управління, звертає більшу увагу на інтереси людей, але дуже часто не розуміє тонкощів виробничого процесу. «Традиційне» управління, навпаки, базується на вирішенні виробничих завдань і повністю випускає з виду поведінковий аспект. «Гармонійне» управління вважається оптимальним, оскільки більшість керівників змінюють свій стиль управління з «поведінкового» на «традиційний», отже, досягнення «гармонійного» управління є для них оптимальним. «Досконале» управління вважається найкращим, але досягне воно зрідка.

Слід зазначити, що керівник, практикуючий принцип «мінімального» управління, зможе утримуватися на своєму пості, тільки будучи призначеним на цю посаду вищим керівництвом. Тому підпорядкування працівників має ґрунтуватися на правових нормах, зафіксованих документально. Окрім цього, якщо такий керівник і є лідером, то його тип лідерства не може бути іншим, крім бюрократичного. Принцип «поведінкового» управління зводиться до того, що влада керівника, котрий використовує дану стратегію, ґрунтується в основному на соціальному, поведінковому аспекті. Іншими словами, керівник здійснює управління організаційними можливостями колективу, тому для такого стилю керівництва буде переважати харизматичний тип лідерства. Складно чітко визначити переважаючий тип лідерства для «гармонійного» управління, однак можна точно сказати, що він не буде змінюватися протягом часу залежно від життєвого циклу підприємства.

Для «традиційного» стилю управління найбільш властивим є традиційний тип лідерства. Такий стиль керівництва найбільш характерний для промислових підприємств, де технологія залишається незмінною протягом довгого часу. Тип «досконалого» керівництва може бути досягнутий за рахунок постійної зміни лідерів різних типів залежно від життєвого циклу підприємства.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що керівники, які обирають кожен зі зазначених стилів керівництва, також можуть бути лідерами будь-яких типів. У цьому контексті важливим є визначення оптимальної моделі лідерства в контексті сформованої організаційної культури. Тому з використанням кластерного аналізу стає можливим об'єднання у кластери певних типів культур, які формуються та розвиваються на підприємстві.

Наступним етапом запропонованого методичного підходу є побудова профілю керівника на підприємстві та виокремлення його ключових складових ефективності.

Досліджуючи сутність поняття «ефективний керівник» [1; 5; 9; 10; 13; 14], було запропоновано побудувати його профіль за допомогою оцінки рівня авторитету керівника та його компетентності. Аналіз компетентності було здійснено в контексті таких ключових складових, як: стратегічна компетентність, соціальна компетентність, тактична компетентність, психологічна компетентність, професійна компетентність.

Ключовим елементом роботи керівника з персоналом є довіра до нього, яка зовсім не означає відсутність конфліктів у колективі або ігнорування правил роботи. Практика функціонування сучасних підприємств підтверджує, що в командах з високим рівнем довіри персонал легше переживає стреси і вище оцінює результативність спільної роботи. Окрім цього, довіра членів команди до керівництва дозволяє підвищити прихильність колективу, готовність до взаємодопомоги, знижує конфліктність, а також витрати керівника на контроль. У зв'язку з цим запропоновано врахувати цю складову для оцінки ефективності керівника.

Важливою складовою даного етапу є розробка оцінного інструментарію складових ефективності керівника, який включає використання логічного узагальнення та систематизації. Особливістю даного етапу є розробка тестів та анкет у Google Docs, за допомогою яких стає можливим швидко та безкоштовно опитування респондентів. Окрім цього, форми можна з легкістю заповнювати як на комп'ютері, так і на мобільних пристроях. А для отримання результатів відповідей респондентів автоматично створюється таблиця Google.

Збір статистичної інформації (інтерв'ювання та анкетування учасників) та її аналіз (обробка відповідей респондентів, узагальнення результатів опитування) відбувається з використанням методу статистичного аналізу даних і методу середніх відносних оцінок. За допомогою методу середніх відносних оцінок можна трансформувати отримані якісні результати в кількісні, а далі, за допомогою методу групування, об'єднати у блоки відповіді на питання запропонованих анкет, які характеризують певну складову ефективності.

Для узагальненого оцінювання ефективності керівника запропоновано представити отримані дані у графічно-аналітичному вигляді шляхом побудови відповідного профілю. Окрім цього, даний етап є підґрунтям не тільки для наступного етапу даного підходу, але й для розробки рекомендацій щодо розвитку компетенцій лідера.

Враховуючи певну обмеженість традиційних математичних методів для вирішення зазначеного завдання в умовах невизначеності, у роботі для реалізації останнього етапу запропоновано використовувати методи теорії нечітких множин, що дозволить використовувати як кількісні, так і якісні значення змінних.

Слід зазначити, що основною складовою теорії нечітких множин є функції належності, які можна побудувати з використанням лінгвістичних термів факторів і терм-множини значень [12], що в підсумку дозволяє отримати нечіткі логічні рівняння впливу лінгвістичних змінних та обрати одну з трьох моделей ефективного лідерства.

Отже, особливістю запропонованого методичного підходу є побудова нечіткої моделі з урахуванням таких параметрів, як рівень ефективності керівника (що здійснено за допомогою експертного аналізу) та тип сформованої організаційної культури (визначається за допомогою кластерного аналізу). Терми оцінювання для рівня ефективності керівника – низький, середній, високий; для типу сформованої організаційної культури – органічна, партисипативна, бюрократична, підприємницька, адхократична.

ВИСНОВКИ

Отже, запропонований методичний підхід дозволяє реалізувати такі дії:

- ✦ виявлення існуючих моделей лідерства та зіставлення з типами організаційної культури;
- ✦ визначення сформованого типу організаційної культури на підприємстві;
- ✦ побудова профілю керівника (визначення та обґрунтування ключових складових ефективності керівника; формування оцінного інструментарію шляхом розробки тестів та анкет у Google Docs; збір статистичної інформації за допомогою проведення інтерв'ювання та анкетування учасників; аналіз отриманої інформації завдяки обробці відповідей респондентів, узагальнення результатів опитування; визначення ефективності керівника за складовими);
- ✦ вибір та обґрунтування ефективної моделі лідерства на підприємстві в умовах сформованого типу організаційної культури.

Даний підхід є найбільш перспективним в умовах глобалізації світової економіки та розширення міжнародного співробітництва, адже дозволяє знайти оптимальне поєднання та баланс інтересів між керівником, що володіє певними лідерськими здібностями, послідовниками і ситуацією, в якій взаємодіють лідер і члени колективу в умовах сформованої організаційної культури. Окрім цього, стає можливим коректне обґрунтування рекомендацій щодо управління персоналом і, відповідно, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес І. К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2016. 260 с.
2. Бєлікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум*. 2012. № 2. С. 7–16.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Инфра-М, Магистр, 2010. 576 с.
4. Гулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
5. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. СПб.: Питер, 2011. 800 с.
6. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Корпоративна культура. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
7. Карузо Д. Р., Саловой П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства / пер. з англ. Д. Ярового. Київ: Самміт-Книга, 2016. 296 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 6-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ; ИНФРА-М, 2014. 365 с.
9. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2014. 374 с.
10. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / пер. с англ. Минск: Новое знание, 2003. 1039 с.
11. Де Врис М. К. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / пер. с англ. М. Шалуновой. М.: Альпина Паблишер, 2017. 277 с.
12. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем: монография / под ред. Пономаренко В. С., Клебановой Т. С., Кизима Н. А. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2009. 440 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2013. 352 с.

REFERENCES

- Adizes, I. K. *Razvitiye liderov. Kak ponyat svoj stil upravleniya i effektivno obshchatsya s nositelyami inykh stiley* [Leader development. How to understand your management style and communicate effectively with carriers of other styles]. Moscow: Alpina Pablisher, 2016.
- Bielikova, Yu. V. "Stanovlennia ta perevahy emotsiinoho liderstva" [Formation and benefits of emotional leadership]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 2 (2012): 7-16.
- Daft, R. *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg: Pit-ter, 2011.
- De Vris, M. K. *Mistika liderstva. Razvitiye emotsionalnogo intellekta* [The mysticism of leadership. The development of emotional intelligence]. Moscow: Alpina Pablisher, 2017.
- Goulman, D. *Emotsionalnyy intellekt v biznese* [Emotional intelligence in business]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
- Karuzo, D. R., and Salovei, P. *Emotsiinyi intelekt kerivnyka: yak rozvyvaty i vykorystovuvaty chotyry bazovi navychky emotsiinoho liderstva* [The emotional intelligence of the leader: how to develop and use the four basic skills of emotional leadership]. Kyiv: Sammit-Knyha, 2016.
- Kibanov, A. Ya. *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel management of the organization]. Moscow: NITs; INFRA-M, 2014.

Kovi, S. R. *Сем навчових високоєфективних людей. Могучі інструменти розвитку особистості* [Seven skills of highly effective people. Powerful tools for personal development]. Moscow: Alpina Publisher, 2014.

Mallinz, L. *Менеджмент і організаційне поведіння* [Management and organizational behavior]. Minsk: Novoye znaniye, 2003.

Sheyn, E. *Організаційна культура і лідерство* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2013.

Sovremennyye problemy modelirovaniya sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Modern problems of modeling socio-economic systems]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2009.

Spivak, V. A. *Організаційне поведіння і управління персоналом* [Organizational behavior and personnel management]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Менеджмент* [Management]. Moscow: Infra-M; Magistr, 2010.

Zakharchyn, H. M., Liubomudrova, N. P., and Vynnychuk, R. O. *Корпоративна культура* [Corporate culture]. Lviv: NU «Lvivska politehnika», 2011.

УДК 331.108:005.7

JEL: M12

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН*

©2019 ВЛАСЕНКО Т. А.

УДК 331.108:005.7

JEL: M12

Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін

У статті визначено, що успішна реалізація стратегічних змін багато в чому залежить від своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень та правильного їх виконання, а значить, – від компетентності керівників та учасників стратегічних змін. У зв'язку з цим запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтовано важливість використання кваліметричного методу для цієї оцінки. Реалізація запропонованого підходу відбувається в поетапній послідовності: вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу; обґрунтування параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві; визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; інтерпретація отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни. Використання даного підходу сприятиме не тільки виявленню здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни шляхом визначення рівня його компетентності, але й формуванню заходів рекомендаційного характеру щодо забезпечення готовності персоналу до стратегічних змін та нівелювання можливого опору щодо організаційних перетворень.

Ключові слова: компетентність персоналу, стратегічні зміни, оцінювання рівня компетентності, готовність персоналу, кваліметричний підхід.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>

Рис.: 1. **Бібл.:** 16.

Власенко Тетяна Анатоліївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені П. Василенка (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: tatyana vlasenko2011@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>

УДК 331.108:005.7

JEL: M12

Власенко Т. А. Методический подход к оценке уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений

В статье определено, что успешная реализация стратегических изменений во многом зависит от своевременного принятия адекватных управленческих решений и правильного их выполнения, а значит, – от компетентности руководителей и участников стратегических изменений. В связи с этим предложен методический подход к оценке уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений и обоснована важность использования кваліметрического метода для этой оценки. Реализация предложенного подхода происходит в поэтапной последовательности: выбор и обоснование метода оценки компетентности персонала; обоснование параметров модели оценки уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений на предприятии; определение уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений; интерпретация полученных данных относительно способности персонала реализовать стратегические изменения. Использование данного подхода будет способствовать не только выявлению способности персонала реализовать стратегические изменения путем определения уровня его компетентности, но и разработке мероприятий рекомендационного характера относительно обеспечения готовности персонала к стратегическим изменениям и нивелирования возможного сопротивления во время организационных преобразований.

Vlasenko T. A. A Methodological Approach to Evaluating the Level of Staff Competence for Implementation of Strategic Changes

The article defines that a successful implementation of strategic changes largely depends on the timely and adequate managerial decision-making and the correct implementation of the decisions made, and therefore - on the competence of managers and participants in the strategic changes. In this regard, a methodical approach to evaluate the level of staff competence for implementation of strategic changes is suggested and the importance of using the qualimetric method for this assessment is substantiated. The proposed approach be implemented in a step-by-step sequence: selection and substantiation of the method for evaluating staff competence; substantiation of parameters of the model for evaluating the level of staff competence to carry out strategic changes at enterprise; determining the level of staff competence to make strategic changes; interpretation of the data obtained regarding the ability of staff to implement strategic changes. The use of this approach will assist not only identifying the ability of staff to implement stra-

* Робота написана в рамках виконання прикладної науково-дослідної теми «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації – № 0119U001387).