

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2020-37-7

УДК 005.95:005.336.2

Корольов Д.С.
аспірант кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
E-mail: Deniskorolov@ukr.net

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛІ «20 ГРАНЕЙ» ДО ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті обґрунтовано важливість оцінювання компетенцій топ-менеджерів для забезпечення ефективного функціонування компанії. На підставі аналізу поширених підходів до моделювання компетенцій доведено доцільність адаптації моделі «20 граней» компанії ADC до оцінювання компетенцій управлінців вищого рівня ієрархії. Визначено напрями адаптації моделі «20 граней», до яких віднесено: необхідність оцінювання компетенцій, які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності; доцільність диференціації вимог до фахових компетенцій функціональних та лінійних топ-менеджерів; доцільність урахування особистої системи стимулів та мотиваторів топ-менеджера до ефективної діяльності. Запропоновано розрахунок агрегованого показника рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів компанії.

Ключові слова: компетентнісний підхід, модель компетенцій, топ-менеджер, професійні компетенції, агрегований показник.

Корольов Д.С. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ «20 ГРАНЕЙ» К ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

В статье обоснована важность оценки компетенций топ-менеджеров для обеспечения эффективного функционирования компании. На основании анализа распространенных подходов к моделированию компетенций доказана целесообразность адаптации модели «20 граней» компании ADC для оценки компетенций управленцев высшего уровня иерархии. Определены направления адаптации модели «20 граней», к которым отнесены: необходимость оценки компетенций, характеризующих уровень владения управленцами навыками по специальности и профилю деятельности; целесообразность дифференциации требований к профессиональным компетенциям функциональных и линейных топ-менеджеров; целесообразность учета личной системы стимулов и мотиваторов топ-менеджера к эффективной деятельности. Предложено расчет агрегированного показателя уровня развития компетенций топ-менеджеров компании.

Ключевые слова: компетентностный подход, модель компетенций, топ-менеджер, профессиональные компетенции, агрегированный показатель.

Korolov Denis. ADAPTATION OF THE MODEL «20 EDGES» TO THE ASSESSMENT THE TOP MANAGEMENT COMPETENCIES

The article substantiates the importance of assessment the competencies of top managers to ensure the effective functioning of the company. Based on the analysis of common approaches to competency modeling, it is shown that the competencies of top executives of the company are provided with a model of «20 edges», which consists of the competencies important for the activity of the manager. At the same time, the expediency of refining the structure and elemental composition of the «20 edges» model in the context of studying the competencies of the top-level hierarchy managers is grounded. Namely, it is proposed to take into account the need to evaluate the competencies that characterize the managers' level of skills in the specialty and profile of activity. Also it is reasonable to differentiate the requirements for professional competencies of functional and linear top managers. Finally, the expediency of taking into account the personal system of incentives and motivators of the top manager for effective activity is grounded. In order to evaluate competences by profession and activity profile, a group of «Professional competences» was added to the «20 edges» model. This group include the following competences: relevance of professional education and experience in the post; ability to use professional knowledge in the field of company activity; ability to convey their own explicit and implicit knowledge (professional mentoring); attitude to professional development and its effectiveness. In order to differentiate the requirements for the professional competencies of functional and linear top managers, various intermediate gradations are proposed to determine the level of development of professional competencies of top managers of the company. In order to take into account the personal system of incentives and motivators of the top manager for effective activity it is suggested to enter in the category «Internal competence» such competence as «Orientation to incentives and motivators». The high level of development of this competence will be recognized as the main incentive for the hired top-manager to grow personal «status capitalization», provided that it is consistent with the goals and values of the company. The result of the author's research is the development of an approach to the formation of a model of competencies of top executives of the company, which involves the calculation of an aggregate indicator of the level of development of competencies of top managers.

Keywords: competence approach, competency model, top manager, professional competences, aggregate indicator.

Постановка проблеми. Запорукою ефективного функціонування будь-якої сучасної компанії є прошарок топ-менеджерів, які виступають рушійною силою її розвитку. Необхідністю виявлення та розвитку професійних та особистісних характеристик працівників у цілому та топ-менеджерів зокрема пояснюється поширення компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами. Саме розвиток компетенцій управлінців вищого рівня ієрархії є передумовою підвищення ефективності їхньої діяльності та, як наслідок, розвитку потенціалу компанії [5]. У практиці управлінської діяльності суб'єктів господарювання компетентнісний підхід реалізується через формування моделей компетенцій для конкрет-

них посадових позицій, а відповідність працівника моделі компетенцій виступає як критерій його сумісності із цілями, стандартами професійної діяльності та корпоративними цінностями компанії. Оскільки саме керівники вищого рівня управління відіграють провідну роль у досягненні цілей компанії, набуває актуальності оцінювання їхнього досвіду, професійних знань та кваліфікації шляхом побудови адекватних та вичерпних моделей компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однією з перших у процесі відбору на вакантні посади компаніями стала використовуватися модель Д. Мак-Клелланда, запропонована ним у рамках мотиваційної теорії потреб [1]. Дана модель містить три

групи потреб (мотивів) [1, 12]: потреба досягнення, що проявляється у бажанні працівника максимізувати результат професійної діяльності; потреба взаємодії (афіліації), що передбачає активну взаємодію в колективі, формування дружніх відносин, формування відчуття приналежності та співпричетності; потреба влади, яка базується на прагненні впливати на дії інших осіб та контролювати їх. У контексті формування моделей компетенцій управлінців, вочевидь, саме сильний прояв потреби до влади у поєднанні з вираженим бажанням максимізації результату можуть розглядатися як первинні критерії оцінювання відповідності працівника менеджерській посаді. Інша поширена концепція моделювання управлінської компетентності, яка належить Л. Спенсеру та С. Спенсеру, передбачає виокремлення п'яти положень, що відповідають за формування окремих компетенцій [2]:

мотиви, які спонукають працівника до дій та вибору лінії поведінки в конкретних умовах;

психофізіологічні властивості, які визначають реакцію працівника на ситуації, що виникають у процесі професійної діяльності;

Я-концепція як сукупність моральних настанов та цінностей, які прогнозують дії працівника у короткостроковому періоді;

знання як інформація, якою володіє працівник, потенційна основа його результативної діяльності;

навички, тобто вироблені та набуті прийоми професійної діяльності.

Наведені підходи до формування компетенцій є класичним теоретичним підґрунтям управління персоналом на засадах компетентнісного підходу, тоді як більшу практичну цінність становлять моделі компетенцій, розроблені відомими компаніями. Із таких моделей найбільшого поширення отримали модель компетенцій менеджерів «20 граней» компанії ADC та модель «Вісім компетенцій» компанії SHL – світового лідера в оцінюванні персоналу. Модель «20 граней» містить 20 важливих для діяльності менеджера компетенцій, які за ознакою подібності розподілено на п'ять груп: управлінські навички, внутрішня мотивація, навички прийняття рішень, особисті якості, навички міжособистісної взаємодії (табл. 1).

Серед інших поширених інструментів формування та оцінювання компетенцій топ-менеджерів слід відзначити моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies) компанії SHL [10]. Перша з них, відома під назвою «Вісім компетенцій», розроблена спеціально для управління вищого рівня ієрархії, передбачає виокремлення таких груп компетенцій: стратегія, корпоративна культура, управління людьми, оперативне

управління. Модель PMC оцінює компетенції менеджерів та досвідчених професіоналів у таких сферах, як: лідерство, міжособистісні компетенції, аналітичні компетенції, розуміння бізнесу, динамізм, операціональні компетенції.

На нашу думку, належні можливості для визначення компетенцій топ-менеджерів компанії надає модель «20 граней». Її відмітними рисами є невелика кількість груп (5) та зрозумілих компетенцій у їх складі (4), що спрощує процес оцінювання компетенцій працівників. Також зручною є симетричність моделі відносно компетенцій різних категорій, тобто в кожному групі входить однакова кількість компетенцій на відміну, наприклад, від моделей DDA та PMC компанії SHL. Водночас доцільним є уточнення структури та елементного складу моделі «20 граней» у контексті дослідження компетенцій саме управлінців вищого рівня ієрархії.

Метою статті є адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій представників топ-менеджменту компанії.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Для обґрунтування напрямів адаптації моделі компетенцій «20 граней» звернемося до сутності поняття топ-менеджера, докладний аналіз якого здійснено в роботі О. Рахманова «Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет» [8]. Автор вищезгаданого дослідження ґрунтовно зауважує, що в Україні наразі не існує традиції однозначного позначення соціальної верстви, яка формує специфічний сегмент топ-менеджерів [8, с. 9]. Особливість сегменту топ-менеджменту полягає передусім у тому, що до цієї категорії відносяться як безпосередні власники компаній (кінцеві бенефіціари), так й наймані ними особи, які виступають у ролі керівників для інших співробітників. Основна відмінність між цими двома категоріями топ-менеджерів, на слухну думку О. Рахманова, полягає у наявності різних стимулів та мотиваторів до ефективною діяльності [8, с. 13]. Якщо для власників компаній основним стимулом є отримання надприбутків від його власності, то для найманих топ-менеджерів такими стимулами є:

примноження матеріальних здобутків (заробітна плата, премії та ін.);

наявність негрошових бонусів (медичне страхування, компенсація вартості житла й транспорту);

нематеріальні стимули (публічне заохочення, корпоративна лояльність, комфортні умови праці, гнучкий графік, прозорі перспективи кар'єрного зростання);

визнання його ефективного керування на займаній посаді (ділова репутація).

Таблиця 1

Модель компетенцій менеджерів «20 граней»

Управлінські навички	Внутрішня мотивація	Навички прийняття рішень	Особисті якості	Навички міжособистісної взаємодії
Планування та організація діяльності	Ініціативність	Структурний аналіз проблем	Стресостійкість	Емпатія (міжособистісне розуміння)
Делегування повноважень та розподіл обов'язків	Налаштованість на довгостроковий результат	Збирання та оброблення релевантної інформації	Адаптивність	Здатність до переконливої комунікації
Розвиток підлеглих відповідно до цілей компанії	Розвиток особистих навичок та професійне зростання	Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)	Відповідальність, організованість, рішучість	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Ефективне лідерство	Орієнтація на якість	Системність мислення	Позитивне мислення	Вміння працювати в команді

Джерело: складено автором на підставі [6; 7; 11]

Ділові та особисті якості власника компанії, вочевидь, перебувають поза межами управлінського впливу, тоді як компетенції найманих топ-менеджерів якраз і підлягають оцінці з боку кінцевого бенефіціара. Тобто модель компетенцій топ-менеджера компанії має бути орієнтована на виявлення мотиваторів найманого керівника вищого рівня управління до ефективної діяльності, що потребує уточнення моделі «20 граней». Для цього пропонується ввести до категорії «Внутрішня компетенція» таку компетенцію, як «Орієнтація на стимули та мотиватори». Для позначення найвищого рівня розвитку відповідної компетенції доцільно скористатися словосполученням «статусна капіталізація» [8, с. 13], яка передбачає орієнтованість найманого топ-менеджера на визнання його успішності в професійному середовищі та галузевому співтоваристві. Висока ділова репутація, визнана амбіційність та пізнаваність у діловому оточенні можуть стати не лише передумовою для збільшення матеріальної винагороди, а й трампліном для переходу від статусу найманого працівника до акціонера/партнера власника компанії.

Відповідно, рівень прояву компетенції «Орієнтація на стимули та мотиватори» у найманого топ-менеджера компанії пропонується варіювати так:

неприйнятний рівень – відсутність особистого розуміння системи стимулів та мотиваторів;

прийнятний рівень – визнання як єдиного стимулу примноження матеріальних здобутків;

достатній рівень – існування у управлінця системи стимулів, яка раціонально сполучає матеріальні та нематеріальні мотиватори ефективної діяльності;

належний рівень – визнання як головного стимулу зростання особистої «статусної капіталізації» управлінця, що може вступати у протиріччя зі стандартами поведінки, корпоративною культурою, цілями та цінностями компанії;

високий рівень – визнання як головного стимулу зростання особистої «статусної капіталізації» управлінця за умови її узгодженості із цілями та цінностями компанії, що виключає можливість виникнення протиріч між особистими пріоритетами топ-менеджера та його налаштованістю на успішний розвиток компанії.

Під час формування моделей компетенцій керівників вищого рівня компанії слід також урахувувати їх поділ на функціональних та лінійних менеджерів. Функціональний топ-менеджмент відповідає за певну сферу, що не відноситься до основної діяльності компанії. Функціональні топ-менеджери є фахівцями у своїй функціональній сфері та мають достатню самостійність під час прийняття управлінських рішень у межах свого функціоналу, але їх повноваження не розповсюджуються поза межі їх сфери управління, вони не впливають на формування стратегії й тактики розвитку компанії у цілому. До категорії функціональних менеджерів у компанії відносяться такі посади, як фінансовий директор, директор із маркетингу, директор із кадрових питань, директор із зовнішньоекономічної діяльності та ін. Лінійні менеджери відповідають за певний напрям основної діяльності компанії. У великих компаніях, які мають розгалужену мережу регіональних та виробничих підрозділів, до лінійних топ-менеджерів належать керівники бізнес-підрозділів та регіональні директори.

У контексті формування моделей компетенцій топ-менеджерів компанії слід зауважити, що набір відповідних компетенцій матиме певні відмінності для функціональних та лінійних менеджерів. Функ-

ціональний топ-менеджер має бути фахівцем високого гатунку у своїй функціональній сфері (персонал, логістика, комунікації, збут та ін.), тоді як компетенції лінійного менеджера переважно стосуються широко спектру загальних управлінських навичок, лідерства, здатності до комунікацій, прийняття рішень та ін.

Нарешті, останні суттєві уточнення моделі «20 граней», які сприятимуть ефективному оцінюванню компетенцій топ-менеджерів компанії, стосуються регламентації рівня їхніх професійних знань. Відповідні уточнення пропонується зробити за аналогією з підходом В.М. Пуляєвої [7], яка вдосконалює модель «20 граней» за рахунок додавання групи компетенцій «Навички управління корпоративними знаннями», що оцінюють здібності до акумулювання професійних знань управлінцями у сфері сервісного менеджменту. Значущість відповідних компетенцій є очевидною у будь-якій сфері діяльності з огляду на функціонування сучасних компаній в умовах економіки знань. Топ-менеджер компанії зобов'язаний демонструвати прагнення та здатність до самонавчання, саморозвитку професійних якостей, розвивати систему управління корпоративними знаннями, особисто сприяти обміну та поширенню знання між працівниками компанії. Тому включення до моделі компетенцій топ-менеджерів складників, які характеризують їхні вміння передавати свої явні та неявні знання та актуалізувати базу професійних знань [7, с. 75], уявляється цілком доцільним.

Водночас навичками у сфері управління корпоративним знанням не вичерпуються вимоги до професіоналізму топ-менеджерів як фахівців у певній сфері діяльності, тому доцільним є включення до моделі «20 граней» компетенцій, які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності, тобто професійних (фахових) компетенцій. Підґрунтям для відбору найголовніших із них можуть слугувати запропоновані науковцями класифікатори професійних компетенцій управлінців. Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника, визначені згідно з викладеним у роботах [4; 9] підходом, наведено в табл. 2.

Зазначимо, що більшість включених до переліку професійних компетенцій, наведених у табл. 2, або в синонімічному формулюванні входять у різні групи компетенцій моделі «20 граней» або можуть бути представлені як їх комбінація. Наприклад, компетенція КП-3 «Вміння мотивувати персонал» утворюється сполученням компетенцій моделі «20 граней» під назвами «Ефективне лідерство» (група «Управлінські навички») та «Здатність до переконливої комунікації» (група «Здатність до особистісної взаємодії»).

Переважно професійні компетенції корелюють із компетенціями груп «Управлінські навички» та «Навички особистісної взаємодії» моделі «20 граней», що підтверджує важливість відповідних навичок для ефективної діяльності топ-менеджерів. Водночас практично відсутні в переліку професійних компетенцій такі, що асоціюються із суб'єктивними характеристиками керівника (групи «Особисті якості» та «Внутрішня мотивація»).

До двох єдиних професійних компетенцій, аналогії яких виявляються відсутніми в моделі «20 граней», відносяться компетенції КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання у сфері діяльності компанії» та КП-13 «Знання ділового етикету». Щодо значущості знання ділового етикету для керівників вищого рівня управління, на нашу думку,

Таблиця 2

Види професійних компетенцій в управлінській діяльності керівника

Професійні компетенції	Абревіатура компетенції
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання у сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну структуру компанії	КП-14

Джерело: складено за [4; 9]

ця компетенція практично поглинається компетенцію КП-7, яка передбачає здатність до ділових комунікацій та знання основ ділового спілкування. Натомість така компетенція, як здатність використовувати професійно профільовані знання у сфері діяльності компанії (КП-5), дійсно підлягає має бути врахована в рамках моделі компетенцій топ-менеджерів компанії. Особливої значущості наявність, системність та актуальність фахового знання мають для функціональних топ-менеджерів компанії, які мають бути професіоналами у відповідній сфері діяльності: логістиці, маркетингу, інноваціях, зовнішньоекономічній діяльності тощо. При цьому професійні компетенції лінійних топ-менеджерів, як уже зазначалося, мають дещо інші пріоритети та переважно стосуються загальних управлінських навичок: уміння приймати рішення, аналізувати інформацію, мотивувати й організувати персонал тощо.

Наведені міркування підтверджують доцільність включення до моделі «20 граней» групи «Фахові компетенції», які характеризують рівень володіння управлінськими навичками за фахом та профілем діяльності. Компетенціями цієї групи пропонується визначити такі:

1. Відповідність фахової освіти та досвіду займаної посади – має градації від повної невідповідності

фахової освіти та досвіду (неприйнятний рівень) до повної відповідності фахової освіти та досвіду у сфері діяльності від 10 років (високий рівень). Проміжні градації різняться залежно від того, підлягають оцінці фахові компетенції лінійних або функціональних менеджерів. Для функціональних менеджерів, як було обґрунтовано вище, вимоги до відповідності фахової освіти та досвіду профілю займаної посади є більш високими.

2. Здатність використовувати професійні знання у сфері діяльності компанії – варіюється від відсутності професійних знань (неприйнятний рівень) до їх ефективного використання, яке позитивно позначається на результатах діяльності компанії (високий рівень).

3. Уміння передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво) – оцінюється в діапазоні від ухилення від наставництва (неприйнятний рівень) до постійного результативного професійного наставництва та заохочення колег до цього процесу (високий рівень).

4. Ставлення до підвищення професійної кваліфікації та його результативність – має оцінки від відсутності випадків підвищення професійної кваліфікації (неприйнятний рівень) до систематич-

Таблиця 3

Модель «20 граней», адаптована до оцінювання компетенцій топ-менеджерів компанії

		Групи компетенцій				
Компетенції	Управлінські навички	Внутрішня мотивація	Навички прийняття рішень	Особисті якості	Навички міжособистісної взаємодії	Фахові компетенції
	Планування та організація діяльності	Ініціативність	Структурний аналіз проблем	Стресостійкість	Емпатія (міжособистісне розуміння)	Відповідність фахової освіти та досвіду займаної посади
	Делегування повноважень та розподіл обов'язків	Налаштованість на довгостроковий результат	Збирання та оброблення релевантної інформації	Адаптивність	Здатність до переконливої комунікації	Здатність використовувати професійні знання у сфері діяльності компанії
	Розвиток підлеглих відповідно до цілей компанії	Розвиток особистих навичок та професійне зростання	Комерційне мислення (орієнтація на отримання прибутку)	Відповідальність, організованість, рішучість	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Вміння передавати власні явні та неявні знання (професійне наставництво)
	Ефективне лідерство	Орієнтація на стимули та мотиватори	Системність мислення	Позитивне мислення	Вміння працювати в команді	Ставлення до професійної кваліфікації та його результативність

Умовні позначення:

 – пропозиції автора

ного підвищення професійної кваліфікації за умови демонстрації відчутних результатів (високий рівень).

Модель «20 граней», адаптовану автором до оцінювання компетенцій топ-менеджерів компанії, подано в табл. 3.

Перехід від якісної до кількісної шкали оцінювання компетенцій пропонується здійснювати шляхом привласнення вербальним оцінкам ступеня розвитку компетенцій топ-менеджерів компанії таких балів:

0 балів – неприйнятний рівень розвитку компетенції;

1 бал – прийнятний рівень розвитку компетенції;

2 бали – достатній рівень розвитку компетенції;

3 бали – належний рівень розвитку компетенції;

4 бали – високий рівень розвитку компетенції.

Згідно з прийнятим підходом до оцінювання рівня розвитку компетенції топ-менеджера, кожна з них може отримати оцінку від 0 до 4 балів. У цьому ж діапазоні перебуватимуть усереднена оцінка рівня прояву компетенцій кожної із шести виокремлених груп та агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів, який пропонується визначати за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N \frac{1}{M_j} \sum_{i=1}^{M_j} k_{ij}, \quad (1)$$

де I_k – агрегований показник рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів компанії;

N – кількість груп компетенцій ($N = 6$);

M_j – кількість компетенцій у складі j -тої групи ($M_j = 4$);

k_{ij} – оцінка i -тої компетенції у складі j -тої групи ($k_{ij} = 0, \dots, 4$).

Висновки. Результатом викладених у статті досліджень є розроблення підходу до формування моделі компетенцій топ-менеджерів компанії. Під час його розроблення застосовано стратегію адаптації, яка передбачає модифікацію існуючих моделей компетенцій з урахуванням вимог до професійної діяльності на конкретній посаді та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. У даному разі адаптації підлягала модель компетенцій менеджерів «20 граней» компанії ADC, в якій було збільшено кількість компетенцій до 24 та змінено сутність деяких з уже існуючих. Необхідність адаптації моделі до вимог оцінювання компетенцій топ-менеджерів та збільшення кількості компетенцій у її складі зумовлена такими міркуваннями:

1) необхідність оцінювання компетенцій, які характеризують рівень володіння управлінцями навичками за фахом та профілем діяльності;

2) доцільність диференціації вимог до фахових компетенцій функціональних та лінійних топ-менеджерів;

3) доцільність урахування особистої системи стимулів та мотиваторів топ-менеджера до ефективної діяльності.

Вдосконалена згідно з наданими рекомендаціями модель компетенцій може розглядатися як зручний та зрозумілий інструмент оцінювання рівня розвитку компетенцій топ-менеджерів компанії. Подальші розвідки у цьому напрямі наукових досліджень передбачатимуть апробацію запропонованої моделі в управлінні персоналом вітчизняних компаній на засадах компетентнісного підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. McClelland D.C., Koester R. & Weinberger J. How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review*. 1990. № 96. P. 690–702.

- Spencer L.M., Spencer S.M. *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New Jersey : John Wiley & Sons, 1993. 388 p.
- Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 283–293.
- Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. *Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
- Калюжна Н.Г. Роль компетенцій управлінського персоналу у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством. *Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства* : монографія / за ред. О.В. Кендихова. Донецьк : ДНУ, 2013. Т. 1. С. 292–300.
- Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 98–104.
- Пуляева В.Н. Формирование модели компетенций управленческого персонала предприятия на основе принципов сервисного менеджмента. *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2014. № 3. Т. 8. С. 69–77.
- Рахманов О. Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет. Київ : Інститут соціології НАН України, 2014. 116 с.
- Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 126–132.
- Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov> (дата звернення: 19.02.2020).
- Управление способностями. URL: http://www.pavelbormotov.ru/uprav_compet.htm (дата звернення: 19.02.2020).
- Шпекторенко І.В. Особливості використання класифікації потреб Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 1(16). С. 160–169.

REFERENCES:

- McClelland D.C., Koester R. & Weinberger J. (1990). How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review*, 96, 690–702.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 388 p.
- Bondar V.D. (2013). Vykorystannia motyvatsiinykh teorii u diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The use of motivational theories in the activities of local governments]. *State and municipal intelligence*, 1, 283–293. [in Ukrainian]
- Dovhan L.Ie., Veduta L.L., Mokhonko H.A. (2018). Tekhnologii upravlinnia liudskymy resursamy : navchalnyi posibnyk [Human resource management technologies: Textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 512 p. [in Ukrainian]
- Kalyuzhna N.G. (2013). Rol' kompetentsii upravlinskoho personalu u zabezpechenni rozvytku potentsialu systemy upravlinnia pidpriemstvom [Role of management staff competencies in ensuring the development of the potential of the enterprise management system]. *Teoriia ta praktyka upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva* [Theory and practice of managing the economic development of the enterprise]. Donetsk: DNU, 292–300. [in Ukrainian]
- Kozhan T.O. (2013). Vyznachennia vydiv kompetentsii menedzhera z personalu [Determination of types of competencies of the personnel manager]. *Social-labor relations: theory and practice*, 2, 98–104. [in Ukrainian]
- Puliaeva V.N. (2014). Formyrovanye modeli kompetentsyi upravlencheskoho personala predpriyatiya na osnove pryntsyrov servyisnoho menedzhmenta [Formation of competency model of enterprise management personnel on the basis of service management principles]. *Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service*, 3, T. 8, 69–77. [in Russian]
- Rakhmanov O. (2014). Top-menedzhery velykoho biznesu v Ukraini: sotsiolohichniy portret [Top managers of big business in Ukraine: a sociological portrait]. Kyiv: Instytut sotsiolohii NAN Ukrainy, 116 p. [in Ukrainian]
- Simchenko N.O. (2010). Otsiniuvannia kompetentsiinykh profiliv kerivnykiv v iierarkhii upravlinnia [Assessment of competence



- profiles of managers in the hierarchy of management]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 7, 126–132. [in Ukrainian]
10. Universalni modeli kompetentsii SHL i metod pryamikh atributiv [Universal models competencies SHL i method direct attributes]. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/mode-lirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov> (accessed 19 February 2020).
 11. Upravlenye sposobnostiamy [Ability management]. URL: http://www.pavelbormotov.ru/uprav_compet.htm (accessed 19 February 2020).
 12. Shpektorenko I.V. (2013). Osoblyvosti vykorystannia klasyfikatsii potreb Mak-Klellanda v roboti z kadramy publichnoi sluzhby [Features of the use of classification of needs of McClelland in work with public service personnel]. *Public administration and local self-government*, 1, 160–169. [in Ukrainian]

*Стаття надійшла до редакції 21.02.2020.
The article was received 21 February 2020.*