

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В  
КОРПОРАЦІЯХ »

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності . 073 «Менеджмент» .  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми . «Менеджмент організацій та адміністрування» .  
*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Ірина ЧЕЧИК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач(ка) вищої освіти гр. \_\_\_\_\_  
Ірина ЧЕЧИК  
*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: д.е.н, професор Олена ГУДЗЬ .  
*науковий ступінь, вчене звання* : *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н., професор Ольга Гусєва .  
*науковий ступінь, вчене звання* : *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
Неоніла НАСАД  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

. Чечик Ірини Леонідівни .  
*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях

керівник кваліфікаційної роботи Олена ГУДЗЬ, д.е.н., професор,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичний базис розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях;

2. Діагностика стратегічних компетенцій в корпораціях;

3. Пріоритетні напрями розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 30 рисунків, 42 таблиці, 101 використане джерело, презентація на 12 стор.

6. Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	17.01.2024	

Здобувачка вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина ЧЕЧИК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

. Олена ГУДЗЬ ..

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 93 стор., 30 рис., 42 табл., 101 джерело.

*Мета роботи* – обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях в умовах динамічних змін.

*Об'єкт дослідження* – сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в корпоративному сегменті економічного простору України.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні засади розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях. ...

*Короткий зміст роботи:* досліджено теоретичний базис розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, зокрема розкрито сутнісні атрибути стратегічних компетенцій, визначено їх ролі як ефективного інструменту для поствоєнного відновлення і трансформації вітчизняних ІТ корпорацій та уточнено передумови розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, з'ясовано методичні аспекти розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях та встановлено особливості формування механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

Здійснена діагностика стратегічних компетенцій в корпораціях на прикладі корпорацій в ІТ сфері, зокрема досліджені практичні аспекти формування стратегічних компетенцій в корпораціях, проведено аналіз ефективності використання стратегічних компетенцій в корпораціях та здійснено оцінку впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій.

Визначено пріоритетні напрями розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, зокрема, встановлено процес формування стратегій розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу, обґрунтовано доцільність підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в ІТ корпораціях і домінуюче розширення їх стратегічних горизонтів діяльності на основі сучасних технологій у контексті формування нових бізнесових цінностей, що враховують виклики воєнного стану й специфіку вітчизняних ІТ корпорацій щодо проектно-командного профілю їх функціонування та поведінкових моделей взаємодій із контактними аудиторіями та розроблено пропозиції щодо мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** компетенції, стратегічні компетенції, корпорації, корпоративне управління, розвиток.

## ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 93 pages, 30 pictures, 42 tables, 101 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the development of strategic competencies in corporations in conditions of dynamic changes.

Object of research is a set of economic relations and management processes and phenomena in the corporate segment of the economic space of Ukraine.

Subject of research is the theoretical, methodological and applied principles of the development of strategic competences in corporations. ...

Summary of the work: the theoretical basis of the development of strategic competencies in corporations was investigated, in particular, the essential attributes of strategic competencies were revealed, their role as an effective tool for the post-war recovery and transformation of domestic IT corporations was determined, the prerequisites for the development of strategic competencies in corporations were clarified, methodological aspects of the development of strategic competencies in corporations, and the peculiarities of the formation of the mechanism of the development of strategic competences in corporations have been established.

Diagnostics of strategic competencies in corporations was carried out on the example of corporations in the IT sphere, in particular, the practical aspects of the formation of strategic competencies in corporations were investigated, the analysis of the effectiveness of the use of strategic competencies in corporations was carried out, and the influence of strategic competencies on the competitive advantages of corporations was evaluated.

The priority directions for the development of strategic competences in corporations have been determined, in particular, the process of forming strategies for the development of corporations based on the competence approach has been established, the expediency of increasing the flexibility of strategic competences in IT corporations and the dominant expansion of their strategic horizons based on modern technologies in the context of the formation of new business values have been justified. take into account the challenges of martial law and the specifics of domestic IT corporations regarding the project-team profile of their functioning and behavioral models of interactions with contact audiences, and proposals have been developed for motivational support for the development of strategic competencies in corporations.

**KEYWORDS:** competencies, strategic competencies, corporations, corporate management, development.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ</b>	10
1.1. Передумови розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях	10
1.2. Методичні аспекти розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях	20
1.3. Механізм розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях	28
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ</b>	37
2.1. Практичні аспекти формування стратегічних компетенцій в корпораціях	37
2.2. Аналіз ефективності використання стратегічних компетенцій в корпораціях	46
2.3. Оцінка впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій	56
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ</b>	65
3.1. Формування стратегій розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу	65
3.2. Підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях	72
3.3. Мотиваційне забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях	81
<b>ВИСНОВКИ</b>	91
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	94
<b>ДОДАТКИ</b>	105

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічні компетенції є важливими для корпорацій у сучасному бізнес-середовищі. Актуальність цих компетенцій визначається потребами ринку та здатністю компанії адаптуватися до змін. Стратегічні компетенції дозволяють корпораціям вирізнятися від конкурентів і створювати сталий конкурентний перевагу. Вони включають у себе інтелектуальний капітал, технологічні знання, інноваційні спроможності, культуру організації, управлінські навички тощо. Наявність стратегічних компетенцій дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі, розробляти та впроваджувати нові стратегії, створювати інноваційні продукти та послуги. Вони допомагають корпораціям зайняти сильну позицію на ринку, забезпечуючи їм довгострокову конкурентоспроможність. Особливо важливі стратегічні компетенції стають в умовах швидкого технологічного розвитку та змін відкритого світу. Компанії, які просуваються уперед, активно інвестують у розвиток своїх стратегічних компетенцій, забезпечуючи себе важливими ресурсами та навичками, будуть мати перевагу над тими, які не знаходяться у курсі останніх тенденцій. Таким чином, стратегічні компетенції є необхідним елементом успіху корпорацій у сучасному бізнес-середовищі. Вони дозволяють компаніям стати лідерами на ринку, адаптуватися до змін і забезпечувати стійке зростання.

Феномен необхідності й розвитку стратегічних компетенцій різноманітних суб'єктів господарювання, широко висвітлено у наукових публікаціях різних науковців, зокрема, у таких відомих, як: Б. Аволіо, Дж. Бернс, О. Виноградова, О. Гривківської, О. Гудзь, О. Гусева, Н. Євтушенко, І. Крейдич, Л. Лазоренко, Д. МакГрегор, Х. Мескон, Н. Прокопенко, Н. Резнікова, С. Спенсер, Ф. Фідлер, П. Херсі, С. Холіфорд, А. Чорний, О. Шрам та інших. Однак, для поствоєнного відновлення і трансформації вітчизняних ІТ корпорацій, розширення їх стратегічних горизонтів діяльності, особливу вагомість набуває розвиток стратегічних компетенцій на основі сучасних технологій у контексті формування нових їх бізнесових цінностей, що враховують виклики воєнного

стану й специфіку вітчизняних ІТ корпорацій щодо проектно-командного профілю їх функціонування та поведінкових моделей взаємодій із контактними аудиторіями. Це й визначило наукову актуальність та практичну цінність вибору теми дослідження.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях в умовах динамічних змін.

Досягнення поставленої мети передбачало необхідність постановки й розв'язання наступних завдань:

уточнити сутність та передумови розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях;

з'ясувати особливості методичних аспектів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях;

вивчити механізм розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях та систему показників оцінки його ефективності;

ідентифікувати стан та оцінити практичні аспекти формування стратегічних компетенцій в корпораціях;

здійснити аналіз ефективності використання стратегічних компетенцій в корпораціях та оцінити вплив стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій.

розглянути науковий базис до формування стратегій розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу;

обґрунтувати доцільність підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях;

удосконалити мотиваційне забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

*Об'єктом дослідження* є сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в корпоративному сегменті економічного простору України.



*Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.*

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної науки, загальнонаукові принципи і положення сучасної теорії управління, фундаментальні праці визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, що присвячені проблемам розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є метод дедукції, метод індукції, метод наукової абстракції, та теоретичного узагальнення, діалектичний метод, метод аналізу, синтезу і експертних оцінок, багатовимірний факторний аналіз, розрахунково-конструктивний та метод порівнянь, табличний і графічний, економіко-статистичний та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти з найважливіших питань корпоративного управління та розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, розробки вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем регулювання корпоративних відносин та розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, дані статистичної та фінансової звітності вітчизняних ІТ корпорацій, офіційні матеріали державних органів, публікації у наукових періодичних виданнях, аналітичні огляди, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні ресурси мережі Інтернет.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ

### 1.1. Передумови розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Сучасні економічні реалії щодо діяльності корпорацій визначаються стрімким розповсюдженням цифрових технологій, неупинним ускладненням динаміки виробничо-технологічних, організаційно-економічних, фінансових та маркетингових трансформацій, що впливає на бізнесову активність. Драйверами наростання інтенсивності таких перетворень стають кардинальні суспільні зміни, до яких належать: помітне підвищення потенціалу продуктивних сил через інтенсивне використання інновацій й впровадження сучасних досягнень науково-технічного прогресу, істотне підвищення обсягів світової торгівлі, поглиблення міжнародного поділу праці, збільшення запитів споживачів тощо.

Неухильне підвищення вимог щодо забезпечення ефективності діяльності та сталості розвитку корпорацій посилюється через безперервне загострення конкурентної боротьби, що під активною дією глобалізаційних процесів, переважно набуває все більш наднаціонального характеру.

Забезпечення стабільності рівня конкурентоспроможності корпорацій за таких економічних реалій сьогодення, неухильно вимагає формування стійких інклюзивних конкурентних переваг в різних сегментах бізнесової активності, а саме:

- бізнес-процесні переваги;
- якісні товарні переваги;
- ринкові переваги.

Відображенням міцності й потужності стратегічного потенціалу корпорацій на довгостроковій основі у контурі системи інклюзивних конкурентних переваг вважаються стратегічні компетенції корпорацій як взаємопов'язана композиція наявних особливих характеристик, сформованих завдяки використанню різноманітних спроможностей, умінь, знань, здатностей, навичок щодо здійснення бізнесової активної діяльності за реалій ринкового суперництва.

Саме наявність таких стратегічних компетенцій, що постають відображенням сформованих корпорацією відмінних характеристик і особливих атрибутів, за переконанням М. Портера [85, с.50] „являє собою фундаментальне джерело досягнення першості (власне, конкурентної переваги) конкретної корпорації над суперниками на певному цільовому ринку” [85, с.50].

К. Полань [2, с.84] підтримує таку позицію, стверджуючи, що „забезпечення ефективності виробничо-збутових операцій (як ключова складова формування конкурентоспроможності) базується на обов'язковості підтримки своєрідної вибірковості та селективності дій певного суб'єкту господарювання в напрямку утворення неповторних відмінностей і переваг перед іншими учасниками ринку” [2, с.84].

Формування унікальних переваг, за обґрунтуванням Й. Шумпетера [89, с. 360], „передусім нерозривно пов'язується із процесами генерації та впровадження широкого кола нововведень, через втілення яких відбувається оновлення різних аспектів економічної активності в напрямку посилення підприємницької здатності та спроможності щодо формування оригінальної товарної пропозиції, призначеної для задоволення споживчих потреб і вимог” [89, с.360].

Результативність використання таких креативних здібностей для посилення ринкових позицій певних суб'єктів ринку, за переконанням А. Чухно [59, с.38], „ґрунтується передусім на успішній реалізації виробниками різних альтернатив оптимізації усіх індивідуальних витрат відносно

обмежень, сформованих граничними параметрами визначення рівня суспільно-необхідних витрат” [59, с.38].

Отже, здатність щодо цілеспрямованої фільтрації та продуктивного використання оптимальної альтернативи усіх виробничих та комерційних активів визначає перспективу розширення можливостей корпорації щодо розширення своєї бізнесової діяльності та сприяє забезпеченню зростання економічної стійкості й потенціалу корпорації щодо конкурентної боротьби на ринку.

Нині успіху і бізнесу досягають лише ті виробники, які приділяють вагомому увагу розвитку корпоративного управління, які займаються стратегічним плануванням свого розвитку, формуванням менеджерської команди, формують креативне середовище та впроваджують різноманітні інновації в свої бізнес-процеси.

Такі корпорації формують умови для ефективних взаємодій, що опираються на довіру до персоналу; кожен менеджер має змогу реалізувати свої знання, навички, уміння.

Однак, практично формат компетенцій корпорації, опирається на досить невизначений економічний й соціологічний базис. Формування стратегічних компетенцій в корпорації ґрунтується на принципах загальної корпоративної стратегії та визначених пріоритетних напрямках розвитку компанії.

Переважно, у вітчизняних корпораціях розвиток стратегічних компетенцій не окреслюється у внутрішніх регламентах. Так, керівники чи менеджери корпорації можуть декларувати відкритість, прозорість, соціально-відповідальну політику компанії, проте своєю поведінкою демонструвати протилежні речі. Щоби у практиці корпорації застосовувалися єдині стандарти, норми, правила поведінки, необхідно формувати конкретні стратегічні компетенції як основу розвитку корпорації.

Стратегічні компетенції корпорації – це ядро корпоративного управління та її стратегічного розвитку. Передусім, акціонери підтримують корпоративне управління, що опирається на принципи прозорості,

передбачуваності, прогнозованості, порядності, обґрунтованості, тому необхідно, щоб менеджерська команда, передусім проявляла ці компетенції та здійснювала свою діяльність відповідно.

Зауважимо, що корпоративне управління охоплює увесь персонал корпорації, а стратегічні компетенції корпорації – це стандартизований комплексний інструментарій, який, використовуватимуть керівники і акціонери (власники корпорацій).

Стратегічні компетенції корпорації – це похідна складова корпоративного управління. Набір стратегічних компетенцій корпорації вважається важливими та затребуваними для конкретної компанії з унікальним їй корпоративним управлінням, не завжди буде ефективним для іншої корпорації. Тому, кожна корпорація має сформувати свій набір стратегічних компетенцій.

Опираючись на наукові публікації [85–95] виокремимо наступні види стратегічних компетенцій в корпораціях (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Види стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: складено на основі [85–95]

1) корпоративні (стрижневі, основні) компетенції в корпораціях, що забезпечують виконання проголошеної місії, мети та орієнтуються на цінності корпорації і, переважно, генеруються не лише менеджерською командою корпорації, часто цей набір стратегічних компетенцій вип'ячується в медіа презентаційних медіа матеріалах корпорацій;

2) управлінські компетенції, їх часто окреслюють, як лідерські компетенції керівників, вони включають уміння створювати команди, керувати персоналом на усіх ієрархічних управлінських рівнях;

3) професійні компетенції, тобто знання, уміння та навички, що забезпечують виконання професійних повноважень, рівень володіння ними підтримує здатність персоналу забезпечити успішність бізнес-процесів;

4) особистісні компетенції, що не відносяться до професійних повноважень, але необхідні в корпоративній сфері діяльності, до них відносять адаптивність, зрілість, усвідомлення власних та корпоративних цілей, витривалість, розуміння глибинних мотивів поведінки персоналу і партнерів, стійкість.

Деякі корпорації використовують тільки корпоративні стратегічні компетенції, інші лише управлінські чи професійні, а доречно щоб корпорація формувала і використовувала увесь набір стратегічних компетенцій, що приведе компанію до успіху. Профіль набору стратегічних компетенцій корпорацій демонструє набір умінь та навичок, який необхідний персоналу та менеджерам і керівникам та окреслює бажану поведінку у різних ситуаціях.

Перед формуванням набору стратегічних компетенцій слід переглядати, аналізувати та актуалізувати профілі набору стратегічних компетенцій зважаючи на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації та рівня досягнутих цілей і завдань за минулий часовий період. М. Мескон та ін. [56, с.159] засвідчують, що „конкурентоспроможність суб'єкту господарювання являє собою відображення високого рівня компетенції цього суб'єкту в певній сфері ведення бізнесу, що дозволяє продуктивно обслуговувати потреби клієнтів та залучати нових покупців [56, с.159].

А. Наливайко [59, с.11] підкреслює, що „саме такого роду відмітні риси та властивості підприємства постають не тільки передумовою для утворення сталих конкурентних позицій, але й виступають ключовим фактором забезпечення стійкості розвитку у тривалій перспективі” [59, с.11].

Водночас, П. Фролов [83, с.52] обґрунтовує „наявність тісного зв'язку між, з одного боку, процесами утворення та зміцнення компетенцій (насамперед як індивідуальної сукупності ознак здатності та здібності щодо ефективного використання ресурсів), а з іншого – із формуванням потенціалу виживання підприємства в умовах зростання мінливості господарського середовища” [83, с.52].

С. Дунда [38, с.75] підтримує, що „власне конкурентне суперництво за такі обставини виходить вже далеко за рамки здійснення процесів виробництва та ринкового обміну, а саме – переноситься в стратегічну площину («боротьба стратегій») здійснення інвестиційних вкладень у започаткування нових ключових компетенцій як основи для зміцнення потенціалу розвитку суб'єкту господарювання [38, с.75]. Таким чином, як стверджують Р. Лупак та Т. Васильців [49, с.160], „змістовне наповнення підходу щодо структуризації ключових компетенцій підприємства в значній мірі сутнісно перетинається із положеннями ланцюжкової концепції побудови процесу вироблення нової цінності (створення доданої вартості), що найчастіше розглядається в процесному” [49, с.160].

Компетентність - це здатність і знання, необхідні для виконання певних завдань або досягнення результатів у конкретній сфері або предметі. Вона охоплює різноманітні аспекти, такі як професійні навички, здібності, знання, досвід, комунікаційні вміння та інші фактори, які сприяють успішній реалізації завдань або досягненню цілей. Компетентність вимагає розвитку і постійного вдосконалення, оскільки вона пов'язана зі змінами та вимогами сучасного світу.

Різноманітність тлумачень поняття «компетентність» широко представлені у наукових публікаціях (табл. 1.1).

## Різноманітність тлумачень поняття «компетентність»

Визначення	Автор
основна характеристика людини, що призводить до ефективного або ідеального виконання робочих обов'язків	Дж.Клемп
основна характеристика людини, яка пов'язана з найвищою продуктивністю на роботі	Р. Бояцис
це базова якісна характеристика індивіда, що має причинне відношення до визначеного на основі критеріїв ефективного та/або найкращого виконання роботи, що в інтегральному представленні включає такі компоненти: знання, навички, Я-концепція, психофізіологічні особливості та мотиви.	Л.Спенсер, С.Спенсер
це такі характеристики, як знання, навички, розумовий склад, моделі мислення тощо, які, при використанні окремо, або в різних комбінаціях, призводять до успішної роботи.	Д. Дюбоа
набір навичок, знань та розумінь, якостей та властивостей, цінностей, переконань і поглядів, які призводять до ефективної управлінської діяльності в певному контексті, ситуації або ролі.	Дж. Вудал, Дж. Уінстенлі
колекція знань, персональних якостей, навичок та відповідного досвіду, які необхідні для успішного виконання визначених функцій	International Project Management Association
володіння знаннями та поведінкова здатність діяти відповідним до ситуації чином	Р. Куїн
знання, навички, особисті якості, досвід та контакти, які сприяють підвищенню продуктивності в окремих ситуаціях	П. Сюданмаанлакка
кластер відповідних знань, навичок і установок, який впливає на основну частину своєї роботи (ролі або відповідальності), корелює з виконанням посадових обов'язків, та може бути вимірний за допомогою чітко встановлених стандартів, і може бути розвинутий за допомогою навчання і розвитку	А. Лучія, Р. Лепсінгер
узагальнені способи дій, що мають забезпечувати продуктивне виконання професійної діяльності; це здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки на певному робочому місці	Т.Л. Чайка
поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності.	О.М. Арапова
поведінкова характеристика, значуща для ефективного виконання роботи	Г.В. Герасименко

Примітка: узагальнено за даними [1, 2, 52, 53, 85–95].



Опираючись на розгляд у таблиці 1.1. різноманітні тлумачення поняття «компетентність», доходимо переконання, що компетентність – це певний поведінковий формат працівника, якому:

- а) притаманна певна композиція, яка складається з синергії умінь, знань, навичок, регламентів, цінностей, принципів, мотивів, переконань, орієнтирів;
- б) притаманна сила генерування ефективного виконання необхідних повноважень.

Л.М. Спенсер й С.М. Спенсер, аргументують [44], що «компетентність» – це базова якісна характеристика індивіда, що має причинне відношення до визначеного на основі критеріїв ефективного та/або найкращого виконання роботи, що в інтегральному представленні включає елементи, зображені на рисунку 1.2” [44]:

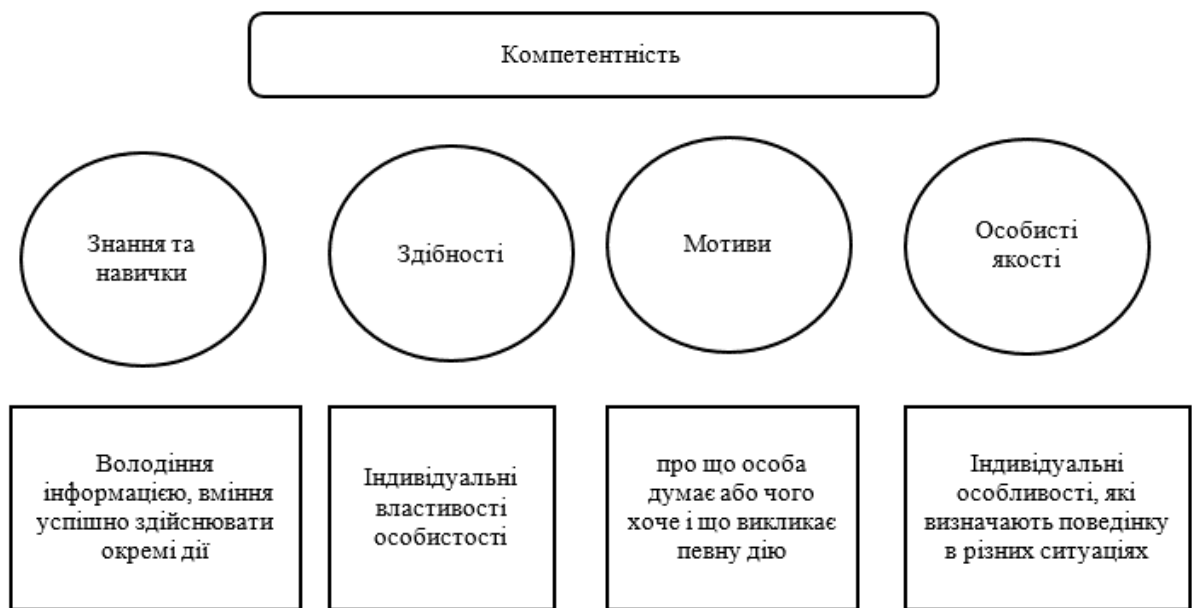


Рис. 1.2. Складові елементи компетентності

Примітка: складено на основі [44]

Таким чином, перевагою вищевказаного бачення щодо компетенцій корпорацій є зорієнтованість на забезпечення компетенцій в корпораціях, платформою якої можна вважати технологічні та економічні аспекти бізнес-процесів щодо генерування нової вартості та організаційна підтримка дій працівників.

Водночас, слід зауважити, щодо пізнавальної обмеженості такого бачення, яке, окреслюється, переважно, ретроспективною спрямованістю та характеризується надмірним технократизмом при недостатності урахування впливу компетенцій на генерування унікальних конкурентних переваг.

Іпполітова І.Я. [44, с. 210], акцентує увагу у цьому аспекті на „необхідності більш змістовно широкого визначення природи компетенцій підприємства, сутність яких при цьому виходить далеко за межі простої обізнаності у виконанні певних функцій або операцій” [44, с.210].

Проте, відмітимо, що змістове ускладнення та неоднозначність передумов розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях пояснює велику неоднорідність та суперечливість наукових підходів щодо композиції компетенцій корпорацій.

Цікаво, що Прахалад К. і Хемел Г. [100, с. 80] відмічають „органічну мінливість та унікальну неповторність передумов виникнення компетенцій як наслідків активної взаємодії факторів внутрішнього середовища підприємства із детермінантами його зовнішнього оточення” [100, с. 80].

Забезпечення унікальності й неповторності компетенцій в корпораціях, деякі науковці [37, с.113] пояснюють інноваційною діяльністю корпорацій, за результатами якої генеруються унікальні компетенції, що відповідають викликам ринку, запитам споживачів й потребам корпорацій та генерують необхідні конкурентні переваги.

Тобто, передумовами розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях є виклики ринку, запити споживачів й потреби самих корпорацій щодо генерування необхідних унікальних конкурентних переваг. Стратегічні компетенції гуртуються на індивідуально-особистісних характеристиках персоналу (професійні компетенції), їм притаманна колективна основа (управлінські й функціональні компетенції) та системність прояву на різних ієрархічних управлінських рівнях корпорації (рис. 1.3).



Рис.1.3. Складові розвитку компетенцій корпорації на стратегічному рівні

Примітка: складено на основі [34, 37]

Стратегічні компетенції корпорації доцільно окреслити, як систему здатностей, спроможностей, навичок, знань, умінь щодо бізнесової композиції корпорації, що проявляються через її участь у функціонуванні бізнес-процесів та логістичних ланцюжків продуктивного створення нової цінності при ефективному використанні комбінацій наявних різноманітних ресурсів.

Змістовна наповненість та композиційна єдність вищевказаних складових стратегічної компетентності корпорацій окреслюється цільовою орієнтацією на генерування динамічних можливостей та інклюзивних атрибутів щодо забезпечення високої конкурентоспроможності корпорації.

## **1.2. Методичні аспекти розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях**

Розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях передбачає визнання великої ролі інтелектуальних ресурсів та інноваційної спрямованості усієї діяльності корпорації для генерування довгострокових, динамічних та інклюзивних конкурентних переваг.

Тобто, для бізнес утворень корпоративного типу, потужної ваги набуває реалізація переваг такої організації підприємницької діяльності та забезпечення ефективного корпоративного управління.

Таким чином, наявність широкого спектру різних аспектів передумов формування стратегічних компетенцій в корпораціях, від реального стану яких у помітно залежать наслідки забезпечення ефективності взаємодій стейкхолдерів та усіх контактних аудиторій, окреслює складність сутнісних конститутивних атрибутів та функціональне й організаційне розмаїття інструментарію механізму корпоративного управління, що, пояснює необхідність та доцільність врахування для формування стратегічних компетенцій в корпораціях теоретичних трактувань сутності даного економічного явища (рис. 1.4. та додаток А).



Рис. 1.4. Підходи до трактування сутнісного наповнення корпоративного управління

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83]

Водночас, акцентуємо, що характерні атрибути й властиві практики господарської діяльності бізнес утворень корпоративного типу, передбачають, як наявність широкого спектру додаткових стратегічних можливостей так і

додаткові стратегічні загрози, обмеження й ризики щодо бізнес діяльності корпорацій та їх стратегічного успішного розвитку (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Особливості організації економічної діяльності в бізнес утвореннях корпоративного типу

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83]

Так, корпораціям притаманні деякі знакові характеристики, які вагомо впливають на формування та розвиток стратегічних компетенцій (рис. 1.6), і які необхідно враховувати при побудові певних компетентнісних стратегій.

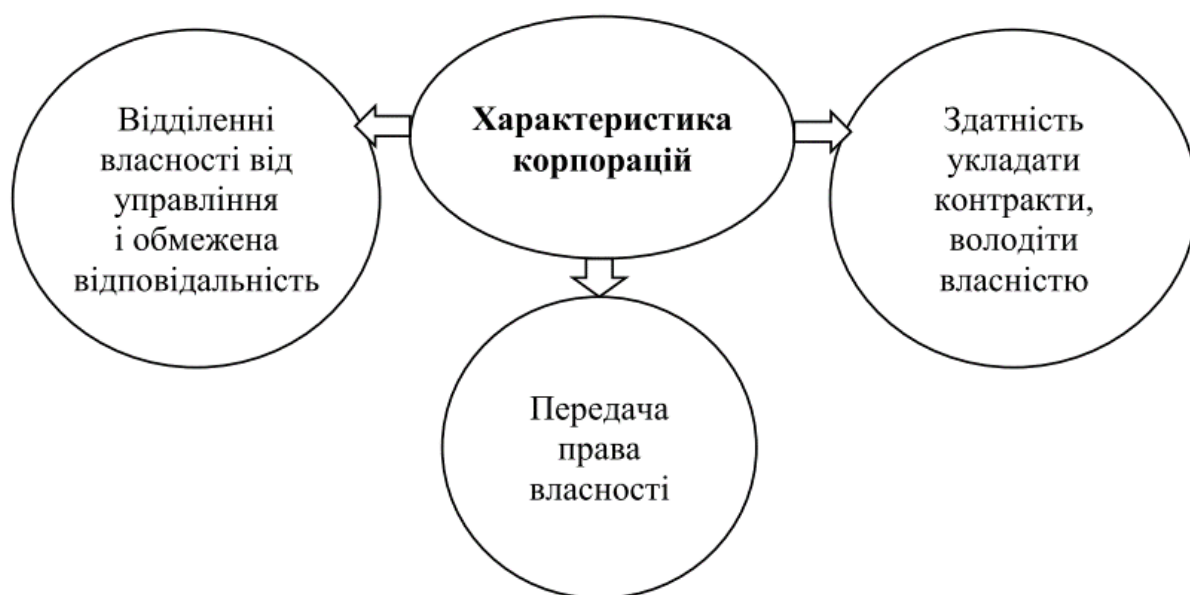


Рис. 1.6. Знакові характеристики, що притаманні корпораціям

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83]

Узагальнення наукових підходів різних вітчизняних й зарубіжних дослідників щодо змістового наповнення корпоративного управління та його впливу на розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях, сприяє виокремленню наступних контурів.

1. Акціонерний контур, в межах якого корпоративне управління є головним інструментарієм імплементації інтересів власників у механізм ухвалення управлінських рішень щодо бізнесової діяльності корпорації.

2. Представницький контур, в межах якого корпоративне управління є методом забезпечення інтересів стейкхолдерів (акціонерів) що відображається в організації корпоративних бізнес-процесів.

3. Контрольний контур, в межах якого корпоративне управління є засобом забезпечення комплексу процедур щодо соціальної відповідальності бізнесу, доброчесності, підзвітності, транспарентності та підконтрольності рішень відповідно до вимог та інтересів «принципалів».

4. Організаційний контур, в межах якого регламентна структуризація корпоративних відносин підтримується організаційним дизайном корпорації та упорядоченням діяльності її керівних органів.

5. Процесний контур, в межах якого прослідковується інтегрована взаємодія усіх вищезначених контурів на засадах об'єднання сутнісних стрижневих аспектів корпоративного управління щодо композиційної єдності послідовних бізнес комбінацій щодо налагодження результативних комунікацій та взаємодій стейкхолдерів.

Структуризація системної композиції корпоративного управління в сучасних реаліях для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях наведена на рисунку 1.7.

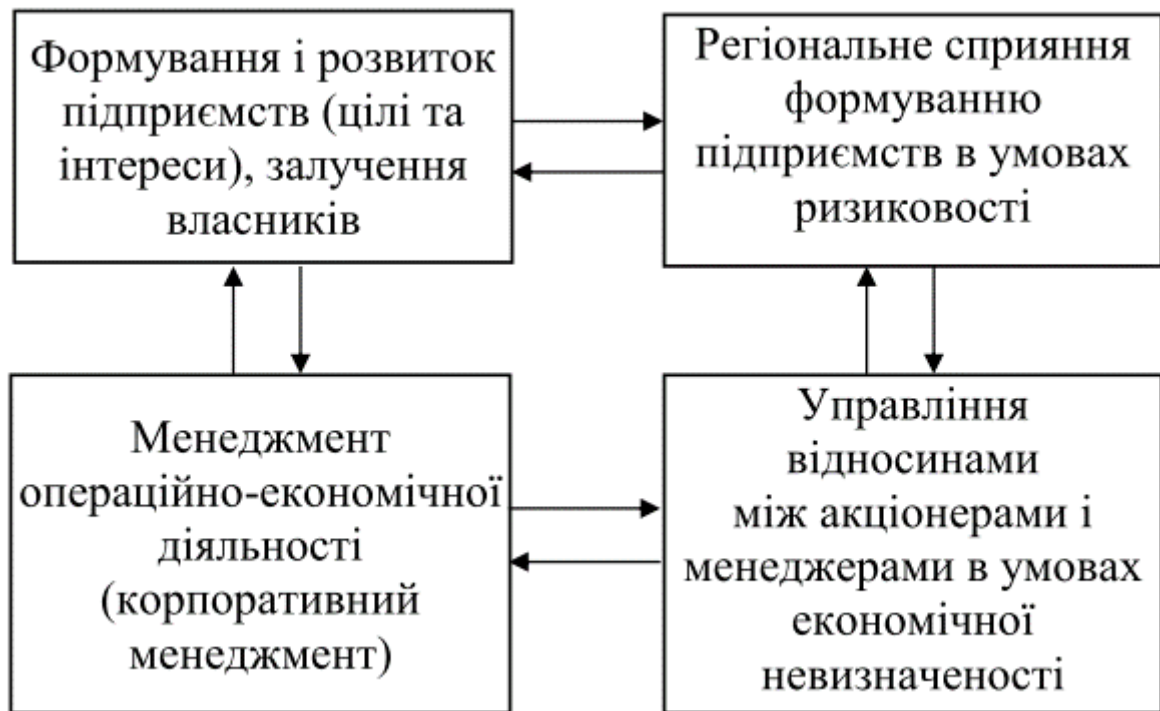


Рис. 1.7. Структуризація системної композиції корпоративного управління в сучасних реаліях для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83]

Для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, варто враховувати, що корпоративне управління здійснює низку ключових функцій, які проілюстровано на рисунку 1.8.





Рис. 1.8. Функції корпоративного управління

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83]

Для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, варто враховувати, що корпоративне управління функціонує за певними принципами, які проілюстровано на рисунку 1.9.



Рис. 1.9. Принципи корпоративного управління

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83]

Тобто, для розвитку усього спектру стратегічних компетенцій в корпораціях, важливо враховувати якість, характеристики та функціонал корпоративного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях із врахуванням якості, характеристик та функціоналу корпоративного управління

Якість, характеристики та функціонал корпоративного управління	Розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях		
	визначення стратегічної компетенції	компетенції, що забезпечують	результати реалізації
Регулювання емісії та ринкового обігу цінних паперів	Спроможність відносно надійного оформлення прав власності на частки акціонерного капіталу (СК01)	Функціональні	Динамічні можливості
	Здатність щодо підтримки ліквідності цінних паперів та забезпечення вільного обігу (при мінімальних трансакційних витратах) на відкритому ринку (СК02)	Професійні	
Інформаційна та правова підтримка прав акціонерів	Здібність щодо повної реалізації прав акціонерів безвідносно до розміру пакету акцій, що знаходиться у їхньому володінні (СК03)	Функціональні	Динамічні можливості
	Можливість забезпечення інформаційної прозорості та доступності для акціонерів відомостей про здійснення процесів управління товариством (СК04)	Функціональні	Динамічні можливості
Планування корпоративного співробітництва і корпоративного розвитку	Спроможність щодо ґрунтовного визначення та ієрархічного структурування сукупності цілей, які відповідають балансу інтересів стейкхолдерів АТ (СК05)	Професійні	Динамічні можливості
		Функціональні	
	Здібність щодо гармонізації та узгодження внутрішнього механізму регулювання відносин стейкхолдерів із зовнішніми умовами здійснення корпоративного співробітництва (СК06)	Професійні	Динамічні можливості
Рольові			
Організація корпоративних відносин	Спроможність щодо однозначного розмежування функцій, прав, повноважень, відповідальності вищих органів управління АТ (СК07)	Професійні	Динамічні можливості
		Функціональні	
	Здібність відносно збереження стабільності в структурі розподілу управлінських повноважень та владних прав (СК08)	Професійні	Динамічні можливості
		Функціональні	

Керівництво корпоративним співробітництвом	Здатність до підтримки стилю та орієнтації в керівництві на зміщення джерел виявлення лідерських якостей (політична майстерність, традиції, натхнення, підприємницькі здібності, особисті якості) (СК09)	Професійні	Унікальні відмінності
		Рольові	
Керівництво корпоративним співробітництвом	Здатність щодо визначення оптимального співвідношення формальних та неформальних форм керівництва при розв'язанні управлінських проблем (СК10)	Професійні	Динамічні можливості
			Унікальні відмінності
Мотиваційне забезпечення корпоративних відносин	Здатність щодо свідомого первинного започаткування, подальшого культивування і багатоаспектної підтримки культурних норм і положень, рутин і практик, що відповідають чітко визначеним цілям корпоративного співробітництва (СК11)	Рольові	Унікальні відмінності
		Функціональні	Динамічні можливості
	Здібність щодо надання селективного мотиваційного впливу, диференційованого відповідно до внеску стейкхолдерів у спільну діяльність (СК12)	Функціональні	Унікальні відмінності
			Динамічні можливості
	Спроможність щодо сприяння підвищенню лояльності та прийнятливості персоналу до змін (СК13)	Рольові	Динамічні можливості
		Функціональні	
	Здатність щодо ідентифікації причин виникнення та здійснення обґрунтованого вибору засобів розв'язання потенційних конфліктних ситуацій, сторонами яких виступають стейкхолдери АТ (СК14)	Професійні	Унікальні відмінності Динамічні можливості
Рольові			
Функціональні			
Спроможність щодо впливу на рефлексію та усвідомлення стейкхолдерами умов корпоративного співробітництва (СК15)	Рольові	Унікальні відмінності	

Примітка: складено на основі [10, 25, 29, 83, 85–95]

Зауважимо, що для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях із врахуванням якості, характеристик та функціоналу корпоративного управління доцільно формувати та розвивати стратегічні лідерські компетенції керівників, працівників та менеджерів (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Етапи формування стратегічних лідерських компетенцій керівників, працівників та менеджерів в корпораціях

Примітка: складено на основі [87–90]

### 1.3. Механізм розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

В наукових публікаціях зустрічається багато характеристик та описів методів моделювання розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях. Фільтруючі та відбираючи різні методи, доцільно чітко визначити необхідні

результати використання кожного методу, групу менеджерів та умови їх ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Опис методів моделювання розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Назва методу	Мета застосування	Вимоги до використання	Досліджувані об'єкти
Аналіз документів	Уточнення майбутніх змін на підприємстві та змісту корпоративної стратегії для визначення компетенцій, які забезпечать розвиток	Чітко прописані корпоративні цінності, цілі, стратегія	Топ-менеджери
Прогностичне інтерв'ю			
Метод аналізу задач	Описання обраних робіт у термінах завдань	Наявність системи ієрархічно впорядкованих цілей	Топ-менеджмент і менеджери середньої ланки
Метод прямих атрибутів	Швидко відібрати перевірені валідні компетенції	Використання валідних універсальних моделей від консалтингових компаній з можливістю адаптацією до умов замовника	Топ-менеджери, менеджери середньої ланки
Поведінкове інтерв'ю	Ідентифікувати диференційовані корпоративні компетенції та рівні їх розвитку	Учасники інтерв'ю не мають знати, до якої з двох груп (успішні або середні) відносяться члени критеріальної вибірки	Найефективніші та середні виконавці у співвідношенні 3:2 (не менше 12 осіб з найкращих і восьми – із середніх)
Метод критичних інцидентів	Визначення важливих аспектів робіт	Пріоритетність аналізу роботи над аналізом проявів поведінки	Фахівці

Метод репертуарних решіток	Визначити індикатори поведінки ефективних спеціалістів та рівні розвитку компетенцій	Про диференційовані виконавці за чіткими твердими критеріями ефективності на даних посадах	Менеджери початкового рівня зі значною кількістю підлеглих
Нагляд за діяльністю працівників	Моделювання профілів компетенцій для виробничих або «клієнтських» груп посад	Використання після експертних методів або поведінкового інтерв'ю	Фахівці, результат робочої поведінки яких можна одразу оцінити (фахівці, які спілкуються з клієнтами, робітники)
Анкетування працівників та керівників	Валідизація компетенцій, які були визначені іншими методами	Наявність великої кількості респондентів. Обов'язкове використання у зв'язці з більш валідними методами	Спеціалісти та керівники початкового рівня з додаткової критеріальної вибірки

*Примітка: розроблено на основі [70, 74, 81, 94]*

Усі методи моделювання розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях реалізують стратегічний контекст формування спектру унікальних конкурентних переваг, що вимагає побудови механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

Зміст спектру стратегічних компетенцій в корпораціях, необхідних для зміцнення їх конкурентних позицій, переважно розглядаються у зрізі спроможності корпорацій щодо реалізації накопиченого потенціалу механізму розвитку.

Тобто, розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях передбачає обов'язкову необхідність побудови механізму розвитку стратегічних компетенцій для результативного поєднання та плідного синтезу необхідних характеристик та властивостей, що залежить від розвитку стратегічних компетенцій нижчих управлінських рівнів, при розвитку яких проявляється сукупність різноманітних причинно-наслідкових зв'язків.

Упорядкування комплексу передумов для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, слід здійснювати з неухильним дотриманням

різноманітних вимог стійкості, збалансованості, гнучкості, пропорційності, адаптивності щодо необхідних стратегічних конкурентних переваг та до результатів їх використання. Вирішення цих складних проблем додатково ускладнюється через стратегічний довгостроковий горизонт бізнес-процесів та множинність реалізації стратегічних компетенцій в корпораціях. Передбачення умов використання стратегічних компетенцій в корпораціях та наслідків їх впливу є надзвичайно утрудненим в реаліях сьогодення та стрімкого наростання деформацій зовнішнього середовища. Саме через вказані обставини, забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях має відбуватися за допомогою побудови певного механізму. Вагомість вимог щодо побудови механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, пояснюється наступним.

Передусім, як обґрунтовують деякі дослідники [81, с.14], саме структуризація та інструментарій будь-якого організаційно-економічного механізму (у тому числі і механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях) чітко визначають форми, методи, засоби, інструменти, важелі, регламенти, мотиви, стимули, нормативи, специфічні риси й властивості щодо конкретного управління, регулювання, координації конкретного економічного процесу.

Друге. Як вказують деякі науковці [70, с.97], структуризація та інструментарій будь-якого організаційно-економічного механізму допомагає корегувати комунікаційними ланцюгами та певними людськими взаємодіями, що сприяє повному врахуванню важливих специфічних особливостей економічних відносин та гармонізації інтересів усіх контактних аудиторій у контексті обов'язкового узгодження переважної більшості індивідуальних, групових та спільних завдань.

Третє. Побудова надійної конструкції організаційно-економічного механізму відображає статичний профіль його функціонування та окреслює закономірності рушійних сил його складових, що зумовлюють динамічне виявлення його характеристик та властивостей економічної системи в процесі

його [94, с.26]. Для утворень корпоративного типу, процеси формування та розвитку спектру стратегічних компетенцій нерозривно пов'язані із їх ресурсним потенціалом, рівнем конкурентоспроможності, що віддзеркалюється через прояв особливостей функціонування таких специфічних форм організації бізнесу (відділення власності від менеджменту та розділених часток власності).

Водночас, результативність організаційно-економічного механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, як відзначає багато дослідників [94, с.27], залежить від його складових, інструментарію, важелів, методів, засобів, функціоналу та розглядається як сукупність кількісних, якісних, структурних, функціональних змінних що у контурі певних стратегічних можливостей, обмежень та ризиків, зумовлюють генерування траєкторії переходу економічної системи до принципово нового економічного стану, що відповідно впливає на побудову самого механізму.

Тобто, розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях доцільно розглядати як сукупність кількісних, якісних, структурних, функціональних трансформацій через механізм корпоративного управління, що передбачає розширення здібностей, можливостей, умінь, навичок персоналу корпорацій відносно розвитку стратегічних компетенцій на засадах гармонізації інтересів контактних аудиторій та узгодження їх цілей через використання інструментарію регулювання корпоративних комунікаційних ланцюгів та відносин і взаємодій. Атрибутом такого підходу до побудови організаційно-економічного механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях можна вважати синтезне поєднання у контурі загального механізму корпоративного статичних та динамічних аспектів розвитку стратегічних компетенцій та генерування конкурентних переваг (рис. 1.11). До таких статичних та динамічних аспектів розвитку стратегічних компетенцій, переважно відносять: організаційний дизайн, комунікаційні канали, економічні взаємодії, регламенти корпоративного управління, норми, внутрішні правила, матеріальні стимули тощо.



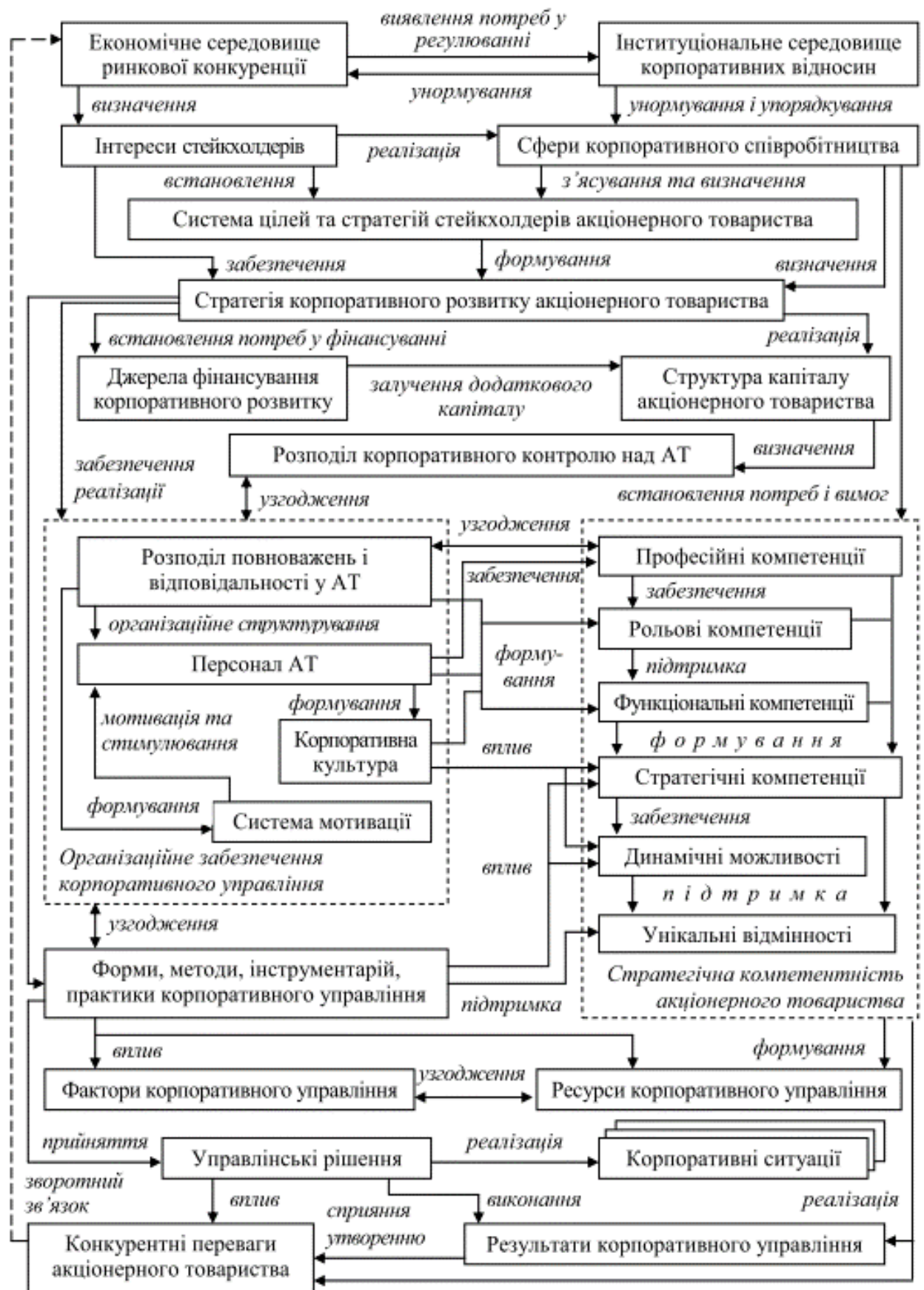


Рис.1.11. Механізм розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [70, 74, 81, 94]

Особливість структурного та функціонального наповнення механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях зосереджена у виокремленні окремого блоку елементів, що відповідають за стратегічне планування корпоративного розвитку.

Встановлення мети, завдань і стратегій стейкхолдерів у контурі проведення процесу стратегічного планування, здійснюється під впливом двох траєкторій домінант:

відображення узгодженої системної сукупності інтересів, сформованих менеджерами у зрізі стратегічних можливостей, які генеруються економічним простором для реалізації певних завдань;

в інституціональних контурах упорядкування та регламентації сфер корпоративних комунікацій, економічна діяльність корпорацій в яких презентується драйвером забезпечення відповідних інтересів.

Реалізація розробленої стратегії розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях має передбачати:

визначення потреб щодо залучення додаткових ресурсів і капіталу, що може зумовити розбалансування фінансових ресурсів та необхідність додаткового корпоративного контролю (визначення слушності певних трансформацій, вважається обов'язковим елементом стратегічного корпоративного планування).

ідентифікація комунікацій корпоративних взаємодій дає змогу виявити характер та зміст основних запитів щодо розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, необхідних для генерування унікальних конкурентних переваг. Водночас, виявлення таких запитів пояснює сутність викликів середовища та потреб щодо розбудови гармонійного організаційного та ресурсного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, найбільш вагомими з них, вважаємо наступні складові: кількісні, якісні, структурні, функціональні параметри працівників корпорації; конфігурація розподілу повноважень, прав і відповідальності в організаційному дизайні, положення,

норми і регламенти корпоративної культури; мотиваційні стимули щодо оптимальних корпоративних взаємодій.

Генезис концепцій, форматів та профілів підвищення компетентнісної складової персоналу корпорацій представлено у таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

Генезис концепцій, форматів та профілів підвищення компетентнісної складової персоналу корпорацій

Концепції, формати, профілі	Рік			
	2001	2006	2011	2021
Етап	Електронне навчання	Змішане навчання	Безперервне навчання	Діджитал-навчання
Формат	Каталоги курсів, онлайн-університети	Індивідуальні плани розвитку	Відео-уроки, зворотній зв'язок	Youtube, зйомки у реальному часі, соціальні мережі
Панівна концепція	Модель Кіппатрика	Змішане навчання	Таксономія 10-20-70	Мікро навчання
Ключові користувачі	ІТ-фахівці, працівники	Лектори, кар'єро сфокусовані працівники	Ментори, НіРО	Будь-хто з внутрішніх та зовнішніх контрагентів, лідери суспільних думок
Онлайн-платформа	LMS як система управління контентом	LMS як система управління талантами	LMS як система управління знаннями	Мобільні та web-додатки та соціальні мережі

*Примітка: розроблено на основі [94]*

Відображенням здатності корпорацій щодо забезпечення розвитку стратегічних компетенцій, має бути потенціал корпоративного розвитку, сутність якого розкривається через узагальнюючу збалансовану характеристику можливостей механізму розвитку стратегічних компетенцій щодо підтримки нарощення результативності використання стратегічних компетенцій в корпораціях.

Варто, зауважити, що найбільш розкриття компетентнісного підходу щодо підвищення стратегічної конкурентоспроможності корпоративного управління в сучасних реаліях відбувається виключно в атмосфері креативності, демократизації, гнучкості, та поваги.

Передусім, формування такої атмосфери для розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях має бути зорієнтоване на підвищення компетентнісної складової в конкурентних перевагах корпорацій та подальшого посилення корпоративного управління необхідними стратегічними компетенціями.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА

### СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ

#### **2.1. Практичні аспекти формування стратегічних компетенцій в корпораціях**

Реалії сьогодення щодо здійснення бізнесової діяльності корпораціями, окреслюються зростанням нестабільності та мінливості в умовах воєнного стану, стрімкими деформаціями бізнес-середовища, генерування яких пояснюється проявами загальносвітових тенденцій відносно турбулентності економічного простору, так і не прогнозованістю негативних наслідків вітчизняних кризових процесів.

Суперечливість та непередбачуваність таких трансформацій пояснює необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності корпорацій та розширення спектру їх унікальних конкурентних переваг, що безумовно вимагає розвитку стратегічних компетенцій в утвореннях корпоративного типу. Детальне дослідження практичних аспектів формування стратегічних компетенцій в корпораціях, необхідних для підтримки їх конкурентних позицій ми проводили на прикладі корпорацій в ІТ сфері: ПАТ „SoftServe”, ПрАТ „Intellias”, ПрАТ „Infopulse” (динаміка результатів їх діяльності представлена у додатку Б).

Для забезпечення максимальної об’єктивності наших висновків, ми провели анкетування керівників та спеціалістів досліджуваних корпорацій в ІТ сфері: ПАТ „SoftServe”, ПрАТ „Intellias”, ПрАТ „Infopulse”. Результати анкетування продемонстровано у таблиці 2.1.

А у таблиці 2.2, наведено результати опитування успішних керівників та спеціалістів досліджуваних корпорацій.

Таблиця 2.1

Рейтинг стратегічних компетенцій керівників та спеціалістів досліджуваних корпорацій в ІТ сфері

Стратегічні компетенції	Фахівці	Керівники	Менеджмент корпорацій	Бали
Інноваційність рішень	409	68	39	516
Адаптивність комунікацій	405	82	10	497
Гнучкість рішень	368	83	24	475
Саморозвиток	351	71	32	454
Прийняття рішень, реалізм, здоровий глузд	404	26	20	450
Орієнтація на лідерство	367	44	36	447
Соціальна відповідальність	345	73	8	426
Впровадження технологічних та технічних інновацій	302	71	15	388
Індивідуалізований підхід	310	58	13	381
Побудова відносин довіри	282	59	25	366
Розвиток інших	276	65	21	362
Ідеалізований вплив	274	40	25	339
Перспективність мислення (розстановка пріоритетів)	197	49	29	275
Співчуття	216	38	14	268
Надихаюча мотивація	208	31	18	257
Грайливість і гумор	176	61	19	256
Здатність до отримання технічних навичок	204	32	7	243
Вирішення конфліктів	207	21	9	237
Управління змінами	183	20	16	219
Організаційна гнучкість	161	30	17	208
Усвідомленість	146	25	24	195
Орієнтація на результат	129	29	28	186
Підтримка колег	105	41	5	151
Адаптивність до умов	103	18	10	131
Внутрішнє консультування	80	45	2	127
Асертивність	61	15	9	85
Побудова співтовариства	54	21	6	81
Ведення переговорів	65	7	8	80
Креативність	62	14	3	79
Політичні навички	54	17	6	77

Примітка: складено за результатами анкетування.

Таблиця 2.2

Рейтинг стратегічних компетенцій успішних керівників та спеціалістів  
досліджуваних корпорацій в ІТ сфері

Стратегічні компетенції	Фахівці	Керівники	Менеджмент корпорацій	Бали
Інноваційність рішень	367	60	36	463
Орієнтація на лідерство	347	39	35	421
Саморозвиток	312	65	30	407
Адаптивність комунікацій	327	73	6	406
Гнучкість рішень	320	68	7	395
Соціальна відповідальність	294	75	7	376
Прийняття рішень, реалізм, здоровий глузд	291	13	14	318
Впровадження технологічних та технічних інновацій	241	58	13	312
Індивідуалізований підхід	227	44	9	280
Побудова відносин довіри	212	46	20	278
Розвиток інших	187	54	16	257
Ідеалізований вплив	175	33	21	229
Перспективність мислення (розстановка пріоритетів)	139	42	22	203
Співчуття	155	31	10	196
Надихаюча мотивація	124	25	11	160
Грайливість і гумор	81	55	15	151
Здатність до отримання технічних навичок	118	24	3	145
Вирішення конфліктів	120	10	5	135
Управління змінами	105	11	10	126
Організаційна гнучкість	97	17	11	125
Усвідомленість	96	13	14	123
Підтримка колег	77	35	1	113
Орієнтація на результат	71	20	19	110
Адаптивність до умов	53	6	4	63
Внутрішнє консультування	18	28	1	47
Побудова співтовариства	7	14	2	23
Ведення переговорів	15	5	3	23
Асертивність	11	4	3	18
Креативність	11	4	1	16
Політичні навички	4	6	2	12

Примітка: складено за результатами анкетування.

Проаналізувавши результати стратегічних компетенцій усіх керівників й спеціалістів та успішних керівників й спеціалістів досліджуваних корпорацій в ІТ сфері, доходимо висновку, що існують стратегічні компетенції, які

потрібні на кожному управлінському рівні корпорації, хоча й на кожному управлінському рівні потрібні і специфічні стратегічні компетенції.

Узагальнимо отримані дані та побудуємо загальний профіль диференціації стратегічних компетенцій в корпораціях на різних управлінських ієрархічних рівнях для керівників, менеджменту корпорації та Scrum Master (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальний профіль стратегічних компетенцій в корпораціях на різних управлінських ієрархічних рівнях

Профіль стратегічних компетенцій	Компетенції Scrum Master	Компетенції керівників	Компетенції менеджменту корпорації
Інноваційність рішень (463)	Соціальна відповідальність (376)	Впровадження технічних інновацій (312)	Індивідуалізований вплив (280)
Орієнтація на лідерство (421)		Розвиток інших (257)	Побудова відносин довіри (278)
Адаптивність комунікацій			
Гнучкість рішень (395)	Співчуття (196)	Грайливість, гумор (151)	Перспективність мислення (203)

Примітка: узагальнено за результатами анкетування.

Загальний профіль диференціації стратегічних компетенцій в корпораціях на різних управлінських ієрархічних рівнях для керівників, менеджменту корпорації та Scrum Master демонструє стійкий кореляційний зв'язок окремих стратегічних компетенцій.

Задля формалізації описів рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, необхідно визначити чіткі критерії (рис. 2.1):

- 0- відсутність проявів стратегічних компетенцій;
- 1- мінімальний прояв стратегічних компетенцій;
- 2- достатній прояв стратегічних компетенцій;
- 3- високий рівень стратегічних компетенцій.





Рис. 2.1. Формалізації описів рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Оцінка стратегічних компетенцій може мати різні форми і підходи, але в загальних рисах вона оцінює знання, вміння, навички та поведінку персоналу. Для проведення оцінки стратегічних компетенцій можуть використовуватися різні методи, такі як тестування, відгуки, спостереження, проекти, портфоліо тощо. Приклад оцінки рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях за критерієм „діапазон відповідальності” проілюстрований у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях за критерієм „діапазон відповідальності”

Рівень розвитку	Діапазон	Формалізований опис
3	Стратегічні завдання	Додаткові функції генеруються і виконуються завчасно
2	Тактичні завдання	Додаткові функції виконуються без спеціальних вказівок
1	Оперативні завдання	Додаткові функції виконуються за спеціальною вказівкою
0	Бізнес-процеси	Не генерує додаткових функцій

Примітка: Примітка: розроблено на основі [7, 17]

Кожен метод має свої переваги та недоліки і може бути підібраний залежно від цілей та контексту оцінки. Оцінка стратегічних компетенцій допомагає визначити рівень здатностей корпорацій у певній сфері, що важливо для прийняття рішень щодо розвитку, формування потенціалу тощо. Вона також може надати інформацію про сильні та слабкі сторони корпорації для аналізу та покращення. Приклад оцінки рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях за критерієм „рівень креативності” проілюстрований у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

Оцінка рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях за критерієм „рівень креативності”

Рівень розвитку	Рольова оцінка	Формалізований опис
3	Спонсор креативу	Формує креативне середовище
2	Креативний	Генерує креативні ідеї
1	Реактивний	Виконує творчі завдання лише за вимогою
0	Нейтральний	Не виконує творчі завдання

*Примітка: систематизовано за результатами досліджень.*

Приклад оцінки рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях за критерієм „якісні показники діяльності” проілюстрований у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

Оцінка рівнів розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях за критерієм „якісні показники діяльності”

Рівень розвитку	Оцінка	Формалізований опис
3	Лідер	Високі якісні показники діяльності
2	Достатній рівень	Достатні якісні показники діяльності
1	Середній рівень	Середні якісні показники діяльності
0	Аутсайдер	Низькі якісні показники діяльності

*Примітка: систематизовано за результатами досліджень.*

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „інноваційність рішень” продемонстровано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „інноваційність рішень”

Рівні	Формалізований опис
0	Самостійно приймає рішення, враховуючи лише дані щодо кожного окремого робочого завдання. Відвідує робочі спільні зустрічі команди проекту тільки при прямій необхідності. Відкрито поділяє спільне бачення інновацій після підтримки більшості колег чи представників менеджерської ланки
1	Чітко розуміє спільне бачення інновацій, що розробляється, та у рамках власних обов'язків діє відповідно до нього у більшості випадків. Приймає до уваги результати спільних робочих зустрічей щодо формування бачення інновацій
2	У рамках проекту формує цілі та встановлює пріоритети відповідно до чіткого бачення майбутнього та з урахуванням довгострокової перспективи для корпорації. Постійно демонструє розуміння цінності інновацій
3	Формує спільне бачення кінцевої мети виконання портфолію інновацій та місії корпорації. Власним прикладом надихає колег на інновації.

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „орієнтація на лідерство” продемонстровано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „орієнтація на лідерство”

Рівні	Формалізований опис
0	Надає пріоритет технічній легкості виконання завдань. Проявляє розуміння основних концепцій та моделей розвитку корпорації, проте у більшості випадків орієнтується на власний досвід та вподобання.
1	Активно приймає участь у обговоренні та описанні стратегічних завдань корпорації. Націлений на задоволення запитів внутрішніх клієнтів. Не бачить необхідності визначити пріоритети вимог до лідерства.
2	Ініціює обговорення стратегічних завдань корпорації. Володіє різними техніками пріоритетів вимог відповідно до концепцій лідерства. Повсякденно вносить корективи та пропозиції щодо кола виконуваних робіт, відповідно до аналізу зворотного зв'язку замовників та споживачів.
3	Допомагає команді ідентифікувати та визначити пріоритети найбільш важливих стратегічних завдань розвитку й лідерства корпорації. Ранжує та пояснює різницю між декількома ключовими цільовими групами споживачів. Встановлює відповідності між критеріями. Постійно надає рекомендації щодо обмеження загального кола виконуваних робіт задля фокусування команди на найбільш важливих стратегічних завданнях.

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „гнучкість рішень” продемонстровано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „гнучкість рішень”

Рівень розвитку	Формалізований опис
0	Працівник не робить висновків з критичних ситуацій, в яких його дії привели до негативного результату. Повторює помилки та діє одним і тим же чином.
1	Працівник розуміє власні помилки та намагається інтуїтивно покращити свою поведінку у однотипних ситуаціях
2	Після допущення помилки працівник запитує зворотній зв'язок щодо власних дій від осіб, що також приймали участь в ситуації, та намагається знайти інформацію зі сторонніх джерел.
3	Після допущення помилки будь-якими методами знаходить правильне рішення. Проводить паралелі з подібними ситуаціями, ознайомлює колег з результатами аналізу та генерує дискусію щодо можливих варіантів подальшого покращення дій у даній критичній ситуації

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „адаптивність комунікацій” продемонстровано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „адаптивність комунікацій”

Рівні	Формалізований опис
0	Знаходить неточності у описанні вимог до проекту та інформує керівництво про необхідність їх переоформлення. Вміє оцінювати необхідну кількість часу на реалізацію нових вимог.
1	Може приймати рішення щодо власних завдань без розуміння повної картини. На рівні своєї команди ідентифікує та описує зміни до вимог проекту при отриманні настанови від менеджерів.
2	При ідентифікації можливих змін до вимог усього проекту чітко їх обґрунтовує та стає агентом здійснення запропонованих змін. Завжди надає перевагу співробітництву з замовником та споживачами, а не слідкуванню вже визначених контрактом вимог до проекту. Веде постійну комунікацію з представниками свого та інших підрозділів задля коректного опису усіх змін до вимог проекту.
3	Впроваджує зміни до вимог у проектах одного портфолію, веде комунікацію з представниками інших команд, керівництвом і замовниками, впливає на чітке визначення вимог, при знаходженні неточності в описі вимог пропонує свій варіант прописаний вимог і реалізації. Слідкує за чітким описом старих та нових вимог, постійним оновленням проектною документації членами команд.

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „соціальна відповідальність” продемонстровано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічної компетенції „соціальна відповідальність”

Рівні	Формалізований опис
0	Надає зворотній зв'язок окремим колегам та оцінює загальні командні дії за запитом. Допомогає у вирішенні робочих проблем, які виникають у певного кола членів команди.
1	З гідністю та повагою рівноправно відноситься до створення та підтримки позитивної культури, визнає та відзначає досягнення окремих осіб та команд. Ідентифікує та визначає можливості для росту учасників команди. У ситуації виникнення конфліктів цілей готовий йти на компроміси, але не на шкоду власним інтересам.
2	Використовуючи кількісні та якісні дані, знаходить сильні сторони колег/команди та відслідковує зони для росту. Ідентифікує та усуває внутрішні проблеми у команді. Приділяє робочий та власний час допомозі іншим членам колективу з виконанням їх завдань
3	Ставить у пріоритет досягнення командних цілей та допомагає учасникам колективу поєднати власні цілі з загальними. Бере на себе відповідальність вирішення ключових внутрішніх та зовнішніх проблем команди та допомагає членам колективу у вирішенні індивідуальних питань. У ситуації конфлікту інтересів поступається власними цілями задля вирішення спільних проблем та досягнення цілей

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Формалізований опис рівнів розвитку в корпораціях стратегічних компетенцій допомагає виявити їх вплив на генерування унікальних конкурентних переваг та відпрацювати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності зважаючи на запити споживачів та виклики зовнішнього бізнес середовища. Компетенції впливають на конкурентні переваги корпорації, оскільки вони визначають, наскільки ефективно компанія може виконувати свої головні функції та конкурувати на ринку.

## 2.2. Аналіз ефективності використання стратегічних компетенцій в корпораціях

За допомогою методу критичних інцидентів на основі проведеного анкетування, маємо змогу визначити стратегічні перепони та бар'єри щодо ефективності використання стратегічних компетенцій в корпораціях, рейтинг, яких представлений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Рейтинг стратегічні перепони та бар'єри щодо ефективності використання стратегічних компетенцій в корпораціях

Позиція	Перепони та бар'єри
1	Невміння відпочивати
2	Блокування персонального розвитку
3	Відсутність контролю емоцій
4	Захисна реакція
5	Пихатість
6	Безпринципність
7	Відсутність віри
8	Зневага до оцінки робочих завдань
9	Відсутність чутливості до інших, жорсткість
10	Надмірна амбіційність
11	Мікро менеджмент
12	Фокус на одній навичці
13	Недостача технічних знань

*Примітка: систематизовано за результатами досліджень.*

Компетенції грають ключову роль у визначенні ефективності корпорації. Онтонтуванням компетенцій і повнотою спілкування між співробітниками колектив створює ефективну робочу атмосферу. Цікаво, що у публікаціях різних дослідників, знаходимо опис конкретних форматів стратегічних компетенцій, які сприяють підвищенню ефективності функціонування корпорацій та зміцненню їх конкурентних позицій.

Доцільно більш детально розглянути ці формати, для можливості їх використання в корпораціях. Формати стратегічних компетенцій які сприяють підвищенню ефективності функціонування корпорацій та зміцненню їх конкурентних позицій наведено у таблиці 2.13.

Формати стратегічних компетенцій які сприяють підвищенню ефективності функціонування корпорацій та зміцненню їх конкурентних позицій

Campion, Medsker, Higgs	Комунікація, кооперація, соціальна підтримка
Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, Volpe	Адаптивність, комунікація, координація, прийняття рішень, міжособистісні відносини, моніторинг продуктивності та зворотній зв'язок, загальна ситуативна обізнаність
Carson, Mosley, Rehearsal, Boyar	Самокритика, очікування щодо власної поведінки кожного члена команди, самостійно визначені цілі, самооцінка, самозабезпечення
Cohen	Координація, впровадження інновацій, обмін досвідом
Dominick, Reilly, McGourty	Співпраця, комунікація, прийняття рішень, самоменеджмент
Druskat, Kayes	Увага до зворотного зв'язку, протистояння членам команди, які порушують норми, створення чітких процедур роботи, гнучкість, міжособистісне розуміння, проактивність у вирішенні проблем, командна самооцінка, кооперація
Erez, Lepine, Elms	Кооперація, можливість виразити власну думку
Gladstein	Обговорення стратегії, відкрита комунікація, підтримка
Hoegl, Gemuenden	Комунікація, координація, взаємна підтримка
Janz, Colquitt, Noe	Допомагаючи поведінка, обмін інформацією, інноваційність
Marks, Mathieu, Zaccaro	Можливість впливати на управління, управління конфліктами, координація, специфікація цілі, аналіз місії, моніторинг прогресу в досягненні цілей, мотивація та зміцнення довіри, розробка стратегії, системний моніторинг, моніторинг команди та взаємозамінність
Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas	Комунікація, кооперація, координація, формування стратегії
McIntyre and Dickinson	Взаємозамінність, комунікація, зворотній зв'язок, моніторинг, координація
McIntyre and Salas	Взаємозамінність, комунікація із замкненим циклом, зворотній зв'язок, моніторинг продуктивності
Salas, Sims, Burke	Адаптивність, резервна поведінка, взаємний моніторинг продуктивності
Smith-Jentsch, Johnston, Payne	Комунікація, обмін інформацією, підтримуюча поведінка
Stanton	Комунікація, контроль, кооперація, координація
Stevens and Campion	Спільне вирішення проблем, комунікація, вирішення конфліктів, постановка цілей, Управління продуктивністю, планування, координація завдань
Tannenbaum, Beard, Salas	Комунікація, вирішення конфліктів, координація, прийняття рішень, вирішення проблем

Примітка: систематизовано на основі даних [7, 12–17].

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій та розвитком корпорацій продемонстровано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій та розвитком  
корпорацій

Стратегічні компетенції	Хі-квадрат	К Крамера	0,95	0,99	0,995
			3,84146	6,6349	10,59663
Соціальна відповідальність	5,759	0,065	Так	Ні	Ні
Інноваційність	29,72	0,147	Так	Так	Так
Співчуття	1,617	0,034	Ні	Ні	Ні
Комунікаційна адаптивність	1,261	0,03	Ні	Ні	Ні
Гнучкість рішень	2,418	0,042	Ні	Ні	Ні
Ідеалізований вплив	0,849	0,025	Ні	Ні	Ні
Здатність до отримання технічних навичок	0,368	0,016	Ні	Ні	Ні
Саморозвиток	6,728	0,07	Так	Так	Ні
Орієнтація на результат	0,099	0,008	Ні	Ні	Ні
Перспективність мислення (розстановка пріоритетів)	3,359	0,049	Ні	Ні	Ні
Побудова відносин довіри	2,202	0,04	Ні	Ні	Ні
Надихаюча мотивація	20,313	0,122	Так	Так	Так
Впровадження технологічних та технічних інновацій	32,27	0,153	Так	Так	Так
Грайливість і гумор	20,768	0,123	Так	Так	Так
Вирішення конфліктів	2,362	0,041	Ні	Ні	Ні
Управління змінами	0,133	0,01	Ні	Ні	Ні
Організаційна гнучкість	8,192	0,077	Так	Так	Ні
Усвідомленість	1,588	0,034	Ні	Ні	Ні
Підтримка колег при особистій невдачі	0,391	0,017	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішень, реалізм, здоровий глузд	20,447	0,122	Так	Так	Так
Внутрішнє консультування	0,052	0,006	Ні	Ні	Ні
Побудова співтовариства	0,334	0,016	Ні	Ні	Ні
Адаптивність умов	0,88	0,025	Ні	Ні	Ні
Ведення переговорів	2,266	0,041	Ні	Ні	Ні
Асертивність	0,377	0,017	Ні	Ні	Ні
Креативність	3,802	0,053	Ні	Ні	Ні
Політичні навички	0,99	0,027	Ні	Ні	Ні
Орієнтація на створення цінності	0,158	0,011	Ні	Ні	Ні
Індивідуалізований підхід	46,087	0,183	Так	Так	Так
Розвиток інших	3,673	0,052	Ні	Ні	Ні

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій за критеріями якості та розвитком корпорацій продемонстровано у таблиці 2.15.



Таблиця 2.15

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій за критеріями якості та розвитком корпорацій

Стратегічні компетенції	Хі-квадрат	К Крамера	0,95	0,99	0,995
			3,84146	6,6349	10,6
Соціальна відповідальність	2,107	0,039	Hi	Hi	Hi
Інноваційність	3,504	0,050	Hi	Hi	Hi
Співчуття	22,749	0,129	Так	Так	Так
Комунікаційна адаптивність	4,781	0,059	Так	Hi	Hi
Гнучкість рішень	7,891	0,076	Так	Так	Hi
Ідеалізований вплив	3,686	0,052	Hi	Hi	Hi
Здатність до отримання технічних навичок	0,683	0,022	Hi	Hi	Hi
Саморозвиток	47,448	0,186	Так	Так	Так
Орієнтація на результат	0,139	0,010	Hi	Hi	Hi
Перспективність мислення (розстановка пріоритетів)	26,682	0,139	Так	Так	Так
Побудова відносин довіри	0,829	0,025	Hi	Hi	Hi
Надихаюча мотивація	44,288	0,179	Так	Так	Так
Впровадження технологічних та технічних інновацій	86,282	0,250	Так	Так	Так
Грайливість і гумор	36,750	0,163	Так	Так	Так
Вирішення конфліктів	5,809	0,065	Так	Hi	Hi
Управління змінами	9,338	0,082	Так	Так	Hi
Організаційна гнучкість	1,665	0,035	Hi	Hi	Hi
Усвідомленість	0,468	0,018	Hi	Hi	Hi
Підтримка колег при особистій невдачі	0,743	0,023	Hi	Hi	Hi
Прийняття рішень, реалізм, здоровий глузд	89,961	0,255	Так	Так	Так
Внутрішнє консультування	1,350	0,031	Hi	Hi	Hi
Побудова співтовариства	0,073	0,070	Hi	Hi	Hi
Адаптивність до умов	0,255	0,014	Hi	Hi	Hi
Ведення переговорів	1,278	0,030	Hi	Hi	Hi
Асертивність	1,683	0,035	Hi	Hi	Hi
Креативність	15,220	0,105	Так	Так	Так
Політичні навички	1,199	0,030	Hi	Hi	Hi
Орієнтація на створення цінності	15,552	0,106	Так	Так	Так
Індивідуалізований підхід	5,544	0,063	Так	Hi	Hi
Розвиток інших	5,521	0,063	Так	Hi	Hi

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій за критеріями комунікаційної адаптивності та розвитком корпорацій продемонстровано у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій за критеріями комунікаційної адаптивності та розвитком корпорацій

Компетенції	Хі-квадрат	К Крамера	0,95	0,99	0,995
			3,84146	6,6349	10,597
Соціальна відповідальність	0,289	0,014	Ні	Ні	Ні
Інноваційність	3,192	0,048	Ні	Ні	Ні
Співчуття	1,783	0,036	Ні	Ні	Ні
Комунікаційна адаптивність	18,170	0,115	Так	Так	Так
Гнучкість рішень	5,165	0,061	Так	Ні	Ні
Ідеалізований вплив	0,002	0,001	Ні	Ні	Ні
Здатність до отримання технічних навичок	0,211	0,012	Ні	Ні	Ні
Саморозвиток	1,775	0,036	Ні	Ні	Ні
Орієнтація на результат	0,218	0,013	Ні	Ні	Ні
Перспективність мислення	5,848	0,065	Так	Ні	Ні
Побудова відносин довіри	0,794	0,024	Ні	Ні	Ні
Надихаюча мотивація	2,153	0,040	Ні	Ні	Ні
Впровадження технологічних та технічних інновацій	9,339	0,082	Так	Так	Ні
Грайливість і гумор	0,058	0,006	Ні	Ні	Ні
Вирішення конфліктів	4,973	0,060	Так	Ні	Ні
Управління змінами	8,221	0,077	Так	Так	Ні
Організаційна гнучкість	0,044	0,006	Ні	Ні	Ні
Усвідомленість	1,174	0,029	Ні	Ні	Ні
Підтримка колег при особистій невдачі	0,015	0,003	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішень, реалізм, здоровий глузд	1,442	0,032	Ні	Ні	Ні
Внутрішнє консультування	1,373	0,032	Ні	Ні	Ні
Побудова співтовариства	1,536	0,033	Ні	Ні	Ні
Адаптивність до умов	0,280	0,014	Ні	Ні	Ні
Ведення переговорів	0,150	0,010	Ні	Ні	Ні
Асертивність	0,335	0,016	Ні	Ні	Ні
Креативність	5,983	0,066	Так	Ні	Ні
Політичні навички	0,788	0,024	Ні	Ні	Ні
Орієнтація на створення цінності для споживачів	5,423	0,063	Так	Ні	Ні
Індивідуалізований підхід	1,733	0,035	Ні	Ні	Ні
Розвиток інших	0,619	0,021	Ні	Ні	Ні

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій за критеріями гнучкості рішень та розвитком корпорацій продемонстровано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Взаємозв'язок ефективності стратегічних компетенцій за критеріями гнучкості рішень та розвитком корпорацій

Компетенції	Хі-квадрат	К Крамера	0,95	0,99	0,995
			3,8415	6,6349	10,6
Соціальна відповідальність	1,379	0,032	Ні	Ні	Ні
Інноваційність	15,967	0,108	Так	Так	Так
Співчуття	0,274	0,014	Ні	Ні	Ні
Комунікаційна адаптивність	25,039	0,135	Так	Так	Так
Гнучкість рішень	1,806	0,036	Ні	Ні	Ні
Ідеалізований вплив	2,941	0,046	Ні	Ні	Ні
Здатність до отримання технічних навичок	0,038	0,005	Ні	Ні	Ні
Саморозвиток	8,148	0,077	Так	Так	Ні
Орієнтація на результат	0,100	0,009	Ні	Ні	Ні
Перспективність мислення	6,299	0,068	Так	Ні	Ні
Побудова відносин довіри	19,528	0,119	Так	Так	Так
Надихаюча мотивація	36,174	0,162	Так	Так	Так
Впровадження технологічних та технічних інновацій	61,525	0,211	Так	Так	Так
Грайливість і гумор	32,065	0,153	Так	Так	Так
Вирішення конфліктів	4,764	0,059	Так	Ні	Ні
Управління змінами	1,286	0,031	Ні	Ні	Ні
Організаційна гнучкість	6,299	0,068	Так	Ні	Ні
Усвідомленість	0,039	0,005	Ні	Ні	Ні
Підтримка колег при особистій невдачі	0,676	0,022	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішень, реалізм, здоровий глузд	45,505	0,182	Так	Так	Так
Внутрішнє консультування	0,047	0,006	Ні	Ні	Ні
Побудова співтовариства	1,655	0,035	Ні	Ні	Ні
Адаптивність до умов	12,319	0,095	Так	Так	Так
Ведення переговорів	1,801	0,036	Ні	Ні	Ні
Асертивність	2,894	0,046	Ні	Ні	Ні
Креативність	3,470	0,050	Ні	Ні	Ні
Політичні навички	3,397	0,050	Ні	Ні	Ні
Орієнтація на створення цінності для споживачів	3,951	0,054	Так	Ні	Ні
Індивідуалізований підхід	70,472	0,226	Так	Так	Так
Розвиток інших	11,484	0,091	Так	Так	Так

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Результати наведених розрахунків дозволяють власникам, керівникам та менеджерам корпорацій об'єктивно виявити для розвитку ті стратегічні компетенції, які найбільш ефективно впливають на розвиток корпорації,

підвищення її конкурентоспроможності, генерування унікальних конкурентних переваг та прибутків.

Розглянуті стратегічні компетенції за різними критеріями мають неоднаковий вплив на розвиток корпорації.

Для виявлення рівня впливу обраних критеріїв, необхідно здійснити експертизу ваги обраних критеріїв та означити їх за 100-бальною шкалою (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Експертиза ваги обраних критеріїв

Обрані критерії	Вимір за 100-бальною шкалою	W
Рівень розвитку людського капіталу	60	0,11
Рівень розвитку соціального капіталу	100	0,19
Оцінка	50	0,09
Виклик	70	0,13
Підтримка	90	0,17
Кваліфікація для проведення	20	0,04
Вартість проведення на 1-го працівника	80	0,15
Тривалість застосування	30	0,06
Необхідність спеціальних умов застосування чи програм	40	0,07

Передусім, скористаємось методом TOPSIS, щоб здійснити аналітичну експертизу результатів анкетування щодо траєкторій розвитку стратегічних компетенцій за кожним обраним критерієм. Кількісні характеристики експертних суджень щодо траєкторій розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях продемонстровано у таблиці 2.19.

Згідно алгоритму визначення за методом багатокритеріального аналітичного аналізу TOPSIS розрахуємо  $\sum$  та  $\sqrt{\sum}$  для обраних критеріїв. Визначення спільних показників вимірювання представлено у таблиці 2.20.

Після цього необхідно нормалізувати матрицю експертних суджень задля наступного порівняння за обраними критеріями.

Таблиця 2.19

## Експертні судження щодо траєкторій розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Форми розвитку	Розвиток лідерів	Розвиток лідерства (соц)	Оцінка	Виклик	Підтримка	Необхідна кваліфікація для проведення	Вартість проведення (1)	Швидкість отримання результатів	Спеціальні умови застосування
Вага	0,11	0,19	0,09	0,13	0,17	0,04	0,15	0,06	0,07
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min	min
Тренінги	4	6	4	2	3	4	7	10	9
ЦОіР	6	4	10	6	4	8	9	9	10
Коучинг	10	1	9	9	8	10	10	7	8
Менторинг	9	5	6	4	6	5	8	8	7
Взаємонавчання колег	7	9	8	8	10	7	5	2	3
Ротація та нові завдання	5	7	5	8	5	3	3	5	5
Навчання дією+рефлексія	8	3	7	7	7	6	2	4	4
Командні розвиваючі зустрічі	3	8	9	5	9	9	6	3	6
Мережі зв'язків	2	10	2	10	2	2	1	6	2

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Таблиця 2.20

## Визначення спільних показників вимірювання

Форми розвитку	Розвиток лідерів	Розвиток лідерства	Оцінка	Виклик	Підтримка	Необхідна кваліфікація	Вартість проведення	Швидкість отримання результатів	Спеціальні умови
Тренінги	16	36	16	4	9	16	49	100	81
ЦОіР	36	16	100	36	16	64	81	81	100
Коучинг	100	1	81	81	64	100	100	49	64
Менторинг	81	25	36	16	36	25	64	64	49
Взаємонавчання колег	49	81	64	64	100	49	25	4	9
Ротація та нові завдання	25	49	25	64	25	9	9	25	25
Навчання дією+рефлексія	64	9	49	49	49	36	4	16	16
Командні розвиваючі зустрічі	9	64	81	25	81	81	36	9	36
Мережі зв'язків	4	100	4	100	4	4	1	36	4
$\Sigma$	384	381	456	439	384	384	369	384	384
$\sqrt{\Sigma}$	19,59591794	19,5192213	21,3541565	20,9523268	19,5959179	19,5959179	19,2093727	19,5959179	19,5959179

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Траєкторія  $r_{ij}$  формалізованого розвитку розраховується за рівнянням 2.1:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^9 x_{kj}^2}} \quad (2.1)$$

Після цього розраховуються ідеальні та негативні показники за кожним обраним критерієм. Після розрахунку ідеальних та негативних показників визначається відстань між  $i$ -тою траєкторією та ідеальною за взаємозалежністю 2.2.:

$$S+ = \sqrt{\sum_{j=1}^l (u_{ij} - u_j^*)^2}, i=1,2,\dots,k. \quad (2.2)$$

Аналогічно розраховується відстань до негативного показника за рівнянням 2.3:

$$S- = \sqrt{\sum_{j=1}^l (u_{ij} - u_j^-)^2}, i=1,2,\dots,k. \quad (2.3)$$

На останньому етапі ранжування траєкторій розвитку стратегічних компетенцій здійснюється розрахунок відносної близькості траєкторії до ідеального рішення за взаємозалежністю 2.4:

$$c_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, i=1,2,\dots,k. \quad (2.4)$$

На основі отриманих результатів здійснюємо ранжування траєкторій розвитку стратегічних компетентностей в корпораціях (табл. 2.21)

Таблиця 2.21

Ранжування траєкторій розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Траєкторії розвитку	S+	S-	C	Рейтинг
Тренінги	0,113483258	0,057902176	0,33784771	9
ЦОІР	0,112111513	0,059141939	0,34534743	8
Коучинг	0,118031969	0,087282218	0,42511538	7
Менторинг	0,094637975	0,072130419	0,43251852	6
Взаємонавчання колег	0,041181552	0,128378232	0,75712665	1
Ротація та нові завдання	0,067582393	0,098300882	0,59259068	3
Навчання дією+рефлексія	0,078541003	0,097812894	0,55463982	5
Командні розвиваючі зустрічі	0,070146631	0,105935051	0,60162448	2
Мережі зв'язків	0,090112016	0,127714299	0,58631254	4

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

### 2.3. Оцінка впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій

Як ми переконались за результатами нашого дослідження щодо помітного впливу траєкторій розвитку стратегічних компетенцій на розвиток корпорацій, то ж визначимо вплив траєкторій розвитку стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях.

Результати оцінки впливу траєкторій розвитку стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях проілюстровано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Вплив траєкторій розвитку стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях

Траєкторії розвитку	Кількість застосувань
спеціалізовані чати в соціальних мережах	1319
спеціалізовані відео-канали	1285
тренінги	1237
спеціалізовані статті	1195
книги	1125
вебінари	1042
інструктаж	797
менторинг	485
MOOCs	395
ротація та нові завдання	358
Навчання дією	273
конференції	194
коучинг	162
ротація	133
shadowing (бути тінню)	122
buddying	106
командні розвиваючі зустрічі	104
Мережі зв'язків	96
сертифікації	86
взаємонавчання	64
кіноклуби	44
secondment (прикомандування)	24
квести	19
MBA	8
SMS-тренінги	1

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.



Рейтинг ефективності впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій наведено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Рейтинг ефективності впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій

Траєкторії розвитку	Усього використовують	Вважають дієвими	% тих, хто вважає ефективним
мережі зв'язків	96	79	82,29
коучинг	162	124	76,54
спеціалізовані відео-канали	1285	977	76,03
навчання дією	273	200	73,26
взаємонавчання	64	39	60,94
менторинг	485	293	60,41
спеціалізовані чати в соціальних мережах	1319	714	54,13
командні розвиваючі зустрічі	104	55	52,88
ротація	133	68	51,13
тренінги	1237	605	48,91
ротація та нові завдання	358	159	44,41
вебінари	1042	456	43,76
сертифікації	86	28	32,56
книги	1125	363	32,27
конференції	194	54	27,84
buddying	106	27	25,47
спеціалізовані статті	1195	276	23,10
MOOCs	395	71	17,97
shadowing (бути тінню)	122	17	13,93
secondment (прикомандування)	24	3	12,50
квести	19	2	10,53
кіноклуби	44	4	9,09
інструктаж	797	1	0,13
SMS-тренінги	1	0	0,00

Примітка: систематизовано за результатами досліджень.

Стратегічні компетенції є ключовим фактором для генерування конкурентних переваг корпорації, оскільки вони допомагають підвищенню продуктивності, лідерства, інноваційності, мотивації та задоволення клієнтів. Рейтинг ефективності впливу траєкторій стратегічних компетенцій на конкурентні переваги корпорацій наведено у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Рейтинг ефективності впливу траєкторій стратегічних компетенцій на конкурентні переваги

Траєкторії розвитку	Кількість застосувань	Вважають форму ефективною	% ефективності
мережі зв'язків	42	35	83,33
коучинг	44	35	79,55
спеціалізовані відео-канали	198	157	79,29
навчання дією	144	108	75,00
командні розвиваючі зустрічі	32	23	71,88
взаємонавчання	35	24	68,57
менторинг	126	84	66,67
ротація та нові завдання	69	42	60,87
спеціалізовані чати в соціальних мережах	205	120	58,54
ротація	41	15	36,59
сертифікації	21	7	33,33
конференції	47	14	29,79
shadowing (бути тінню)	16	4	25,00
secondment (прикомандування)	4	1	25,00
тренінги	192	30	15,63
спеціалізовані статті	203	30	14,78
MOOCs	148	20	13,51
buddying	45	6	13,33
книги	190	25	13,16
вебінари	185	21	11,35
кіноклуби	11	1	9,09
квести	4	0	0,00
SMS-тренінги	0	0	0
інструктаж	139	0	0,00

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Використовуючи спеціалізовану програму IBM SPSS Statistics, сформуємо лінійну регресійну модель, у якій  $Y$  – це значення ефективності впливу, а  $x_1$ - комунікаційні ланцюги впливу,  $x_2$ - класичні інструменти впливу,  $x_3$ - функціональні інструменти впливу,  $x_4$ - операційні інструменти впливу,  $x_5$ - загальні інструменти впливу.

У такому разі, лінійна регресійна модель опираючись на спеціалізований пакет SPSS Statistics 25, сформується у наступну взаємозалежність.

$$Y = 1,141 x_1 + 0,160741x_2 + 0,103201x_3 + 0,325827 x_4 + 0,245036x_5$$

Індекс детермінації (R-квадрат) складає 0,894 (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

## Показники детермінації моделі

Показники для моделі	
R	R-квадрат
0,946	0,894

Критерій Фішера (F-критерій) для великої кількості суджень і спостережень для рівня значущості  $\alpha = 0,05$  дорівнює  $F=5,63$ . Модельний показник  $F = 2317,135$  перевищує F табличний, що підтверджує адекватність моделі.

Таблиця 2.26

## Критерій Фішера та адекватність моделі

	Сума квадратів	ст.св.	Середній квадрат	F	Значущість
Регресія	14432,159	5	2886,432	2317,135	,000
Залишок	1707,841	1371	1,246		
Всього	16140,000	1376			

Таблиця 2.27

## Індекси регресійної моделі

Показник	Нестандартизовані індекси		Стандартизовані індекси	T	Вагомість	Значущість (точно)
	B	Стандартна похибка	Бета			
Комунікаційні	1,141	,058	,641	19,803	,000	5,8503E-77
Традиційні	,161	,026	,215	6,302	,000	3,9601E-10
Наставництво	,103	,060	,018	1,726	,084	0,084497
Розвиток на роб місці	,326	,039	,103	8,350	,000	1,644E-16
Загальні інструменти розвитку	,245	,069	,035	3,550	,000	0,000398

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Як, переконуємось у довірчому інтервалі значень 95% можна вважати значущими усі індикатори. Для підтвердження слушності нашої моделі використаємо графічний аналіз розподілу впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях (рис. 2.2.).

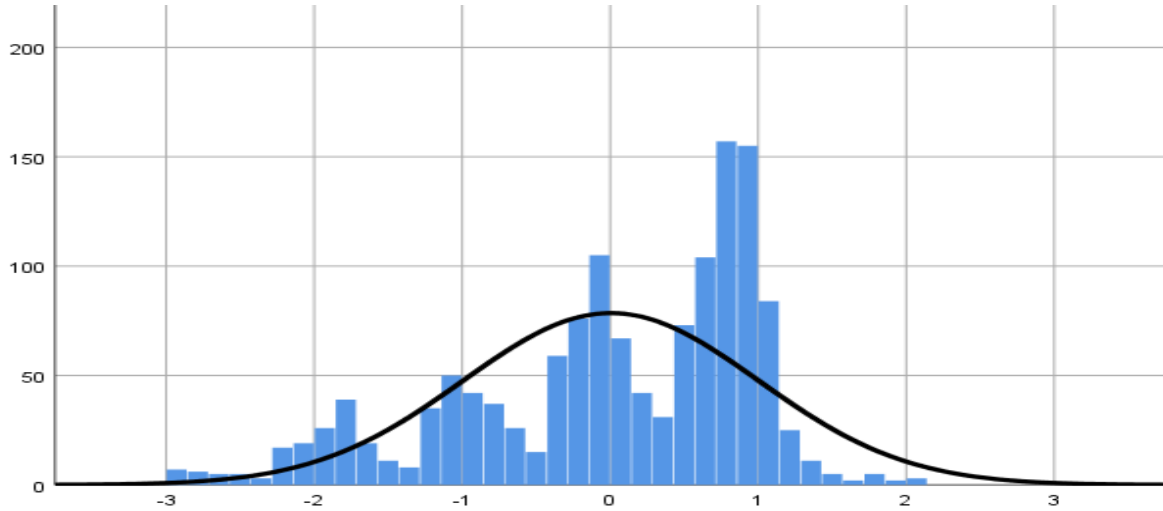


Рис. 2.2. Графічний аналіз розподілу впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях

Побудуємо графічне представлення впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях (рис. 2.3.).

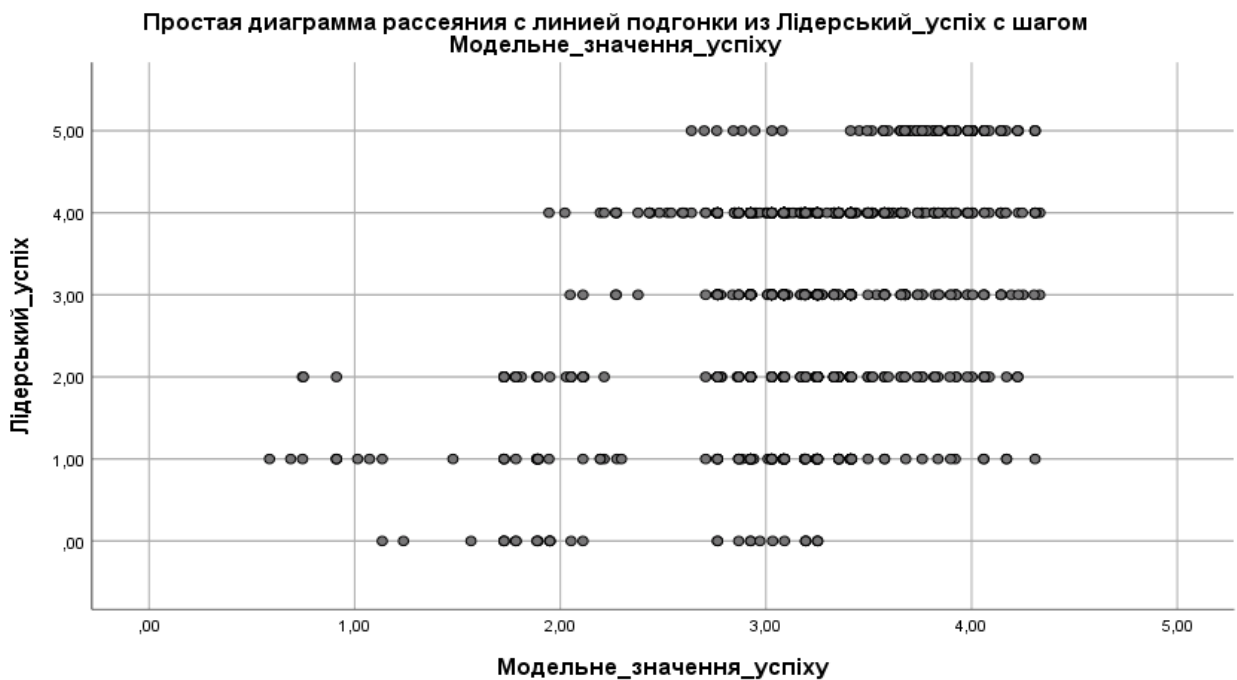


Рис. 2.3. Графічне відображення впливу стратегічних компетенцій на конкурентні переваги в корпораціях

Розглянемо вплив інструментів розвитку стратегічних компетенцій на рівень розвитку, терміни, якість, бюджет та ефективність генерування унікальних конкурентних переваг в корпораціях (табл. 2.28)

Таблиця 2.28

Інструменти розвитку стратегічних компетенцій	Рівень розвитку	Термін	Якість	Бюджет	Ефективність
чати в соц мережах	16,036	27,891	28,15	0,107	87,349
Відеоканали	17,681	46,1	17,251	1,525	92,516
Тренінги	92,65	152,554	97,686	5,458	341,362
Статті,	19,588	19,426	14,686	3,658	11,086
Книги	5,904	40,268	10,456	0,519	124,446
Вебінари	30,813	43,816	26,827	0,193	27,28
Інструктаж	4,61	0,021	0,265	2,911	0,032
Менторінг	4,358	2,395	0,877	1,131	3,105
MOOCs	0,998	1,205	2,48	4,791	11,748
Ускладнюючі завдання	24,693	6,801	2,665	9,177	10,88
Навчання дією	15,247	8,649	4,448	7,065	0,437
Конференції	10,996	6,625	4,595	0,004	4,528
Коучинг	0,252	0,229	0,332	0,004	1,376
Ротація	2,209	2,485	0,001	0,937	0,034
Shadowing	0,082	0,913	0,478	0,569	0,059
Buddying	0,004	0,032	3,35	5,147	5,556
Командні розвиваючі зустрічі	2,858	6,228	3,313	1,648	1,608
Мережі зв'язків	1,205	10,173	2,719	2,365	3,445
Сертифікації	0,211	0,858	0,038	0,005	0,743
Взаємонавчання	0,003	0,381	0,894	0,132	0,297
Кіноклуби	0,199	0,005	0,571	1,256	0,431
Secondment	5,521	0	3,775	0,095	6,626
Квести	0,342	0,737	0,657	0,627	1,395
MBA	0,005	0,096	0,241	0,19	1,395
SMS-тренінги	0	2,333	0	0	5,749

*Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.*

В таблиці 2.29 представлено інструменти розвитку стратегічних професійних компетенцій в корпораціях, які визначено за результатами експертних суджень.

Таблиця 2.29

Інструменти розвитку стратегічних професійних компетенцій в корпораціях

Траєкторії розвитку	Інструменти професійних стратегічних компетенцій
Загальний успіх	Тренінги, вебінари, ускладнюючі завдання, статті, відео канали, чати в соц мережах, навчання дією, конференції.
Виконання проекту в строк	Тренінги, відео канали, вебінари, книги, чати в соц мережах, статті, мережі зв'язків, навчання дією, ускладнюючі завдання
Виконання проекту із зазначеним рівнем якості	Тренінги, чати в соц мережах, вебінари, відеоканали, статті, книги
Виконання проекту із зазначеним рівнем бюджету	Ускладнюючі завдання, навчання дією
Виконання проекту із рівнем щастя в команді не нижче 4 з 5 балів	Тренінги, книги, відео канали, чати в соц мережах, вебінари, MOOCs, статті, ускладнюючі завдання

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Опис динаміки інтегрального індикатора ефективності використання стратегічних компетенцій деяких корпорацій в телекомунікаційній сфері України у 2018-2021 рр. дав змогу виявити наявність досить суперечливих трендів щодо забезпечення сталості високих конкурентних позицій та генерування унікальних конкурентних переваг (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

Опис динаміки інтегрального індикатора ефективності використання стратегічних компетенцій деяких корпорацій в телекомунікаційній сфері

Корпорація	Інтегральний індикатор				Опис трансформацій		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ПАТ „SoftServe”	0,396	0,518	0,686	0,721	Значне зростання	Значне зростання	Помірне зростання
ПрАТ „Intellias”	0,353	0,347	0,339	0,344	Незначне скорочення	Незначне скорочення	Незначне скорочення
ПрАТ „Infopulse”	0,363	0,453	0,486	0,602	Значне зростання	Зростання	Значне зростання

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Опис вимог до стратегічних компетенцій в корпораціях наведено у таблиці 2.31.

Таблиця 2.31

## Опис вимог до стратегічних компетенцій в корпораціях

Корпорація	Вимоги до стратегічних компетенцій				
	галузеві знання і досвід роботи в галузі	знання у сфері фінансів і менеджменту	особисті якості (чесність, відповідальність)	відсутність конфлікту інтересів	граничний вік
ПАТ „SoftServe”	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
ПрАТ „Intellias”	Так	Так	Так	Ні	Ні
ПрАТ „Infopulse”	Так	Ні	Так	Ні	Ні

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень.

Характеристика взаємодії та взаємозв'язку стратегічних компетенцій із елементами корпоративного управління представлена на рисунку 2.32.

Елементи забезпечення корпоративного управління	Участь персоналу у корпоративному управлінні	Соціокультурна складова корпоративного управління	Мотиваційна складова корпоративного управління
Розподіл повноважень та відповідальності у корпорації	Організація управління акціонерним товариством	Відбір, підготовка, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою персоналу	Організація мотивації та стимулювання персоналу
Нормативно-методична складова корпоративного управління	Планування корпоративних відносин	Мотиваційне забезпечення корпоративних відносин	Моніторинг та контроль корпоративних відносин
Інструментальна складова корпоративного управління	Керівництво і координація корпоративних відносин	Формування рефлексивно-поведінкового підґрунтя корпоративних відносин	Гармонізація та збалансування цілей стейкхолдерів

Рис. 2.1. Характеристика взаємодії та взаємозв'язку стратегічних компетенцій із елементами корпоративного управління

Примітка: узагальнено і сформовано за результатами досліджень.

Послідовність визначення функціонально-інструментальної повноти розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях проілюстровано на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Послідовність визначення функціонально-інструментальної повноти розвитку стратегічних компетентцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [7,8, 12–17, 25]

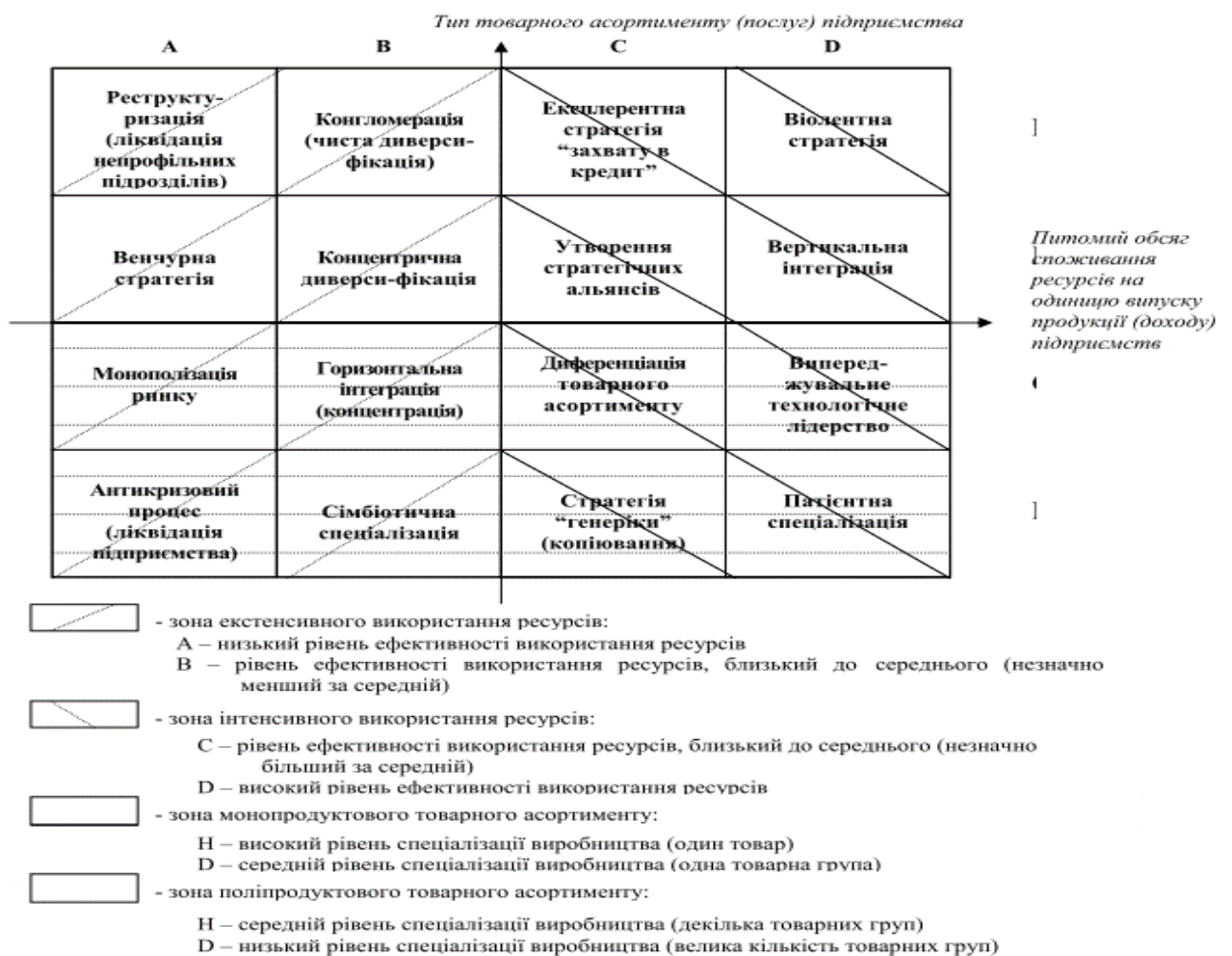


## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В КОРПОРАЦІЯХ

#### 3.1. Формування стратегій розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу

Характеристика основних альтернатив ухвалення стратегічних рішень в корпораціях на основі компетентнісного підходу представлена на рисунку 3.1, у матриці корпоративних стратегій.



*Рис. 3.1.* Альтернативи ухвалення стратегічних рішень в корпораціях на основі компетентнісного підходу

*Примітка:* розроблено на основі [6, 11, 31, 32, 38]

Відповідно до альтернативи ухвалення стратегічних рішень, доцільно використати алгоритм розробки і впровадження стратегії розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу, який націлений на формування та розвиток стратегічних компетенцій щодо генерування конкурентних переваг (рис.3.2).

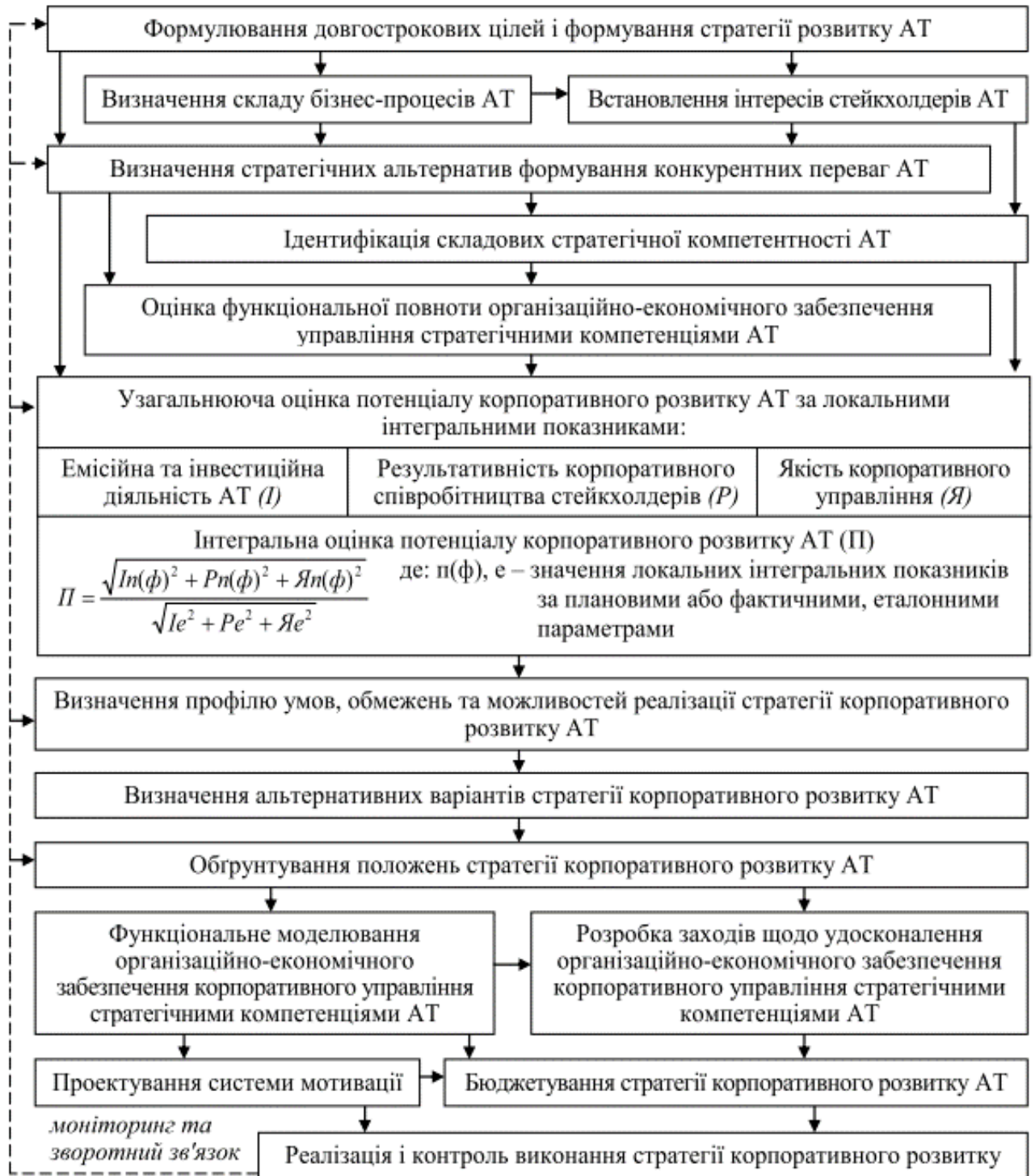


Рис. 3.2. Алгоритм розробки і впровадження стратегії розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу

Примітка: розроблено на основі [1, 7, 8, 11, 31, 32, 38]

Як демонструє рисунок 3.2, вихідним результатом процесів планування й прогнозування розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу стає формування мети та визначення завдань корпорації, які відображають траєкторії бажаного розвитку корпорації та окреслюють очікування засновників і власників і стейкхолдерів щодо найбільш для них значущих і цінних результатів діяльності корпорації та їх співробітництва й взаємодій. Водночас, вип'ячуються пріоритети й потреби діяльності корпорацій, що чітко визначає необхідний спектр стратегічних компетенцій, які необхідно формувати, розвивати та усіяко підтримувати й мотивувати.

Тобто, різновекторність та неоднозначність впливу великого діапазону внутрішніх та зовнішніх чинників, економічних явищ і процесів, що визначають динаміку розвитку корпорацій, зумовлюють доцільність систематизації й узагальнення передумов розробки відповідної стратегії корпорацій на основі компетентнісного підходу (алгоритм розробки і впровадження якої представлено на рисунку 3.2).

Специфікою обраного підходу є двоблочність послідовності етапів проведення необхідних аналітичних розрахунків і узагальнень та стратегічного планування й прогнозування. У контурі блоку аналітичних розрахунків і узагальнень проводиться оцінка індикаторів потенціалу розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу, а у контурі другого блоку стратегічного планування і прогнозування окреслюються пріоритети, можливості, ризики, обмеження, перешкоди, загрози щодо реалізації стратегії, що дає змогу умотивувати різні альтернативи розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу.

Процедурну основу виявлення потенціалу розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу відображено на рисунку 3.3. в просторі матриці, яка побудована за значеннями інтегральних індикаторів стану складових потенціалу.

Обчислення інтегральних індикаторів, що окреслюють параметри окремих складових потенціалу розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу, доцільно проводити за допомогою таксономічного методу (аналогічно щодо

узагальнення індикаторів ефективності впливу стратегічних компетенцій на генерування унікальних конкурентних переваг) за класичним алгоритмом розрахунку, що враховує існуючі динамічні можливості та відмінності й специфіку кожної корпорації щодо найбільш вагомих індикаторів, які характеризують рівень вагомості та ефективності використання стратегічних компетенцій.

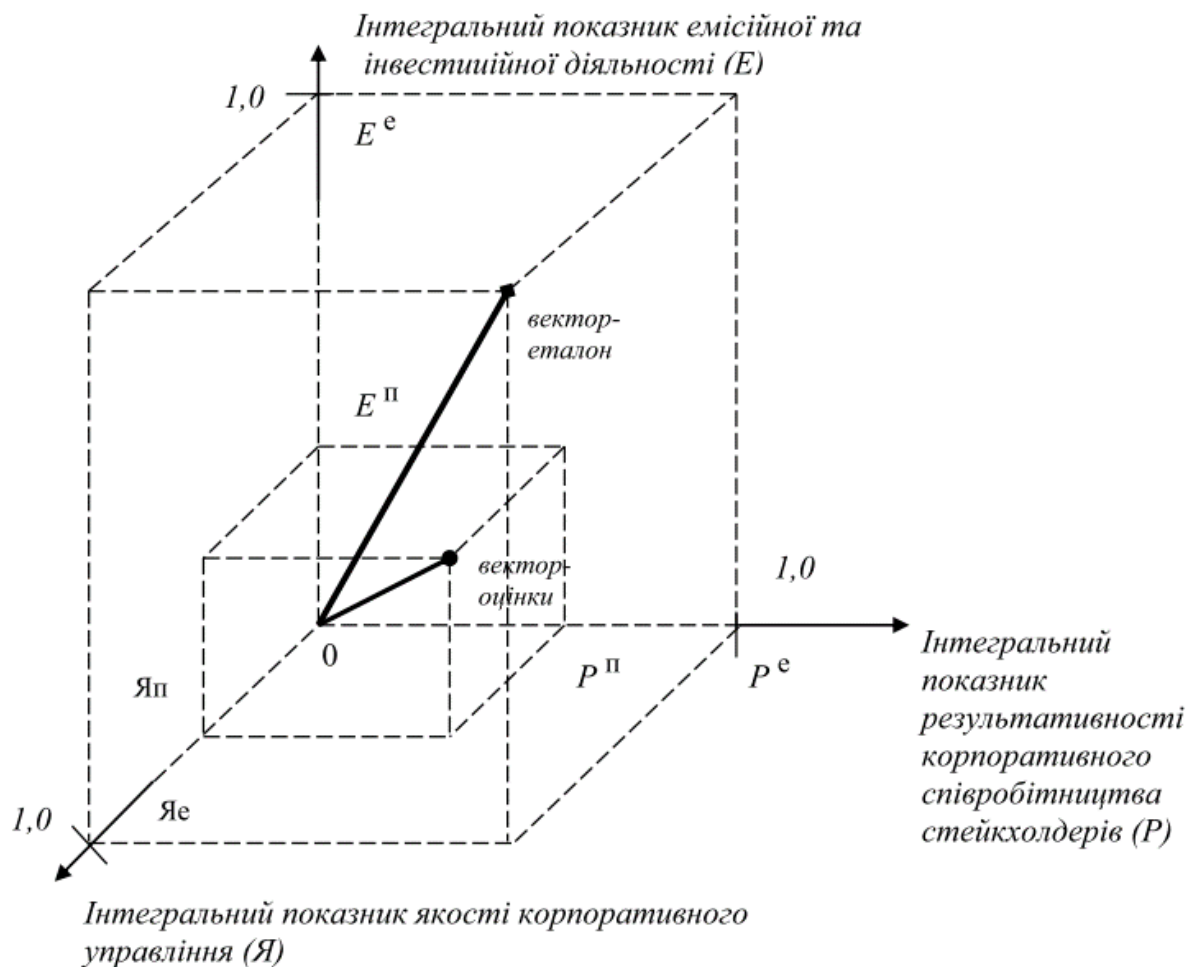


Рис. 3.3. Простір матриці потенціалу розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу

Примітка: розроблено на основі [21]

Розрахунок узагальнюючих результатів виміру потенціалу розвитку деяких корпорацій в телекомунікаційній сфері на основі компетентнісного підходу представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати виміру потенціалу розвитку деяких корпорацій в телекомунікаційній сфері на основі компетентнісного підходу

Індикатор	Значення індикатора			
	ПАТ „SoftServe”		ПрАТ „Intellias”	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Інтегральний індикатор емісійної та інвестиційної складової [0...1]	0,282	0,266	0,142	0,154
Інтегральний індикатор результативності корпоративних взаємодій стейкхолдерів [0...1]	0,484	0,496	0,376	0,342
Інтегральний індикатор якості корпоративного управління [0...1]	0,502	0,528	0,466	0,448
Узагальнюючий індикатор оцінки потенціалу розвитку корпорації (за рівнянням на рис.3.1)	0,434	0,446	0,355	0,337

Примітка: розраховано за результатами досліджень

Простір матриці умов та обмежень щодо стратегії розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу відображений на рисунку 3.3.

*Потенціал розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу*

Індикатор оцінки	Стан індикатора	Опис стану індикатора
Потенціал розвитку корпорації	A	Низький
	B	Помірний
	C	Високий
Функціональна повнота стратегічних компетенцій	D	Функціональна недостатність
	E	Функціональна задовільність
	F	Функціональна повнота
Тип концентрації стратегічних компетенцій	K	Незначна (помірна) концентрація володіння
	L	Значна концентрація володіння
	M	Велика концентрація володіння

Рис. 3.3. Простір матриці умов та обмежень щодо стратегії розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу

Примітка: розроблено на основі рисунку 3.2

Опис умов, можливостей й обмежень щодо використання стратегії розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Опис умов, можливостей й обмежень щодо використання стратегії розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу

Осередок матриці	Потреби у реалізації стратегічної компетентності	Можливості та перспективи щодо удосконалення корпоративного управління	Ризики та обмеження щодо розвитку корпорації
<i>ADK</i>	Підвищення ефективності діяльності.	Вкрай обмежені. Визначаються межами лідерських якостей керівництва	Висока ймовірність заземлення прав акціонерів
<i>ADL</i>	Збільшення виробничого потенціалу	Залежать від здатності акціонерів щодо коаліційної консолідації пакетів акцій	Небезпека конфлікту акціонерів та менеджменту
<i>ADM</i>	Збільшення економічного потенціалу	Інвестування у розвиток. Посилення професійності фахового керівництва	Небезпека заземлення прав акціонерів міноритаріїв
<i>AEK</i>	Диверсифікація сфер діяльності. Перепрофілювання	Оптимізація структури власності. Самовикуп акцій. Пошук стратегічного інвестора	
<i>AEL</i>	Збільшення економічного потенціалу	Інвестування у розвиток. Поглиблення участі у виробничій кооперації	Конфліктність розподілу корпоративного контролю
<i>AEM</i>	Посилення інвестиційної привабливості	Інвестування у розвиток. Поглиблення участі у економічній інтеграції	Ризики неплатоспроможності
<i>AFK</i>	Підвищення ефективності діяльності.	Залучення коштів акціонерів. Реінвестування прибутку. Пошук стратегічного інвестора.	Обмеженість внутрішніх джерел фінансування
<i>AFL</i>	Активізація інвестиційних процесів	Підвищення якості та поліпшення організації корпоративного управління	Недостатня мотивація акціонерів щодо інвестування
<i>AFM</i>	Технологічна модернізація виробництва	Інвестування у розвиток. Поглиблення участі у економічній інтеграції	Ризики недооцінки вартості активів і капіталу товариства
<i>BDK</i>	Функціональна оптимізація управління	Реорганізація. Посилення професійності лінійного керівництва.	Недостатня мотивація вищого керівництва до змін
<i>BDL</i>	Організаційний розвиток.	Посилення професійності фахового керівництва та вищого менеджменту	Небезпека конфлікту акціонерів та менеджменту

<i>BDM</i>	Оптимізація непродуктивних витрат	Оперативність прийняття та реалізації рішень щодо змін. Простота процедур контролю	Обмеженість фахової компетентності власника
<i>BEK</i>	Посилення стратегічної орієнтації розвитку	Консолідація володіння акціями. Посилення професійності вишого менеджменту	Небезпека защемлення прав акціонерів
<i>BEL</i>	Посилення конкурентних переваг	Значущість вимог щодо гармонізації інтересів стейкхолдерів в корпоративному управлінні	Ризики конфлікту акціонерів щодо стратегії розвитку АТ
<i>BEM</i>	Зміцнення конкурентних позицій товариства	Оперативність прийняття та реалізації рішень щодо перерозподілу ресурсів	Висока вартість джерел зовнішнього фінансування
Осередок матриці	Потреби у реалізації стратегічної компетентності	Можливості та перспективи щодо удосконалення корпоративного управління	Ризики та обмеження щодо корпоративного розвитку
<i>BFK</i>	Активізація емісійної діяльності товариства	Підвищення якості та поліпшення організації корпоративного управління	Ризик спроб недружнього поглинання
<i>BFL</i>	Посилення інвестиційної привабливості	Удосконалення та розширення використання акціонерного механізму самофінансування	Конфліктність розподілу корпоративного контролю
<i>BFM</i>	Посилення конкурентних позицій	Цілеспрямованість прийняття рішень щодо компетентнісного забезпечення розвитку АТ	Ризик надмірної суб'єктивності в прийнятті рішень
<i>CDK</i>	Поліпшення якості та функціоналу управління	Здатність щодо збільшення результатів діяльності без додаткових інвестицій	Труднощі в прийнятті коаліційних рішень акціонерами
<i>CDL</i>	Оптимізація структури управління	Перерозподіл прав, повноважень, відповідальності вищих органів управління АТ	Ризики конфлікту акціонерів та менеджменту
<i>CDM</i>	Активізація розвитку людського капіталу АТ	Оперативність прийняття та реалізації рішень щодо змін. Простота процедур контролю	Недостатня мотивація власника щодо змін
<i>CEK</i>	Консолідація власності та контролю	Оптимізація структури власності. Самовикуп акцій. Емісія цінних паперів	Ризики защемлення прав акціонерів міноритаріїв

<i>CEM</i>	Збереження унікальних відмінностей	Посилення професійності фахового керівництва та вищого менеджменту	Ризик обмеження ініціативи вищого менеджменту
<i>CFK</i>	Забезпечення стійкості і високих темпів розвитку	Удосконалення процедурної складової корпоративного контролю над АТ	Небезпека защемлення прав акціонерів
<i>CFL</i>	Підтримка динамічних можливостей	Використання інноваційної сприйнятливості персоналу до новаторських змін	Суперечливість вибору пріоритетів розвитку АТ
<i>CFM</i>	Збереження та посилення лідерських позицій	Можливість використання емісійного механізму самофінансування	Недостатня мотивація власника щодо змін

*Примітка: розроблено на основі [1, 7, 8, 11, 31, 32, 38]*

Формування змісту та окреслення масштабу наявного стратегічного розриву між існуючими та бажаними індикаторами позиції корпорації в просторі матриці щодо умов, можливостей й обмежень використання стратегії розвитку корпорації на основі компетентнісного підходу, фактично, становить базис для визначення пріоритетів та розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

### **3.2. Підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях**

У зрізі, загострення конкурентної боротьби та посилення деструктивних трансформаційних змін у бізнес-середовищі, постає нагальне питання щодо підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях. Ця проблема, актуалізується, ще й необхідністю розширення діапазону альтернативних рішень щодо вибору форм, засобів, механізмів реагування на трансформації економічного середовища.

Гнучкість стратегічних компетенцій в корпорації – це здатність корпорації здійснювати успішно свою діяльність в трансформаційних умовах бізнес-середовища з великою амплітудою.

Зауважимо, що серед дослідників корпоративного управління спостерігаються наукові дискусії щодо ідентифікації сутнісних атрибутів та



закономірностей утворення й підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпорації.

Водночас, переважно, науковці виокремлюють активну та пасивну гнучкість стратегічних компетенцій в корпорації. Під активною гнучкістю стратегічних компетенцій в корпорації розуміють максимально можливу амплітуду ухвалення альтернативних рішень щодо розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу, яку може задіяти корпорація без сторонньої підтримки, використовуючи лише власні стратегічні компетенції.

Під пасивною гнучкістю стратегічних компетенцій в корпорації розуміють максимально можливу амплітуду ухвалення альтернативних рішень щодо розвитку корпорацій на основі компетентнісного підходу, яку може задіяти корпорація за підтримки зовнішніх сил (зокрема партнерів).

Характеристики інтеграційних стратегій розвитку корпорацій щодо гнучкості стратегічних компетенцій за їх активним чи пасивним підходом представлено у таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

Характеристики інтеграційних стратегій розвитку корпорацій щодо гнучкості стратегічних компетенцій

Характеристики	Інтеграційна стратегія	
	Активна	Пасивна
Пошук партнерів	Активний постійний	Випадковий одиничний
Ініціатива у пошуку партнерів	Належить підприємству	Належить партнерам
Частота трансформацій	Висока	Низька
Тіснота зв'язків партнерів	Висока та середня	Середня та низька
Рівень трансакційних витрат	Високий	Низький

*Примітка: розроблено на основі [25, 51, 53]*

На рисунку 3.4 представлено механізм корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях.

Підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях відбувається через посилення здатності менеджменту корпорації щодо

оперативної варативності й рекомбінації різноманітних економічних ресурсів та їх динамічного реконфігурування щодо функціоналу ефективного використання. Фактично, гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях притаманна довгострокова перспективність, що проявляється у визначенні пріоритетів та орієнтирів діяльності корпорацій та охоплює одночасно різні їх функціональні сфери бізнесу. Водночас, підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях формує можливості щодо успішного вирішення проблем і усунення протиріч, розв'язання діапазону задач щодо окресленого кола цілей тощо.



*Рис. 3.4. Механізм корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях*

*Примітка: розроблено на основі [25, 51, 53]*

Складові механізму корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях представлено на рис. 3.5. Ключове місце серед стратегічних орієнтирів розвитку корпорацій, на здобуток яких зорієнтовані стратегічні компетенції, належить адаптації та варіативності функціоналу та бізнес-процесів.

Отже, складові механізму корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях генерують здатність щодо збереження рівноваги та підтримки стійкості економічного стану до зовнішніх змін.



Рис. 3.5. Складові механізму корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [25, 51, 53]

У зрізі корпоративного управління, гнучкість стратегічних компетенцій, переважно постає відображенням своєрідної надійності функціонування і розвитку корпорації, сталості її бізнес-процесів та функціоналу.

Ця надійність знаходить відображення в прийнятному діапазоні зовнішніх трансформацій, реагування на які не вимагає залучення додаткових обсягів ресурсів, може лише передбачати зміну їх конфігурації та розподілу, а також не потребує перегляду орієнтирів, цінностей та пріоритетів, які корпорація зможе досягти на сталій ресурсній базі.

Специфічна цінність гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях полягає у набутті можливостей здійснювати цілеспрямований пошук креативних оптимальних управлінських рішень, враховуючи постійні стрімкі деформації бізнес-середовища та ресурсних комбінацій.

Водночас, доцільно зауважити, що вадою механізму корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях є надмірний консерватизм щодо моніторингу передумов формування та розвитку стратегічних компетенцій.

Так, Мартинова Л. Б., Корж Н. В. [51, с.70], стверджують, що „забезпечення економічної гнучкості має ґрунтуватися не тільки на виконанні простих заходів щодо удосконалення техніки та організації виробництва, але й обов’язково повинно передбачає необхідність набуття нової якості здійснення технологічних та управлінських процесів” [51, с. 70].

А, Р. Санчез [101, с.71-90] зазначає, що „прискорене виявлення сучасних тенденцій відносно помітного зростання турбулентності середовища господарювання визначає необхідність адекватного пришвидшення дій відносно удосконалення та розвитку стратегічної компетентності підприємств у цілому” [101, с.71-90].

Враховуючи вказані зауваження, представимо технологію формування механізму корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях на рисунку 3.6.

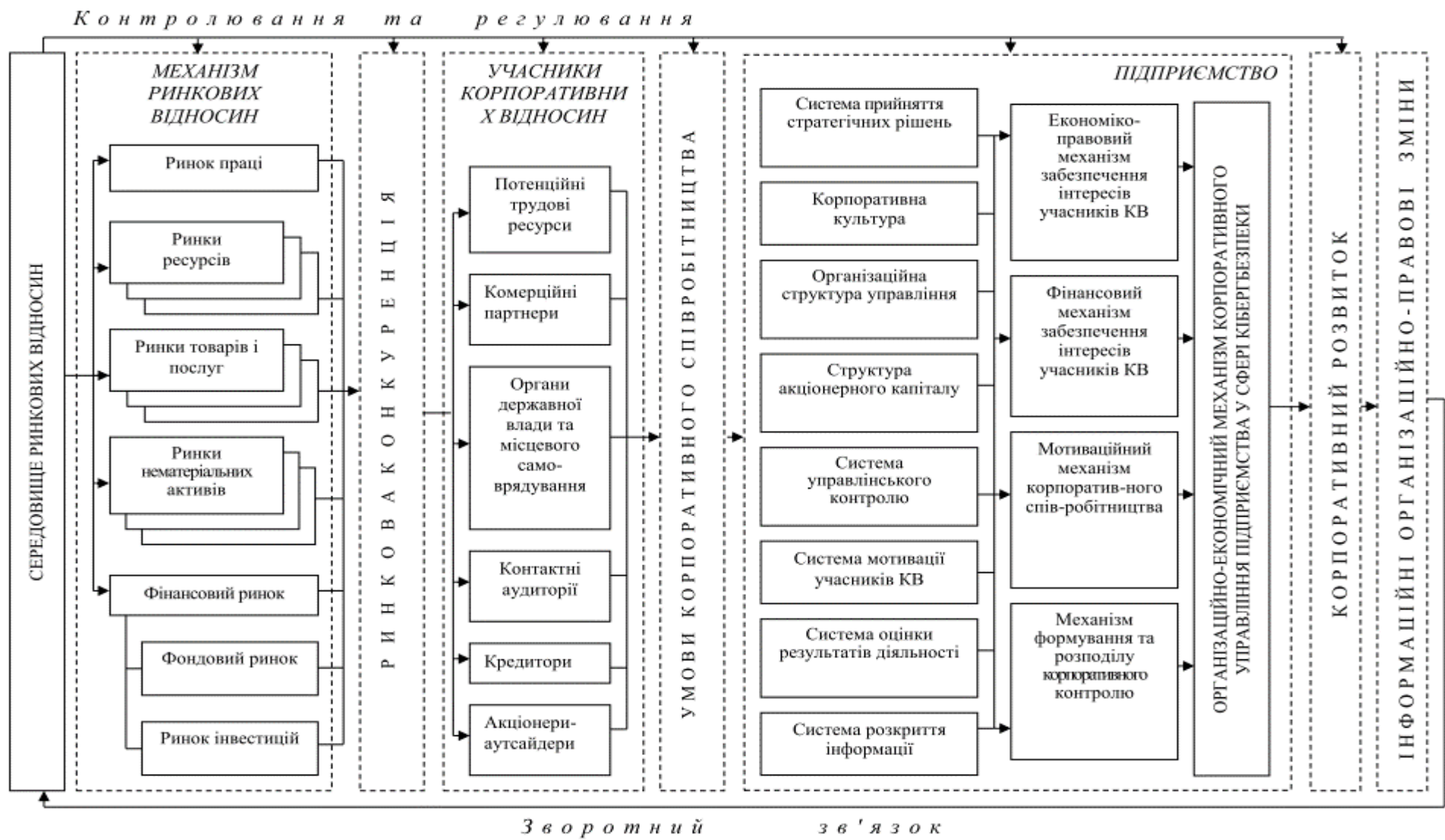


Рис. 3.6. Технологія формування механізму корпоративного управління щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [25, 51, 53]

На рисунку 3.7 продемонстровано розподіл трансформаційних деформацій за передбачуваним рівнем гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях.

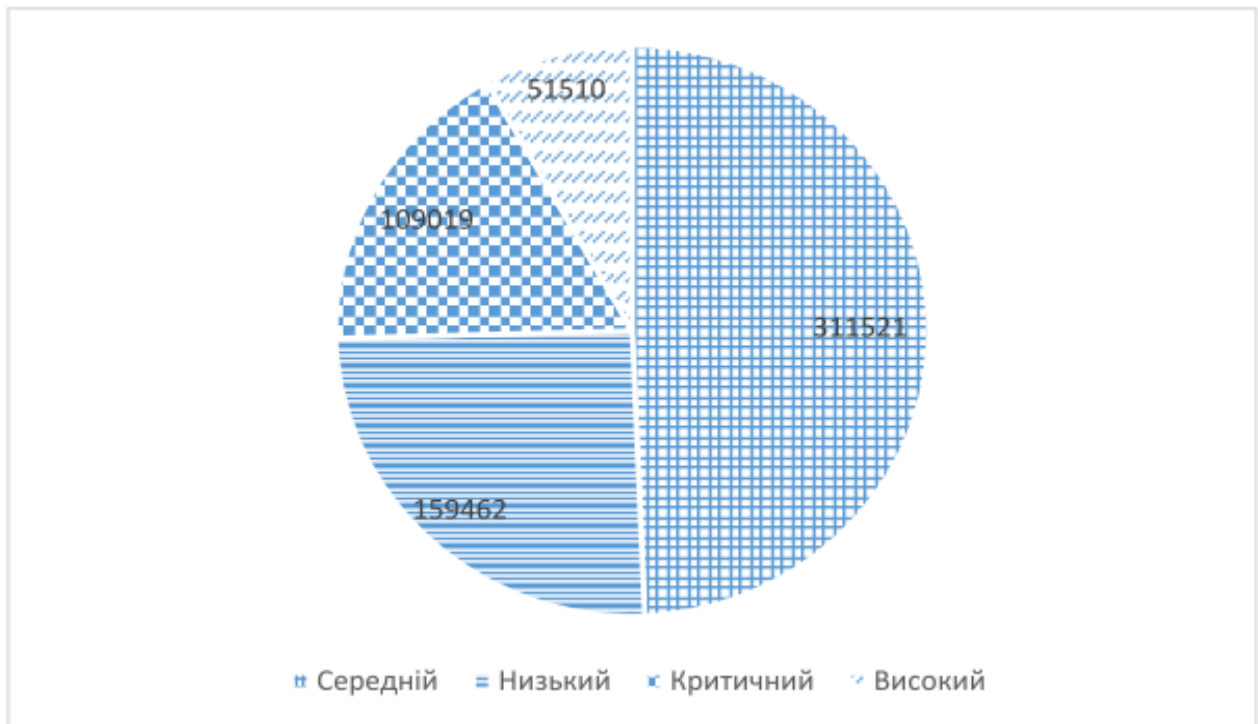


Рис. 3.7. Розподіл трансформаційних деформацій за передбачуваним рівнем гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [25, 51, 53]

Як, бачимо, ієрархічність та багатокмпотентність забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях для адекватного динамічного реагування корпорацій на зміни формату бізнес діяльності визначається змістовим наповненням внутрішньої побудови спектру ключових стратегічних компетенцій та конфігурацією процесів розподілу трансформаційних деформацій, які вагомо впливають на формування стратегічних компетенцій.

Таким чином, для вирішення проблем щодо забезпечення та підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях на рисунку 3.8, представлено обґрунтування заходів щодо підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях.



Рис. 3.8. Обґрунтування заходів щодо підвищення гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [25, 51, 53]

Оцінка індикаторів варіативності та гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях на прикладі ПАТ „SoftServe” представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка індикаторів варіативності та гнучкості стратегічних компетенцій в корпораціях на прикладі ПАТ „SoftServe”

Управлінські роботи у складі стратегічної компетенції	Оціночні характеристики варіативності змісту управлінських робіт, за шкалою семантичного диференціалу, що визначає бальні оцінки [0...10]					Фактичне значення (за оцінками експертів)	Оціночні характеристики сформованості компетенцій в сфері виконання управлінських робіт, за шкалою семантичного диференціалу, що визначає бальні оцінки [0...10]					Фактичне значення
	0...2	>2...4	>4...6	>6...8	>8...10		0...2	>2...4	>4...6	>6...8	>8...10	
Формалізація місії	однорідний	змінний у часі	змінний за роботами	змінний за функціями	змінний за цілями	2,5	не сформовано	за операціями	сформовано за роботами	за функціями	повно сформовано	4,5
Ідентифікація корпоративних цінностей	однорідний	змінний у часі	змінний за роботами	змінний за функціями	змінний за цілями	4,5	не сформовано	сформовано за операціями	сформовано за роботами	сформовано за функціями	повно сформовано	7,0
Індикатори ефективності	однорідний	змінний у часі	змінний за роботами	змінний за функціями	змінний за цілями	8,0	не сформовано	за операціями	за роботами	за функціями	повно сформовано	7,0
Визначення критеріїв стимулювання	однорідний	змінний у часі	змінний за роботами	змінний за функціями	змінний за цілями	7,5	не сформовано	за операціями	за роботами	за функціями	повно сформовано	7,0
Ідентифікація конфліктів інтересів	однорідний	змінний у часі	змінний за роботами	змінний за функціями	змінний за цілями	1,5	не сформовано	за операціями	сформовано за роботами	за функціями	повно сформовано	5,0
Визначення соціальних зобов'язань	однорідний	змінний у часі	змінний за роботами	змінний за функціями	змінний за цілями	1,0	не сформовано	за операціями	за роботами	за функціями	повно сформовано	3,0
Інтегральна оцінка	Повністю однорідні	Фрагментовано варіативні	Вибірково-варіативні	Диференційовано варіативні	Динамічно змінні	4,2	Не сформовані	Фрагментарні	Вибірково спеціалізовані	Функціонально спеціалізовані	Комплексні	5,6

Примітка: розроблено на основі результатів дослідження.



Важливість розширення існуючого рівня гнучкості й диференціації стратегічних компетенцій в корпораціях, визначення доцільності за критерієм функціональності, здійснення ресурсних витрат, резервування активів, накопичення фінансових запасів та відпрацювання організаційних заходів, пов'язаних із підтримкою адаптаційних гнучких здібностей та спроможностей корпорації, тісно переплітається, передусім із посиленням стратегічної прогностичної здатності щодо фільтрації та відбору оптимальної альтернативної траєкторії розвитку та гармонійного варіанту конфігурації витрати різноманітних ресурсів.

### **3.3. Мотиваційне забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях**

Проблеми мотиваційного супроводження й забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління вже безпосередньо переходять до контуру планування й прогнозування розвитку корпорації й генерування її конкурентних переваг для підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптивності функціоналу корпорацій.

На основі проведеного дослідження інтересів різних контактних аудиторій корпоративних відносин та використовуючи результати експертної узагальненої оцінки, у таблиці 3.5, представлено показники оцінювання ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління.

Зауважимо, що, практично, ефективність мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління окреслюється дуалістичним характером прояву інтересів різних груп учасників та очікуваннями зацікавлених груп стейкхолдерів.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління

Фінансових інвесторів		Нефінансових інвесторів	
Групи показників	Показники	Групи показників	Показники
1. Ліквідність	1. Загальний коефіцієнт покриття. 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності. 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1. Обсяг та ритмічність діяльності	1. Коефіцієнт ритмічності 2. Частка ринку 3. Обсяг експортованої продукції
2. Фінансова стійкість	1. Коефіцієнт автономії. 2. Коефіцієнт маневреності. 3. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	2. Якість та асортимент продукції	1. Коефіцієнт сортності 2. Середньозважений бал якості 3. Рівень товарної номенклатури
3. Ділова активність	1. Оборотноість запасів 2. Оборотноість дебіторської заборгованості 3. Оборотноість власного капіталу 4. Оборотноість капіталу	3. Мотивація	1. Рівень заробітної плати 2. Темп зростання заробітної плати 3. Умови роботи 4. Умови для самореалізації
4. Рентабельність	1. Рентабельність реалізації 2. Рентабельність основної діяльності 3. Рентабельність основного капіталу 4. Рентабельність власного капіталу	4. Суспільність	1. Рівень збереження екології 2. Рівень сплати податків 3. Витрати на благодійність
5. Ринкова активність	1. Коефіцієнт „ціна-прибуток” 2. Коефіцієнт „ринкова балансова вартість” 3. Цінність акцій	5. Рівень сервісу	1. Строк доставки споживачам 2. Гарантійне та післягарантійне обслуговування 3. Умови оплати 4. Свочасність та повнота оплати поставок

Примітка: розроблено на основі [7, 14, 16, 37, 48, 92]

Технологія оцінювання ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління представлена на рисунку 3.9.

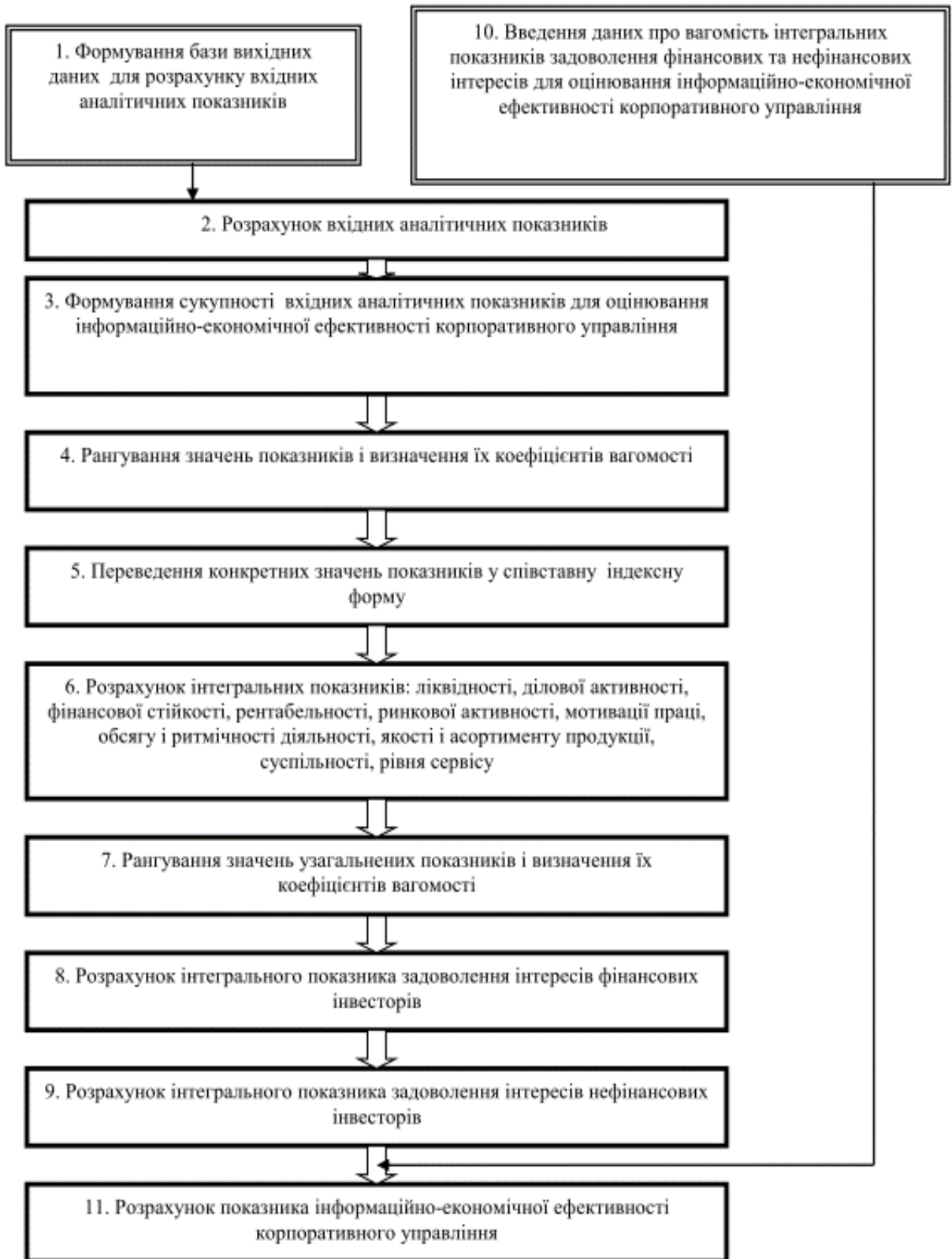


Рис. 3.9. Технологія оцінювання ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління

Примітка: розроблено на основі [7, 14, 16, 37, 48, 92]

Склад та взаємозалежність мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління наглядно представлено на рисунку 3.10.

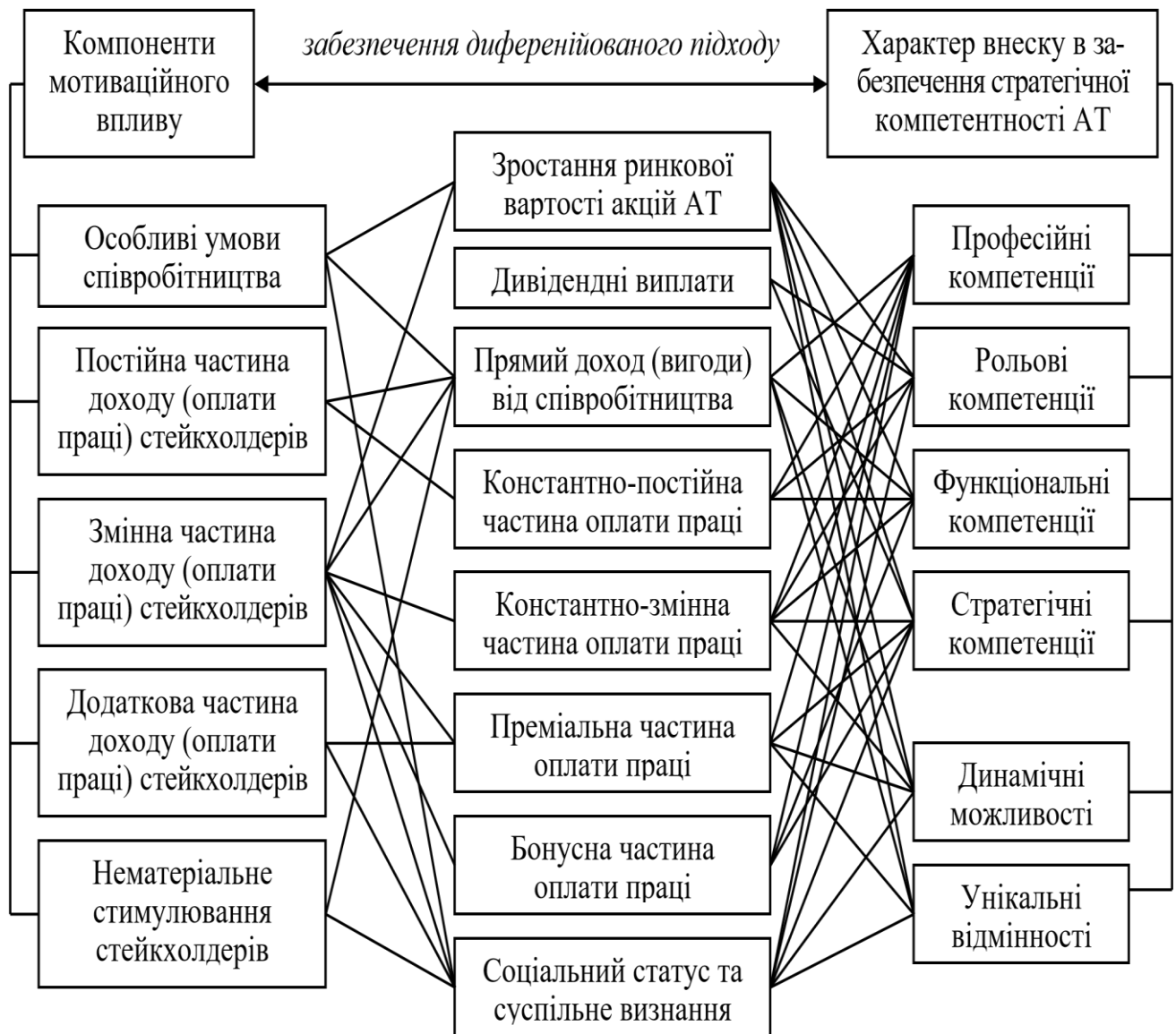


Рис. 3.10. Склад та взаємозалежність мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління

Примітка: розроблено на основі [7, 14, 16, 37, 48, 92]

Визначення характеру спрямованості орієнтації форм та інструментів мотиваційного супроводу й впливу на стратегічні компетенції корпорацій представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Спрямованість орієнтації форм та інструментів мотиваційного супроводу й впливу на стратегічні компетенції корпорацій

Форми та інструменти мотиваційного супроводу та впливу	Спрямованість орієнтації форм та інструментів мотиваційного супроводу й впливу на стратегічні компетенції корпорацій (А – аутсайдерська спрямованість; І – інсайдерська спрямованість, С – синтетична спрямованість, Н – спрямованість відсутня)														
	СК01	СК02	СК03	СК04	СК05	СК06	СК07	СК08	СК09	СК10	СК11	СК12	СК13	СК14	СК15
<i>Матеріальне стимулювання</i>															
Особливі умови комерційної співпраці	Н	А	А	Н	А	С	Н	Н	Н	Н	Н	С	Н	А	А
Особливі умови коопераційної співпраці	Н	А	А	Н	А	С	Н	Н	Н	Н	Н	С	Н	А	А
Особливі умови спільного фінансування (кредитні пакети і знижки)	Н	Н	Н	Н	А	С	Н	Н	Н	Н	Н	С	Н	А	А
Особливі умови доступу до об'єктів інфраструктури підприємства	Н	Н	Н	Н	А	С	Н	І	Н	Н	Н	С	І	А	С
Особливі умови доступу до об'єктів інтелектуальної власності	Н	Н	А	Н	А	С	Н	І	Н	Н	Н	С	І	А	С
Особливі умови доступу до об'єктів гудвілу та ноу-хау	І	Н	А	А	А	С	Н	І	Н	Н	Н	С	І	А	С
Опціон на придбання акцій за фіксованою ціною (з податковими пільгами)	С	С	Н	Н	І	С	І	І	Н	Н	Н	С	І	Н	С
Опціон на придбання акцій за фіксованою ціною (без податкових пільг)	С	С	Н	Н	І	С	І	І	Н	Н	Н	С	І	Н	С
Права придбання акцій, обмежених у обігу	С	С	Н	Н	І	С	І	І	Н	Н	Н	С	І	Н	С
Бонусні виплати	С	С	Н	І	І	С	І	І	Н	Н	Н	С	І	Н	С
Бонусні виплати за акціями-«фантомами»	С	С	Н	І	І	С	І	І	Н	Н	Н	С	І	Н	І
Програма колективного преміювання	Н	І	Н	І	І	С	І	І	Н	Н	І	С	І	І	І
Програма довгострокового преміювання	Н	І	Н	І	І	С	І	І	Н	Н	І	С	І	І	І
Відкладені бонусні виплати	Н	І	Н	І	І	С	І	І	Н	Н	І	С	І	І	І
Соціальний пакет	Н	Н	Н	Н	І	С	І	І	І	Н	І	С	І	Н	І

Пенсійний пакет	Н	Н	Н	Н	Н	С	І	І	І	Н	І	С	І	Н	І
Разові виплати при зміні умов трудової угоди	Н	Н	Н	Н	І	С	І	І	І	І	І	С	І	І	І
Цільова разова грошова допомога	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	Н	Н	І	І
Надбавки (доплати) за стаж роботи	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	Н	Н	І
Надбавки за особливі професійні досягнення	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	Н	Н	І
Надбавки за особливі умови праці	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	Н	І	І
Часткове відшкодування витрат, не пов'язаних, із виконанням службових обов'язків або контрактних зобов'язань	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	Н	Н	І
Часткове (повне) відшкодування витрат на перепідготовку (підвищення кваліфікації)	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	І	Н	І
Часткове відшкодування витрат на реєстрацію прав власності на інтелектуальні активи	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	Н	І	Н	І	Н	І
Разові виплати за сумлінне виконання службових обов'язків	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	І	Н	І
Надання індивідуальних пільгових позик	Н	Н	Н	Н	Н	Н	І	І	І	І	І	Н	І	Н	І
Фінансування індивідуальної участі у професійних заходах, презентаціях досягнень	Н	Н	Н	Н	Н	І	Н	І	І	І	І	Н	І	Н	І
<i>Нематеріальне стимулювання</i>															
Нагородження офіційними подяками, відзначення іншими формами визнання заслуг	С	Н	Н	Н	С	С	І	І	І	І	І	С	І	Н	С
Встановлення гнучкого графіку трудової діяльності	Н	Н	Н	Н	С	Н	І	І	І	І	І	Н	І	Н	І
Встановлення гнучких умов зайнятості	Н	Н	Н	Н	С	Н	І	І	І	І	І	Н	І	Н	І
Встановлення особливих (гнучких) умов щодо структури робочого часу (виділення ресурсів для творчого пошуку)	Н	Н	Н	Н	С	Н	І	І	І	І	І	Н	І	Н	І

Примітка: розроблено на експертних суджень та проведеного дослідження

Упорядкування процесних параметрів та структурно-функціональна систематизація мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях представлена на рисунку 3.11.



Рис. 3.11. Упорядкування процесних параметрів та структурно-функціональна систематизація мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях

Примітка: розроблено на основі [7, 14, 16, 37, 48, 92]

Розрахунок значення інтегрального індикатора ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління проілюстровано на рисунку 3.12.

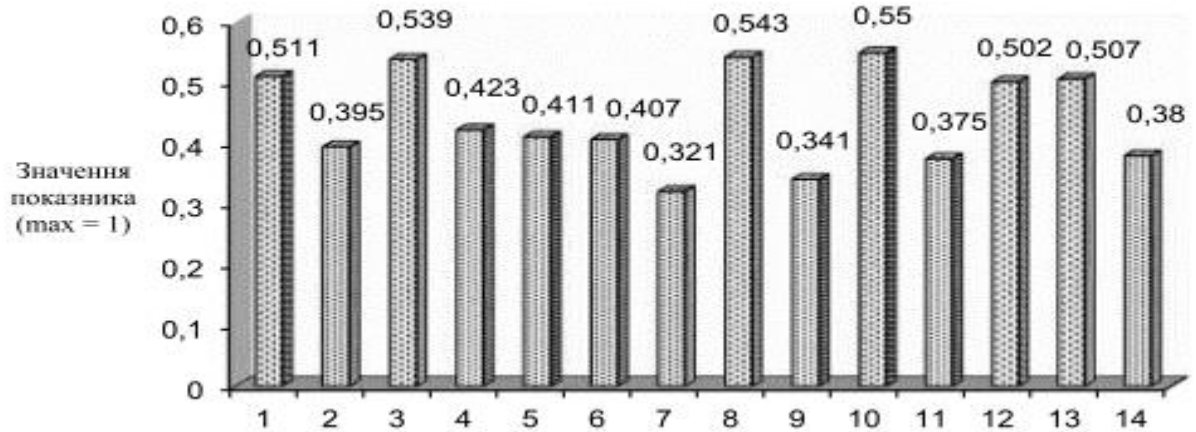


Рис. 3.12. Значення інтегрального індикатора ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління

Примітка: розроблено на основі [21, 33]

Інтенсивність впливу чинників на інтегральний індикатор ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління проілюстровано на рисунку 3.15.

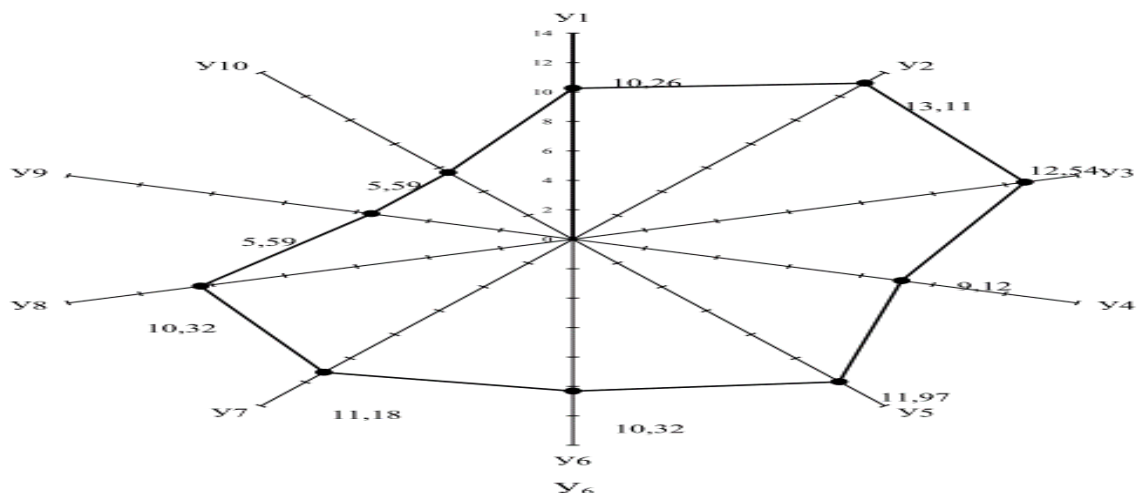


Рис. 3.15. Інтенсивність впливу чинників на інтегральний індикатор ефективності мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій корпоративного управління

Примітка: розроблено на основі [21, 33]



Таким чином, доходимо висновку щодо необхідності поглибленої диференціації мотиваційного супроводу й забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпоративному управлінні, що сприятиме підтримці та акумуляції стимулюючих впливів та спрямованості орієнтації форм та інструментів на вирішенні проблем належного мотиваційного підґрунтя розвитку спектру стратегічних компетенцій та гармонізації ключових інтересів усіх контактних аудиторій та груп стейкхолдерів в корпораціях.

Наостанок, наголосимо, що в корпораціях пріоритетні напрями розвитку стратегічних компетенцій можуть включати наступні аспекти:

1. Інноваційність: Розвиток компетенцій в галузі інновацій дозволяє корпорації бути в курсі останніх технологічних та ринкових трендів. Це може включати створення інноваційних продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей.

2. Глобальна присутність: Розвиток компетенцій у сфері глобального розширення діяльності допомагає корпораціям входити на нові ринки та забезпечує їх присутність у різних країнах. Це може включати розробку стратегій міжнародного розвитку, адаптацію до місцевого бізнес-середовища та розвиток глобальних партнерств.

3. Цифрова трансформація: Розвиток компетенцій у сфері цифрової трансформації допомагає корпораціям адаптуватись до цифрової економіки та використовувати нові цифрові технології для поліпшення своїх процесів та послуг. Це може включати впровадження штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації та розробку цифрових стратегій.

4. Управління знаннями: Розвиток компетенцій у сфері управління знаннями допомагає корпораціям зберігати та ефективно використовувати накопичені знання та досвід. Це може включати створення бази знань, забезпечення доступу до потрібної інформації та розвиток культури знань усередині організації.

5. Гнучкість та адаптивність: Розвиток компетенцій у сфері гнучкості та адаптивності допомагає корпораціям швидко реагувати на змінні ринкові умови та змінюючи потреби клієнтів. Це може включати розвиток гнучких бізнес-процесів, управління ризиками та здатність до швидкого переключення ресурсів. Кожна корпорація може обрати свої пріоритети залежно від своїх стратегічних цілей та особливостей бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Одержані результати проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі „Розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях” дали змогу сформулювати наступні висновки:

Стратегічна компетентність корпорації як взаємопов'язана сукупність наявних у неї компетенцій є відображенням здатності та спроможності щодо утворення й підтримки на довгостроковій основі стійких конкурентних переваг. Передумови формування стратегічної компетентності мають індивідуально-особистісну природу походження (професійні компетенції), групову основу утворення (рольові та функціональні компетенції), системний характер виявлення (стратегічні компетенції). Змістова спільність та системна єдність зазначених складових стратегічної компетентності корпорацій, визначається цільовою орієнтацією на формування динамічних можливостей та унікальних відмінностей в сфері забезпечення конкурентоспроможності корпорацій.

Розвиток стратегічних компетенцій в корпораціях являє собою сукупність змін (кількісних, якісних, структурних) в механізмі корпоративного управління, що визначають розширення його можливостей та спроможності щодо забезпечення стратегічної компетентності на засадах гармонізації інтересів та узгодження цілей стейкхолдерів через використання засобів регулювання корпоративних відносин. В рамках механізму розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях здійснюється поєднання статичних та динамічних аспектів формування та реалізації компетенцій при утворенні та підтримці конкурентних переваг в корпораціях.

Визначення стану сформованості та оцінки результатів застосування стратегічної компетентності в корпораціях доцільно здійснювати через використання інтегрального показника, що дозволяє узагальнити параметри ефективності операційної, інвестиційної, фінансової діяльності корпорацій. Аналіз динаміки інтегрального показника результативності використання

стратегічної компетентності в ІТ корпораціях у 2019–2021 рр. дозволив встановити суперечливість сучасних тенденцій щодо забезпечення стійкості конкурентних позицій та стабільності конкурентних переваг ІТ корпорацій.

Для забезпечення належного управлінського реагування на загрози та виклики щодо збереження та підтримки конкурентних переваг варто використовувати методичний підхід до визначення функціональної повноти організаційно-економічного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях на основі узагальненого оцінювання впливу на формування та реалізацію стратегічної компетентності з боку складових механізму корпоративного управління.

Потенціал розвитку стратегічних компетенцій в ІТ корпораціях являє собою узагальнюючу системну характеристику можливості та спроможності механізму щодо сприяння поліпшенню стану сформованості та збільшенню продуктивності використання компетенцій. Сформовано технологію розробки стратегії розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях, положення якої підпорядковуються до вимог формування потенціалу корпоративного розвитку, орієнтованого на створення та підтримку стратегічних компетенцій для забезпечення цільових конкурентних переваг в напрямках активізації інноваційної діяльності, збільшення результативності співробітництва стейкхолдерів, підвищення якості корпоративного управління.

Створення та підтримка стратегічної компетентності в корпораціях має здійснюватися із обов'язковим урахуванням економічної гнучкості компетенцій, що передбачає визначення діапазону виявлення рефлексій уявлень стейкхолдерів щодо встановлення найбільш прийнятних для них форм реалізації індивідуальних інтересів та досягнення групових цілей.

Формування мотиваційного забезпечення розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях передбачає необхідність диференційованого використання різних форм заохочення стейкхолдерів щодо участі в процесах

формування та підтримки компетенцій для забезпечення цільових конкурентних переваг.

Наостанок, наголосимо, що в корпораціях пріоритетні напрями розвитку стратегічних компетенцій мають включати наступні аспекти:

1. Інноваційність: Розвиток компетенцій в галузі інновацій дозволяє корпорації бути в курсі останніх технологічних та ринкових трендів. Це може включати створення інноваційних продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей.

2. Глобальна присутність: Розвиток компетенцій у сфері глобального розширення діяльності допомагає корпораціям входити на нові ринки та забезпечує їх присутність у різних країнах. Це може включати розробку стратегій міжнародного розвитку, адаптацію до місцевого бізнес-середовища та розвиток глобальних партнерств.

3. Цифрова трансформація: Розвиток компетенцій у сфері цифрової трансформації допомагає корпораціям адаптуватись до цифрової економіки та використовувати нові цифрові технології для поліпшення своїх процесів та послуг. Це може включати впровадження штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації та розробку цифрових стратегій.

4. Управління знаннями: Розвиток компетенцій у сфері управління знаннями допомагає корпораціям зберігати та ефективно використовувати накопичені знання та досвід. Це може включати створення бази знань, забезпечення доступу до потрібної інформації та розвиток культури знань усередині організації.

5. Гнучкість та адаптивність: Розвиток компетенцій у сфері гнучкості та адаптивності допомагає корпораціям швидко реагувати на змінні ринкові умови та змінюючи потреби клієнтів. Це може включати розвиток гнучких бізнес-процесів, управління ризиками та здатність до швидкого переключення ресурсів. Кожна корпорація може обрати свої пріоритети залежно від своїх стратегічних цілей та особливостей бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф., Бондаренко К.В. Місце компетентнісного підходу в теорії управління економічною безпекою підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №.5. С.1-4.
2. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83-86
3. Андрійчук Р. В. Обґрунтування вибору форми вияву вартості підприємства для оцінки ефективності виробництва. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2009. № 4 (54). С. 12–21
4. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(1). С. 91-97.
5. Андрущенко В.П., Михальченко М.І. *Сучасна соціальна філософія*. Київ: Генеза. 1996. 368 с.
6. Аносова О.С., Шевченко В.А. Обґрунтування стратегічних управлінських рішень в сфері формування вартісного потенціалу корпоративного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7811>
7. Арапова О.М. *Компетентнісний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації*. URL: [archive.nbuv.gov.ua/e-journals/econrch/2011\\_1/11aomvpo.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/econrch/2011_1/11aomvpo.pdf).
8. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1 (6). С. 207-211.
9. Баюра Д. О. *Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку*: монографія. Київ : Київ. ун-т, 2009. 288 с.
10. Бемб А., Нойбауер Ф. *Корпоративне управління: Віч на віч з парадоксами*. Київ. Основи, 1997. 302 с.

11. Берсуцька С.Я., Зайцев В.С. Формування стратегічних бюджетів ефективного використання людського капіталу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 178-185
12. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Б-ка з освіт. політики. Київ. К.І.С., 2004. 112 с.
13. Білорус Т.В. Практичні рекомендації щодо розробки та впровадження моделей компетенцій. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку сучасної економіки: XXI Міжнародна наук.-практ. конф., 28-29 грудня 2012 р.:* тези доп. Львів: ЛЕФ. 2012. С. 47-48.
14. Бондаренко О.О. Значення компетентності персоналу в процесі впровадження системи менеджменту якості. *Економіка та держава*. 2009. №. 4. С. 70-72.
15. Бородієнко О.В. Порівняльний аналіз методик проектування моделі компетенцій в психолого-педагогічних дослідженнях. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Серія: Педагогічні науки. 2015. №. 1. С. 34-39.
16. Вартанова О. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №5. С. 97-102
17. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. №7. С.23-28
18. Волошко Н.О. Акціонерний капітал в системі регулювання корпоративних відносин. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 88-93
19. Волошко Н.О. Транснаціональні корпорації: теоретико-методологічні основи організації діяльності в умовах глобалізації економіки. *Економіка та держава*, 2020. №3. С. 110-113

20. Временко Л.В., Кондратенко Д.В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 401-408.
21. Гамма Т.М. Оцінка вартості бізнесу в інтеграційних процесах. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2016. Т. 24. № 2. С. 71-79.
22. Головань, М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. №8(18). С. 224-234.
23. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. №12(2). С. 51-54.
24. Гриценко А.А. Сумісно-розділені відносини: праця, власність і влада. *Економіка України*. 2003. № 3. С. 50–58.
25. Гудзь О.Є. *Корпоративне управління: навчальний посібник*. Львів: ЛігаПрес, 2018. 124 с.
26. Гудзь О.Є. *Корпоративне управління: понятійно-термінологічний словник*. Львів: ЛігаПрес, 2018. 44 с.
27. Гудзь О. Клюка Ю. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (33), 2020. С. 4–9.
28. Гудзь О. Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (38), 2021. С. 5–9.
29. Гудзь О. Клюка Ю. Корпоративне управління: оцінка якості та ефективності. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: Матеріали II міжнародної науковопрактичної конференції (м. Київ, 22-23 грудня 2020 року)*. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2020. 186 с. С. 63–65.



30. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3 (25), 2018. С. 4–12.
31. Гудзь О.Є. Розробка стратегічних альтернатив розвитку корпорацій. *Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформатизації суспільства*: Матеріали науковопрактичної конференції (м. Київ, 20 грудня 2016 р.). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва. Київ. Державний університет телекомунікацій. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва. 2016. 170 с. С. 28 – 29.
32. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі*: матеріали міжнар. наук.практ. Інтернет-конф. 29–30 квітня 2014 р. Тернопіль. Крок. 2014. 295 с. С. 165 – 167.
33. Гудзь О.Є., Степасюк О.С. Інтеграційні процеси в корпоративному управлінні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції „Формування та розвиток інтеграційних процесів в АПК”. Полтава. ПДАА. 2011. 180 с. С.35 – 38.
34. Гусева О.Ю. Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2015. №4 (20). С.261-266
35. Давидов О.І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Актуальні проблеми економіки.* 2014. № 9. С. 186-195
36. Державна служба статистики України. Економічна статистика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
37. Довгань Л.Є., Пермінова В.О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2011. Вип. 20. Ч. I. С.113-121
38. Дунда С.П. Стратегічні підходи до управління розвитком підприємств хлібопекарної галузі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. № 18. С. 75-77

39. Євтушевський В. *Основи корпоративного управління*. Київ. ЗнанняПрес. 2002. 317 с.
40. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423-427
41. Зленко А.М. Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісник університету*. 2013. №. 20 (1). С. 99-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2013\\_20\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_20(1)_21)
42. Ілляшенко С. *Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи*. Суми. ВТД Університетська книга. 2003. 278 с.
43. Іоргачова М.І., Ковальова О.М., Коцюрубенко Г.М. Вартісноорієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111-115
44. Іпполітова І.Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 210-217
45. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. *Стратегічне управління*. Харків: НТУ «ХП». 2017. 460 с.
46. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Навички та компетенції, що продукуються навчальним курсом “Цифрове підприємництво” в Університеті 5.0. *Держава та регіони*. 2021. №1(118). С. 6-11.
47. Крисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення природи конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського. 2018. Вип. 22. С. 22-26.
48. Ліпич Л.Г., Пустюльга Л.С. Генезис розвитку теорій мотивації праці. *Science*. 2010. № 1. С. 17–19.
49. Лупак Р.Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства*. Львів. Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.
50. Мамонтова Н.А. Підходи до оцінювання результативності та ефективності управління вартістю. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №9.

51. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 20(48). С. 67–75.
52. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. № 4 (04). С. 176-182.
53. Михайляк Г. В. *Системи оцінювання компетенцій управлінців машинобудівних підприємств*: дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / Михайляк Галина Володимирівна. Львів, 2015. 196 с.
54. Мних О.Б., Костюк О.С. Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах маркетингу і логістики. *Проблеми економіки та управління*. 2005. №533 [44]. С.52-61
55. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 6 (117). С. 63-66
56. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія. Харків: ХНАМГ. 2006. 380 с.
57. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1 (26). С.157-161.
58. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. Харків: Вид. ХДЕУ. 2004. 408 с.
59. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2001. 227 с.
60. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Звіти про діяльність. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/>

61. Олексів І. Б., Михайляк Г.В. Класифікація компетенцій працівників промислових підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : [збірник наукових праць] / ред. О. Є. Кузьмін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 78-84. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23189>
62. Ор'єва К.В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214>
63. Петюх В.М., Рейценштейн А. Л. Формування моделі компетенцій рекрутера. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. Київ. КНЕУ. 2010. С.235-242
64. Пилипенко А.А., Шевченко В.А. Організація інформаційноаналітичного забезпечення вартісно-орієнтованого управління розвитком ресурсного потенціалу об'єднання підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 117-126.
65. Пілявський В. І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 149–160
66. Пішпек С. Про ефективне управління корпоративною власністю. *Економіка України*. 2000. №4. С.86-88
67. Поважний О.С., Орлова Н.С. *Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку*: монографія. Донецьк: Издательство ДонДУУ. 2012. 200 с.
68. Погорелов Ю. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 8. С.75-81
69. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи*: монографія. Харків. Видавничий Дім «ІНЖЕК». 2003. 328 с.

70. Попов О.Є. *Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління* : монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК». 2009. 390 с.
71. Попов О.Є. *Формування системи корпоративного управління акціонерними товариствами машинобудування*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня докт. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: ХНЕУ. 2010. 40 с.
72. Попов О.Є., Шматько Н.М. Оцінка структурної конфігурації корпоративних відносин у контексті організаційного розвитку акціонерного товариства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4 (495). С. 353–360
73. Попов О.Є., Шрам О.О. Економічні передумови та тенденції розвитку корпоративних організацій в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: екон. науки*. 2019. № 4. Т. 3. С. 236–241.
74. Раєвнева О. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі*: монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.
75. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6634>
76. Рекіянов С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 218. С. 154-156
77. Серіков Д. О. *Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств*: дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / Серіков Денис Олександрович. Харків, 2017. 268 с.
78. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. №1 (21). С. 288-294

79. Столярська К.М. *Методологічні підходи щодо стратегії управління персоналом підприємств зв'язку на засадах формування ключових компетенцій*. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. №. 4. С. 242-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_38)
80. *Технології управління персоналом: монографія*. О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
81. Тридід О. *Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія*. Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. 364 с.
82. Український портал акціонерних товариств. URL: <http://pat.ua>
83. Фролов П. Корпоративне управління та проблеми функціонування виконавчого органу – Правління. *Економіка України*. 2004. №2. С.41-46
84. Халімон Т. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнар. екон. відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С.116-120.
85. Чайка Г.Л. *Компетенції в управлінні: навчальний посібник*. Київ. Знання. 2015. 346 с.
86. Чечетов М. В., Денисюк О. В. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 41-46
87. Чорний А. В. Аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій іт-фахівців. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6359>
88. Чорний А.В. Еволюція концепцій розвитку компетентностей персоналу *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2019. Вип. 95. С. 75-83.

89. Чорний А.В. Корпоративна модель компетенцій як джерело створення конкурентних переваг організації. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 1(30). с. 351-363.
90. Чорний А.В. Практичні аспекти формування корпоративної моделі компетенцій. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія " Економіка "*. Фаховий. 2016. Вип. 7 (184). С. 32-38.
91. Шрам О.О. Використання стратегічної компетентності для формування конкурентних переваг вітчизняних акціонерних товариств галузі металургії та металообробки. *Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК – 2020*: матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, 2020. Ч. 2. С.77–78
92. Шрам О.О. Мотиваційне забезпечення корпоративного управління стратегічною компетентністю акціонерного товариства. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці*: матеріали IV-ї Міжнародної наукової Інтернет-конференції. К.: НАУ. 2019. Т. 2. С.49–51
93. Шрам О.О. Організаційно-економічне забезпечення корпоративного управління стратегічними компетенціями акціонерного товариства. *Математичні проблеми технічної механіки та прикладної математики – 2019* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, Кам'янське, 2019. Ч. 2. С. 100–101
94. Шрам О.О. Формування механізму корпоративного управління стратегічними компетенціями акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №6. С.25-34
- 95.** Яненко І.Г. Організаційні компетенції у сфері інноваційної діяльності. *Український Соціум*. 2010. №2(33). С.172-184.
96. Vaccaro L. What is Alive and What is Dead in the Theory of Corporatism. *British Journal of Industrial Relations*. 2003. Vol. 41. Issue 4. P. 683-706
97. Collis D. J., Montgomery C. A., Competing on Resources. *Harvard Business Review*. 2008. July-August. P. 140-150

98. Czeselski M. Logistyka w strategiach firm. Warszawa-Poznań PWN. 1999. 159 p.
99. Knott P., Pearson A. W., Taylor R. A new approach to competence analysis. *International Journal of Technology Management*. 1996. № 11. P. 494-503
100. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79–91.
101. Sanchez R. Preparing for an uncertain future: Managing organization for strategic flexibility. *International Studies of Management & Organization*. 1997. Vol. 27. №2. P. 71-94.



# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Теоретичні підходи до трактування сутності поняття „компетенція підприємства”

Підхід, ключові слова	Визначення сутності поняття	Автор
Інтелектуальний (знання, вміння, навички, технології, здібність, професійність, індивідуальні особливості, поведінка, цінності, настанови, цілі, особистість, індивід, якості, вольові установки, соціальні навички, працівники, персонал, інформація)	<i>(ядро компетенцій)</i> сума вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даній фірмі порівняно з іншими	Л. Шевченко
	взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях	Ф. Гуяр, Дж.Н. Келлі
	<i>(персонала)</i> сукупність знань, навичок, досвіду, які впливають на моделі професійної поведінки та визначають особистісну й організаційну ефективність охоплює індивідуальні психофізіологічні та когнітивні особливості людини, знання, навички та накопичений досвід, цінності, настанови, рівень мотивації тощо	О. Вартанова
	професійні і особистісні якості менеджерів і фахівців, через які відбудовується зв'язок системи управління персоналом зі стратегічними цілями організації ... (в) реальній поведінці людей під час виконання професійних дій	Л.Довгань, В. Пермінова
	особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники... описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника	А. Синиченко
	<i>(працівника)</i> якості співробітника, необхідні йому для ефективного виконання роботи на певній посадовій позиції	Ю. Шипков
	набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особистісні мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні завдань, які призводять до досягнення високих результатів діяльності	В. Петюх, Л. Рейценштейн

	знання й навички... особистісні характеристики особистості, такі як вроджені здібності, емоційні особливості та вольові установки, що проявляються в поведінці	С. Кучерова
	набір ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації	П. Миколайчук
Інтелектуальний (знання, вміння, навички, технології, здібність, професійність, індивідуальні особливості, поведінка, цінності, настанови, цілі, особистість, індивід, якості, вольові установки, соціальні навички, працівники, персонал, інформація)	вимоги до професійних навичок і соціальних характеристик співробітників, покликаних реалізувати основну компетенцію компанії для виконання соціально-економічної місії організації	Ф. Гуяр, Дж.Н. Келлі
	сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків... складно імітувати та передавати... форма відбору і комбінації ресурсів здійснюються краще, оригінальніше, швидше за конкурентів... мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників	І. Іпполітова
	компетенція вищого порядку, що бере участь у створенні найбільшої споживчої вартості і яка є колективним знанням, що дозволяє організувати й управляти використанням інших компетенцій і здатностей, тим самим створюючи додану споживчу вартість... найбільш стійкий до зносу і довгостроковий актив складна взаємодія індивідуалізованих технологій і навичок, що не відтворені конкурентами	В. Єфремов, І. Хаников
	властивості, подібні навичкам, знанням, технологіям і відносинам, які притаманні конкурентам на ринку однієї галузі... менш матеріальні, ніж ресурси... виникають усередині... можуть також виникати зовні шляхом співробітництва з постачальниками, дистрибуторами або замовниками	Н. Краснокутська, І. Кабанець
	специфічний набір внутрішніх інтегрованих і прикладних знань, а також навичок і відносин... базується на ресурсах компанії та відображає ефективність їх використання... те, що компанія може робити краще за інших конкурентів, базуючись на своїх ресурсах і можливостях, які складають стратегічні переваги бізнесу визначальні характеристики, які виділяють бізнес з конкуренції	Л. Временко, Д. Кондратенко

	раціональна комбінація знань і здатностей розглянутих на невеликому проміжку часу, які мають працівники підприємства та які періодично треба обновляти... здатність персоналу, що демонструється, виконувати певні функції та включає в себе здатності та мотивацію, а відповідно й описують поведінку персоналу при виконанні конкретних завдань	С. Черкасова, О. Пирожук
	раціональне поєднання знань, навичок, здібностей, які повинен мати працівник для здійснення діяльності з дотриманням заданої стратегії	Б. Мільнер
	здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки	С. Холліфорд, С. Уіддет
Інтелектуальний	здатність застосовувати знання, вміння, досвід та особистісні якості для успішної діяльності в конкретній сфері	В. Байденко
	інформаційний потенціал, який указує своєму власникові: як розуміти и використовувати інформацію для вирішення економічних проблем, як ухвалювати економічне рішення, і як у майбутньому розширювати наявну компетенцію	Ж. Крисько
	специфічні для кожного підприємства, універсальні, найбільш значущі досвід, знання і вміння, які є продуктом навчання... містить у собі елементи формалізованих і прихованих знань і втілюється новій продукції з принципово новими споживчими властивостями	С. Рекіанов
Конкурентний (стратегічні активи, розвиток, конкурентні переваги, відмінність, ринкове оточення, стратегія, бізнессередовище, унікальність, стійкість, довгостроковість, цінність)	найбільш впливові чинники успішного довгострокового розвитку ( <i>підприємства</i> )... невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні	В. Верба, О. Гребешкова
	невід'ємна складова стратегічних активів, що віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, які в поєднанні з унікальною технологією дозволяють створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність у певному ринковому оточенні ( <i>базується на</i> ) наявності знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності... відповідності	Г. Матушанський

	<p>вимогам певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності</p>	
	<p>відтворення базових знань, вмінь та здібностей працівника як особистості (<i>професійні</i>); лідерські та комунікаційні здібності, соціальна активність та гнучкість працівника у процесі організації та здійснення спільної діяльності співробітників у групах під час виконання певних робочих завдань (<i>рольові</i>); характерні здібності підсистем підприємства здійснювати необхідні виробничі, збутові та інші функції оптимальним (ефективним) чином (<i>функціональні</i>); відмітні характеристики генеральної та конкурентної стратегій підприємства у контексті їх відповідності динамічному бізнес-середовищу (<i>стратегічні</i>); компетенції, які пов'язані з реалізацією прибутко-утворюючих видів діяльності у такий спосіб, який важко скопіювати та відтворити конкурентам (<i>ключові</i>)</p>	<p>В. Верба, О. Гребешкова</p>
<p>Конкурентний (стратегічні активи, розвиток, конкурентні переваги, відмітність, ринкове оточення, стратегія, бізнессередовище, унікальність, стійкість, довгостроковість, цінність)</p>	<p>(<i>ключова</i>) спеціальна категорія організаційної компетенції, що сприяє підприємству (установі) у формуванні й підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги</p>	<p>І. Яненкова</p>
	<p>(<i>унікальні</i>) характеризують вищий рівень розвитку ключових компетенцій і відсутністю аналогічних компетенцій у конкурентів</p>	<p>О. Гусєва</p>
	<p>ієрархія (<i>засобів</i>), які забезпечують конкурентні переваги та унікальність бізнес моделі підприємства на ринку виявлених за результатами ранжування стратегічних ресурсів за ступенем впливу та роллю в бізнес-процесах підприємства і відповідністю пріоритетам споживачів</p>	<p>Ю. Ставська</p>
	<p>сформовані на основі досвіду функціонування підприємства унікальні комбінації ресурсів (інтелектуальних), що забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової цінності продукту та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку... можуть</p>	<p>О. Швидка</p>

	бути втілені в нематеріальних та матеріальних активах	
	така особливість діяльності підприємства, яка відома і зрозуміла всім або більшості його внутрішніх та зовнішніх контрагентів, є складно повторюваною для конкурентів, має особливу цінність для зовнішніх клієнтів, за відсутності якої підприємству загрожує припинення існування	К. Ор'єва
	визначальна риса підприємства, на яку впливає внутрішнє середовище, організаційні чинники і окремі особи, які привносять цінність... компетенція не є підмножиною чинників підприємства, а єдиним, загальним його надбанням	П. Кнотт, А. Пірсон, Р. Тейлор
Ресурсокапітальний (ресурси, фактори успіху, потенціал, параметри внутрішнього середовища, капітал)	ключові фактори успіху ( <i>при</i> ) забезпеченні успішного довгострокового розвитку підприємства	А. Наливайко
	сукупність факторів успіху та конкурентних переваг... здатності підприємства в цілому забезпечувати ... економічну безпеку ( <i>через формування</i> ) унікальних та неповторних властивостей, які важко скопіювати... ( <i>що</i> ) стануть основою для пошуку та створення нових можливостей у майбутньому для досягнення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства	Г. Азаренков, К. Бондаренко
	здатність до ефективного поєднання ресурсів для досягнення стратегічних переваг над конкурентами... стратегічна організація його діяльності, яка досягається за рахунок якості комунікацій у чітко вираженому ринковому профілю компанії	М. Бутко та ін.
Ресурсокапітальний (ресурси, фактори успіху, потенціал, параметри внутрішнього середовища, капітал)	потенційний стратегічний фактор успіху, який трансформований і виражений у кінцевому продукті й стосується параметрів, які мають вирішальне значення для покупця, а також призводить до зростання ринкової капіталізації, тим самим впливаючи на позицію підприємства в конкурентній боротьбі... дозволяє встановити новий стандарт діяльності в галузі	Г. Швиданенко, І. Ільченко
	сукупність наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей для розроблення і реалізації стратегії підприємства	В. Жихарева, Т. Савельєва

	<p>наукові дослідження й розробки підприємства в сполученні з безсистемно накопиченим досвідом здійснення інноваційної діяльності, які стають основою успішної конкуренції... інформаційний ресурс, що містить досвід, знання й навички організації та управління ресурсами і бізнес-процесами розробки нових продуктів і послуг для забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності</p>	А. Белов
	<p>параметри внутрішнього середовища, що не імітуються конкурентами і базуються на основі ефективної взаємодії елементів людського й організаційного капіталу, які перетворюють фактори тимчасової конкурентної переваги і забезпечують зростання ринкового капіталу на основі формування стійких конкурентних переваг підприємства</p>	Г. Белякова, О. Суміна
	<p>(ключові) складна взаємодія окремих індивідуальних технологій та навичок для створення нових можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на оточення</p>	К. Прахалад, Г. Хемел
	<p>(організаційна) унікальні організаційні системи, технології й методи керування, що використовуються в діяльності підприємства на рівні колективу працівників і сприяють підвищенню конкурентоспроможності</p>	І. Яненкова
<p>Функціональноуправлінський (вплив, ділові якості, функції, організація, система, підсистема, управління, управлінський процес)</p>	<p>сукупність ділових якостей, що застосовуються до будь-якої посади в організації та фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики (<i>корпоративні, ключові, базові</i>), необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей у різних сферах їхньої діяльності, що визначають майстерність у виконанні певної діяльності – знання й досвід керівника (<i>управлінські, функціональні, менеджерські</i>), а також (як складові) вимоги до очікуваної виробничої поведінки співробітника, що відображають стратегічний напрям розвитку бізнесу або ринкове позиціонування організації на певному відрізку часу (<i>рольові, професійні вимоги</i>), що застосовуються до певної групи посад (<i>технічні</i>)</p>	П. Миколайчук
<p>Функціональноуправлінський (вплив, ділові якості, функції, організація, система, підсистема, управління, управлінський процес)</p>	<p>характерна здатність підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом... є стратегічно значущими для бізнес-одиниці... втілюються у певних напрямках діяльності, в яких бізнес-</p>	Д Аакер

	<p>одинаця є "найсильнішою"... унікальні компетенції, які важко відтворити, скопіювати або замістити, вони створюють основу стійкої конкурентоспроможності на тривалий період часу і визначають індивідуальну модель розвитку бізнесу</p>	
	<p>наслідок координаційних, інтеграційних та управлінських процесів, спрямованих, перш за все, на досягнення стратегічних цілей... динамічний аспект стратегічного управління, коли створення та розвиток компетенцій відбувається на основі єдиного стратегічного бачення, чіткої стратегічної логіки, здатностей передбачувати зміни та перспективи зовнішнього середовища)</p>	<p>М. Чечетов, О. Денисюк</p>



## Додаток Б

## Динаміка результатів діяльності деяких досліджуваних корпорацій в ІТ сфері України

Корпорація	Чистий дохід від реалізації, млн.грн.				Темп змін, по роках			Фінансовий результат від операційної діяльності, млн.грн.				Темп змін, по роках		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ПАТ „SoftServe”	297,2	710,9	1272,3	996,3	139,17	78,97	-21,69	25,3	21,5	247,1	109,8	-14,95	у 10,5 разів	-55,54
ПрАТ „Intellias”	225,7	237,7	244,3	249,3	5,30	2,77	2,05	22,3	6,5	6,5	0,2	-70,44	-0,86	-97,12
ПрАТ „Infopulse”	115,8	205,3	254,1	447,2	77,31	23,73	76,03	-16,2	9,2	27,8	41,7	-156,84	201,64	50,07

## Динаміка показників рентабельності деяких досліджуваних корпорацій в ІТ сфері України

Корпорація	Рентабельність (збитковість) операційної діяльності							Рентабельність (збитковість) реалізації продукції (робіт, послуг)						
	грн./грн..				річні зміни, %			грн./грн.				річні зміни, %		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ПАТ „SoftServe”	0,137	0,029	0,158	0,096	-0,108	0,129	-0,062	0,570	0,136	0,267	0,220	-0,434	0,132	-0,048
ПрАТ „Intellias”	0,111	0,031	0,028	0,001	-0,080	-0,003	-0,027	0,134	0,070	0,065	0,020	-0,064	-0,005	-0,045
ПрАТ „Infopulse”	-0,126	0,020	0,119	0,089	0,147	0,098	-0,029	-0,593	0,353	0,320	0,205	0,946	-0,033	-0,115

## Динаміка показників витрат на гривню операційної діяльності та реалізації продукції деяких досліджуваних корпорацій в ІТ сфері України

Корпорація	Витрати на 1 грн. операційного доходу							Витрати на 1 грн. реалізації продукції						
	грн./грн..				річні зміни, %			грн./грн.				річні зміни, %		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ПАТ „SoftServe”	0,863	0,971	0,842	0,904	0,108	-0,129	0,062	0,301	0,464	0,423	0,438	0,163	-0,041	0,015
ПрАТ „Intellias”	0,889	0,969	0,972	0,999	0,080	0,003	0,027	0,464	0,482	0,483	0,495	0,018	0,001	0,012
ПрАТ „Infopulse”	1,126	0,980	0,881	0,911	-0,147	-0,098	0,029	0,614	0,393	0,405	0,443	-0,221	0,012	0,038

