

<https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>

УДК 005.336.2:378.147.091.33

Мо Гуаньсян

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, проспект Науки, 9А, Харків, Україна, 61166

40277787@qq.com <https://orcid.org/0009-0005-7794-3941>

УПРАВЛІНЬСКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Нові умови сучасного світу висувають підвищені вимоги до менеджерів. Розвиток управлінської компетентності є невід'ємною складовою успішної професійної кар'єри менеджера. Ця компетентність включає набір знань, навичок і здібностей, що дозволяють ефективно вирішувати управлінські завдання в різноманітних ситуаціях. У статті розглядаються важливі аспекти управлінської компетентності, приділяючи увагу як шляхам її формування, так і актуальним тенденціям розвитку. Мета дослідження полягає у визначенні шляхів формування та тенденції розвитку управлінської компетентності менеджерів.

Дослідження розкриває важливість цифрової трансформації, гнучкості та лідерських якостей як ключових напрямків у сучасних тенденціях управлінської компетентності. Загальний погляд на ці аспекти розкриває комплексну картину викликів та можливостей у формуванні та розвитку управлінської компетентності менеджерів у динамічному бізнес-середовищі.

Дослідження підкреслює значущість інтегрованого підходу до навчання та розвитку менеджерів, включаючи традиційні та інноваційні методи. Зазначається, що участь у спеціалізованих програмах та тренінгах надає системні знання, менторинг сприяє особистісному зростанню, а лідерські курси формують важливі якості для ефективного керівництва. Акцент робиться на реальній практиці як необхідній складовій формування досвіду та стратегічного мислення.

Загалом, дослідження вносить важливий внесок у розуміння та практику формування управлінської компетентності, підкреслюючи, що цей процес є необхідним у змінному світі бізнесу та вимагає комбінації різноманітних підходів для досягнення успіху.

Ключові слова: управлінська компетентність, менеджери, тенденції, трансформація, інтегрований підхід.

Як цитувати: Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2023. № 53. С. 40-45. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>

In cites: Mo Guanxiang (2023). Managerial competence of managers: ways of formation and development trends. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*. 53, 40-45. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05> [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Сучасне суспільство стикається зі складними викликами та динамічними змінами, зумовленими швидким технологічним прогресом, глобалізацією, невизначеністю та зростаючою конкуренцією. У цьому середовищі ефективне управління стає ключовим чинником для успішного функціонування організацій переважають у всіх сферах діяльності. Управлінська компетентність менеджерів грає вирішальну роль адаптації

та інноваційному розвитку організацій, що зумовлює актуальність розвитку цієї компетентності у освітньому процесі будь-якої держави [15]. Нові умови сучасного світу висувають підвищені вимоги до менеджерів. Вони повинні бути здатними аналізувати складну інформацію, приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності, адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, і ефективно взаємодіяти з різноманітними командами [3]. Крім того,

менеджери мають ефективно реагувати на соціальні та економічні виклики, такі як стійкий розвиток, диверсифікація ризиків та етичні аспекти управління.

Розвиток управлінської компетентності є невід'ємною складовою успішної професійної кар'єри менеджера. Ця компетентність включає набір знань, навичок і здібностей, що дозволяють ефективно вирішувати управлінські завдання в різноманітних ситуаціях. Ключовими аспектами управлінської компетентності є лідерство, стратегічне мислення, комунікаційні навички, вміння роботи в колективі, адаптація до змін та вміння приймати рішення на основі аналізу даних [18].

Освітні інститути відіграють значної ролі у розвитку управлінської компетентності майбутніх менеджерів. Програми освіти мають орієнтуватися формування у студентів як теоретичних знань, а й практичних навичок, необхідних ефективного управління. Важливо включати до навчальних планів кейс-методи, симуляції, проектні завдання, що сприяють розвитку аналітичного мислення та вміння застосовувати знання на практиці [4; 16].

Актуальність розвитку управлінської компетентності менеджерів для сучасного суспільства та освіти обумовлена потребою в ефективному вирішенні складних управлінських завдань за умов швидкої зміни середовища. Розвиток цієї компетентності сприяє успішному функціонуванню організацій та здатності адаптуватися до нових викликів, що робить її ключовою складовою професійної підготовки менеджерів.

Аналіз актуальних досліджень. Дослідження напрацювань вчених у галузі професійної підготовки та формування професійної компетентності менеджерів дозволило виділити такі напрями дослідження у цій темі.

Аналіз досліджень, присвячених визначенню основних компетентностей, які є найважливішими для успішного управління сучасними умовами розглядають у контексті зв'язку між рівнем управлінської компетентності та успіхом організації (дослідження, спрямованих на виявлення кореляції між рівнем розвитку управлінської компетентності менеджерів та досягненням організаційних цілей, рентабельності, інноваційністю та задоволеністю співробітників) [6; 18].

Наступним важливим аспектом який вивчають науковці при опрацюванні управлінської компетентності є методи розвитку управлінської компетентності. Дослідження

у цій сфері, зосереджуються на ідентифікації найбільш ефективних методів та підходів до розвитку управлінської компетентності [2].

Дослідження ролі освіти у розвитку управлінської компетентності займають важливе місце при визначенні тенденцій підготовки майбутніх менеджерів. Наприклад, які елементи освітніх програм найефективніше сприяють розвитку управлінської компетентності або порівняння різних типів освітніх інститутів (університети, бізнес-школи і т.д.) у цьому аспекті [4].

Деякі вчені досліджують вплив культурних та контекстуальних факторів, що оцінюють, як культурні, географічні та соціальні фактори впливу на сприйняття та розвиток управлінської компетентності. Такий підхід може включати аналіз різниці між різними країнами та регіонами у галузі розвитку управлінської компетентності [10; 11].

Важливе місце у дослідженнях вчених займає визначення інструментів та методів оцінки рівня управлінської компетентності. Такі дослідження, присвячені розробці та апробації інструментів та методик оцінки рівня управлінської компетентності, включаючи різні аспекти компетенцій, як когнітивні, так і поведінкові [7].

Управлінська компетентність це універсальна здатність яка притаманна менеджерам з багатьох секторів економіки, таких як бізнес, державне управління, освіта, охорона здоров'я тощо. Дослідження такого типу фокусуються на аналізі особливостей розвитку управлінської компетентності для окремого сектору суспільних відносин та економіки [3; 7; 8].

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів формування та тенденції розвитку управлінської компетентності менеджерів.

Методи. Теоретичні методи дослідження використовуються для аналізу наявних теоретичних концепцій, ідей та підходів, які стосуються обраної теми дослідження. Для вашого дослідження про управлінську компетентність менеджерів та її формування, ви можете використовувати такі теоретичні методи: літературний огляд (систематичний аналіз наукових праць, книг, журнальних статей та інших джерел, що стосуються управлінської компетентності; визначення ключових понять, теорій та підходів, які допоможуть вам побудувати теоретичну основу для вашого дослідження; аналіз концепцій та моделей (розгляд існуючих концепцій та моделей управлінської компетентності; визначення спільних аспектів та

розробка критеріїв для оцінки компетентності менеджерів; метааналіз (систематичний аналіз інших метааналітичних робіт та оглядів, що стосуються управлінської компетентності; виявлення основних тенденцій, суперечностей та невизначеностей у наявних даних; системний аналіз; використання системного підходу для розуміння взаємозв'язків та взаємодій між різними аспектами управлінської компетентності; розгляд управлінської компетентності як системи, що включає в себе підсистеми та елементи.

Ці методи дозволять глибше розібратися в сучасних концепціях та теоріях, що стосуються управлінської компетентності менеджерів, та забезпечать теоретичну базу для подальшого дослідження.

Виклад матеріалу та основні результати.

В умовах стрімкого розвитку та глобалізації сучасного світу, правильне управління стає невід'ємною складовою ефективною діяльністю в різних секторах економіки. Важливість компетентного управління визначається його впливом на досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, організацій та установ [3].

Менеджери, що володіють високим рівнем управлінської компетентності, є ключовими агентами позитивного змінення в будь-якій сфері. Вони не лише визначають стратегічні напрямки, а й забезпечують їх ефективне втілення через оптимальне використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських методологій. Таким чином, формування управлінської компетентності в менеджерів виявляється критично важливим завданням, спрямованим на підтримку сталого розвитку організацій та визначення їхнього успіху в умовах змінюючогося бізнес-середовища [8; 16; 18].

Управлінська компетентність є ключовим аспектом успішного виконання управлінських обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Цей термін об'єднує в собі комплекс знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективного управління (професійні знання та експертиза; комунікаційні навички; лідерські якості; адаптивність та готовність до розвитку; стратегічне мислення) [9; 10]. Розглянемо ці компоненти управлінської компетентності більш змістовно

Почнемо з *професійних знань та експертизи*. Важливість глибокого розуміння менеджером основних принципів управління важко переоцінити. Досвідчений менеджер повинен бути оснащений знаннями про різні підходи до

управління, такі як теорія бюрократії, теорія взаємодії та стратегічне управління. Знання специфіки галузі діяльності є ключовим елементом експертизи, яке дозволяє менеджерів враховувати конкретні особливості свого бізнесу.

Важко уявити ефективного менеджера який не має розвинених *комунікаційних навичок*. Ефективна комунікація є основою успішного керівництва. Менеджер повинен бути здатен висловлювати свої ідеї чітко та переконливо, а також слухати думки та переконання інших. Здатність адаптувати свій стиль комунікації до різних аудиторій та ситуацій є важливою для збереження ефективного спілкування.

Менеджер це фахівець який постійно розвиває свої *лідерські якості*. Лідерство визначається не тільки здатністю дати команді правильний напрямок, але й здатністю мотивувати та впливати на позитивні зміни. Менеджер повинен бути емпатичним лідером, спроможним виявляти розуміння та підтримку до своїх підлеглих.

Важливо зазначити, що у часи постійної невизначеності *адаптивність та готовність до розвитку* є невід'ємними складовими управлінської компетентності менеджера. Швидке адаптування до змін в бізнес-середовищі — ключова якість сучасного менеджера. Постійний розвиток професійних навичок та здатність відкриватися новим технологіям та інноваціям допомагає менеджерам залишатися конкурентоспроможними в стрімкому світі бізнесу.

Останнім проте одним з найважливіших компонентів управлінської компетентності є *стратегічне мислення*. Здатність бачити не тільки поточні завдання, але й загальну картину є важливою складовою управлінської компетентності. Менеджер повинен розуміти взаємозв'язок своїх дій з стратегічними цілями організації та вміти приймати рішення відповідно до цієї стратегії.

Таким чином можна сказати, що управлінська компетентність є здатністю до дії у різних умовах та ситуаціях і ця дія направлена на підвищення ефективності менеджерських процесів та гармонізації усіх процесів та задіяних суб'єктів на шляху до досягнення спільної мети.

Розглянувши визначення управлінської компетентності та її компонентів доцільно перейти до наступного етапу дослідження та розглянути найбільш дієві шляхи формування управлінської компетентності менеджерів [6]. До найбільш розповсюджених шляхів форму-

вання управлінської компетентності менеджерів можна віднести:

✓ **Постійна участь у тренінгах та програмах підвищення кваліфікації.** Одним із визнаних методів формування управлінської компетентності є участь у спеціалізованих освітніх програмах та тренінгах. Застосування цього методу визначається можливістю менеджерів отримувати системні та структуровані знання, що стосуються сучасних тенденцій управління. Важливим аспектом є вибір програм, орієнтованих на розвиток конкретних лідерських якостей та стратегічного мислення, що становлять складові управлінської компетентності.

✓ **Менторинг та індивідуальний розвиток.** Менторинг визнаний як ефективний інструмент для особистісного та професійного росту менеджерів. Взаємодія з досвідченим наставником сприяє передачі не лише практичних знань, але і формуванню ключових компетенцій, таких як міжособистісні вміння, ефективна комунікація та прийняття стратегічних рішень. Індивідуальний підхід до розвитку дозволяє адаптувати процес до конкретних потреб менеджера, стимулюючи його особистісний та професійний зріст.

✓ **Курси лідерства.** Участь у лідерських курсах та конференціях є важливим компонентом стратегії розвитку управлінської компетентності. Взаємодія зі спікерами, які вже досягли успіху в управлінській сфері, дозволяє менеджерам отримати інсайти, інноваційні підходи та вдосконалити свої лідерські якості. Крім того, участь у подібних заходах створює можливість для обміну досвідом та розширення професійної мережі.

✓ **Практика в реальних умовах.** Проведення практики в реальних умовах, таких як участь у проектах або керівництво командою, є необхідним елементом формування управлінської компетентності. Зіткнення з конкретними ситуаціями дозволяє менеджерам набувати практичний досвід, розвивати навички прийняття рішень та вирішення конфліктів, що є необхідним для ефективного управління в реальних умовах.

Таким чином, можна зазначити, що інтеграція кількох підходів є найбільш оптимальним шляхом досягнення високого рівня керівницької ефективності. Кожен із зазначених шляхів взаємодіє із іншими, утворюючи гармонійний комплекс, спрямований на найбільш ефективний розвиток управлінської компетентності менеджерів в умовах сучасного бізнес-середовища.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та зміни важко передбачити, формування управлінської компетентності стає стратегічним завданням для керівників. Динаміка розвитку технологій, культурні та соціальні зрушення вимагають постійного адаптування менеджерів. У даній статті буде проаналізовано найбільш актуальні та потрібні тенденції у процесі формування управлінської компетентності менеджерів, враховуючи вимоги сучасного бізнесу [14].

На основі аналізу досліджень [1; 5; 14] та метааналізу сучасного стану шляхів формування управлінської компетентності менеджерів були визначені найбільш реалістичні тенденції цього процесу.

Перша тенденція – це цифрова трансформація та технологічна компетентність. Однією з ключових тенденцій є необхідність розвитку технологічної компетентності. Цифрова трансформація охоплює всі сфери бізнесу, тому менеджерам необхідно оволодівати навичками роботи з новітніми технологіями, аналізу даних та впровадження цифрових стратегій. Включення цифрових аспектів у навчальні програми та тренінги стає критичним елементом розвитку управлінської компетентності.

Друга тенденція – це розвиток «гнучких» компетентностей та адаптивність. Сучасний менеджер повинен бути гнучким та адаптивним. Глобалізація та різнообразність робочих груп вимагають від менеджера вміння ефективно працювати в різноманітних культурних та комунікаційних середовищах. Формування «гнучких» компетентностей, таких як управління змінами та міжкультурна комунікація, набуває особливого значення.

Третя тенденція включає акцент на лідерських якостях та співпраці. Лідерство визначається не тільки вмінням приймати стратегічні рішення, але і здатністю вдосконалювати та мотивувати команду. Сучасний розвиток управлінських процесів включає в себе на розвиток лідерських якостей, таких як емпатія, менторство та спроможність впливати на колектив. У майбутньому їх роль буде лише зростати [13].

Четверта тенденція направлена на саморозвиток та навчання протягом життя [12; 17]. Швидкі та непередбачувані зміни в бізнес-середовищі вимагають постійного самовдосконалення. Тривалий навчальний процес, самостійне вивчення та регулярна переоцінка власних компетентностей стають невід'ємною частиною управлінської практики.

П'ята тенденція на наш погляд має включати розвиток міжфункціональних компетенцій. Сучасний менеджер повинен мати розширені знання у різних сферах бізнесу. Здатність вирішувати завдання не лише у власній області експертизи, але й розуміння принципів роботи інших елементів системи є ключовою. Міжфункціональні компетенції, такі як стратегічне мислення та здатність до системного аналізу, набувають нового значення у часи економічної турбулентності та кризових явищ в економіці.

Аналізуючи актуальні тенденції у формуванні управлінської компетентності, можна визначити, що успішний менеджер майбутнього повинен поєднувати технічні знання, лідерські якості та гнучкість у діяльності. Постійний

розвиток та адаптація до нових реалій стають ключовими аспектами, які визначають конкурентоспроможність менеджера в сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. У підсумку, розгляд шляхів та тенденцій формування управлінської компетентності вказує на необхідність інтегрованого підходу, який поєднує традиційні та інноваційні методи для ефективного розвитку сучасних менеджерів. Актуальні тенденції вказують на важливість постійного оновлення компетенцій у відповідності з вимогами часу та ринку. Такий підхід дозволить менеджерам не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на стратегічний розвиток своєї компанії в умовах невизначеності та конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Anbari, F. T., Carayannis, E. G., & Voetsch, R. J. (2008). Post-project reviews as a key project management competence. *Technovation*, 28(10), 633-643.
2. Berek, J. (2017). The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations. *World Scientific News*, (72), 94-102.
3. Bücken, J., & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: A theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 829-844.
4. Charih, M., Bourgault, J., Maltais, D., & Rouillard, L. (2007). The management competencies of senior managers: A look at some OECD countries. *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs/International Association of Schools and Institutes of Administration, 25-43.
5. Chursin, A., & Tyulin, A. (2018). *Competence Management and Competitive Product Development*. Germany: Springer.
6. Collin, A. (1989). Managers' competence: rhetoric, reality and research. *Personnel Review*, 18(6), 20-25.
7. Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International journal of project management*, 23(1), 7-16.
8. Filerman, G. L. (2003). Closing the management competence gap. *Human Resources for Health*, 1, 1-3.
9. Ghoshal, S., Hahn, M., & Moran, P. (1999). Management competence, firm growth and economic progress. *Contributions to Political Economy*, 18(1), 121-150.
10. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*, 20(1), 322-341.
11. Marsick, V. J. (1994). Trends in managerial reinvention: creating a learning map. *Management Learning*, 25(1), 11-33.
12. McCracken, M., & Winterton, J. (2006). What about the managers? Contradictions between lifelong learning and management development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 55-66.
13. Pauliené, R. (2017). Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional formation and development studies*, (1), 98-108.
14. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). Management tools & trends 2013. London: Bain & Company.
15. Szczepańska-Woszczyzna, K. (2020). *Management theory, innovation, and organisation: A model of managerial competencies*. Routledge.
16. Tas, R. F., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90-96.
17. Watkins, K. E., Marsick, V., & Kim, Y. S. (2011). The impact of lifelong learning on organizations. In *Second international handbook of lifelong learning* (pp. 859-873). Dordrecht: Springer Netherlands.
18. Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert systems with applications*, 32(2), 499-507.

Стаття надійшла до редакції 20.10. 2023

Стаття рекомендована до друку 24.11. 2023

Mo Guanxiang

post graduate, Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Nauky avenue 9A, Kharkiv, Ukraine, 61166
40277787@qq.com <https://orcid.org/0009-0005-7794-3941>

MANAGEMENT COMPETENCE OF MANAGERS WAYS OF FORMATION AND DEVELOPMENT TRENDS

The new conditions of the modern world place increased demands on managers. The development of managerial competence is an integral part of a successful professional career of a manager. This competence includes a set of knowledge, skills and abilities that allow you to effectively solve management tasks in a variety of situations. The article carefully examines the important aspects of managerial competence, paying attention to both the ways of its formation and current development trends. The purpose of the study is to determine the ways of formation and development trends of managerial competence of managers.

The study reveals the importance of digital transformation, flexibility and leadership qualities as key directions in modern management competence trends. A general view of these aspects reveals a comprehensive picture of challenges and opportunities in the formation and development of managerial competence of managers in a dynamic business environment.

The study emphasizes the importance of an integrated approach to training and development of managers, including traditional and innovative methods. It is noted that participation in specialized programs and trainings provides systemic knowledge, mentoring promotes personal growth, and leadership courses form important qualities for effective leadership. Emphasis is placed on real practice as a necessary component of forming experience and strategic thinking.

Overall, the study makes an important contribution to the understanding and practice of managerial competence development, emphasizing that this process is necessary in a changing business world and requires a combination of different approaches to achieve success.

Key words: *managerial competence, managers, trends, transformation, integrated approach.*

The article was received by the editors 20.10. 2023

The article is recommended for printing 24.11. 2023