

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

**ДАРМИЦЬ РОСТИСЛАВ ЗЕНОВІЙОВИЧ**

УДК: 005.585+005.412]:005.336.2:334.7 (043.3)

**ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Львів – 2020**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник народної освіти України  
**Кузьмін Олег Євгенович**,  
Національний університет "Львівська  
політехніка", директор Навчально-наукового  
інституту економіки і менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Батченко Людмила Вікторівна**,  
Київський національний університет культури і  
мистецтв,  
професор кафедри готельно-ресторанного і  
туристичного бізнесу

доктор економічних наук, професор  
**Давимука Степан Антонович**,  
Державна установа "Інститут регіональних  
досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України",  
провідний науковий співробітник

Захист відбудеться "21" лютого 2020 р. о 15<sup>30</sup> год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті "Львівська політехніка" за адресою: 79013, м. Львів-13, вул. С. Бандери, 12, IV н. к., ауд. 209-А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету "Львівська політехніка" за адресою: 79013, м. Львів-13, вул. Професорська, 1.

Автореферат розісланий "20" січня 2020 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук, доц.

*Завербний А.С.*

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В епоху турбулентності та інтенсифікування технічних, інформаційних, інноваційних та соціальних процесів перед підприємствами все більш гостріше постають проблеми фахового формування управлінського апарату. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається формуванням та діяльністю власне його апарату управління (АУ), як складової керівної підсистеми, призначенням якого є здійснення процесу менеджменту для реалізації існуючих цілей та місії.

Необхідною передумовою формування раціонального АУ підприємства виступає компетентнісна складова, тобто забезпечення підприємства управлінцями з відповідним рівнем розвитку компетентностей. Адекватне і коректне оцінювання та подальший розвиток компетентностей чинить вагомий вплив на функціонування АУ, від чого залежить ефективність діяльності усєї організації. Тому питання розроблення теоретичних і методологічних засад оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ підприємств набуває сьогодні особливої ваги та актуальності, зокрема, в умовах посилення ринкової конкуренції.

Дослідження проблем оцінювання і формування систем управління на підприємствах знайшло своє відображення у працях багатьох іноземних та вітчизняних фахівців, зокрема М. Альберта, П. Друкера, М. Мескона, Ф. Парамонова, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Хедоурі, та ін. Вагомий внесок у дослідження питань формування та оцінювання організаційних структур управління зробили А. Аганбегян, Ф. Биншток, В. Махнорілов, Б. Мильнер, Г. Минцберг. Значну увагу питанням оцінювання ефективності управління та персоналу підприємств приділяли науковці Л. Балабанова, В. Герасимчук, В. Данюк, В. Діденко, О. Козлова, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, М. Мартиненко, О. Мельник, Б. Мізюк, Г. Одінцова, Й. Петрович, В. Пушкар, З. Румянцева, О. Сардак, Н. Тарнавська, Ф. Хміль, А. Шегда, Г. Щокін, В. Яцура та інші. Питанням компетентності присвячені праці Л. Батченко, Д. Гоулмена, С. Давимуки, Г. Захарчин, Е. Зеєра, І. Зимньої, Дж. Равена, П. Сперроу, Дж. Ходкінсона, А. Хуторського, З. Юринець та інших.

Водночас, слід відзначити, що попри велику кількість праць у сфері управління підприємств недостатньо розкриті питання складу і структури управлінського апарату в системі менеджменту; в науковій літературі дискусійними є підходи до трактування поняття "апарат управління", щодо оцінювання і розвитку компетентностей управлінців виникає низка проблем відбору методів та показників, врахування принципів тощо. Необхідність поглиблення наукових напрацювань у сфері даної проблематики з врахуванням специфіки ринкових перетворень та євроінтеграційних процесів у нашій державі зумовила вибір та актуальність обраної теми, визначила мету і завдання дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри, дослідження автора пов'язані з науковим напрямком кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" – "Удосконалення менеджменту на підприємствах і розвиток міжнародного підприємництва". Матеріали наукового дослідження використано при розробленні таких

держбюджетних та науково-дослідних робіт, як: ДБ-87 / Корпорація "Розробка системи корпоративного управління в умовах реформування економіки" (номер державної реєстрації № 0100U000517), затвердженої рішенням Науково-технічної ради Державного університету "Львівська політехніка", протокол № 12 від 21.12.1999 р. (результати дослідження використані при формуванні розділу 1 "Формування моделі функціонування і адаптації систем корпоративного управління та напрями її удосконалення", підрозділу 1.4 "Формування та удосконалення кадрового забезпечення корпоративних об'єднань") (акт впровадження 21.11.2019 р.); ДБ / Інвест "Формування умов забезпечення інвестиційної привабливості підприємств та механізмів залучення іноземних інвестицій" (номер державної реєстрації № 0102U001182), затвердженої рішенням Науково-технічної ради Національного університету "Львівська політехніка", протокол № 72 від 04.07.2001 р. (результати дослідження використані при формуванні розділу 7 "Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління інвестиційними проектами", підрозділу 7.3 "Організування процесу управління інвестиційними проектами") (акт впровадження 21.11.2019 р.); ДБ/87 ВГС "Формування та використання механізму інноваційного розвитку виробничо-господарських структур" (номер державної реєстрації № 0104U002289), затвердженої рішенням Науково-технічної ради Національного університету "Львівська політехніка", протокол № 4 від 24.04.2003 р. (результати дослідження використані при формуванні розділу 1 "Дослідження засад формування технічної політики підприємства відповідно до державної технічної політики", підрозділу 1.3 "Особливості процесійного підходу при формуванні технічної політики підприємства", 1.5 "Кадрове забезпечення засад формування технічної політики підприємства") (акт впровадження 21.11.2019 р.); науково-дослідна тема "Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності" (номер державної реєстрації № 0114U001692), де автором сформовано систему показників та послідовність оцінювання рівня професійного зростання персоналу (акт впровадження 09.12.2016 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- уточнити сутність і класифікацію видів АУ, а також розвинути понятійно-термінологічний апарат і типологію компетентностей працівників АУ підприємств;
- розробити спосіб врахування та оцінювання впливу параметрів компетентності управлінських працівників на результуючий показник діяльності підрозділу АУ підприємства;
- удосконалити інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників АУ підприємств;
- удосконалити модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств;
- удосконалити інструментарій мотивування розвитку компетентностей управлінців підприємств з урахуванням можливостей вибору основних методів розвитку складових компетентності та передумов врахування фактору зрілості у процесі розвитку компетентностей працівників АУ;

– розвинути систему показників моніторингу професійного зростання працівників АУ підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні та прикладні положення з оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту; концептуальні підходи до проблем формування організаційних структур та систем управління, оцінювання і розвитку компетентностей персоналу, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

Для досягнення поставленої мети та окреслених завдань у роботі використовувались різні загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання і дослідження, а саме: порівняння, аналіз, синтез, групування, абстрагування та узагальнення, опис, характеристика, розрізнення – для уточнення понятійно-категоріального апарату (усі розділи дисертації), зокрема, для означення та обґрунтування сутності понять "апарат управління", "номінальна і реальна компетентність працівників АУ", "властивості та аспекти компетентності працівників АУ", "потенціал розвитку посадової компетентності" (підр. 1.1, 1.2, 2.1), а також під час удосконалення класифікації АУ (підр. 1.1), типології компетентності працівників АУ (підр. 1.2) та чинників впливу на формування і розвиток компетентності працівників АУ (підр. 2.2), методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження – під час розроблення анкети з метою виявлення розуміння прикладного змісту, основних властивостей, чинників впливу, бар'єрів, ризиків та способів розвитку компетентностей працівників АУ (підр. 2.3); структурно-логічний аналіз, метод формалізації – для узагальнення концептуальних засад і побудови моделі оцінювання та розвитку компетентностей працівників АУ (підр. 1.3, 2.1, 2.3), розроблення послідовності моніторингу та показників оцінювання професійного зростання працівників АУ (підр. 3.3); графічний аналіз – для наочного відображення результатів дослідження (усі розділи дисертації); статистичний, експертний і аналітичний методи збору і оцінювання інформації у процесі проведених анкетувань (при дослідженні впливу чинників на компетентність працівників АУ підприємства) – підр. 2.3; економіко-математичні методи (при розробленні способу врахування впливу складових компетентності на результуючий показник діяльності підрозділу АУ) – підр. 2.3; системний підхід (до аналізування та групування чинників, бар'єрів і ризиків розвитку компетентностей працівників АУ) – підр. 2.1, 3.2.

*Теоретичною інформаційною базою* дисертаційної роботи є наукова, інформаційно-довідкова, навчально-методична література вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, дані експертних досліджень, проведених автором, результати анкетування та опитування управлінців вітчизняних підприємств щодо розуміння, оцінювання та розвитку компетентностей, економічні огляди, а також нормативно-правові акти органів державної влади України, дані статистичної звітності низки підприємств Західного регіону України.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Найбільш вагомі результати досліджень, що характеризують наукову новизну дослідження, полягає у наступному:

*вперше:*

– запропоновано спосіб урахування при моделюванні впливу на ступінь досягнення цілей конкретних підрозділів таких параметрів діяльній складовій компетентності працівників апарату управління, як своєчасність, якість, своєчасності та відповідність вимогам посади;

*удосконалено:*

– інтегрований метод оцінювання посадової компетентності працівників АУ, що, на відміну від існуючих, дозволяє вимірювати забезпечувальну (зокрема, професійну та емоційну компетентність) і діяльній складовій;

– модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств, яка, на відміну від інших, зокрема, охоплює етапи виявлення потенціалу розвитку складових посадової компетентності працівників АУ на основі парціальних оцінок з урахуванням відповідних бар'єрів та ідентифікуванням ризиків, прийняття управлінського рішення за результатами вибору і реалізування методів розвитку посадової компетентності працівників АУ з урахуванням відповідних принципів, передумов і наслідків;

– інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ підприємств, що, на противагу іншим, передбачає використання матриці вибору основних методів розвитку складових елементів компетентності та матриці врахування фактору зрілості управлінців впродовж професійного життя;

*дістали подальшого розвитку:*

– понятійно-термінологічний апарат, що, на відміну від існуючих, уточнює сутність та класифікацію АУ, потенціал розвитку посадової компетентності, зміст і типологію компетентностей працівників АУ;

– система показників моніторингу професійного зростання працівників АУ, яка, на відміну від інших, охоплює параметри оцінювання професійної підготовки працівника АУ (кількісна і якісна складові оцінювання кваліфікованості управлінської праці) та відповідності управлінця вимогам, а також дає змогу у подальшому деталізувати характеристики працівників АУ із виявленими характеристиками професійності виконання завдань та рівнем професійної підготовки.

**Практичне значення одержаних результатів.** Положення і висновки дисертаційної роботи, практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо оцінювання і розвитку компетентностей управлінських працівників, зокрема в напрямку аналізування ефективності діяльності підрозділів АУ підприємств.

Розроблені у дисертації напрацювання і пропозиції впроваджені на ТзОВ "Електроприлад" (довідка № 153/НВП від 11.09.2019 р.), КП "Підприємство автотранспортного обслуговування" Львівської обласної ради (довідка № 169 від 25.09.2019 р.), ДП ЛСКБ "Топаз" (довідка № 140 від 8.10.2019 р.), ТзОВ "ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА" (довідка № 06/10 від 21.10.2019 р.), ТзДВ СК "РІК-Автогарант" (довідка № 50-449/19 від 08.11.2019 р.).

Результати наукових досліджень використовуються у навчальному процесі Національного університету "Львівська політехніка" при викладанні дисциплін "Менеджмент" (для студентів напряму "Менеджмент", "Облік і оподаткування" та ін.) (довідка № 67-01.1951 від 08.10.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї, положення і розрахунки, що є результатом особистої роботи здобувача і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення, прикладні рекомендації та результати дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на таких міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях та науково-методичних конференціях, форумах, семінарах: SAKON 99: Polska (22-25.09.1999р.); Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку (23-26.03.2000р.); Теорія управління організацією: стан і перспективи (06-07.04.2000р.); Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть (24-26.05.2001р.); Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства (22.01.2002р.); Економічні проблеми ринкової трансформації України (3-4.12.2002р.); Маркетинг та логістика в системі менеджменту (07-09.10.2004р., 04-06.11.2010р.); Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти (10-12.05.2006р.); Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства (20-22.04.2007р.); Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки (22-23.04.2010р.); Українська наука XXI століття (16-18.06.2010р.); LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету (25.02.2010р.); Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери (20-21.05.2010р.); Українська наука XXI століття (16-18.06.2010р.); Сучасні проблеми економіки і менеджменту (10-12.11.2011р.); Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання (22-23.02.2012р.); Актуальні питання теорії та практики менеджменту (21-22.03.2012р.); Економічні проблеми сталого розвитку (03-05.04.2012р.); Участь України у глобалізаційних процесах (05.04.2012р.); Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю (13.05.2014р.); Актуальні питання економічних наук (16-17.05.2014р.); Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації (21.02.2015р.); Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі (30.04.2015р.); Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи (15-16.05.2015р.); Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти (15-16.05.2015р.); Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів (08.05.2015р.); Проблеми сучасної економіки (15-16.05.2015р.); Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток (04-05.03.2016р.); Стабільність національної економіки: основні загрози, проблеми та шляхи забезпечення (03-04.06.2016р., 25.05.2019р.); Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь: Науковий форум: (11-12.05.2016р.); Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни (19.05.2016р.); Перспективи розвитку економіки в

контексті євроінтеграційних процесів (27-28.06.2016р.); Інноваційний розвиток економіки: вітчизняна та світова практика (20-21.05.2016р.); Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів (29-30.04.2016р.); Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління (17-18.06.2016р.); Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни (19-20.05.2017р.); Актуальні проблеми економіки та менеджменту (19-20.05.2017р.); Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва (23-24.06.2017р.); Соціально-економічні проблеми сучасності (12.05.2017р.); Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів (25-26.05.2018р.); Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права (04.06.2018р.); Сучасні тенденції в економіці та управлінні (09.06.2018р.); Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України (05-07.06.2019р.); Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах (01.06.2019р.); Світ економічної науки (30.05.2019р.); Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети (25.05.2019р.); Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси (29.06.2019р.). Виступи на науковому семінарі кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" на тему "Апарат управління підприємства: поняття, підходи до формування та оцінювання" (Витяг з протоколу наукового семінару №1 від 03.10.2011 р.) та за темою дисертації (Витяг з протоколу наукового семінару № 2 від 28.11.2019 р.).

**Публікації.** За результатами проведених досліджень опубліковано 74 наукові праці (7 з яких – одноосібні), у т. ч. 20 наукових праць у наукових фахових виданнях України (з них 1 у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз), 1 у виданні, яке включене до міжнародних наукометричних баз, 49 тез доповідей у матеріалах конференцій, 4 публікації, які додатково відображають результати дисертації, загальним обсягом 29,3 д.а., з них особисто автору належить 21,78 д.а.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 193 сторінках. Робота містить 33 таблиці, 38 рисунків, список використаних джерел із 363 найменувань та 8 додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено сутність і значення наукової проблеми, сформульовано мету та основні завдання, предмет і об'єкт, теоретичну і методологічну базу дослідження, розкрито наукову новизну та практичну значущість дисертаційного дослідження, сформовано висновки щодо їх практичного значення, а також подано особистий внесок здобувача і дані про апробацію результатів дослідження та публікації.

У першому розділі дисертаційної роботи "**Теоретичні і прикладні засади оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств**" розкрито сутність і роль АУ, досліджено класифікацію АУ підприємств, впорядковано принципи формування і функціонування АУ в системі менеджменту підприємств, розкрито зміст поняття, типологію та особливості, а також сформовано концептуальні засади оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств.



Погляди науковців щодо АУ загалом зосереджені навколо 3-х підходів з незначними відмінностями: функціонального, системного і комплексного; АУ асоціюють або ж розглядають у поєднанні з такими факторами внутрішнього середовища організації, як люди, організаційна структура управління (ОСУ). Науковці фактично вважають АУ керівною системою або її частиною, в тій чи іншій мірі згадуючи функції, методи управління, управлінські рішення, комунікації тощо.

Проведені дослідження дозволили уточнити поняття за рахунок акцентування уваги на сутнісних ознаках. Таким чином, можливим є використання класичного означення (через найближчий рід і видову ознаку); генетичного означення (за способом утворення, виникнення чи побудови); структурного (за складом); функціонального (призначення поняття, його роль чи функція); і як наслідок – змішаного означення (поєднання принаймні двох з вищеперерахованих). Отже, АУ – це складна, скоординована система, складова керівної підсистеми; сформована на основі поєднання горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (ОСУ) та відповідного штату управлінців (люди); здійснює процес менеджменту (виконує функції менеджменту, формує методи менеджменту, розробляє управлінські рішення, забезпечує управлінський вплив) щодо керованої підсистеми з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (рис. 1).



Рис. 1. Місце апарату управління в системі менеджменту підприємства  
Примітка. Розвинуто автором.

У результаті досліджень для більш точного виділення АУ у складі керівної підсистеми, обґрунтованого віднесення працівників до АУ, розподілу витрат на функціонування АУ, виокремлено низку ознак зведеної класифікації (за характером адаптації до змін, за сферою (видом) діяльності, за рівнем управління, за кількістю рівнів управління, за ступенем централізації, за об'єктом управління, за кількістю цілей, за терміном функціонування).

Сучасна економіка України перебуває на етапі перманентної кризи. За таких умов досягти бажаного рівня ефективності діяльності, отримувати максимальний прибуток стає дедалі важче. Задля досягнення цілей підприємства важливими є не лише ресурси часу, зусиль, коштів, але й насамперед – людський капітал, який є однією з основних цінностей суспільства. За рахунок знань, інновацій, інформації, якими володіє працівник, управлінець, будь-яке підприємство набуває конкурентних переваг. Ефективне функціонування організації визначає результативність роботи працівників АУ, що залежить від наявних компетентностей.

Для виконання управлінської діяльності працівнику АУ важливою є професійна компетентність, однак характер та специфіка роботи, яка передбачає постійні контакти з колегами і підлеглими, зумовлює необхідність наявності емоційної компетентності (в першу чергу, для управлінців на керівних посадах). Компетентність працівника АУ слід розглядати крізь призму посадової компетентності, у якій поєднуються професійна та емоційна.

Деякими науковцями компетенція і компетентність використовуються як синоніми, тоді як у інших вони чітко розмежовуються. Однак, незважаючи на відмінність цих понять, необхідно враховувати і їх зв'язок, стверджуючи, що компетентність працівника залежить від його компетенцій. Водночас, поняття компетентності слід відмежовувати від термінів кваліфікація, кваліфікованість, майстерність, фаховість, професіоналізм, профпридатність, які втім часто використовують як синонімічні.

Компетентність є якісною характеристикою засвоєння, що проявляється у процесі практичної діяльності, а компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, інформацією про рівень яких повинні володіти відповідні кадрові підрозділи. На основі такої інформації керівництво організації приймає обґрунтовані управлінські рішення. З огляду на походження та сутнісне наповнення терміну сформовано й розвинуто типологію компетентностей управлінців (табл. 1).

Таблиця 1

## Типологія компетентностей управлінських працівників

№ з/п	Ознаки	Різновиди
1	За першопричиною виникнення	- Вроджені (наявні, існуючі) - Розвинуті - Набуті
2	За місцем в управлінні	- Стратегічна - Тактична - Поточна
3	За рівнем управління (носія компетентності)	- Інституційні - Технічні - Управлінські
4	За змістом	- Управлінські - Інформаційна - Соціальна - Професійні - Ситуаційна - Часова - Технічні - Функціональна - Посадова - Комунікативна - Особистісна - Емоційна та ін.
5	За місцем (середовищем) виникнення	- Під час навчання (н.: у ЗВО) - В результаті проходження курсів, семінарів, тренінгів тощо - Під час професійної діяльності у підрозділі АУ - Під час професійної діяльності на посаді АУ
6	За рівнем усвідомлення	- Усвідомлена компетентність - Неусвідомлена компетентність - Усвідомлена некомпетентність - Неусвідомлена некомпетентність
7	За суб'єктом	- Особистісна - Міжособистісна (колективна)
8	За рівнем важливості	- Пріоритетні - Другорядні
9	За місцем у діяльності (навчанні, менеджменті)	- Базові (ключові) - Універсальні
10	За рівнем розвитку	- В залежності від шкали
11	За кількістю цілей, які дозволяють досягнути *	- Прості - Складні
12	За масштабом застосування *	- Загальні (комплексні) - Локальні
13	За елементною структурою *	- Одинарні - Збірні
14	За характером дії (впливу) на діяльність *	- Активна - Нейтральна - Пасивна
15	За часовою належністю *	- Еволюційні - Сучасні - Відновлювальні - Регресивні
16	За часовою ознакою застосування *	- Постійні (перманентні) - Ситуативні (періодичні) - Разові
17	За впливом на результат *	- Номінальна - Реальна
18	За формою прояву *	- Латентна (прихована) - Явна
19	За носієм *	- Індивідуальна (управлінця) - Компетентність АУ - Компетентність підрозділу АУ - Компетентність організаційна
20	За напрямком розвитку *	- Прогресуючі - Регресуючі - Стабільні

Примітка: уточнено та розвинуто (розроблено\*) автором на основі узагальнень науковців.

До структурних елементів (складових) компетентності науковцями здебільшого віднесено знання, вміння, навички, розуміння, здатності, особисті якості, способи мислення, цільові, змістовні, смислові, творчі, емоційні, ціннісні характеристики особистості. Однак, це не "математична" сума складових.

Підвищення рівня компетентності управлінців відбувається під час їх професійного зростання (ПЗ). З урахуванням існуючих поглядів науковців розглядати ПЗ слід як явище, як процес, як систему, як метод, як діяльність, функцію.

Діяльність на посаді АУ вимагає від працівника насамперед професійного виконання усіх функціональних (посадових) обов'язків, що потребує відповідних знань, умінь, навичок, а також ефективного комунікаційного процесу. Вищевказане узагальнюється у формуванні посадової компетентності.

Процеси оцінювання і розвитку компетентностей неможливі без відповідних принципів, інструментів, ресурсного та процедурного забезпечення, критеріїв. Отримані результати оцінювання компетентностей з огляду на цілі дослідження та управління зумовлюють прийняття відповідних управлінських рішень у напрямку подальшого їх розвитку. Внаслідок поєднання підходів до оцінювання і розвитку компетентностей працівників АУ підприємств сформовано концептуальні засади.

Оцінювання певної компетентності носія (працівника АУ) здійснюють за допомогою одного з існуючих методів в розрізі оцінки персоналу або ж поелементно (знання, вміння, навички та ін. складові) з подальшою можливістю виходу на комплексний інтегральний показник.

Відомі методи розвитку компетентностей розподілено у 3 групи за основним спрямуванням на: 1. "Обсяг інформації" (цільове забезпечення отримання релевантної інформації носієм компетентності); 2. "Швидкість опрацювання" (застосування форм, способів, методів передавання та опрацювання інформації для опанування носієм складових або компетентностей); 3. "Час" (часові обмеження для набуття і розвитку відповідної компетентності з огляду на "параметри" носія (можливості управлінця) та особливості управлінської діяльності згідно займаної посади тощо).

У другому розділі дисертаційної роботи **"Оцінювання та аналізування компетентностей працівників апарату управління підприємств"** систематизовано методичні положення з оцінювання, в результаті чого удосконалено інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників АУ та проаналізовано компетентності працівників АУ вітчизняних підприємств.

Необхідність оцінювання та аналізування компетентностей працівників АУ пояснюється низкою причин: мінливість та динамізм зовнішнього середовища; посилення конкуренції на ринку праці; потреба постійного моніторингу наявного кадрового забезпечення підприємства; врахування існуючих тенденцій розвитку компетентностей управлінських працівників, формування кадрового резерву; подолання опору змінам і доцільність елемінування компетентностей управлінців, які втратили актуальність. Як наслідок, виявлено такі аспекти у розгляді поняття компетентності працівника АУ: ресурсний (з подальшим розмежуванням на інструментальний і функціональний) та емпіричний.

Характерними властивостями компетентності управлінців є загальні (гнучкість, кумулятивність, еволюційність, емерджентність, вимірюваність, еластичність, релевантність) і специфічні (міждисциплінарність, синергічність,

комплексність, динамічність, неоднорідність/багатогранність, функціональна обмеженість, прогностичність), відповідно до їх характеру і прояву. На основі виділення аспектів і властивостей компетентностей працівників АУ сформовано відповідну послідовність їх оцінювання з урахуванням основних чинників, принципів та джерел інформації.

Оцінювання компетентності працівника АУ слід проводити, виходячи з умов та вимог займаної посади. Перелік знань, умінь та навичок знаходить своє відображення у посадовій інструкції, яка визначає професійну компетентність працівника АУ. Водночас, в управлінській діяльності важливим є ефективно та результативно впливати на колектив, здійснювати комунікаційний процес, налагоджувати соціально-трудові відносини з підлеглими, що насамперед актуально для керівних посад та лягає в основу емоційної компетентності. Співвідношення досліджуваних понять представлено на рис. 2.

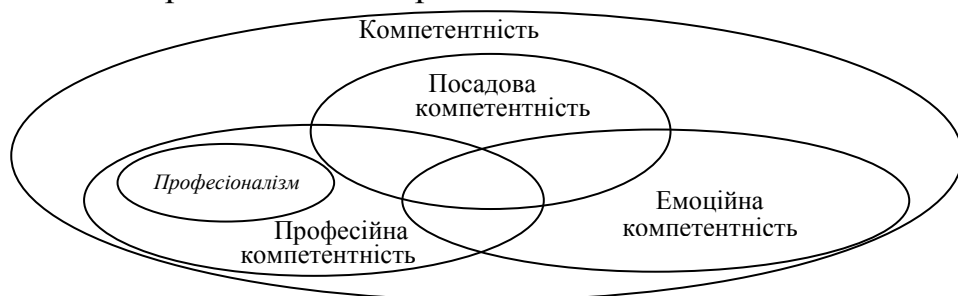


Рис. 2. Співвідношення між поняттями компетентностей працівника АУ  
Примітка: сформовано автором.

Відповідно, для оцінювання вказаних складових – професійної та емоційної – слід використати низку показників оцінювання кадрового забезпечення АУ носіями компетентності. Показники посадової компетентності працівників АУ слід розраховувати з урахуванням 2-х підходів:

1. Наявність (або відсутність) необхідного (очікуваного, відповідного) параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника АУ:

1.1. Коефіцієнт професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) працівників на посаді АУ ( $K_{\text{проф}/kmc}$ )

$$K_{\text{проф}/kmc} = \sqrt{\frac{N_{\text{зн}} * N_{\text{досв}}}{N^2}}, \quad (1)$$

де  $N_{\text{зн}}$  – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень професійних знань;  $N_{\text{досв}}$  – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень досвіду (стажу);  $N$  – загальна чисельність працівників АУ.

1.2. Коефіцієнт емоційної компетентності працівників на посаді АУ ( $K_{e/kmc}$ ):

$$K_{e/kmc} = \sqrt{\frac{N_{e/i} * N_{\text{досв}}}{N^2}}, \quad (2)$$

де  $N_{e/i}$  – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень емоційного інтелекту;  $N_{\text{досв}}$  – чисельність працівників на посаді АУ, які мають необхідний (відповідний) рівень досвіду (стажу);  $N$  – загальна чисельність працівників АУ.

2. Врахування якісного наповнення оцінюваного параметра (знання, досвід, емоційний інтелект) у працівника АУ:

2.1. Рівень професійної компетентності (професійні знання та досвід (уміння, навички) працівників на посаді АУ ( $R_{\text{проф/кмс}}$ ):

$$R_{\text{проф/кмс}} = \frac{\sum_{i=1}^N r_{\text{зн } i} * N_i}{N * Q_{\text{зн max}}} * \frac{\sum_{j=1}^N r_{\text{досв } j} * N_j}{N * Q_{\text{досв max}}} + 1, \quad (3)$$

де  $r_{\text{зн } i}$  – рівень професійних знань  $i$ -го працівника на посаді АУ (бали);  $N_i$  – кількість працівників на посаді АУ, які мають рівень професійних знань (осіб);  $Q_{\text{зн max}}$  – максимальний рівень професійних знань (бали, н.: = 100);  $r_{\text{досв } j}$  – рівень відповідного професійного досвіду (стажу)  $j$ -го працівника на посаді АУ (бали, роки, міс.);  $N_j$  – кількість працівників на посаді АУ, які мають відповідний професійний досвід (стаж) (осіб);  $Q_{\text{досв max}}$  – максимальний рівень відповідного професійного досвіду (стажу) (бали, роки (н.: 45), міс.);  $N$  – загальна чисельність працівників АУ.

2.2. Рівень емоційної компетентності працівників на посаді АУ ( $R_{\text{е/кмс}}$ ):

$$R_{\text{е/кмс}} = \frac{\sum_{i=1}^N r_{\text{е } i} * N_i}{N * Q_{\text{е max}}} * \frac{\sum_{j=1}^N r_{\text{досв } j} * N_j}{N * Q_{\text{досв max}}} + 1, \quad (4)$$

де  $r_{\text{е } i}$  – рівень емоційного інтелекту  $i$ -го працівника на посаді АУ (бали);  $N_i$  – кількість працівників на посаді АУ, які мають відповідний рівень емоційного інтелекту (осіб);  $Q_{\text{е max}}$  – максимальний рівень емоційного інтелекту (бали, н.: = 90 згідно тесту Н. Холла);  $r_{\text{досв } j}$  – рівень відповідного професійного досвіду (стажу)  $j$ -го працівника на посаді АУ (бали, роки, міс.);  $N_j$  – кількість працівників на посаді АУ, які мають відповідний професійний досвід (стаж) (осіб);  $Q_{\text{досв max}}$  – максимальний рівень відповідного професійного досвіду (стажу);  $N$  – загальна чисельність працівників АУ.

Масштаб поділу (різниця у балах оцінювання складових – знань, досвіду, емоційного інтелекту) автоматично визначає вагомість складових розраховуваних показників. Оцінювання посадової компетентності працівників АУ дає змогу робити висновки про діяльність управлінців та приймати обґрунтовані кадрові рішення на предмет відповідності фахівців займаним посадам в АУ організації, аналізувати кадрове забезпечення АУ організації за шкалою посадової компетентності.

Розглядаючи компетентність як складне, багатоаспектне, елементне явище зі своєю структурою, властивостями, ознаками, слід звернути увагу, що володіння управлінцем певним рівнем розвитку компетентності формально визначає або підтверджує займана посада в межах ієрархії ОСУ підприємства. Іншими словами, найм та працевлаштування управлінського працівника за умов дотримання вимог проходження випробувального терміну та інших передбачених посадою критеріїв умовно вказує на наявність належного (відповідного) рівня розвитку компетентності на посаді, тобто посадової компетентності. Однак, фактично визначає та підтверджує реальний рівень володіння компетентністю – діяльність працівника на посаді, виконання поставлених завдань, функцій, досягнення відповідних показників підрозділу АУ чи організації загалом. З огляду на це виникає необхідність і доцільність введення термінологічної оціночної дефініції посадової компетентності для управлінця з розмежуванням її на 2 види – номінальну і реальну.

*Номінальна* компетентність працівника АУ визначає конкурсні умови та критерії, формальна (номінальна) відповідність яким дозволяє прийняти управлінське рішення про найм і призначення претендента на відповідну посаду. *Реальна* компетентність проявляється за фактом виконання управлінцем посадових обов'язків впродовж аналізованого періоду; рівень розвитку реальної компетентності дозволяє визначити, наскільки своєчасно, повно, системно та ефективно управлінець виконує поставлені завдання, вирішує можливі проблеми,

здійснює управління в межах посадової інструкції за рахунок наявних прав і повноважень та відповідальності.

У роботі впорядковано перелік критеріїв оцінювання рівня поточного стану професійної компетентності працівників АУ. Вважається, що управлінський працівник, перебуваючи на посаді АУ, формально готовий (знає, вміє) виконувати функції та завдання відповідного діапазону та складності, однак не обов'язково усі вони регулярно і систематично затребувані у трудовому процесі. Водночас, будь-яку діяльність впродовж аналізованого періоду слід оцінювати за результатами якості, своєчасності та відповідності вимогам, що є свідченням професійної компетентності.

Обчислення показників професійної та емоційної компетентності забезпечувальної складової, а також оцінювання діяльній складової посадової компетентності управлінців з подальшим можливим порівнянням з кінцевими показниками діяльності підрозділу (АУ) узагальнюється в інтегрований метод оцінювання компетентностей працівників АУ (рис. 3).

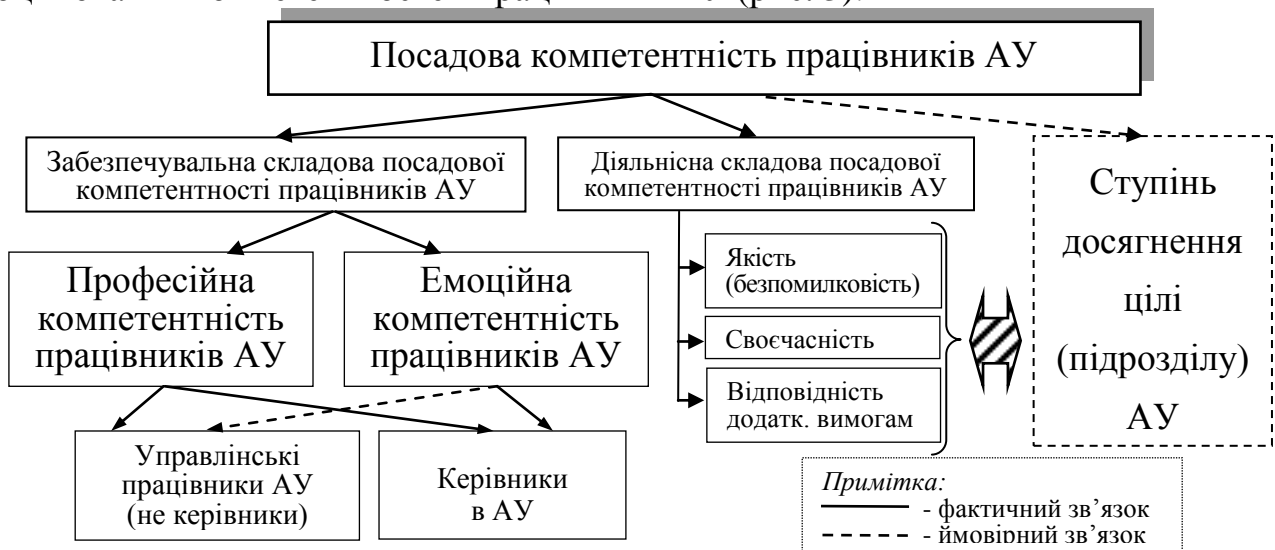


Рис. 3. Взаємозв'язок складових посадової компетентності в інтегрованому методі оцінювання компетентностей працівників АУ

*Примітка: розроблено автором*

За результатами моніторингу керівництву підприємств доцільно робити висновки про потенційні можливості ринку праці, передумови та характер пошуків і/або вибору напрямку подальшої зайнятості осіб, які втратили роботу (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість зареєстрованих безробітних та кількість вакансій за професійними групами (2016-2019\*\* рр.)

Показники	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб				Кількість вакансій, тис. од.				Навантаження зареєстрованих безробітних на 1 вакансію, осіб			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Усього:	390,8	354,4	341,7	268,2	36,0	50,4	58,4	100,9	11	7	6	3
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управл.)	64,5	50,3	47,7	42,1	2,7	3,2	3,4	4,9	24	15	14	9
Професіонали	33,2	29,5	29,8	26,0	4,7	5,8	6,2	10,5	7	5	5	2
Фахівці	36,6	32,4	32,2	29,3	3,9	4,9	6,2	9,6	9	7	5	3
Технічні службовці	20,4	18,9	19,4	16,0	1,6	2,2	2,2	3,6	12	9	9	4

*Примітка: сформовано за даними Державної служби зайнятості; \*\*за даними I-III кв. 2019р.*

Аналізування ситуації на ринку праці України (табл. 2) засвідчує потенційні можливості для кадрового забезпечення компетентними управлінцями потреб підприємств, що фактично дозволяє досягти необхідного рівня забезпечувальної складової компетентності.

З метою аналізування стану та динаміки розвитку компетентностей працівників АУ використано метод анкетування. В опитуванні взяли участь управлінці підприємств Західного регіону України (зокрема, Львівщини), які успішно функціонують в обраній сфері діяльності та демонструють відповідні результати роботи.

У більшості опитаних управлінців переважає подібне, адекватне, асоціативне розуміння поняття "компетентність"; серед відповідей – обізнаність, знання, навички, досвід, авторитет тощо. Водночас, компетентність здебільшого пов'язують з параметрами якості (38,9 %), своєчасності (34,4%), відповідності вимогам (27,5%).

Водночас, саме оцінювання діяльній складової через дотримання параметрів якості (безпомилковості)  $X_1$ , своєчасності ( $X_2$ ) та відповідності вимогам ( $X_3$ ), дозволить виявити рівень володіння компетентністю її носієм. Володіння компетентністю як самоціль не має особливого змісту, тому доцільно встановити взаємозв'язок параметрів її застосування із ступенем досягнення цілі ( $Y$ ), інструментом для чого є кореляційно-регресійна модель.

Порівняння показників діяльній складової посадової компетентності працівників АУ з показником рівня досягнення цілі вкаже на кореляційний зв'язок і завершеність управлінського циклу.

На прикладі 3-х підрозділів підприємств проведено експертне оцінювання виконання параметрів діяльності відповідних управлінців. Внаслідок моделювання виявлено рівняння кореляційно-регресійних залежностей (табл. 3).

Таблиця 3

Регресійні залежності ступеня (рівня) досягнення цілі від параметрів посадової компетентності працівників АУ

Підрозділи підприємств	Регресійні моделі	Коефіцієнт детермінації, $R^2$	Табличні значення, $F_{кр}$	Фактичні значення $F$
Бухгалтерія НВП ТзОВ "Електроприлад"	$Y = 0,6419 + 0,0358X_1 + 0,02194X_2 + 0,02536X_3$	$R^2 = 0,6188$	$F_{кр} = 3,1$	$F = 10,81$
	Усі парні коефіцієнти кореляції $ r  < 0,7$ , що говорить про відсутність мультиколінеарності факторів.			
	Гетероскедастичність – відсутня; автокореляція відсутня.			
Фінансова служба ТзОВ "ІНТЕР- ПАК УКРАЇНА"	$Y = 0,2489 + 0,06492X_1 + 0,06442X_2 + 0,05354X_3$	$R^2 = 0,8151$	$F_{кр} = 2,84$	$F = 47,017$
	Усі парні коефіцієнти кореляції $ r  < 0,7$ , що говорить про відсутність мультиколінеарності факторів.			
	Гетероскедастичність – відсутня; автокореляція відсутня.			
Відділ збуту СП ТзОВ "Сферос-Електрон"	$Y = 0,4669 + 0,06925X_1 + 0,04218X_2 + 0,02092X_3$	$R^2 = 0,8764$	$F_{кр} = 3,1$	$F = 47,279$
	Усі парні коефіцієнти кореляції $ r  < 0,7$ , що говорить про відсутність мультиколінеарності факторів.			
	Гетероскедастичність – відсутня; автокореляція відсутня.			

Примітка: розраховано автором

Результати моделювання свідчать про можливість застосування вказаних залежностей для діагностування впливу параметрів компетентності працівників

відповідних підрозділів АУ на результати діяльності; достовірність діагностування і прогнозування підтверджується відповідними критеріями.

Оцінювання потенціалу посадової компетентності управлінця, а також рівня його використання є важливим для керівництва/власників підприємства. Це дає можливість визначити відповідність характеристик носія компетентності вимогам, необхідним для виконання функціональних обов'язків згідно посадової інструкції, а також перспективи майбутнього професійного чи кар'єрного зростання.

На основі посадової інструкції працівника АУ проведено оцінювання та виявлено потенціал для розвитку на посаді [посадової компетентності] працівника АУ (головного бухгалтера).

У третьому розділі **"Розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств"** розроблено модель розвитку компетентностей управлінців, задля чого узагальнено та розвинуто інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ підприємств. Відповідно, в цілях моніторингу професійної компетентності сформовано послідовність та систему показників для оцінювання професійного зростання управлінських працівників.

Встановлено, що розвиток компетентностей працівників доцільно розглядати у кількох паралельних системах координат: у межах трудового життя; у межах підприємства; у межах відповідної професії; у межах відповідної посади в системі АУ підприємства.

Оскільки розвиток компетентностей працівників АУ відбувається під впливом низки чинників, основними з яких є соціальні, економічні, організаційні, то їх взаємодія зумовлює безліч ризиків при започаткуванні та перебігу цього процесу. Виявлення, ідентифікування та прогнозування таких загроз дозволить оптимально застосовувати способи з управління ризиками (ризик професійного вигорання; ризик нереалізованості; ризик переоцінки власних можливостей; ризик недостатнього мотивування з боку керівництва; ризик спустошення особистості; ризик невідповідності оплати праці; ризик трудоголізму; ризик відсутності наставництва; ризик внутрішньоорганізаційної конкуренції; ризик розриву теорії та практики; ризик економічної безрезультатності; ризик відсутності наставництва). У роботі наведено класифікацію ризиків професійного зростання і розвитку компетентностей працівників АУ, що містить ознаки (за ресурсним походженням, за характером, за тривалістю прояву (впливу), за можливими наслідками, за сферою виникнення з точки зору працівника) та відповідні різновиди.

У процесі розвитку компетентностей, перед працівниками АУ постають певні бар'єри, про що свідчать проведені дослідження та результати опитування управлінців. У роботі сформовано класифікацію виявлених бар'єрів: за середовищем виникнення (зовнішнє, внутрішнє (організаційне), особисте, універсальне), за характером впливу (прямі і непрямі перешкоди), за періодом дії (періодичні, постійні, разові (тимчасові), за характером прогнозування (прогнозовані і стохастичні (випадкові); за змістом (економічні, адміністративні, технічні, фізіологічні, психологічні (мотиваційні); за джерелом походження (пов'язані безпосередньо з трудовим процесом, пов'язані з певними видами старіння, кризові моменти, форс – мажор). Виявлені бар'єри передбачають пошук і вибір шляхів їх подолання з урахуванням альтернатив (пошук варіантів



протидії/подолання; врахування/адаптація; зменшення (нівелювання) негативного впливу). Кожен бар'єр на шляху ПЗ та розвитку компетентностей працівників АУ з організаційної та особистісної точки зору слід вважати критерієм доцільності розвитку компетентностей працівника АУ з урахуванням оптимальності витрат організації; критерієм рівня прагнення працівника АУ до розвитку компетентностей; визначальною умовою вибору стратегії подолання; тестом на зрілість працівника АУ та вміння приймати відповідні управлінські рішення.

Розвиток компетентностей працівників АУ передбачає врахування відповідних принципів, які з урахуванням важливості згруповано у 2 блоки: основні (принцип цілеспрямованості, принцип перманентності, принцип науковості, принцип системності; принцип інтерактивності, принцип усвідомлення) та додаткові (принцип креативності, принцип мотивування, принцип наставництва, принцип відповідальності). У роботі встановлено взаємозв'язок передумов та чинників у сфері розвитку компетентностей працівників АУ, розроблено класифікацію передумов розвитку компетентності управлінців. Класифікація основних мотивів розвитку компетентностей управлінських працівників охоплює самоствердження, саморозвиток, самореалізацію, визнання, владу, конкурентність, кар'єрне зростання, матеріальні стимули, прагнення реалізувати цілі/мрії, афіліацію.

Порівняльна характеристика основних наслідків та перспектив розвитку компетентностей працівників АУ дозволила розмежувати їх для працівника (фінансові/матеріальні, моральні, статусні) і для організації (економічні, кадрові, соціальні). На основі встановленого взаємозв'язку компетентності працівників АУ з положеннями класичних теорій мотивування сформовано зведену класифікацію і матрицю вибору основних методів розвитку складових компетентності (знання, вміння, навички, нахили (здібності), риси характеру) управлінців підприємств. Наведено характеристику інструментарію мотивування розвитку компетентності управлінських працівників. Прикладний аспект застосування пропонованих інструментів охоплює врахування відповідних принципів (системності, ситуаційності, спеціалізації та універсальності, врахування тенденцій на ринку праці, економічної доцільності, функціональної доцільності), виявлення та ідентифікування бар'єрів і ризиків.

Моніторинг відповідними службами та розуміння окремим працівником АУ чи керівництвом можливості перебігу вказаних процесів є підґрунтям для формування виваженої кадрової політики, оптимального вибору та врахування ключових параметрів розвитку компетентностей для повноцінного використання кадрового потенціалу підприємства.

Одним з факторів та водночас, інструментів, що безумовно відіграє колосальну роль у розвитку компетентностей працівника АУ, є наявність наставника (консультанта, ментора). У роботі наведено класифікацію наставництва у процесі розвитку працівників АУ (за ініціативою залучення, за формою залучення (співпраці), за характером участі наставника у ПЗ працівників, за середовищем походження наставника (місцем роботи); охарактеризовано параметри ефективності залучення наставника у процес розвитку компетентностей працівника АУ та причини завершення наставництва (з ініціативи працівника, наставника, керівництва організації).

Форми взаємозв'язку "фактор зрілості – фактор часу" зумовлюють виникнення (існування) 3-х підходів до розвитку компетентностей і кар'єрного зростання працівників АУ в організаційному середовищі (підхід кар'єриста, підхід професіонала, паралельний підхід). Урахування впливу фактора зрілості на ПЗ працівника впродовж етапів трудового життя відображено у вигляді матриці з деталізацією відповідних ключових параметрів (рис. 4).

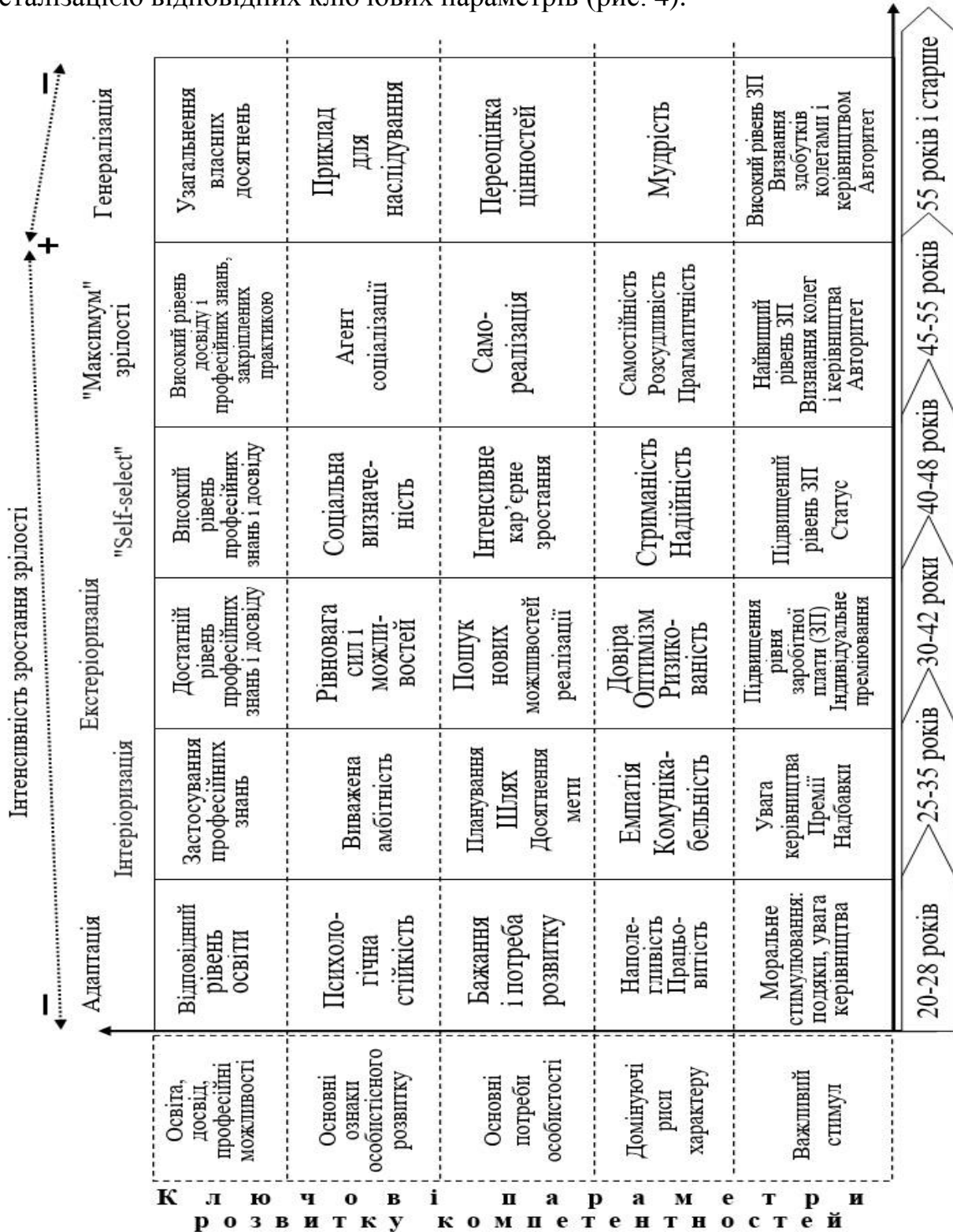


Рис. 4. Матриця врахування фактору зрілості в процесі розвитку компетентностей працівника АУ  
Примітка: сформовано автором.

У процесі моніторингу систематизовано й розвинуто класифікацію ПЗ працівників АУ: за суб'єктом (працівник АУ, підрозділ АУ, колектив АУ, категорії працівників АУ (керівники, службовці, фахівці); за часовою

ознакою (постійне (перманентне) і періодичне (інтервальне); за способом перебігу (стале і спорадичне); за спрямованістю (моновекторне і полівекторне); за формою прояву (активне і пасивне); за характером прояву (інтенсивне та екстенсивне); за просторово-часовою ознакою (у межах трудового життя, у межах організації (підрозділу АУ), у межах професії, у межах посади в АУ); за "коридором" ПЗ (у межах 1-ї професії та міжпрофесійне); за характером усвідомлення працівника (усвідомлене та неусвідомлене).

Також у роботі здійснено декомпозицію показників оцінювання ПЗ працівників АУ. Рівень професійної підготовки працівника охоплює кваліфікованість (управлінської) праці за рахунок кількісної та якісної складових оцінювання через відповідні параметри (діапазон, складність, швидкість і безпомилковість при виконанні завдань) та адекватність (симетричність) "працівник-вимоги" (повнота, своєчасність виконання завдань та відповідність очікуванням керівництва).

За результатами розрахунків та встановлення рівнів розвитку конкретного показника сформовано характеристику працівників АУ із виявленими параметрами професійності виконання завдань та характеристику працівників АУ з виявленим рівнем професійної підготовки (професіоналізму), що дозволить оптимально та цільово підбирати працівників АУ для виконання професійних завдань із заданими параметрами в умовах специфіки конкретної управлінської ситуації.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі наведено теоретико-методологічне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки:

1. Уточнено зміст поняття АУ підприємств за рахунок акцентування уваги на сутнісних ознаках. В результаті поєднання класичного, генетичного, структурного і функціонального означень сформоване змішане означення, яке вказує на походження, розташування, структуру і функціональне призначення АУ у взаємозв'язку з однією з основних категорій менеджменту – процесом менеджменту.

Узагальнена та вдосконалена класифікація за рахунок виділення ознак (за характером адаптації до змін, за видом діяльності, за рівнем управління, за кількістю рівнів управління, за ступенем централізації, за об'єктом управління, за кількістю цілей, за терміном функціонування) створює передумови для здійснення подальших досліджень АУ науковцями, економістами, фінансистами і аналітиками та дає змогу врахувати особливості кожного з видів АУ при формуванні та вдосконаленні ОСУ, врахуванні особливостей віднесення витрат на управління тощо. Розвинутий понятійний апарат компетентностей працівників АУ підприємств передбачає врахування у посадовій компетентності працівника АУ професійної та емоційної складових (компетентностей). Для трактування компетентності працівника АУ використано емпіричний та ресурсний (охоплює інструментальний і функціональний) аспекти; виявлені властивості компетентності управлінських працівників розмежовано на загальні і специфічні.

Розвинуто типологію компетентностей працівників АУ підприємств за рахунок введення нових ознак (за кількістю цілей; за масштабом застосування; за

елементною структурою; за характером впливу на діяльність; за часовою належністю; за часовою ознакою застосування; за впливом на результат діяльності; за формою прояву; за носієм; за напрямком розвитку; за рівнем розвитку), що дозволить власникам та керівництву підприємств глибше розуміти, оцінювати та цільово розвивати конкретні компетентності управлінців у напрямку забезпечення зростання ефективності функціонування АУ підприємства.

2. Розроблено спосіб оцінювання впливу компетентності працівників АУ через врахування таких параметрів, як якість, своєчасність виконаних функціональних обов'язків (згідно посадової інструкції) та відповідність вимогам на посаді на результуючий показник діяльності конкретного підрозділу АУ підприємства (ступінь досягнення цілі), що дає змогу керівництву здійснювати прогнозування на майбутні періоди з можливістю відповідного корегування параметрів компетентностей управлінців.

3. Удосконалено інтегрований метод оцінювання компетентності працівників АУ підприємств через врахування забезпечувальної і діяльнісної складових, а також професійної та емоційної компетентностей, що дозволяє виявляти реальну компетентність управлінця у порівнянні з номінальною. Для оцінювання забезпечувальної складової компетентності запропоновано 2 підходи до розрахунку показників. Показники першої групи дозволяють визначити наявність в АУ управлінців з відповідним (затребуваним) рівнем професійної та емоційної компетентності. Для оцінювання якісного наповнення оцінюваного параметра – професійної та емоційної компетентності працівників в АУ запропоновано показники другої групи. Оцінювання існуючого стану посадової компетентності працівників АУ та її складових, моніторинг на основі парціальних оцінок її рівня дає змогу управлінцям оцінювати потенціал розвитку в межах посадової інструкції працівника АУ, що є важливим для розуміння напрямку, тенденцій та передумов подальшого професійного зростання.

4. Удосконалено модель розвитку компетентностей працівників АУ підприємств через виявлення та ідентифікування основних бар'єрів та ризиків, що зумовлює доцільність вибору відповідних засобів чи стилів для управління ними. Модель охоплює врахування відповідних принципів та передумов, що згідно виявлених підходів (кар'єрного, професійного, паралельного) дає можливість передбачати наслідки і перспективи розвитку компетентності як для працівника АУ, так і для підприємства.

5. Удосконалено інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ підприємств за рахунок використання матриці вибору основних методів розвитку складових компетентності та матриці врахування фактору зрілості у процесі розвитку компетентностей, що підвищує рівень обґрунтованості і доцільності вибору відповідного стилю поведінки управлінця та посилює комплексний позитивний вплив на результат діяльності підрозділу АУ.

6. У процесі моніторингу систематизовано й розвинуто класифікацію ПЗ працівників АУ. Розвинуто систему показників моніторингу професійного зростання працівників АУ підприємств за рахунок декомпозиції показників оцінювання ПЗ працівників АУ, внаслідок чого сформовано характеристику працівників АУ із виявленими параметрами професійності виконання завдань та характеристику працівників АУ з виявленим рівнем професійної підготовки. Це дає

можливість керівництву/власникам узгоджено (цільово) добирати працівників з огляду на специфіку управлінської діяльності на відповідних посадах АУ.

## **ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації**

#### **1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Дарміць, Р.З., Георгіаді, Н.Г. та Шпак, Н.О., 1997. Аналіз ризику і шляхи його зниження під час прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах переходу до ринку. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 319, 2, с. 49-52. (Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність розподілу ризику на види і типи для його зменшення при прийнятті управлінських рішень).

2. Дарміць, Р.З., Георгіаді, Н.Г. та Трохим, І.Б., 1998. Принципи застосування функціонального підходу при побудові систем менеджменту. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 329, с. 84-88. (Особистий внесок автора: запропоновано окремі принципи використання функціонального підходу при побудові системи менеджменту на підприємстві).

3. Дарміць, Р.З., 1999. Місце організаційної структури в системі менеджменту підприємства. *Вісник Державного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 368, с. 82-84.

4. Дарміць, Р.З., 2000. Апарат управління: поняття, особливості визначення і використання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 405, с. 140-142.

5. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2001. Професійний ріст менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 417, с. 241-245. (Особистий внесок автора: виділено фактори прямого і непрямого впливу на кар'єру менеджерів, обґрунтовано вплив професійного росту менеджера як фактор впливу на формування АУ).

6. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Процик, І.С., 2001. Особливості формування системи матеріального стимулювання управлінських працівників. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 425, с. 197-201. (Особистий внесок автора: обґрунтовано взаємозв'язок розміру і системи матеріального стимулювання управлінських працівників з ефективністю управління).

7. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Передало, Х.С., 2001. Оцінка професійного росту працівників апарату управління автотранспортних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 436, с. 3-8. (Особистий внесок автора: обґрунтовано місце працівника в АУ підприємства на різних етапах професійного зростання).

8. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Ванькович, Л.Я., 2002. Системний підхід до прийняття управлінських рішень в апараті управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 457, с. 83-90. (Особистий внесок автора: сформовано принципи системного підходу до формування та функціонування АУ в контексті прийняття управлінських рішень).

9. Дарміць, Р.З., Передало, Х.С. та Процик, І.С., 2002. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та*

*підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 466, с. 97-106. (Особистий внесок автора: структуровано фактори впливу на формування діяльної системи мотивування працівників АУ, сформоване „мотиваційне коло” в системі АУ організації).

10. Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2004. Місце та роль місії в процесі управління організацією. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Проблеми економіки та управління*, 507, с. 95-101. (Особистий внесок автора: розроблено елементи моделі кількісної оцінки впливу місії в організації).

11. Дарміць, Р.З., 2006. Соціально-психологічний клімат в апараті управління організацією: особливості, оцінка, вплив. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського Державного Економічного Університету*, 23, с. 85-91.

12. Дарміць, Р.З. та Лещук, Г.В., 2009. Вплив ризиків у системі реалізації інвестиційних проектів. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 19.2. с. 172-177. (Особистий внесок автора: сформовано особливості впливу ризиків за життєвими фазами реалізування інвестиційних проектів).

13. Дарміць, Р.З. та Лещук, Г.В., 2009. Діагностика в системі реалізації інвестиційних проектів. *Вісник Хмельницького Національного університету, Економічні науки*, 4 (3), с. 133-139. (Особистий внесок автора: обґрунтовано окремі елементи моделі впливу ризиків на реалізування інвестиційних проектів).

14. Дарміць, Р.З., Босак, А.О. та Босак, В.А., 2010. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 691, с. 26-35. (Особистий внесок автора: структуровано фактори впливу на вибір ОСУ ЗЕД).

15. Дарміць, Р.З. та Вацик, Н.О., 2010. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 20.12. с.153-161. (Особистий внесок автора: наведено порівняльну характеристику та графічну інтерпретацію понять "результативності" та "економічної ефективності").

16. Дарміць, Р.З., Босак, А.О., та Босак, В.А., 2011. Формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*, 1 (21), с. 76-82. (Особистий внесок автора: розроблено матрицю вибору ОСУ ЗЕД).

17. Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2013. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 778, с. 26-34. (Особистий внесок автора: наведено особливості кадрового забезпечення підприємств в умовах МЕД).

18. Дарміць, Р.З. та Горішна, Г.П., 2014. Суть, підходи та оцінювання постачальної діяльності підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Збірник наукових праць (серія економічна)*, 46, с. 190-194. (Особистий внесок автора: розроблено показники оцінювання постачальної діяльності з урахуванням управлінських аспектів).

19. Дарміць, Р.З., 2018. Компетентність працівників апарату управління підприємства: поняття, аспекти, властивості, оцінювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 899, с. 126-137.

20. \*Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2019. Інтегрований метод оцінювання компетентності працівника апарату управління підприємства. *Економіка: реалії часу*, [online] 3 (43), с. 49-57. Доступно: <<https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No3/49.pdf>> [Дата звернення 30 Жовтень 2019]. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory

\* Наукове фахове видання, яке включене до міжнародних наукометричних баз

(США), *Index Copernicus* (Польща), *Open Academic Journals Index*). (Особистий внесок автора: розроблено складові інтегрованого методу оцінювання компетентності працівника АУ).

## **1.2. Публікація у науковому виданні України, яке внесене до міжнародних наукометричних баз**

21. Дарміць, Р.З., Шквірко, І.М. та Горішна, Г.П., 2015. Професійний ріст в системі кадрового забезпечення підприємства. *Молодий вчений*, 2 (17), с. 89-96. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Російський індекс наукового цитування (Росія), ScholarGoogle, OAJI, CiteFactor, Research Bible, *Index Copernicus* (Польща)). (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок між професійним, кар'єрним і службовим зростанням).

## **2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

22. Дарміць, Р.З., Коркуна, І.І. та Трач, В.П., 1999. Роль апарату управління в системі менеджменту автотранспортного підприємства. В: *SAKON 99: Materiały X konferencji Międzynarodowej*. Rzeszów, Polska, 22-25 wrzesień 1999. (Особистий внесок автора: розглянуто завдання і призначення апарату управління АУ на прикладі автотранспортного підприємства).

23. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2000. Професійне зростання менеджера як фактор впливу на формування апарату управління. *Підприємництво в Україні: проблеми і шляхи розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 23–26 Березень 2000. Львів: ДУ "Львівська політехніка", Інститут підприємництва та перспективних технологій. (Особистий внесок автора: розглянуто складові професійного зростання менеджера в АУ).

24. Дарміць, Р.З. та Завербний, А.С., 2000. Встановлення стратегії підприємства в ринкових умовах. *Теорія управління організацією: стан і перспективи: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Київ-Трускавець, Україна, 6–7 Квітень 2000. Київ-Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ. (Особистий внесок автора: запропоновано окремі етапи процесу прийняття рішення щодо вибору стратегії).

25. Дарміць, Р.З. та Горбаль, Н.І., 2001. Участь менеджерів управлінського апарату в управлінні рекламною діяльністю на підприємстві. *Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть: VIII Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 24-26 Травень 2001. Київ: Політехніка. (Особистий внесок автора: розглянуто роль управлінців в управлінні рекламною діяльністю).

26. Дарміць, Р.З. та Голомовзий, В.М., 2002. Вплив змін на формування апарату управління організації. *Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: Щорічна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22 Січень 2002. Львів: ЛРІДУ УАДУ. (Особистий внесок автора: розглянуто аспекти впливу змін на формування АУ).

27. Дарміць, Р.З. та Передало, Х.С., 2002. Визначення місії організації та особливості її формування. *Економічні проблеми ринкової трансформації України: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 3-4 Грудень 2002. Львів: ЛБІ НБУ. (Особистий внесок автора: розглянуто складові формування місії).

28. Дарміць, Р.З., 2004. Апарат управління маркетинговою діяльністю організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 7-9 Жовтень 2004. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".

29. Дарміць, Р.З., 2006. Оцінка функціональної діяльності апарату управління організації. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: III Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України*. Полтава, Україна, 10-12 Травень 2006. Полтава: ПУСКУ.

30. Дарміць, Р.З., 2007. Проблеми оцінювання ефективності кар'єри працівників апарату управління підприємства. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: Науково-практична конференція*. Львів, Україна, 20-22 Квітень 2007. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".

31. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Доцільність діагностики підприємства з урахуванням критерію виокремлення його проблем. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: III Всеукраїнська міжвузівська науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів*. Рівне, Україна, 22-23 Квітень 2010. Рівне: НУВГП. (Особистий внесок автора: розглянуто критерії доцільності діагностики підприємств).

32. Дарміць, Р.З. та Боднар, Б.Б., 2010. Функціональний підхід до управління соціальною ефективністю організації в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Українська наука XXI століття: VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. Київ, Україна, 16-18 Червень 2010. Київ: ТОВ "ТК Меганом". (Особистий внесок автора: розглянуто складові функціонального підходу до управління соціальною ефективністю).

33. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2010. Підходи до оцінювання апарату управління транспортних організацій. *LXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ, Україна, 25 Лютий 2010. Київ: НТУ. (Особистий внесок автора: розглянуто складові оцінювання АУ транспортних організацій).

34. Дарміць, Р.З. та Висоцький А.Л., 2010. До питання про оцінювання організування апарату управління маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VIII міжнародна науково - практична конференція*. Львів, Україна, 4-6 Листопад 2010. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто елементи організування АУ маркетинговою діяльністю).

35. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Економічна діагностика – дієвий засіб підтримання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: VII Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів*. Донецьк, Україна, 20-21 Травень 2010. Донецьк: ДВНЗ "Донецький національний технічний університет". (Особистий внесок автора: розглянуто економічну діагностику в контексті економічної безпеки підприємства).

36. Дарміць, Р.З. та Іськович, В.І., 2010. Організаційна ефективність в системі діагностування управління підприємства. *Українська наука XXI століття: VI всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. Київ, Україна, 16-18 Червень 2010. Київ. (Особистий внесок автора: розглянуто організаційну ефективність в розрізі діагностування управління підприємства).

37. Дарміць, Р.З. та Босак, А.О., 2011. Особливості оцінювання управлінського апарату в системі менеджменту підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 10–12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості оцінювання АУ).

38. Дарміць, Р.З. та Дума, О.І., 2012. Підходи до оцінювання децентралізації в системі менеджменту організації. *Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання: I Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Макіївка, Україна, 22-23 Лютий 2012. Макіївка: МЕРІ. (Особистий внесок автора: розглянуто вплив децентралізації при формуванні ОСУ).

39. Дарміць, Р.З. та Возний, Н.Р. 2012. Графологічна інтерпретація та класифікація апарату управління організації. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених*. Луганськ, Україна, 21-22 Березень 2012. Луганськ: ТОВ "Віртуальна реальність". (Особистий внесок автора: розроблено графічну інтерпретацію та розвинуто класифікацію АУ).

40. Дарміць, Р.З. та Возний, Н.Р. 2012. Підхід до розроблення принципів формування апарату управління організації. *Економічні проблеми сталого розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету*. Суми, Україна, 3-5 Квітень 2012. Суми: Сумський державний університет. (Особистий внесок автора: структуровано принципи формування АУ).



41. Дарміць, Р.З., Жежуха, В.Й. та Маслак, О.О., 2012. Оцінювання ефективності функціонування організаційних структур управління підприємств. *Участь України у глобалізаційних процесах: II Всеукраїнський семінар молодих учених та студентів*. Сімферополь, Україна, 5 Квітень 2012. Сімферополь: ПП "Підприємство "Фенікс" (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок складових при оцінюванні ОСУ підприємств).

42. Дарміць, Р.З. та Горішна Г.П., 2014. Механізм кадрового забезпечення постачання в умовах експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 13 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: сформовано елементи механізму кадрового забезпечення постачальної діяльності підприємств).

43. Дарміць, Р.З. та Рошканюк, О.Д., 2014. Особливості професійного росту фінансових посередників у сфері страхування життя. *Актуальні питання економічних наук: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Донецьк, Україна, 16-17 Травень 2014. Донецьк: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості професійного росту страхових посередників).

44. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2015. Професійне зростання бухгалтера в системі менеджменту підприємства. *Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 21 Лютий 2015. К.: Аналітичний центр "Нова економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості професійного росту бухгалтера).

45. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2015. Передумови професійного та кар'єрного зростання працівників в умовах глобалізації. *Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі: III Міжнародна науково-практична конференція*. Миколаїв, Україна, 30 Квітень 2015. Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського. (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок передумов та чинників професійного і кар'єрного зростання працівників).

46. Дарміць, Р.З. та Занюк, А.Ф., 2015. Чинники впливу на професійне зростання персоналу. *Модернізація національної економіки: зміни в умовах кризи: Міжнародна науково-практична конференція*. Херсон, Україна, 15-16 Травень 2015. Херсон: Видавничий дім "Гельветика". (Особистий внесок автора: впорядковано чинники професійного зростання персоналу).

47. Дарміць, Р.З. та Зьомбра, С.Р., 2015. Ризики професійного зростання персоналу. *Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Травень 2015. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова (Особистий внесок автора: розглянуто ризики професійного зростання персоналу).

48. Дарміць, Р.З. та Костюшко, В.В., 2015. Вплив якостей і рис характеру на професійне зростання бухгалтера. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: Міжнародна науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 8 Травень 2015. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика". (Особистий внесок автора: розглянуто характерологічні особливості впливу на професійне зростання бухгалтера).

49. Дарміць, Р.З. та Крілишин, Я.І., 2015. Показники професійного зростання персоналу. *Проблеми сучасної економіки: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 15-16 Травень 2015. Запоріжжя ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розроблено показники оцінювання професійного зростання).

50. Дарміць, Р.З. та Бей, У.Р., 2016. Інструментарій оцінювання професійного зростання управлінського персоналу. *Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 4-5 Березень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: розроблено складові інструментарію оцінювання професійного зростання управлінців).

51. Дарміць, Р.З. та Жекало, Д.С., 2016. Використання потенціалу професійного зростання кадрів підприємства. *Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція*.

Дніпропетровськ, Україна, 3-4 Червень 2016. Дніпропетровськ: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості використання потенціалу професійного зростання).

52. Дарміць, Р.З. та Костюшко, В.В., 2016. Врахування фактору "зрілості" у процесі професійного зростання працівника. *Проблеми сталого розвитку суспільства: погляд очима різних поколінь: Науковий форум: Черкаський державний технологічний університет*. Україна, Черкаси, 11-12 Травень 2016. Черкаси: ФОП Чабаненко Ю.А. (Особистий внесок автора: розроблено матрицю врахування зрілості під час професійного зростання працівників).

53. Дарміць, Р.З. та Крілишин, Я.І., 2016. Бар'єри професійного зростання персоналу. *Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Полтава, Україна 19 Травень 2016. Полтава: ПолтНТУ. (Особистий внесок автора: розглянуто бар'єри професійного зростання працівників).

54. Дарміць, Р.З. та Мельниченко, І.І., 2016. Формування потенціалу професійного зростання менеджера. *Перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна. 27-28 Червень 2016. О.: ЦЕДР. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості формування потенціалу професійного зростання).

55. Дарміць, Р.З. та Фаль, Ю.Я., 2016. Взаємозв'язок понять в контексті професійного зростання менеджера. *Інноваційний розвиток економіки: вітчизняна та світова практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 20-21 Травень 2016. Львів: ЛЕФ. (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок ключових понять професійного зростання менеджерів).

56. Дарміць, Р.З. та Янишин, С.В., 2016. Перспективи і наслідки професійного зростання кадрів. *Розвиток економіки та менеджменту в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 29-30 Квітень 2016. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто перспективи і наслідки професійного зростання працівників).

57. Дарміць, Р.З. та Ярошинський, О.О., 2016. Роль та місце наставника у професійному зростанні працівника. *Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 17-18 Червень 2016. Львів: ЛЕФ. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості наставництва під час професійного зростання працівників).

58. Дарміць, Р.З. та Жирнова, А.О., 2017. Джерела інформації для оцінювання компетентності та професійного зростання управлінських працівників. *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 19-20 Травень 2017. Дніпро: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: впорядковано джерела інформації для оцінювання компетентності та професійного зростання управлінців).

59. Дарміць, Р.З. та Івасюк, Т.М., 2017. Взаємозв'язок понять компетентності та компетентності в системі професійного зростання управлінських працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 19-20 Травень 2017. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розглянуто взаємозв'язок компетентності та компетенцій управлінських працівників).

60. Дарміць, Р.З. та Мартинюк, К.В., 2017. Оцінювання компетенцій та компетентності управлінських працівників. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, Україна, 23-24 Червень 2017. К.: Аналітичний центр "Нова Економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості оцінювання компетентності та компетенцій управлінських працівників).

61. Дарміць, Р.З. та Межирицька, Я.В., 2017. Підходи до визначення поняття "професійне зростання персоналу". *Соціально-економічні проблеми сучасності:*

*Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. Маріуполь, Україна. 12 Травень 2017. Маріуполь: Донецький державний університет управління. (Особистий внесок автора: структуровано підходи до означення професійного зростання).*

62. Дарміць, Р.З. та Сидор, М.І., 2018. Принципи розвитку компетентності працівників апарату управління організації. *Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 25-26 Травень 2018. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. (Особистий внесок автора: розроблено принципи розвитку компетентності працівників АУ).*

63. Дарміць, Р.З. та Мачульська, Є.С., 2018. Підходи до класифікування компетентностей управлінських працівників. *Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 4 Червень 2018. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: прокласифіковано компетентності управлінських працівників).*

64. Дарміць, Р.З. та Дейнеко, К.А., 2018. Методи розвитку компетентності працівників апарату управління підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні: IV Міжнародна науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна, 9 Червень 2018. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: розглянуто методи розвитку компетентності працівників АУ).*

65. Дарміць, Р.З. та Басараба, А.А., 2019. Моделювання розвитку компетентності управлінських працівників. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: VII Міжнародна науково-практична конференція. Вінниця, Україна, 5-7 Червень 2019. Вінниця. (Особистий внесок автора: здійснено спробу моделювання розвитку компетентності працівника АУ).*

66. Дарміць, Р.З. та Данилюк, Ю.В., 2019. Поняття компетентності управлінських працівників в системі мотивування підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 1 Червень 2019. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розглянуто компетентності управлінців в контексті теорій мотивування).*

67. Дарміць, Р.З. та Зинич, Л.В., 2019. Мотиви і передумови розвитку компетентності управлінців. *Стабільність національної економіки: проблеми та шляхи забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція. Дніпро, Україна, 25 Травень 2019. Дніпро: НО "Перспектива". (Особистий внесок автора: розглянуто основні мотиви і передумови розвитку компетентності управлінських працівників).*

68. Дарміць, Р.З. та Настьошин, Н.Р., 2019. Оцінювання потенціалу розвитку компетентності управлінських працівників. *Світ економічної науки: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування. Тернопіль, Україна, 30 Травень 2019. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. (Особистий внесок автора: розглянуто оцінювання потенціалу розвитку посадової компетентності працівника АУ).*

69. Дарміць, Р.З. та Сабурова, Д.О., 2019. Інструменти мотивування розвитку компетентності управлінських працівників. *Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети: Міжнародна науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна, 25 Травень 2019. Запоріжжя: ГО "СІЕУ". (Особистий внесок автора: впорядковано інструменти мотивування розвитку компетентностей управлінців).*

70. Дарміць, Р.З. та Ющак, Б.В., 2019. Інформаційно-статистичне забезпечення оцінювання компетентності працівників. *Сучасні наукові погляди на модернізацію, інноваційні технології та фінансові процеси: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ, Україна, 29 Червень 2019. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка". (Особистий внесок автора: розглянуто особливості інформаційного забезпечення оцінювання компетентності працівників).*

### **3. Інші публікації, які додатково відображають результати дисертації**

71. Дарміць, Р.З. та Кузьмін, О.Є., 2001. Економічно-екологічні аспекти формування апарату управління вітчизняних підприємств з переробки відпрацьованих мастил. *Збірник наукових праць Інституту народознавства НАНУ "Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку", 8, с. 188-199.*

*(Особистий внесок автора: розглянуто аспекти і принципи формування АУ вітчизняних підприємств з переробки відпрацьованих мастил).*

72. Дарміць, Р.З. та Кузьмін, О.Є., 2002. Управлінський апарат. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. т.3.* Мочерний С.В., Ред. Київ: Видавничий центр "Академія", с. 771-772. *(Особистий внесок автора: досліджено суть та місце АУ в керівній системі підприємства).*

73. Дарміць, Р.З., Кельман, І.І. та Процик, І.С., 2002. Підходи до класифікації мотивів в діяльності управлінців АТП. Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів, поїздів та нафто-газопроводів: *Щорічний науково-виробничий журнал Транспортної академії України*, 9, с. 54-56. *(Особистий внесок автора: запропоновано ознаки поділу мотивів діяльності управлінців АТП у відповідності до положень ключових теорій мотивування).*

74. Дарміць, Р.З., Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., Процик, І.С. та Романишин, С.Б., 2018. *Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: Навч. Посібник. 4-те видання перероб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 208 с. *(Особистий внесок автора: розвинуто визначення АУ підприємства).*

## АНОТАЦІЯ

**Дарміць Р.З.** Оцінювання та розвиток компетентностей працівників апарату управління підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет "Львівська політехніка" Міністерства освіти і науки України, Львів, 2020.

Дисертація присвячена вирішенню питань теоретичного обґрунтування і розроблення методологічно-прикладних рекомендацій щодо оцінювання та розвитку компетентностей працівників апарату управління (АУ) в системі менеджменту вітчизняних підприємств. Уточнено і розвинуто понятійний апарат щодо визначення сутності і класифікації видів АУ підприємств. Розвинуто термінологічний апарат та типологію компетентностей працівників АУ підприємств. Розроблено спосіб врахування параметрів компетентності управлінців при моделюванні впливу на результуючий показник діяльності підрозділу АУ, і як наслідок, – удосконалено інтегрований метод оцінювання та модель розвитку компетентностей працівників АУ. Удосконалено інструментарій мотивування розвитку компетентностей працівників АУ підприємств за рахунок використання матриці вибору основних методів розвитку складових компетентності управлінських працівників та матриці врахування фактору зрілості впродовж професійного зростання. Розвинуто систему показників моніторингу професійного зростання працівників АУ підприємств.

**Ключові слова:** апарат управління, компетентності управлінців, емоційна компетентність, посадова компетентність, потенціал посадової компетентності, розвиток компетентності, моніторинг професійного зростання.

## ANNOTATION

**Darmits R.Z.** Assessment and development of competence of employees of the enterprise management apparatus. – On the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a Degree of Candidate of Economic Sciences with a specialization 08.00.04 – Economics and enterprise management (according to economic activity). – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2020.

The dissertation is devoted to the solving of questions of theoretical substantiation and development of methodologically-applied recommendations on estimation and development of competences of employees of management apparatus (MA) in the management system of domestic enterprises. The conceptual apparatus for determining the nature and classification

of types of MA of enterprises has been clarified and developed. The terminological apparatus and typology of competencies of the employees of the MA enterprises have been developed. A method of taking into account the parameters of the competence of managers in modeling the impact on the resultant activity index of the MA unit is developed and, as a result, the integrated method of assessment and the model of development of competencies of the MA employees have been improved. The toolkit for motivating the development of competencies of employees of the MA enterprises has been improved through the use of a matrix of choice of the basic methods of development of the components of competencies of managerial employees and a matrix of taking into account the maturity factor during professional growth. The system of indicators of monitoring the professional growth of employees of the MA enterprises has been developed.

**Keywords:** management apparatus, competencies of managers, emotional competence, job competence, potential of job competence, competence development, monitoring professional growth.

### АННОТАЦИЯ

**Дармиць Р.З.** Оценка и развитие компетентностей работников аппарата управления предприятий. - На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Национальный университет "Львівська політехніка" Министерства образования и науки Украины, Львов, 2020.

Диссертация посвящена решению вопросов теоретического обоснования и разработки методологически-прикладных рекомендаций по оценке и развитию компетенций работников аппарата управления (АУ) в системе менеджмента отечественных предприятий.

Разработан способ учета параметров деятельностной составляющей компетентности работников АУ (качество, своевременность исполнения обязанностей и соответствие требованиям должности) при моделировании влияния на результирующий показатель деятельности подразделения АУ (степень достижения цели). Сравнение показателей деятельностной составляющей должностной компетентности работников АУ с показателем степени достижения цели укажет на корреляционную связь и завершенность управленческого цикла.

Усовершенствован интегрированный метод оценки компетентностей работников АУ, что, в отличие от существующих, позволяет измерять обеспечительную (в частности, профессиональную и эмоциональную компетентность) и деятельностную составляющие. Для оценки обеспечительной составляющей компетентности предложено 2 подхода к расчету показателей. Показатели первой группы позволяют определить наличие в АУ управленцев с соответствующим (востребованным) уровнем профессиональной и эмоциональной компетентности. Для оценки качественного наполнения оцениваемого параметра – профессиональной и эмоциональной компетентности работников в АУ – предложены показатели второй группы. На примере отдельных подразделений действующих предприятий проведено исследование и сформированы соответствующие корреляционно-регрессионные модели с соответствующим экономико-математическим обоснованием. Усовершенствована модель развития компетентностей работников АУ предприятий с учётом обнаружения и идентификации основных барьеров и рисков, которые "сопровождают" этот процесс. Модель учитывает соответствующие принципы и предпосылки, а также согласно выявленных подходов (карьерного, профессионального, параллельного) позволяет прогнозировать последствия и перспективы развития компетентности как для работника АУ, так и для предприятия.

Усовершенствован инструментарий мотивации развития компетентностей работников АУ предприятий за счет использования матрицы выбора основных методов развития составляющих компетентности и матрицы учета фактора зрелости в процессе развития компетентностей, который повышает уровень обоснованности и целесообразности выбора соответствующего стиля поведения управленца и усиливает комплексное положительное влияние как на результаты деятельности конкретного подразделения АУ, так и на АУ, предприятия в целом.

Проведенные исследования позволили уточнить трактовку и содержание понятия аппарата управления в отличие от имеющихся за счет акцентирования внимания на существенных признаках. Таким образом, возможно использование классического, генетического, структурного, функционального и, как следствие, – смешанного определения. Итак, АУ – это сложная, скоординированная система, составляющая руководящей подсистемы; создана на основе сочетания горизонтального и вертикального разделения управленческого труда, сложившейся организационной структуры управления и соответствующего штата управленцев (люди); осуществляет процесс менеджмента (выполняет функции менеджмента, формирует методы менеджмента, разрабатывает управленческие решения, обеспечивает управляющее воздействие) по отношению к управляемой подсистеме с целью реализации миссии и достижения целей организации.

В работе развита классификация АУ за счет разработки и выделения ряда признаков (по характеру адаптации к изменениям, по сфере деятельности, по уровню управления, по количеству уровней управления, по степени централизации, за объектом управления, по количеству целей, по срокам функционирования) с последующей детализацией.

Получило дальнейшее развитие понятие компетентности работников АУ предприятий, что, в отличие от существующих, предусматривает трактовку её как должностной компетентности (с учётом потенциала развития в пределах должностной инструкции), сочетающей профессиональную и эмоциональную.

Для всестороннего анализа понятия компетентности работников АУ предлагается использовать эмпирический аспект, а также ресурсный, охватывающий, в свою очередь, инструментальный и функциональный. В ходе работы исследованы и разграничены на 2 блока основные свойства компетентности управленческих работников. К общим относится гибкость, кумулятивность, эволюционность, эмерджентность, эмпиричность, эластичность, релевантность; к специфическим – междисциплинарность, синергия, комплексность, многогранность, динамичность, функциональная ограниченность, прогнозируемость.

Учитывая происхождение и сущностное наполнение понятия, сформирована и развита типология компетентностей управленцев за счет выделения дополнительных признаков (по количеству целей, по масштабу применения, по элементной структуре, по характеру воздействия на деятельность, по временной принадлежности, по временному признаку применения, по влиянию на результат деятельности, по форме проявления, по носителю, по направлению развития) и соответствующих видов, что создаёт предпосылки для дальнейших исследований.

Целесообразность введения терминологической оценочной дефиниции должностной компетентности для управленца с разграничением ее на номинальную и реальную объясняется логикой, требованиями и реалиями времени. Номинальная компетентность работника АУ определяет конкурсные условия и критерии, формальное соответствие которым позволяет принять управленческое решение о найме и назначении претендента на соответствующую должность в управленческом аппарате организации. Реальная компетентность проявляется по факту выполнения управленцем должностных обязанностей в течение анализируемого периода.

В процессе мониторинга систематизирована и развита классификация профессионального роста (ПР) работников АУ. На основании исследования существующих взглядов ученых ПР рассматривается как явление, как процесс, как система, как метод, как деятельность, функция. Развита система показателей мониторинга ПР работников АУ предприятий за счет декомпозиции показателей оценки ПР работников АУ, в результате чего сформирована характеристика работников АУ с выявленными параметрами профессионализма выполнения задач и уровнем профессиональной подготовки. Это дает возможность руководству / владельцам согласованно (целенаправленно) осуществлять подбор кадров с учетом специфики управленческой деятельности на конкретных должностях АУ.

**Ключевые слова:** аппарат управления, компетентности управленцев, эмоциональная компетентность, должностная компетентность, потенциал должностного компетентности, развитие компетентности, мониторинг профессионального роста.

Підписано до друку 15.01.2020 р.  
Формат 60x90 1/16. Папір офсетний.  
Друк на різнографі. Умовн. друк. арк. 1,5. Обл.-видав. арк. 0,89.  
Тираж 100 прим. Зам. 200018.

Поліграфічний центр  
Видавництва Національного університету "Львівська політехніка"  
вул. Колеси, 4, 79013 Львів.  
*Регістраційне свідоцтво серії ДК № 4459 від 27.12.2012 р.*