

**Oksana Herasymenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation  
and Investment Activities  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Герасименко О.О.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-26>

## **MANAGER'S COMPETENCE: METHODS OF FORMATION AND DIAGNOSTIC TOOLS AT THE STAGE OF HIGHER EDUCATION**

### **КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА: МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ НА ЕТАПІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Соціоекономічна реальність XXI століття, породжена кардинальними техніко-технологічними зрушеннями, складною демографічною ситуацією, обмеженнями санітарно-епідеміологічного характеру, загрозами та небезпеками масштабної російської воєнної агресії, продукує нові, неординарні виклики для менеджменту. Ефективний менеджер третього десятиліття XXI століття має володіти компетентностями, що гарантують прийняття виважених управлінських рішень, які забезпечують позитивну динаміку розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) та реалізацію людиноцентричного підходу у взаємодії зі стейхолдерами в координатах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Позитивний імідж, бездоганна репутація, високий рівень авторитету, визнання в ділових колах унеможливаються без високого рівня сформованості професійних та особистісних компетентностей менеджера.

Обмеженість ресурсів, ринкова нестабільність та невизначеність, тренди нової економіки та мережевого суспільства, загрозлива політична ситуація в третьому десятилітті XXI століття стали форматом функціонування організацій (підприємств, фірм, компаній) та рамковими умовами прийняття й реалізації управлінських рішень. Спектр так званих «гарячих» завдань завтрашнього дня, (за термінологією гуру сучасного менеджменту Пітера Друкера) [3], масштабується, а їх складність посилюється.

За наявними експертними оцінками та прогностичними висновками щодо кардинальних змін в ландшафті ринку праці до ТОП-10 позицій затребуваних у 2025 році компетентностей віднесено аналітичне мислення та інноваційність; активне навчання; вирішення складних проблем; критичне мислення та аналіз; креативність, оригінальність та ініціативність; лідерство та соціальний вплив; використання технологій, моніторинг та контроль; створення технологій та програмування; витривалість, стресостійкість та гнучкість; логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей [2], які, без сумніву, актуалізуються і для менеджерів.

Серед найважливіших навичок для менеджерів у контексті Національної економічної стратегії 2030 за оцінками Національного агентства кваліфікацій варто виділити системне мислення; аналітичне мислення; критичне мислення; орієнтацію на клієнта, можливість працювати із запитом споживачів; лідерство, можливість

працювати в команді; креативність; ініціативність; можливість управління проектами і процесами; вміння працювати за умов високої невизначеності та швидкої зміни умов завдання [5].

Ефективний менеджер має бути втіленням лідерських якостей майбутнього, домінантами серед яких, як свідчать управлінські практики, є особистісна цілісність, безкомпромісна зорієнтованість на цінності, багатогранність мислення, інтелектуальна багатоплановість, схильність до рефлексій, здатність надихати послідовників, вміння співпрацювати [4].

Відповіддю на виклики динамічних трансформацій компетентностей в усьому світі стає якісна освіта, спроможна забезпечити підготовку фахівців, що володіють затребуваними навичками. Стратегічна місія освіти задекларована в резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», проголошеної на Саміті ООН зі сталого розвитку в 2015 році як ціль сталого розвитку [6].

Нестабільність геополітичної ситуації на глобальному рівні та в національних масштабах спричиняє необхідність готовності менеджера швидко реагувати в ситуаціях посилення загроз воєнного характеру, створюючи безпечні умови для активів організації (підприємства, фірми, компанії), забезпечуючи морально-психологічну підтримку співробітникам.

Практика менеджменту у сфері освіти засвідчує, що якість навчального процесу забезпечується використанням як традиційних, так й інноваційних форм та методів його організації із застосуванням активних та інтерактивних технологій навчання: дискусій, полеміки, круглих столів, кейсів, ділових і рольових ігор, тренінгів, творчо-аналітичних завдань, індивідуальних та групових проектів, що сприяє формуванню та нагромадженню людського капіталу здобувачів освіти.

Для діагностики ступеня сформованості та аналізу професійних й особистісних компетентностей, окрім традиційних способів оцінювання успішності здобувачів вищої освіти, може бути застосована SWAN-матриця [1].

Таблиця 1

### SWAN-аналіз особистості

<p><b>Strengths (сильні сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ У чому полягають Ваші сильні сторони?</li> <li>✓ Що Вас відрізняє від інших?</li> <li>✓ У чому Ви компетентні?</li> <li>✓ У чому Ваш талант?</li> <li>✓ Що Вам у професійній сфері вдається найкраще?</li> </ul>	<p><b>Ambitions (амбіції)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яких висот Вам хотілося б досягти</li> <li>✓ у своїй кар'єрі та в особистому житті?</li> <li>✓ Які цілі та завдання Ви ставите на довгострокову перспективу?</li> <li>✓ Які цілі та завдання Ви ставите на короткострокову перспективу?</li> </ul>
<p><b>Weaknesses (слабкі сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Які Ваші слабкі сторони?</li> <li>✓ Що Ви робите не дуже добре?</li> <li>✓ Що Вам не подобається робити й чого Ви уникаєте?</li> </ul>	<p><b>Needs (потреби)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яку допомогу Ви б хотіли отримувати від керівника, колег, щоб реалізувати свої амбіції та стати цінним для компанії?</li> <li>✓ Чого Ви очікуєте від роботи?</li> <li>✓ Чого Ви очікуєте від себе?</li> </ul>

Отже, однією з аргументованих передумов підготовки успішних менеджерів для потреб економіки в новій соціоекономічній реальності третього десятиліття XXI століття слід визнати синтезованість традиційних та інноваційних форм, методів, технологій освітнього процесу та застосування дієвого інструментарію діагностики ступеня сформованості професійних й особистісних компетентностей у здобувачів вищої освіти.

### **Література:**

1. Бондаренко Євген. Успішний керівник. 50 перевірених методик на кожен день. Дніпро: «Баланс Бізнес Букс», 2020. 248 с.
2. Всесвітній економічний форум: майбутнє професій і 10 топ-навичок для 2025 року. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/4427-vsesvitnii-ekonomichnyi-forum-maibutnie-profesii-i-10-top-navuchok-dlia-2025-roku>
3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
4. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <https://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.
5. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. Національне агентство кваліфікацій. URL: <https://hrliga.com/docs/ljudskuj-kapital-2030.pdf>.
6. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashogo-svitu-porядok-dennij-u-sferi-stalogo-rozvitku-do-2030-roku>.