

**Оксана Анатоліївна Хілуха,**

*канд. екон. наук, доцент кафедри економіки безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)*

## **ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЦІ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ**

*У статті досліджено сутність і типологію компетентностей менеджерів у корпоративному управлінні. Розвинуто критерії оцінки кожного рівня компетентностей. На основі аналізу робіт науковців та практичного досвіду машинобудівних підприємств запропоновано використання матриці попарних порівнянь для ефективного корпоративного рекрутингу менеджерів. Результативність корпоративного управління буде вищою за рахунок якісного відбору менеджерів, які прийматимуть рішення що забезпечуватимуть процвітання корпорації, регулюватимуть інтереси зацікавлених сторін через набір відповідних компетентностей.*

Ключові слова: корпоративне управління, компетентність, фахові компетентності, базові компетентності, управлінські компетентності, матриця попарних порівнянь.

DOI: 10.21272/mmi.2018.1-19

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Орієнтування економіки на інноваційний шлях розвитку вимагає підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних генерувати нові знання, інноваційні технології та завдання світового рівня. Такі тенденції мають вплив на корпоративне управління, де ключовим елементом стає розвиток компетентностей менеджерів як ключової ланки управління персоналом.

Компетентні менеджери якісно управлятимуть розвитком корпорації та регулюватимуть інтереси зацікавлених сторін у корпоративному управлінні. Удосконалення методів аналізу компетентностей у рекрутингу менеджерів корпоративного управління виявить їх управлінський та професійний потенціал, стане базисом їх ефективного відбору, забезпечить довгострокові конкурентні переваги корпорації на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню корпоративного управління присвячені роботи А. Берлі [1], М. Блеіра [2], Дж. Броні [7], І. Велентзаса [7], Р. Вишни [6], Дж. Мінза [1], А. Харта [3], А. Шлейфе [6] та інших. Розвитком компетентностей персоналу займалися такі учені Р. Бояцис [1010], Булгакова А.В. [11], Кузьмін О.Є. [4], Ліпич Л.Г. [16], Дж. Равен [19], С.М., Спенсер [20] та ін.

**Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Оцінювання компетентностей менеджерів у корпоративному рекрутингу на основі матриці попарних порівнянь зумовлено відсутністю єдиного підходу до такої оцінки, а також відсутністю серед досліджень єдиної думки щодо компетентностей менеджерів в корпоративному управлінні, які сприяють результативному розвитку компанії.

**Мета статті.** Дослідити сутність, типологію та критерії компетентностей менеджерів корпоративного управління. Оцінити рівень їх компетентності у корпоративному рекрутингу на основі моделі компетентностей з використанням матриці попарних порівнянь.

**Основний матеріал.** Управлінці – це персонал, який організовує діяльність корпорації, здійснює управління нею та її структурними підрозділами. Керівники середньої та вищої ланки, вони створюють умови для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечують повсякденну діяльність організації, несуть відповідальність за реалізацію стратегічних та тактичних цілей

шляхом встановлення та координації конкретних завдань [4].

Національний класифікатор України: класифікатор професій до керівників відносить працівників, що мають у підпорядкуванні фахівців, службовців і робітників [17]. Найчастіше керівником стає фахівець, який мав хороші результати роботи, що забезпечило йому просування службовою драбиною, проте, це – не завжди зміна фахівця-професіонала на обдарованого керівника. Це обумовлює об'єктивну необхідність розробки моделі компетентностей, що дозволить проводити якісну оцінку і відбір ефективних управлінців для корпорації.

Великий тлумачний словник української мови визначає категорію компетентний як, той що має достатні знання в якій-небудь галузі, який з чим-небудь добре обізнаний, тямущий, кваліфікований [12]. При розробленні моделі компетентностей для управлінського персоналу вищої та середньої ланки необхідно визначитися, якими якостями повинні володіти керівники на певний момент часу і якими у перспективі. Тобто, за допомогою моделі компетентностей необхідно забезпечити реалізацію довгострокових, і короткострокових цілей корпорації.

У результаті огляду літературних джерел та узагальнення матеріалів Болонського процесу можемо виділити такі типи компетентностей керівників:

Професійні (фахові) компетентності характерні певній групі посад. Поняття «професійна компетентність» фахівця в сучасній літературі дослідники трактують як: відповідність вимогам певної професії, спеціальності, стандартам кваліфікації, посаді та виконанню професійних функцій, єдність теоретичної та практичної підготовки фахівця [9, с. 19]; розвинуте професійне мислення [14]; знання, вміння та здібності, необхідні для адаптації, продуктивної діяльності у різних професійних співтовариствах [13, с. 43].

Поняття «фахівець» Великий тлумачний словник української мови трактує як той, хто досконало володіє якимсь фахом, має високу кваліфікацію, глибокі знання у певній галузі науки, техніки, мистецтва тощо.

Базові (ключові) компетентності необхідні при перебуванні на кожній посаді. Вони визначаються виходячи із корпоративних цінностей організації, зафіксованих у корпоративній нормативній документації (корпоративна стратегія, корпоративний кодекс організації та ін.), а також відповідно до Рекомендацій Європарламенту і Ради Європи «Про ключові компетенції навчання упродовж життя» [13].

Управлінські компетентності, необхідні управлінському персоналу для успішної реалізації бізнес-цілей. Вони розробляються для працівників, які є керівниками усіх ланок управління [15]. Р. Бояцис трактує управлінську компетентність як правильність у постановці цілей корпорації, які необхідно досягнути і у поведінці, яку потрібно освоїти для реалізації таких цілей [10].

С. Відет та С. Холіфорд визначають управлінські компетенції як типи поведінки, які дозволяють демонструвати ефективну продуктивність у виконанні завдання в рамках діяльності корпорації [7].

Для розробки моделі компетентностей на першому етапі визначимо перелік характеристик для кожної з компетентностей та визначимо параметри градації її на рівні. Для цього потрібно виокремити критерії оцінки, за допомогою яких в подальшому будуть оцінюватися кандидати.

Інтегруючи і розвиваючи дослідження науковців та практиків [1-20] наведемо критерії оцінки компетентностей (табл. 1).

В рамках дослідження ми виокремили такі групи компетентностей:

- професійні компетентності;
- базові компетентності;
- управлінські компетентності.

Також було виокремлено рівні прояву таких компетентностей, де першому рівню відповідає відсутність або слабкий прояв певної компетентності, а четвертому найвищий її прояв.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

Таблиця 1 – Критерії оцінки кожного рівня компетентностей (сформовано на основі [1-20])

№	Критерії оцінки посад і рівні прояву			
	1 рівень (1-2 бали)	2 рівень (3-4 бали)	3 рівень (5-6 балів)	4 рівень (7-8 балів)
1	2	3	4	5
Професійні компетентності				
Наявність необхідного досвіду роботи і рівня фахових знань				
1	Досвід роботи відсутній. Середня, середня спеціальна або незакінчена вища освіта	Досвід роботи більше одного року. Вища освіта. Базовий рівень володіння методиками та технологіями сфери діяльності	Досвід роботи більше трьох років. Вища освіта. Додаткові поглиблені знання у суміжних сферах діяльності	Досвід роботи більше п'яти років. Наявність наукового ступеня та вченого звання. Додаткові поглиблені знання у суміжних сферах діяльності та у сфері управління персоналом організації
Уміння нести відповідальність за результати роботи – критерій, що характеризує уміння нести відповідальність за майнові, фінансові, та інші результати роботи				
2	Може відповідати тільки за свою роботу, фінансова відповідальність знаходиться під контролем безпосереднього керівника	Може відповідати за фінансові результати типових завдань у рамках функціональних обов'язків	Може відповідати за фінансові з результати роботи підрозділів, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу	Може відповідати за фінансові та інші результати роботи підрозділів, групи підрозділів
Виконання складних ситуаційних завдань - критерій, що визначає уміння виконувати складні завдання з використанням творчого підходу				
3	Здатний виконувати одноманітну роботу та ідентичні операції	Здатний виконувати різноманітну роботу, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань, вибору шляхів розв'язання поставлених завдань	Здатний виконувати аналітичний аналіз, вибирати способи вирішення проблеми, координувати завдань з суміжними підрозділами, використовувати творчий підхід	Робота фахівця зорієнтована на стратегічний результат, використання творчого підходу до пошуку і системного аналізу інформації, постановка проблем, розробка шляхів вирішення проблем
Уміння ризикувати – критерій, що визначає межі ризику в рамках посади і рівень шкоди від прийняття неправильного рішення.				
4	Здатність приймати самостійні рішення відсутня	Здатний приймати самостійні рішення в рамках розпоряджень вищого керівництва. Рішення, прийняті понад встановлені рамки, узгоджуються з керівником	Здатний приймати самостійні рішення без узгодження з вищим керівництвом в рамках встановлених повноважень на рівні підрозділу	Здатний приймати самостійні рішення без узгодження з вищим керівником в рамках встановлених повноважень
Базові компетентності				
Орієнтування на результат – критерій, що визначає здатність досягати заплановані результати у встановлені терміни. Наполегливість і енергійність у досягненні результату.				
5	Не сприймає зусилля інших осіб поставити цілі. Не розуміє, які методи ведуть до досягнення мети. Бездіяльний перед перешкодами	Висуває нові цілі, не оцінюючи рівня їх виконання. Не завжди розуміє, які методи ведуть до досягнення мети. Припиняє рух до мети перед перешкодами	Здатний розуміти, які цілі можуть бути досягнуті визначає методи їх досягнення. Розуміє які методи ведуть до досягнення мети,	Ставить амбітні цілі, реалістично оцінює досягнутий рівень поставлених цілей, чітко визначає критерії для вимірювання майбутніх

1	2	3	4	5
			відстежує їх виконання. Шукає шляхи подолання перешкод	досягнень. Активізує діяльність перед перешкодами
6	Комунікативність і співробітництво – критерій, що визначає здатність встановлювати і підтримувати дружні відносини з колективом. Володіє мінімальними комунікативними навичками для роботи з колективом	Володіє навичками ділового спілкування для вирішення проблем що виникають	Володіє хорошими навичками ділового спілкування, здатний підтримувати робочі зв'язки і відносини	Володіє високо професійними навичками ділового спілкування
7	Емоційна компетентність – критерій, що визначає здатність усвідомлювати і регулювати свої і чужі емоції, здатність керувати ними і на цій основі будувати взаємодію з оточуючими Не в силах володіти собою і ситуацією. Володіє вибуховим характером, емоційно нестриманий, часто стає винуватцем конфлікту. Не здатний врегулювати спірні ситуації	Здатний впоратися з собою. Конфліктний, але в межах дозволеного, умисно не створює міжособистісних зіткнень. Намагається розуміти і враховувати емоції і почуття інших людей	Емоційно урівноважений. Здатний врегулювати конфлікти, що виникли в колективі. В напружених ситуаціях діє спокійно і послідовно, не піддаючись емоціям. Має здатність відчувати емоції інших людей	Емоційно стабільний і урівноважений. Здатний відчувати емоції оточуючих. Стримує негативні емоції, здатний згладити або врегулювати конфлікти, веде тільки конструктивні діалоги. Виховує емоційну компетентність у підлеглих, готовий надати допомогу і підтримку
8	Гнучкість, адаптивність – критерій, що відображає готовність до змін, підтримка перетворень в рамках трудового процесу Не здатний підтримувати зміни. Орієнтується за звичні способи дії і стереотипи, навіть якщо вони показують низьку ефективність. Здатний адаптуватися до мінливих умов і завдань	Здатний використовувати у роботі нові підходи і методи тільки при необхідності. Здатний сприймати нове тільки тоді, коли є необхідність у виконанні ним посадових обов'язків	Приймає зміни і нові завдання з ентузіазмом. Відкритий до нових ідей. Ініціює зміни, бере участь у їх впровадженні. Організовує заходи з адаптації до змін	Передбачає необхідність змін, ініціює великі або довгострокові зміни. Керує адаптаційними заходами
9	Бажання розвиватися, інноваційність – критерій, що відображає здатність і тягу до отримання нових знань, навичок і умінь, а також зацікавленість у вдосконаленні робочого процесу, нових технологій тощо Нездатний удосконалюватися. Не володіє прагненням здобувати нові знання, навички та уміння	Здатний навчитися в умовах виробничої необхідності. Не загострює увагу на інноваціях, вважає за краще працювати у «старому» звичному режимі	Здатний вчитися в міру виробничої необхідності, з ентузіазмом здобувати знання, навички та вміння роботи в суміжних сферах. Заохочує ініціативу підлеглих, піклується про їх розвиток	Здатний постійно вдосконалюватися в своїх знаннях, навичках, проявляти інтерес до нової інформації, прагнути вивчити все, чим ще не володіє. У своїй роботі підтримує ініціативу і пропагує необхідність і переваги нових технологій, знань і особистісного розвитку

1	2	3	4	5
Управлінські компетентності				
	Лідерство і вплив - здатність керівника втілювати в життя прийняті рішення і впливати на позитивне сприйняття рішень підлеглими			
10	Не володіє лідерськими якостями, допускає зневажливе ставлення до себе. Не вміє спокійно та розважливо поводитися у стресових ситуаціях	Здатний відстоювати прийняті рішення, але робить це не завжди, впевнено і переконливо. Не звертає уваги на власний імідж	Здатний відстоювати свої погляди і думки, уміє їх обґрунтовувати прийняті рішення. Вимогливий і справедливий до підлеглих. Здатний управляти групою	Здатний завойовувати підтримку підлеглих і переконувати їх щодо своїх поглядів і корпоративних позицій. Користується у колег беззаперечним авторитетом. Ефективно і впевнено управляє групою
	Ефективність управлінських рішень - здатність керівника структурувати, аналізувати і систематизувати отриману інформацію та приймати на основі такої інформації ефективні управлінські рішення			
11	Не вміє виокремлювати чинники, що перешкоджають досягненню мети. Нездатний збирати і структурувати інформацію	Фактори, що створюють проблему, часто виділяються помилково. Інформація збирається епізодично.	Здатний виокремлювати основні чинники, що перешкоджають досягненню мети. Здатний збирати і структурувати інформацію, необхідну для аналізу ситуації	Здатний виділити дисипативні фактори, що створюють проблему. Систематично збирає і безпомилково структурує необхідну інформацію
	Організація і контроль за діяльністю - здатність керівника ставити завдання, організовувати, спрямовувати та регулювати діяльність.			
12	Не володіє знаннями щодо бізнес процесів і технології роботи підлеглих. Не здатний ставити завдання підлеглим. Не контролює робочий процес. Не вміє планувати і регулювати управлінський процес.	Володіє поверхневими знаннями про бізнес процеси і технології роботи з підлеглими. При постановці завдань не здатний враховувати навички і кваліфікацію виконавців. Не контролює робочий процес та неправильно мотивує персонал	Володіє знаннями про обов'язки підлеглих. Здатний ставити завдання і контролювати робочий процес їх виконання. Здатний планувати зміни і доповнення у технології управління.	Знає усі аспекти роботи, може продемонструвати ефективні способи їх виконання. Опирається на ефективну систему контролю. Зміни запроваджуються систематично, максимально швидко і ефективно
	Мотивування і розвиток персоналу – здатність керівника створювати умови, при яких підлегли прагнуть виконувати свої обов'язки.			
13	Не володіє знаннями і навичками у сфері мотивування персоналу. Навчанням персоналу не займається, контроль стажування персоналу не здійснюється. Не вважає за необхідне формувати сприятливий клімат у колективі	Не вміє диференціювати потреби персоналу. Схильний більше помічати слабкі сторони, ніж сильні. Використовує лише адміністративні методи мотивування. Навчання ведеться епізодично. Не завжди розуміє, як поліпшити результати навчання та розвитку персоналу	Вивчає потреби своїх підлеглих, їх сильні і слабкі сторони. Помічає успіхи своїх працівників, проте не мотивує їх систематично. Навчання персоналу ведеться, але не має системи такого навчання. Звертає увагу на соціально-психологічний клімат в колективі, впливає на його поліпшення.	Знає потреби, сильні і слабкі сторони працівників і враховує їх при виборі способу мотивації. Зауважує успіхи підлеглих. Здатний надихнути і надихає. Систематично проводить навчання персоналу. Відчуває соціально-психологічний клімат в колективі, і може ефективно впливати на нього

На основі критеріїв оцінки кожного рівня компетентностей здійсимо порівняння кандидатів між собою для вибору найкращого з них (табл. 2).

Для вибору найкращого кандидата здійсимо попарне порівняння кожного з них.

Таблиця 2 – Аналіз кандидатів на посади керівників підрозділів корпорації (приклад)  
(сформовано автором)

Компетентності		Оцінювання рівня компетентності		
		А	Б	В
Професійні компетентності	Наявність необхідного досвіду і рівня знань	1	3	5
	Уміння нести відповідальність за результати роботи	4	6	6
	Виконання складних ситуаційних завдань	1	4	2
	Уміння ризикувати	3	6	3
Ключові компетентності	Орієнтування на результат	7	4	4
	Комунікативність і співробітництво	7	8	4
	Емоційна компетентність	6	7	3
	Гнучкість, адаптивність	8	4	5
	Бажання розвиватися, інноваційність	6	5	5
Управлінські компетентності	Лідерство і вплив	4	6	4
	Ефективність управлінських рішень	5	4	2
	Організування і контролювання за діяльністю	6	5	4
	Мотивування і розвиток персоналу	2	6	2

Для цього використаємо структурований метод Саяті [5], що призначений для організації та аналізу складних рішень (АНР). Такий метод спрямований на порівняння елементів ієрархічної структури один з одним та визначення їх впливу на елемент в ієрархії. При проведенні порівнянь, як правило, використовують інформацію про відносне значення і важливість елементів. Питома вага та пріоритет виводиться для кожного елемента ієрархії. Це дозволяє різноманітні і часто непорівнянні елементи порівняти один з одним раціональною і послідовним чином. На кінцевій стадії процесу обчислюються числові пріоритети для кожного з альтернативних рішень.

Для вибору найкращого кандидата здійсимо попарне порівняння кожного з них. У табл. 3 відображено відповідну шкалу, де вказана різниця у рівнях вияву конкретної компетентності альтернативних кандидатур у попарному порівнянні та бал, який присвоюється кандидату у рамках такої різниці.

Таблиця 3 – Шкала для парного порівняння результатів компетентностей [5]

Критерії порівняння результатів компетентностей	Різниця у класифікаціях	Бал
Рівний	0	1
Мінімально кращий	1	2
Відносно кращий	2	3
Помірно кращий	3	4
У більшості кращий	4	5
Відчутно кращий	5	6
Набагато кращий	6	7
Максимально кращий	7	8
Найкращий	8	9

У табл. 4 відображена матриця парних порівнянь для компетентностей 1, 2, 3, 4. Найменування кандидатів (А, Б, В) відображено вигляді рядків і стовпців заголовків таблиці. Порівнюємо кожну пару кандидатів щодо компетентності 1 (Наявність необхідного досвіду і рівня знань). Порівнюючи кандидата А із самим собою, відповідно до табл. 3 - присвоюємо бал 1 (критерії «рівні»). Кандидат А має оцінку 1 у компетентності 1, Б оцінку 3. Таким чином, різниця

між ними складе 2 (3-1), на користь Б. Відповідно до табл. 3 присвоюємо бал 3 оскільки різниця у оцінках 2 (відносно кращий). Таким чином, осередок у матриці матиме значенням 1/3 (0,33).

Таблиця 4 – Матриця парних порівнянь компетентностей 1, 2, 3, 4  
(сформовано автором на основі [5])

1	A	Б	В		2	A	Б	В
A	1	0.33	0.20		A	1	0.33	0.33
Б	3.00	1	0.33		Б	3.00	1	1
В	5.00	3.00	1		В	3.00	1	1
3	A	Б	В		4	A	Б	В
A	1	0.25	0.50		A	1	0.25	1
Б	4.00	1	3.00		Б	4.00	1	4.00
В	2.00	0.33	1		В	1	0.25	1

Порівняємо кандидата А, який має оцінку 1 до компетентності 1 (Наявність необхідного досвіду і рівня знань) і кандидата С який має оцінку 5. Різниця між ними в балах становитиме 4 (5-1) на користь кандидата С. Відповідно до табл. 3 різниці 4 відповідає оцінка 5. Значення у матриці (табл. 4) складе 1/5 (0.20).

Порівняємо кандидата Б до кандидата А. Кандидат Б має класифікацію 3 до компетентності 1, кандидат А має класифікацію 1. Таким чином, різниця між ними в балах складе 2 (3-1), на користь кандидата В. Відповідно до табл. 3 такому значенню відповідає оцінка 3. Значення у матриці складе (табл. 4) 1/3 (0.33).

Порівняємо кандидата Б до кандидата С. Кандидат Б має класифікацію 3 до компетентності 1, а кандидат С має класифікацію 5. Таким чином, різниця між ними в балах складе 2 (5-3) на користь кандидата С. Відповідно до табл. 3 значенню 2 відповідає оцінка 3. Значення у матриці складе 1/3 (0.33).

Порівняємо кандидата С до кандидата А. Кандидат С має класифікацію 5 до компетентності 1 кандидат А має класифікацію 1, таким чином, різниця між ними в балах складе 4 (5-1), на користь кандидата С. Відповідно до табл. 3 даному значенню 4 відповідає оцінка 5. Значення у матриці складе 5/1 (5).

Порівняємо кандидата С до кандидата Б. Кандидат С має класифікацію 5 до компетентності 1, а кандидат Б має класифікацію 3, таким чином, різниця складе 2 (5-3), на користь кандидата С. Відповідно до табл. 3 даному значенню відповідає оцінка 3. Значення у матриці складе 3/1 (3).

Після побудови матриці парних порівнянь синтезуємо її результати. Для цього ділимо кожне значення на суму відповідної колонки. У табл. 5 представлено синтезовані значення для компетентностей 1, 2, 3, 5.

Розрахуємо пріоритетний вектор (*priority*) для кожного критерію матриці (1) табл.4:

а) А (*priority*):  $(0,11111 + 0,07682 + 0,13043) / 3 = 0,10616$ ;

б) Б (*priority*):  $(0,33333 + 0,23077 + 0,21739) / 3 = 0,26050$ ;

в) В (*priority*):  $(0,55556 + 0,69231 + 0,65217) / 3 = 0,63335$ .

Аналогічно розраховуємо для матриці 2, 3, 4.

Розрахунок рівня узгодженості (*consistency ratio, CR*) проводимо у ряд етапів. Спочатку розраховуємо вагову суму (*weight sum*) матриці. Для матриці 1 вона складе:

$$\begin{array}{cccc} 1 & 0,33 & 0,20 & 0,31966 \\ 0,10616 \cdot 3 + 0,26050 \cdot 1 & 1 & + 0,63335 \cdot 0,33 & = 0,79008. \\ 5 & 3 & 1 & 1,94562 \end{array}$$

Таблиця 5 – Синтезована матриця компетентностей (фрагмент)  
(сформовано автором на основі [5])

1	A	Б	В	Пріоритетний вектор	Вагова сума	Max
0,1111		0,0762	0,1307	0,1060	0,31861	3,005352
0,3333		0,2309	0,2157	0,2600	0,78725	3,028016
0,5556		0,6928	0,6536	0,6340	1,944034	3,066315
CI		0,0166	CR	0,0286	ЗАГ. СЕР.	3,033228
2	A	Б	В	Пріоритетний вектор	Вагова сума	Max
0,1429		0,1416	0,1416	0,1420	0,425167	3
0,4286		0,4292	0,4292	0,4290	1,284079	3
0,4286		0,4292	0,4292	0,4290	1,284079	3
CI		0,0000	CR	0,0000	ЗАГ. СЕР.	3
3	A	Б	В	Пріоритетний вектор	Вагова сума	Max
0,1429		0,1579	0,1111	0,1373	0,412838	3,007099
0,5714		0,6316	0,6667	0,6232	1,890838	3,033959
0,2857		0,2105	0,2222	0,2395	0,721804	3,013953
CI		0,0092	CR	0,0002	ЗАГ. СЕР.	3,018337
4	A	Б	В	Пріоритетний вектор	Вагова сума	Max
0,1667		0,1667	0,1667	0,1667	0,5	3
0,6667		0,6667	0,6667	0,6667	2	3
0,1667		0,1667	0,1667	0,1667	0,5	3
		0,0000	CR	0	ЗАГ. СЕР.	3

Аналогічно розраховуємо для матриці 2, 3, 4.

На наступному етапі вагову суму колонки ділимо на її пріоритетний вектор, результат запишемо до колонки максимального значення (Max). Для матриці 1 воно складе:

$$a) A (max.): 0,31966 / 0,10616 = 3,01120;$$

$$б) Б (max.): 0,79008 / 0,26050 = 3,03297;$$

$$в) В (max.): 1,94562 / 0,63335 = 3,07197.$$

Аналогічно розраховуємо для матриці 2, 3, 4.

Потім ми обчислюємо середнє значення цих величин ( $\lambda_{max}$ ), для матриці 1 воно складе:

$$\lambda_{max} = \frac{(3,01120 + 3,03297 + 3,07197)}{3} = 3,0387147.$$

Це середнє значення, необхідне для отримання індексу узгодженості (CI), для матриці 1 воно складе:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{3,0387147 - 3}{3 - 1} = 0,0193573.$$

Перед обчисленням рівня узгодженості CR, ми повинні вибрати відповідне значення випадкової узгодженості (RI). Відповідно до табл. 6, яка сформована на основі досліджень Саяті [5], для розміру матриці з трьох елементів приймаємо рівень випадкової узгодженості (RI = 0,58).



Таблиця 6 – Рівень випадкової узгодженості [4]

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова узгодженість	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Обчислимо рівень узгодженості  $CR$ , шляхом ділення значення індексу узгодженості ( $CI$ ) на значення індексу випадкової узгодженості ( $RI$ ). Для матриці 1 рівень узгодженості складе:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,0193573}{0,58} = 0,0333746.$$

Аналогічні розрахунки проведемо для матриці 2, 3, 4. Наступний крок полягає в перевірці узгодженості матриці парного порівняння. Він є прийнятним, якщо не перевищує 0,10.

Якщо  $CR$  вище, ніж 0,10, то матриця судження є непослідовною і судження повинні бути переглянуті [4].

У матриці 1 значення  $CR$  складає  $0,0333746 < 0,10$ , тому рішення є прийнятними. Як і в попередніх кроках,  $CR$  необхідно розраховувати для кожної матриці.

Обчислимо загальну суму балів для кожного кандидата. У випадку необхідності для кожного виду компетентності присвоюється різна питома вага.

Для спрощення розрахунків ми встановили однакову питому вагу (0,33) (табл. 7). Важливо відзначити, що вагові коефіцієнти повинні встановлюватися на ранніх стадіях для уникнення суб'єктивності відбору.

Таблиця 7 – Підсумки оцінювання кандидатів

Компетен- тності	Ваговий коефіцієнт		А		Б		В	
	Знання	Досвід	Знання	Досвід	Знання	Досвід	Знання	Досвід
Професійні	0,33	0,33	0,37077	0,27900	0,36408	0,44971	0,26335	0,26982
Ключові	0,33	0,33	0,26207	0,42714	0,37606	0,23021	0,36515	0,34159
Управлінські	0,33	0,33	0,32983	0,36299	0,34343	0,23573	0,32674	0,40127
Загалом			0,35281	0,35758	0,31768	0,30216	0,31523	0,33419
Підсумок			0,33525		0,32987		0,32471	

За результатами розрахунків загальний бал кандидата А складе 0,37077 щодо оцінки знань із його професійних компетентностей.

$A$  (професійні компетентності) =  $0,106 \cdot 0,05 + 0,142 \cdot 0,05 + 0,137 \cdot 0,05 + 0,166 \cdot 0,05 = 0,37077$ .

Загальна сума знань це загальна вага сумарна вагу на загальне значення кожного типу компетентності. Наприклад, загальне знань для проекту А обчислюється таким чином:

$A$  (знання) =  $0,33 \cdot 0,37077 + 0,33 \cdot 0,26207 + 0,33 \cdot 0,32983 = 0,31768$

Загальна оцінка обчислюється як добуток загального балу знань на загальний бал досвіду. Критеріям досвід знання присвоюємо ваговий коефіцієнт 0,5.

Для кандидата А таке значення становитиме:

$A$  (заг. значення) =  $0,50 \cdot 0,31768 + 0,50 \cdot 0,35281 = 0,33525$ .

Аналогічно розрахуємо значення для кандидатів Б та В.

На основі проведених розрахунків таблиці 7 та рис. 1 можемо зробити висновок, що кандидат А є найкомпетентнішою і найперспективнішою кандидатурою для корпорації.

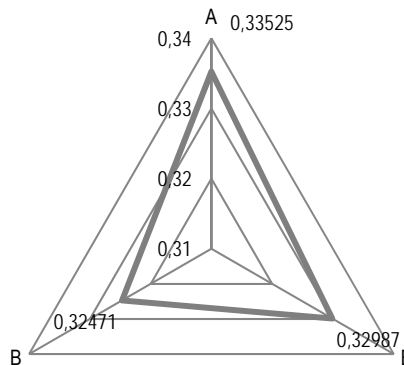


Рисунок 1 – Підсумкові значення оцінювання компетентності кандидатів на посади керівників підрозділів корпорації

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** У статті отримані такі наукові результати:

1. Обґрунтовано три типи компетентностей відповідно до універсальності знань та досвіду і технології поведінки менеджера для розв'язання завдань корпорації. Описано характеристики найбільш затребуваних компетентностей у рамках кожного її типу. Розроблені критерії оцінки компетентності, що дозволяють визначити рівень компетентності у конкретного менеджера корпорації.

2. Запропоновано матрицю попарних порівнянь як інструмент відбору кращих кандидатів. Виділено дві системні характеристики моделі компетентностей знання працівника та його досвід. Застосування матриці попарних рівнянь для вибору ефективних менеджерів дозволяє на підставі вагових коефіцієнтів та виявленого рівня компетентності у конкретного кандидата, вибрати нового кваліфікованого менеджера з високим управлінським та професійним потенціалом. Аналітичні вирази дозволяють відслідковувати рівень необхідного досвіду і професійних знань у менеджера, уміння нести відповідальності за результати своєї роботи, уміння виконувати складні ситуаційні завдання, уміння ризикувати, його орієнтування на результат, комунікативність і співробітництво, емоційну компетентність, гнучкість, адаптивність, бажання розвиватися, інноваційність, лідерство і вплив ефективність його управлінських рішень, уміння організувати і контролювати діяльність, а також мотивувати і розвивати персонал.

Запропоновані в роботі алгоритми та результати в подальшому будуть використані для організації рекрутингового процесу менеджерів корпорації з метою підвищення якості керівників та забезпечення процвітання корпорації.

Також, на основі дослідження в подальшому передбачено формування стратегії розвитку персоналу, яка буде спрямована на: активізацію взаємодії працівників та їх груп в процесі трудової діяльності, розвиток творчого, особистісного та організаційного потенціалу персоналу, в процесі трудової діяльності, активізацію творчих починань працівників, їх заохочення до інноваційної діяльності та консолідацію інтересів персоналу та інтересів зацікавлених сторін корпорації.

1. Berle A. The modern corporation and private property / A. Berle, G. Means. – Transaction publishers, 1991.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

2. Blair M. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century / M. Blair. – Washington Long Range Planning, 1996. – 432 p.
  3. Hart O. Corporate governance : some theory and implications / O. Hart // *Economic Journal*. – 1995. – No. 105 (9). – P. 678-698.
  4. Kuzmin O. Regulation of stakeholders' interests in corporate governance through negotiations // *Економічний часопис-XXI*. – 2016. – Т. 161. – № 9-10. – С. 56-60.
  5. Saaty T.L. Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process / T.L. Saaty., L.G. Vargas. – Springer Science & Business Media, 2012. – 175 p.
  6. Shleifer A. A survey of corporate governance / A. Shleifer, R. Vishny // *Journal of Finance*. – 1997. – No. 52 (2). – P. 737-783.
  7. Velentzas I. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility / I. Velentzas, G. Broni // *Accounting and Auditing Ethics & Deontology (in Greek)*, IuS, Thessaloniki. – 2014.
  8. Whiddett S. A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance / S. Whiddett, S. Hollyforde. – B. : London CIPD, 2003. – 764 p.
  9. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : підруч. Дл студ., аспірантів та молодих викладачів вищ. навч. закл. / Анатолій Миколайович Алексюк. – К. : Либідь, 1998. – 560 с.
  10. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р. Бояцис. – М. : НИРРО, 2008. – 352 с.
  11. Булгаков А.В. Междисциплинарный подход к построению модели профессиональных компетенций в образовании / А.В. Булгаков, Е.В. Густова // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Психология и педагогика»*. – 2006. – № 1. – С. 183-190.
  12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
  13. Зеер Э.Ф. Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста : науч.-метод. пособие / Эвальд Фридрихович Зеер. – Екатеринбург : Академия, 2002. – 283 с.
  14. Зязюн І.А. Світоглядні пріоритети педагогіки / І.А. Зязюн // *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр.: у 2 ч. Ч. 1. Вип. 2 ; ред. кол.: І.А. Зязюн (голова) [та ін.]*. – К.: Вінниця, 2002. – С. 10-16.
  15. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / *Економічний форум*. – 2014. – № 1. – С. 249-253.
  16. Ліпич Л.Г. Генезис розвитку теорій мотивації праці / Л.Г. Ліпич, Л.С. Пустульга // *Science*. – 2010. – №. 1. – С. 17-19.
  17. Національний класифікатор України: класифікатор професій. ДК 003: 2005.– К. : Держспоживстандарт України [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
  18. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В.М. Нижник, О.М. Полінкевич // *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. – 2012. – № 9 (2). – С. 334-345.
  19. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
  20. Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С.М. Компетенции на работе / С.М. Спенсер, Л.М. Спенсер-мл. ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.
  21. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2003. – 608 с.
- 
1. Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers [in English].
  2. Blair, M.M. (1996). Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century. *Long Range Planning*, 3(29), 432 [in English].
  3. Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The economic journal*, 105(430), 678-689 [in English].
  4. Kuzmin, O., & Khilukha, O. (2016). Regulation of stakeholders' interests in corporate governance through negotiations. *Economic Annals-XXI*, 161 [in English].
  5. Saaty, T.L., & Vargas, L.G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process* (Vol. 175). Springer Science & Business Media [in English].
  6. Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783 [in English].
  7. Velentzas, I., & Broni, G. (2014). Business ethics, corporate governance, corporate social responsibility. *Accounting and Auditing Ethics & Deontology (in Greek)*, IuS, Thessaloniki [in English].
  8. Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance*. CIPD Publishing [in English].

**О.А. Хилуха. Оцінка компетентностей менеджеров в системе корпоративного управления на основе использования матрицы попарных сравнений**

9. Alekseyuk, A.M. (1998). *Pedahohika vyshchoyi osvity Ukrainy. Istoriya. Teoriya [Pedagogics of Higher Education of Ukraine. History. Theory]*. Kyiv: Lybid, 560 [in Ukrainian].
10. Boyatsis, R. (2008). *Kompetentnyy menedzher. [Competent manager]*. Moscow: HIPPO [in Russian].
11. Bulgakov, A.V., & Gustova, Ye.V. (2006). Mezhdistsiplinarnyy podkhod k postroyeniyu modeli professionalnykh kompetentsiy v obrazovanii [Interdisciplinary approach to build a model of professional competencies in education.]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya «Psikhologiya i pedagogika»*. (pp. 183-190). Moscow: HIPPO [in Russian].
12. Busel, V.T. (2004). *Velikiy tlumachniy slovník suchasnoï ukráíns'koï movi [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]*. Irpin: Perun [in Ukrainian].
13. Zeyer, E.F., & Shakhmatova, O.N. (1999). *Lichnostno-orientirovannyye tekhnologii professionalnogo razvitiya spetsialista [Personality-oriented technologies of professional development of a specialist]*. Yekaterinburg: Ural [in Russian].
14. Zyazyun, I.A. (2002). *Svitoglyadni prioriteti pedagogiki. Suchasni informatsiyні tekhnologii ta innovatsiyні metodiki navchannya u pidgotovtsi fakhivtsiv: metodologiya, teoriya, dosvid, problemy [Worldview priorities of pedagogy. Modern information technologies and innovative methods of training in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems]*. (pp. 10-16). Vinnytsa: VNU [in Ukrainian].
15. Kolosok, A.M. (2014). Social policy in the corporate governance system [Social policy in the corporate governance system.]. *The Economical Forum*. (pp. 249-253). Lutsk: LNTU [in Ukrainian].
16. Lipysh, L.G., & Pustyuglha, L.S. (2010). The genesis of the development of theories of labor motivation. *Science*. (pp. 17-19). Kyiv: Astra [in Ukrainian].
17. Natsionalniy klasifikator Ukraїni (2010). *Klasifikator profesiy [Classifier of professions] DK 003: 2010* [in Ukrainian].
18. Nizhnik, V.M., & Polinkevich, O.M. (2012). Metody otsinky vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovishcha na biznes-protsesy promyslovykh pidpryyemstv [Methods of estimating the influence of factors of the environment on business processes of industrial enterprises]. *Economical sciences. Ser.: Economist management*. (pp. 334-345). Lutsk: LNTU [in Ukrainian].
19. Raven, D. (2002). *Kompetentnost v sovremennoy obshchestve. Vyyavleniye, razvitiye i realizatsiya [Competence in modern society. Identification, development and implementation]*. Moscow: Kogito-Issentr [in Russian].
20. Spenser, L.M., & Spenser, S.M. (2005). *Kompetentsii na rabote [Competencies at work.]*. Moscow: HIPPO [in Russian].
21. Hell, L.A., Zigler, D.D., Melenovskaya, S., & Viktorova, D. (1999). *Teorii lichnosti: osnovnyye polozheniya, issledovaniya i primeneniye [Theories of personality: the main points, research and application]*. Petersburg: Piter-pres [in Russian].

**О.А. Хилуха**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и безопасности предприятия, Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинский (г. Луцк, Украина)

**Оценка компетентности менеджеров в системе корпоративного управления на основе использования матрицы попарных сравнений**

В статье исследована сущность и типология компетенций менеджеров в корпоративном управлении. Разработаны критерии оценки уровней компетенций. На основе анализа работ ученых и практического опыта машиностроительных предприятий предложено использование матрицы попарных сравнений для эффективного корпоративного рекрутинга менеджеров. Результативность корпоративного управления будет выше за счет качественного отбора менеджеров, принимающих решения которые будут обеспечивать процветание компании, регулировать интересы заинтересованных сторон через набор соответствующих компетенций.

Ключевые слова: корпоративное управление, компетентность, профессиональные компетентности, базовые компетентности, управленческие компетенции, матрица попарных сравнений.

**O.A. Khilukha**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of the Economics Security and Innovation Enterprise, Lesya Ukrainka Eastern European National University (Lutsk, Ukraine)

**Paired comparison analysis in the evaluation of managers competence in corporate governance**

The corporation needs to define more appropriate performance criteria for measuring managers' performance and encouraging their professional development. These must redefine traditional success parameters to consider the knowledge, skills and behavioural inputs which contribute to superior performance.

**The aim of the article** to explore and evaluate managers skills which bring success to the corporation. The evaluation embraces the identified criteria influencing the process of manager selection. Methods. It covers the entire research process including: formulating research questions; measurement (surveys, scaling, qualitative, unobtrusive); research design quasi-experimental method. The research used the result from the authors' study of the years 2014-2017.

**The results of the analysis.** This study examines the competency profiles of successful managers in different corporations. The paper first sets out the areas of knowledge and skill required for management certification. It identifies the basic, professional, and managerial competences that are perceived as essential for the corporation success. The paper has proposed an effective method to evaluate required competencies for better promoting the competency development of corporate managers.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

---

*Conclusions and directions of further researches.* Corporate governance is a process which is concerned about how corporations are managed, and which competence should have their managers for that. There are three types of competencies such as knowledge, experience, and manager's behavior when he solves tasks of the corporation. The paper analyses the most important skills within each type. The report determines criterias which evaluate the level of the corporate manager competence. A matrix of pairwise can be used as a tool for selecting the best candidates. Manager's experience and his knowledge are two variable which we analyze. The report can be used to organize the recruiting process for managers to improve the quality of managers and ensure the prosperity of the corporation

The application of a matrix of pairwise equations allows to choose a new qualified manager with high intellectual and professional potential which is based on weight coefficients and the revealed level of competence of a particular candidate. Analytical expressions allow you to track parameters such as the level of necessary experience and professional knowledge of the manager the ability to bear responsibility for the results of your work, the ability to perform complex situational tasks, the ability to risk, its orientation to the outcome, communicative and cooperative, emotional competence, flexibility, adaptability, the desire to develop, innovation, leadership and influence of the effectiveness of its managerial decisions, the ability to organize and control activities, as well as motivate and develop staff..

Furthermore, the research helps to build the personnel development strategy to activate the interaction between employees and their groups in the process of work, to develop their creativity, in the process of labor activity, enable the innovative initiatives of the workers and encourage them. It helps to regulate the interests of the employee and helps to take benefits of the corporation's stakeholders.

*Keywords:* corporate governance, competence, professional competence, basic competence, managerial competence, pairwise comparison matrices.

*Отримано 23.04.2017 р.*