

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.009> JEL classification: M10
UDC: 005:005.336.2

Євген АФАНАСЬЄВ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і адміністрування,
Криворізький національний університет, Україна
E-mail: aev60@ukr.net
ORCID iD: 0000-0002-1524-2120

Сергій БУРЛАЧЕНКО

аспірант,
кафедра менеджменту і адміністрування,
Криворізький національний університет, Україна
E-mail: soburlachenko@gmail.com
ORCID iD: 0009-0002-5251-1999

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПІДҐРУНТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У XXI столітті підприємствам доводиться керувати певними компетенціями через складний та мінливий сучасний світ, у якому вони ведуть свою діяльність. Управління на базі компетенцій визначається як набір особистих якостей, мотивацій, здібностей, цінностей і знань, необхідних для покращення ефективності управління, і є частиною значно більшої групи індивідуальних компетенцій. Тому, визначення управлінських компетенцій керівників і всього персоналу стає цінним джерелом для досягнення та підтримання конкурентних переваг на ринку будь яких підприємств.

Мета. Узагальнення теоретико-методичних і практичних засад щодо управління діяльністю підприємства на основі компетенцій керівників.

Методологія. Використано аналіз наукових публікацій, до якого залучено одні з найбільших баз даних, а саме SCOPUS, Web of Science та інші відкриті джерела публікацій наукових статей за даною тематикою. Пошук відповідних матеріалів виконувався згідно з усталеними вимогами до всебічного пошуку наукових публікацій у відкритому доступі. Проведений аналіз наукових публікацій дозволяє виявити загальні тенденції розвитку управління підприємствами на основі принципу ефективності та персональних компетенцій керівників.

Результати. В матеріалі статті висвітлено варіанти та підходи до визначення компетенцій, теоретико-методичні та практичні засади щодо управління на базі компетенцій, аналіз досвіду науковців, можливості розвитку даного напрямку та актуальність подальшого дослідження тематики компетентного підходу менеджменту. Встановлено, що за останні десятиліття значна увага у публікаціях науковців приділяється формуванню сучасного бачення щодо ефективного управління діяльністю підприємств, яке відображає зростання потреб та прагнення підприємств в отриманні

© Євген Афанасьєв, Сергій Бурлаченко, 2024

Отримано: 02.08.2024 р.

Рекомендовано до друку: 11.09.2024 р.

Опубліковано: 20.09.2024 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Афанасьєв Є., Бурлаченко С. Аналіз проблематики ефективності управління підприємством на підґрунті зарубіжного досвіду формування персональних компетенцій керівників. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 9-18. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.009>

стійкої конкурентної переваги у тому числі і на основі зміни підходів до управління та підбором персоналу, а саме переформатування на управління підприємством на підґрунті персональних компетенцій керівників. Таким чином, дослідження тенденцій в управлінні компетенціями стає все більш актуальним у сфері розвитку удосконалення управлінських процесів. У результаті аналізу публікацій стосовно зарубіжного досвіду за проблематикою даного дослідження було зроблено висновок, що теорія управління на базі персональних компетенцій виникла ще в середині ХХ століття, але більшого попиту та популяризації почала набирати тільки з початку ХХІ століття.

Ключові слова: управління; моделювання; підприємство; інновації; керівники; компетенції; ефективність; конкурентні переваги.

Вступ

Підприємства перебувають під постійним тиском світового ринку, що обумовлює необхідність підвищення ефективності та результативності використання людських ресурсів. Для цього переосмислюються підходи до управління працівниками [1].

Кожна сучасна бізнес-організація потребує ефективних менеджерів, щоб досягти успіху в сучасному висококонкурентному та динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, першочерговим завданням є визначення компетенцій, якими повинен володіти кожен успішний та ефективний менеджер, і таких, які дозволяють йому ефективно та результативно працювати на різних рівнях управління.

Управління, засноване на компетенціях – це спосіб, у який підприємства використовують компетенції груп та окремих осіб [2]. Як метод управління, його головна мета полягає у визначенні компетенцій, необхідних підприємству для досягнення та постійної підтримки успіху відповідно до цілей підприємства. Тому управління, засноване на компетенціях, вважається важливим для досягнення цілей підприємства, покращення бізнес-процесів і задоволення потреб споживачів [3; 4]. Також вважається, що для підприємства впровадження процесів управління, заснованого на компетентності керівників, означає прийняття стратегічної позиції, узгодженої зі встановленими цілями підприємства, якими б вони не були. Зазначений аспект дозволяє зробити висновок, що такий метод управління можна використовувати в різних контекстах і що існують переваги, які можна отримати від використання чіткого процесу формулювання стратегії діяльності підприємства.

Багато науковців досягли певних результатів у дослідженні проблематики управління на базі персональних компетенцій, однак все ж таки наявні і прогалини в застосуванні цих методик у сучасних умовах діяльності підприємств.

Мета статті

Метою статті є удосконалення теоретико-методичних та практичних засад щодо управління діяльністю підприємства на основі компетенцій, поглиблення розуміння сучасного стану даної управлінської категорії та розкриття потенційних можливостей подальшого дослідження.

Стосовно мети дослідження основними завданнями є: проаналізувати та надати об'єктивну оцінку накопиченому досвіду науковців і на основі результатів дослідження сформулювати нове сучасне бачення підходу до управління діяльністю підприємства на основі принципу ефективності та персональних компетенцій керівників.

Виклад основного матеріалу дослідження

За результатами проведеного дослідження, було проаналізовано 25 наукових публікацій різноманітного походження. Зокрема, перша наукова праця з відповідними ключовими словами датується 1966 роком, де комунікація розглядається як компетенція в середовищі підприємства [5].

Термін компетенції багато разів розглядався в управлінській науковій літературі, і був визначений з кількох різних точок зору, а отже, відповідно, має ряд тлумачень [6]. Термін «компетентність» спочатку використовувався у сфері освіти для опису поведінки вчителів-стажистів. Разом з тим, цей термін широко використовувався та обговорювався в сфері менеджменту, зокрема, в США під керівництвом Боятіз (Boyatzis) ще з 1982, який

розробив свою модель управлінської компетентності за результатами дослідження більше двох тисяч менеджерів і визначив понад сотню потенційних управлінських компетенцій. Їх можна описати в термінах важливих особистих рис, навичок, знань і мотивів працівника, які призводять до кращих управлінських результатів. Опрацювання публікацій щодо категорії «компетентність», здійснене Хоффманом Т. в 1999 р. [7], показує, що метою визначення компетенцій є підвищення продуктивності людини при виконанні службових обов'язків, де виокремлюються три основні позиції щодо визначення цього терміну: видима продуктивність, стандарт або якість результату виконання робіт людини та основоположні якості людини.

Відповідно до Гійом Р., Уе Р., Грабо Б. (Guillaume R., Houé R., Grabot B.) [8] ефективне управління операційною діяльністю людських ресурсів вимагає можливості призначити особу необхідного рівня кваліфікації для вирішення певних завдань або забезпечення належного функціонування бізнес-процесів. У цьому контексті управління, засноване на компетенціях, виникло як альтернативна модель управління, оскільки воно переводить стратегічні цілі підприємства в основні організаційні (кадрові) вимоги, необхідні для будь-якої конкретної управлінської функції [9]. Такий підхід до управління людськими ресурсами ґрунтується на ідентифікації, визначенні та вимірюванні індивідуальних відмінностей з точки зору конкретних конструкцій пов'язаних з певними бізнес-процесами і, особливо здібностей, які мають вирішальне значення для успішного виконання поставлених завдань [10]. Отже, управління компетенціями має охоплювати всі процеси, пов'язані з формуванням, впровадженням і розвитком конкретних компетенцій [11]. Паласіос-Маркіс Д. та ін. [12] також підкреслюють, що у разі успішної реалізації завдань, управління, засноване на компетентнісному підході, надає можливість вимірювати та вдосконалювати персональні компетенції працівників. При цьому необхідно створювати цінність на базі таких компетенцій для розвитку кар'єри співробітників.

Компетентнісний підхід має одну ключову особливість, яка принципово відрізняє його від традиційних методів аналізу потреб підприємств у людському капіталі [13]. В основі підходу покладено бажані ефективні управлінські характеристики, що описуються в більш широких термінах – компетенціях, які самі по собі являють сукупність індивідуальних знань, умінь і характеристик особистості [13]. На думку Озчеліка Г. та Фермана М. (Özçelik G., Ferman M.) [14], зосереджуючись на застосуванні компетенцій, підприємства використовують компетенції для інтеграції відбору, навчання, оцінки ефективності, розвитку кар'єри та винагороди. В оцінці продуктивності, наприклад, компетенції використовуються для визначення факторів, які стосуються ефективності виконання поставлених задач, і розгляді того, як досягаються заплановані результати [14].

Прийняття підходу до управління людськими ресурсами, що базується на компетенціях, викликає низку запитань щодо того, як компетенції можуть бути виявлені, описані та оцінені, і як розробити системи управління для картографування профілів компетенцій, їх оцінки та управління їхнім розвитком [15]. У цьому контексті Леме Флери М. Т., Корреа Флери А. К. (Leme Fleury M. T., Correa Fleury A. C.) [16] зазначають, що для того, щоб управління, засноване на компетенціях, могло досягти очікуваних результатів, розвиток індивідуальних компетенцій повинен відповідати стратегії діяльності підприємства. Однак, ця діяльність не є простим завданням, оскільки значення індивідуальних компетенцій різняться відповідно до характеристик певного підприємства. Белкаді Ф. та ін. [11], доповнюючи зазначене, підкреслювали, що важливим завданням в управлінні компетенціями є характеристика, яка полягає у формалізації компетенції та визначенні її ключових компонентів, а також особливостей ситуацій, які пов'язують конкретну компетенцію з діяльністю суб'єкта господарювання.

В цей напрям розвитку компетентісного менеджменту можна віднести управління на базі цінностей підприємства – це значить, що всі співробітники повинні розділяти базові

цінності підприємства, наприклад, прийняття тільки якісних ефективних рішень або випуск тільки якісних продуктів, послуг в інтересах споживача, навіть коли інтереси споживача не співпадають з інтересами чи бажаннями безпосереднього виконавця чи відділу, остаточне рішення повинно бути найоптимальніше в інтересах споживача. Іншими словами це можна назвати як створення цінності для споживача. Також важливо при цьому не втрачати фокус на фінальний інтерес вашого підприємства. Такий підхід забезпечує лояльність з боку споживача, та формує позитивний імідж підприємства, якщо всі дотримуються однакових пріоритетів у виконанні робіт та прийнятті рішень. Даний підхід вимагає від менеджменту компанії ведення постійного навчання з персоналом, з лінійним керівництвом, свого роду тлумачення та популяризація саме цінностей компанії, та конкретних прикладів їх наслідування.

Також цінністю може бути орієнтація на найбільш сучасні та новітні рішення. Даний напрям діяльності повинен реалізовуватися централізовано всіма підрозділами підприємства, адже для можливості його реалізації і дотримання повинно бути забезпечено постійне навчання команди, відвідування та участь в конференціях, обмін досвідом з іншими сучасними прогресивними підприємствами, так як практично в будь якій співпраці можна знайти певні відмінності, які теоретично могли б покращити їх діяльність та підвищити прибутковість. У такому випадку випуск продукції чи надання послуг будуть відповідати у більшій мірі радикальним інноваціям, що формуватиме необхідний потенціал до розвитку підприємства в цілому, а також створюватиме належну репутацію на ринку подібних послуг, що в свою чергу залучатиме споживачів відповідного напрямку діяльності підприємства та його цінностей. Даний напрям діяльності в компетенціях менеджменту буде виглядати як здатність і прагнення саморозвитку та розвитку всієї команди, яка і буде головним драйвером пошуку можливостей того самого розвитку і в результаті матиме позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

За даними Коломо-Палаціос Р., Касадо-Лумбрерас К., Сото-Акоста П., Гарсія-

Пеньялво Ф. Х., Товар-Каро Е. (Colomo-Palacios R., Casado-Lumbreras C., Soto-Acosta P., García-Peñalvo F. J., Tovar-Caro E.) [17] і Санчес Р. (Sanchez R.) [18], визначення компетенцій, які відповідають вимогам функціональних обов'язків, є головною проблемою розвитку людських ресурсів.

Для Беріо Г. та Харзалли М. (Berio G., Harzallah M.) [19] чотири макропроцеси включені в управління діяльністю підприємства, що ґрунтується на компетенціях: ідентифікація компетенції, оцінка компетенції, набуття компетенції та використання компетенції. Ідентифікація компетенцій у такому сценарії повинна відповідати за те, коли і як визначити компетенції, необхідні для виконання завдань, реалізації стратегій у межах місії підприємства. Оцінка компетенції, у свою чергу, повинна відповідати за визначення того, коли і як оцінювати набуті індивідуальні компетенції та/або визначити, коли і як підприємство може оцінити, чи набули її співробітники певних компетенцій. Набуття компетенцій, у контексті перспектив розвитку персоналу, повинно відповідати за прийняття рішення, коли набувати компетенцій, і, нарешті, їх використання має відповідати за застосування отриманої інформації та знань, і на основі цього визначити прогалини між необхідними компетенціями та існуючими компетенціями на підприємстві [19].

У контексті управління, заснованого на компетенціях, і управління знаннями, Флок К. і Мехілеф М. (Flöck C., Mekhilef M.) [20] припускають, що детальний аналіз наукової продукції у цій галузі допомагає продемонструвати що ці моделі управління стали предметом інтересу в більшості галузей науки і техніки. Підтвердженням такого інтересу, на думку цих авторів, є існування великої кількості учасників (університетів, консультантів, галузей промисловості), велика кількість публікацій, різноманітні контактні мережі та зростаюча пропозиція спеціалізованого навчання. Крім того, Флок К. і Мехілеф М. (Flöck C., Mekhilef M.) [20] встановили, що велика різноманітність точок зору та інтерпретацій, які пронизують ці моделі менеджменту, спонукають до розуміння приписуваних значень цих моделей.

Для більшості підприємств є спільним формування команд для здійснення діяльності задля досягнення певної мети. Командою може бути відділ маркетингу та продаж, які мають спільну мету реалізації виготовленої продукції, або окремо сформована команда для реалізації того чи іншого проекту. Проектом може бути як інжиніринговий проект, наприклад, проект будівництва багатоквартирного будинку, випуск нової продукції на ринок, чи певного програмного забезпечення, так і проект з реалізації гуманітарної місії від донора з певним бюджетом, термінами і цілями. В будь якому випадку для цієї діяльності формується команда на чолі з певним проектним менеджером, однією з основних задач якого є управління людьми, знаходити підходи до їх мотивації, здатність бути лідером, організувати злагоджену роботу всієї команди.

Дуже вдало розкрив принципи та підходи ефективного управління людьми Пітер Друкер. Він розвивав одну з перших програм МВА для професіоналів в США. Станом на сьогодні ці принципи є актуальними для застосування в будь яких сферах діяльності. Серед ідей Пітера Друкера є принципи лідерства, що спонукає керівників спершу бути лідерами, а вже потім керівниками для своєї команди, а також довіряти своїм людям і давати певну свободу дій. Для втримання у команді хороших спеціалістів він пропонує заряджати їх певною ідеєю або місією, що мотивує їх більше ніж кар'єра чи фінанси. Але при цьому дуже важливо, щоб місія чи ідея не була фальшивою і можна було побачити чи відчутти результати руху в цьому напрямку.

Окрім принципів Пітера Друкера також важливо розкривати повну картину діяльності, фінальну ціль до якої йде команда. Наприклад, коли інженер проектувальник фундаментів має чітке уявлення, що буде наступним і як буде виглядати весь проект, то він завчасно може побачити ті колізії з іншими конструкціями розділу мереж, наприклад, ще до того як запроєктує їх, що суттєво зекономить час як цього інженера, так і інженера мереж. Це особливо актуально в проектуванні. Якщо говорити про будь яку іншу сферу діяльності, то розуміння загальної картини діяльності, а також саме ролі та значення в усьому

ланцюжку безпосередньо працівника буде мотивувати більше і давати загальне розуміння, на чому саме концентруватись у щоденній діяльності, показуватиме можливості подальшого розвитку як для працівника, так і для підприємства чи якогось конкретного продукту. Якщо, брати до уваги керівні посади менеджерів великих підприємств, то персональні компетенції будуть відігравати ключову роль у формуванні командного бачення кінцевої мети, а відповідно і фактичного результату.

В управлінні групою людей також важливою компетенцією ефективного менеджменту виступає формування дружніх стосунків у команді та налагодження позитивного мікроклімату. Загалом це повинно бути задачею і метою керівника команди, де більшу частину заходів у цьому напрямку виконує саме він, але іноді в командах є умовний лідер або «душа компанії» діяльність якого покращує стосунки в колективі, в такому випадку, керівникові варто мати підтримку з його боку та коригувати його дії за необхідності. Іноді замість позитивної особи в команді можуть бути люди, які розлагоджують загальну дисципліну, погіршують мікроклімат. Вони навіть можуть бути професіоналами в своїй справі, але загальний вплив на команду спричиняють негативний, що, як наслідок, негативно відображається на командній ефективності в цілому. Тому в таких випадках потрібно знайти шляхи як мінімізувати вплив цих людей на інших, а в гірших випадках і замінити їх.

Підвищення продуктивності та ефективності в управлінні людьми стало центром уваги як на підприємствах та компаніях приватного сектору, так і в державних організаціях. У контексті глобалізації традиційні практики управління людськими ресурсами піддаються виклику так само, як впроваджуються нові підходи до управління людськими ресурсами. Один із таких підходів у менеджменті є управління на основі компетенцій ключовими процесами людських ресурсів навколо профілю компетенції для виконання роботи працівниками, який використовується та впроваджується в багатьох підприємствах і організаціях Канади з початку XXI століття. Використовуючи спільну мову, відображаючи

цінності та місію підприємства і встановлюючи чіткі сподівання, менеджмент на основі компетенцій допомагає інтегрувати діяльність людських ресурсів у бізнес-стратегії підприємств [21].

Модель управління компетенціями складається з інтегрованої системи оцінки та вдосконалення підприємств та/або людей, які на ньому працюють. Дана модель представлена як процес, у якому взаємодіють три складові: ідентифікація, оцінка та розвиток компетенцій [22]. Зрештою, людський капітал є основою, і його розвиток передбачає наскрізне та безперервне навчання та процеси оновлення для посилення їхніх управлінських компетенцій [23], спрямовуючи підприємство на завоювання стійкої конкурентної переваги [24]. Також зміцнення спільних взаємовідносин у нових дослідженнях сприятиме зв'язку між управлінням за компетенціями та моделями стратегічного лідерства, які дійсно є визначальним фактором у розвитку підприємств [25].

Висновки та перспективи подальших досліджень

Узагальнюючи результати опрацьованого матеріалу стосовно тематики дослідження можна сформулювати певне концептуальне бачення щодо визначення терміну управління на базі персональних компетенцій, де інтегровано чотири кластери розглядаються з найбільшою поширеністю та їхній аналіз, що проведений у даному дослідженні, дозволять на підґрунті нових наукових дослідницьких відправних точок поглибити теоретико-методичні та практичні засади щодо управління діяльністю підприємства на основі компетенцій.

Аналіз наукових публікацій за даною проблематикою показав, що управління

діяльністю підприємства на основі принципу ефективності та персональних компетенцій керівників набирає все більшого значення в менеджменті організацій і потребує подальшого дослідження. Зазначене є важливим при застосуванні конкретних моделей управління тим чи іншим бізнесом, які могли б бути корисними для різних сфер бізнесу, оскільки уніфікованої інформації є достатньо у відкритих джерелах, але при цьому щодо вузько направлених досліджень такої практично не виявлено.

Також важливо організувати можливість розвитку персоналу, їх професійних здібностей, навчання новим навичкам, а також розвиток їх персональних компетенцій, які покращать діяльність за проектами згідно стратегії підприємства. Поки люди розвиваються вони зацікавлені в тому, що виконують певні види робіт, без розвитку знижується інтерес і мотивація, а відповідно і віддача та ефективність будуть зменшуватися.

Для кращого розуміння членів команди та їх настроїв однією з важливих компетенцій керівника є необхідність бути частково психологом. Психологічно-емоційний стан членів команди та керівника так само формує загальний мікроклімат. Професіоналізм кожного і отримання задоволення від діяльності створює суттєвий внесок для підвищення ефективності.

Враховуючи наявну базу літературних джерел, вікно наукових можливостей полягає в тому, щоб провести інші дослідження, вибираючи ще більш ширший і глибший спосіб пошуку щодо отримання ефективних результатів у дослідженні моделей управління за компетенціями, включаючи більш ізольовані концепції центральної проблематики аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bainbridge H. Devolving people management to the line. *Press. Rev.* 2015, №44, p. 847–865.
2. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*; Harvard Business School Press: Cambridge, MA, USA, 1996; ISBN 978-0875847160.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Harvard Business Review Press: Boston, USA, 1996; ISBN 9780875846514.

4. Boyett I., Currie G. The failure of competence-based management education in the public sector. A problem of generic transfer or implementation? *Pers. Rev.* 2001, 30, p. 42–60.
5. Kuriloff A. H. Communication with the Organization. A Neglected Resource. *IEEE Transactions on Engineering Writing and Speech*, 1966, №9(1), p. 4–7. URL: <https://doi.org/10.1109/TEWS.1966.4322610>.
6. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2010, №16(2), p. 92–111. URL: <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>.
7. Hoffmann T. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 1999, №23(6), p. 275–286. URL: <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>.
8. Guillaume R., Houé R., Grabot B. Robust competence assessment for job assignment. *Eur. J. Oper. Res.* 2014, №238, p. 630–644.
9. Man Ber Meer F. M., Toonen T. A. J. Competency management and civil service professionalism in Dutch central government. *Public Adm.* 2005, №83, p. 839–852.
10. Vakola M., Eric Soderquist K., Prastacos G.P. Competency management in support of organisational change. *Int. J. Manpow.* 2007, №28, p. 260–275.
11. Belkadi F., Bonjour E., Dulmet M. Competency characterisation by means of work situation modelling. *Comput. Ind.* 2007, №58, p.164–178.
12. Palacios-Marqués D., Peris-Ortiz M., Merigó J. M. The effect of knowledge transfer on firm performance. *Manag. Decis.* 2013, №51, p. 973–985.
13. Hayton J. C., Kelley D. J. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management.* 2006, №45, p. 407–427.
14. Özçelik G., Ferman M. Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development. Rev.* 2006, №5, p.72–91.
15. Capaldo G., Iandoli L., Zollo G. A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management.* 2006, №45, p.429–448.
16. Leme Fleury, M. T., Correa Fleury, A. C. In search of competence: Aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2005, №16, p.1640–1655.
17. Colomo-Palacios R., Casado-Lumbreras C., Soto-Acosta P., García-Peñalvo F.J., Tovar-Caro E. Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study. *Comput. Hum. Behav.* 2013, №29, p. 456–461.
18. Sanchez R. Understanding competence-based management. *J. Bus. Res.* 2004, № 57, p. 518–532.
19. Berio G., Harzallah M. Towards an integrating architecture for competence management. *Comput. Ind.* 2007, №58, p.199–209.
20. Flöck C., Mekhilef M. Knowledge management in design: A multidisciplinary survey. In *Proceedings of the 16th International Conference on Engineering Design*, Paris, France, August 2007, № ICED'07, p. 28–31. URL: <https://www.designsociety.org/publication/25629/Knowledge+Management+in+Design%3A+a+Multidisciplinary+Survey>.
21. Ariei Bonder, Carl-Denis Bouchard, Guy Bellemare, *Competency-Based Management. An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. Public Personnel Management. Volume 40 No. 1 Spring 2011, Canada.* 2011
22. Martin-vares L. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación.* 2006, Vol. 1, №1, URL: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/artic le/view/RCED0606120101A>.

23. Heredia-Quito M., & Narváez-Zurita C. La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. Cuenca, Spain. 2021, Vol. 6, №12, p. 213–241. URL: <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>.
24. Almeida L., Catto F., Rosa E., Monteiro R., & Hassmann, S. (2015). Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, SP, Brasil, 2015. v. 11, n. 1, p. 273–298. URL: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1618/437>.
25. Urrego L. Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2020, Vol. 5, №9, p.43. URL: <https://doi.org/10.35381/R.K.V5I9.556>.

REFERENCES

1. Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line. *Personnel Review*, 44, 847–865.
2. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. ISBN 978-0875847160.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. ISBN 9780875846514.
4. Boyett, I., & Currie, G. (2001). The failure of competence-based management education in the public sector: A problem of generic transfer or implementation? *Personnel Review*, 30, 42–60.
5. Kuriloff, A. H. (1966). Communication with the organization: A neglected resource. *IEEE Transactions on Engineering Writing and Speech*, 9(1), 4–7. <https://doi.org/10.1109/TEWS.1966.4322610>
6. *Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda*. (2010). *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
7. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
8. Guillaume, R., Houé, R., & Grabot, B. (2014). Robust competence assessment for job assignment. *European Journal of Operational Research*, 238, 630–644.
9. Van der Meer, F. M., & Toonen, T. A. J. (2005). Competency management and civil service professionalism in Dutch central government. *Public Administration*, 83, 839–852.
10. Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28, 260–275.
11. Belkadi, F., Bonjour, E., & Dulmet, M. (2007). Competency characterisation by means of work situation modelling. *Computers in Industry*, 58, 164–178.
12. Palacios-Marqués, D., Peris-Ortiz, M., & Merigó, J. M. (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance. *Management Decision*, 51, 973–985.
13. Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45, 407–427.

14. Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5, 72–91.
15. Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45, 429–448.
16. Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: Aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1640–1655.
17. Colomo-Palacios, R., Casado-Lumbreras, C., Soto-Acosta, P., García-Peñalvo, F. J., & Tovar-Caro, E. (2013). Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study. *Computers in Human Behavior*, 29, 456–461.
18. Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management. *Journal of Business Research*, 57, 518–532.
19. Berio, G., & Harzallah, M. (2007). Towards an integrating architecture for competence management. *Computers in Industry*, 58, 199–209.
20. Flöck, C., & Mekhilef, M. (2007). Knowledge management in design: A multidisciplinary survey. In *Proceedings of the 16th International Conference on Engineering Design (ICED'07)*, Paris, France, 28–31 August. <https://www.designsociety.org/publication/25629/Knowledge+Management+in+Design%3A+a+Multidisciplinary+Survey>
21. Bonder, A., Bouchard, C. D., & Bellemare, G. (2011). Competency-based management: An integrated approach to human resource management in the Canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1).
22. Martin-Vares, L. (2006). Identificación de competencias: Una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*, 1(1). <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0606120101A>
23. Heredia-Quito, M., & Narváez-Zurita, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213–241. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
24. Almeida, L., Catto, F., Rosa, E., Monteiro, R., & Hassmann, S. (2015). Certificação de competências organizacionais: Protótipo de modelo de gestão por competências. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), 273–298. <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1618/437>
25. Urrego, L. (2020). Liderazgo estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 43. <https://doi.org/10.35381/R.K.V5I9.556>

Yevhen Afanasiev, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Kryvyi Rih National University, Ukraine

Serhii Burlachenko, Postgraduate Student, Department of Management and Administration, Kryvyi Rih National University, Ukraine

Analysis of enterprise management efficiency based on foreign experience of managerial competence development

Abstract

Introduction. In the 21st century, enterprises are compelled to manage certain competencies in a complex and rapidly changing world. Competency-based management is defined as a set of personal qualities, motivations, abilities, values, and knowledge necessary to improve management efficiency, forming part of a broader set of individual competencies. Thus, the identification of managerial competencies for leaders and the entire staff becomes a valuable resource for achieving and maintaining competitive advantages in any market.

Aim. The goal is to summarize the theoretical, methodological, and practical principles of enterprise management based on the competencies of managers.

Methodology. The study utilized an analysis of scientific publications sourced from major databases, such as SCOPUS, Web of Science, and other open-access publication platforms. The search for relevant materials was conducted according to established requirements for comprehensive searches of open-access scientific publications. The analysis of scientific publications reveals general trends in the development of enterprise management based on the principle of efficiency and the personal competencies of leaders.

Results. The article presents various approaches to defining competencies, theoretical-methodological and practical principles of competency-based management, analysis of the experience of scientists, opportunities for further development in this area, and the relevance of ongoing research in the competency-based approach to management. It was found that over the past decades, significant attention in scientific publications has been given to forming a modern vision of effective enterprise management, reflecting the growing needs and aspirations of enterprises to gain a sustainable competitive advantage, including through changes in management approaches and personnel selection. Specifically, there has been a shift toward competency-based management of enterprises. Thus, research into competency management trends is becoming increasingly relevant in the sphere of improving managerial processes. Based on the analysis of publications on foreign experience related to this research topic, it was concluded that competency-based management theory originated in the mid-20th century but gained significant demand and popularity only at the beginning of the 21st century.

Keywords: management; modelling; enterprise; innovation; leaders; competencies; efficiency; competitive advantages.

Cite as: Afanasiev, Y., and Burlachenko, S. (2024). Analysis of enterprise management efficiency based on foreign experience of managerial competence development. *Economic analysis*, 34 (3), 9-18. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.009>