

підтримки лояльності кадрів підприємств. Усі ці вектори управлінської роботи мають знайти відображення у кадровій політиці суб'єкта господарювання, не залежно від його виду економічної діяльності, розміру та позиції на ринку.

### **Література.**

1. Зачосова Н.В. Оцінювання рівня економічної безпеки компаній з управління активами. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. С. 111-119.

2. Занора В.О., Скляр А.В. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 22. С. 74-77.

3. Тулуб О.М., Теслюк О.М. Управління системою фінансово-економічної безпеки виробничої фірми. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 16. С. 29-32.

4. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск 1(69). С. 86-93.

## **ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ СУБ'ЄКТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Ковальова О. П., аспірант*

*Науковий керівник: Криворучко О. М., д. е. н., професор*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Курс України на розбудову економіки та підвищення конкурентоздатності підприємств для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, потребує впровадження ефективного корпоративного управління. На думку С.А Румянцева, корпоративне управління являє собою систему виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на збереження максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [3]. Зростає відповідальність наглядових рад, як суб'єкта корпоративного управління, в ефективному внутрішньому контролі. Саме тому для

формування якісного складу наглядових рад доцільно використовувати компетентнісний підхід, який передбачає визначення видів компетенцій, необхідних для успішної діяльності. З початку 90-х років в управлінській практиці зарубіжних фірм і компаній використовуються моделі професійних компетенцій як інструменту роботи з персоналом, орієнтованого на досягнення бізнес-стратегії організації [1].

Питанням вивчення та аналізу компетенцій приділяли увагу зарубіжні науковці – Д. Спенсер [8], Д. Дубоїс [5], Хекхаузен Х. [4] та інші. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом з використанням моделі компетенцій вивчалися вітчизняними ученими, серед них Т.О. Кожан [1], С.В. Костюк [2] та інші. Питанням корпоративного управління особливо увагу приділяв С.А. Румянцев [3] та інші. Проте, питання визначення компетенцій суб'єктів корпоративного управління, а саме членів наглядових рад досі не набуло достатнього теоретичного та практичного вивчення зі сторони вітчизняних та зарубіжних науковців.

Ключовим поняттям компетентнісного підходу є термін «компетенція». Упродовж останніх років часто використовується визначення компетенції, запропоноване американським дослідником Д. Спенсером: компетенція – це базова характеристика людини, яка пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв [8]. У контексті цього визначення Д. Дубоїс описує компетенцію як “типову та вимірювальну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи” [5].

На думку науковців, Костюк С.В., Шепеленко К.В., Русев С.С., модель компетенцій – це вісь, навколо якої можна, і потрібно, будувати систему управління персоналом компанії. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дозволяє виявити не тільки найбільш професійно компетентних працівників, а й працівників, які зможуть бути максимально ефективні в рамках конкретної організаційної структури [2].

Готові моделі компетенцій пропонуються лідируючими компаніями:

- Модель «20 граней» британської компанії ADC, яка показує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички);

- Модель «Восьми компетенцій» компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу (в моделі поєднуються особистісні фактори та фактори вмінь для оцінювання компетенцій та їх впливу на результати роботи). У побудові моделі застосовувався досвід Великобританії, Туреччини, Південної Африки, США та інших країн. Консультанти SHL застосовують метод прямих атрибутів на основі карток з універсальними моделями компетенцій для окремих категорій персоналу:

- Модель ІМС (Inventory of Management Competencies) — модель компетенцій призначена для середнього менеджменту та досвідчених професіоналів;

- Модель WSC (Work Styles Competencies) — модель компетенцій призначена для персоналу робітничих спеціальностей;

- Модель DDA (Director's Development Audit) — модель компетенцій призначена для вищих менеджерів та керівників [1].

- Модель Д. Мак-Клелланда, яка містить три стійкі та прогностично значущі для діагностики ефективності параметри: мотивацію досягнення, мотивацію афіліації і мотивацію домінування [4].

Але, у разі застосування стандартизованої моделі компетенцій, без урахування особливостей стратегії, специфіки підприємства та ролі працівника, яку він виконує, модель буде працювати неефективно.

Саме тому при моделюванні необхідно чітко виявляти компетенції, що забезпечують успішність діяльності конкретного підприємства. Члени наглядової ради, на яких покладено функції стратегічного та поточного контролю, мають мати компетенції, які здатні виявити та вчасно попередити помилки керівників підприємства. Беручи до уваги результати дослідження GLOBE (Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness) щодо особистісних якостей, ми пропонуємо наступний склад компетенцій моделі компетенцій членів наглядових рад підприємств:

- Особисті: чесність і високі етичні стандарти; ділова хватка і розуміння операційних вимог; високий рівень прихильності; соціальні навички; навички ведення переговорів і аргументації; аналітичні навички і далекоглядність; відкритість до інноваційного мислення і нових ідей [6].

- Професійні: досвід і знання в області досліджень і розробок у сфері компанії; знання структурованих інноваційних процесів; знання

міжнародних ринків, клієнтів і конкурентів; експертиза продукції досвід і знання в області бухгалтерського обліку і аудита, в області бізнес-планування, корпоративних фінансів і ринків капіталу; досвід роботи з бізнес-процесами і оптимізації бізнес-процесів; досвід розробки і реалізації бізнес-стратегії, процесів управління змінами і злиттям і поглинаннями; досвід і знання в області міжнародного кадрового планування і управління, зокрема набору і підвищення кваліфікації керівників вищої ланки (планування заміщення кадрів); досвід роботи в якості наглядового органу і комітету, а також в управлінні великими організаціями; знання внутрішньої організації і процесів компанії; знання в області корпоративного управління; досвід кризового управління; соціально-політична обізнаність [7].

Отже, при формуванні якісного складу наглядових рад доцільно використовувати компетентнісний підхід, який включає в себе підбір компетенцій до складу моделі компетенцій з урахуванням особливостей стратегії, специфіки підприємства та ролі працівника, яку він виконує. Згідно з функціональним навантаженням, члени наглядової ради виконують стратегічний та поточний контроль за діяльністю менеджерів підприємства, саме тому важливо акцентувати увагу на особистісних та професійних компетенціях.

### Література.

1. Кожан, Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу [Електронний ресурс] / Т.О. Кожан // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - № 2. - 2013. - С. 98-104. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_15) ).
2. Костюк С.В., Шепеленко К.В., Русев С.С. Моделі компетенцій для оцінки фахівців із зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Кожан, К.В. Шепеленко, С.С. Русев // Сучасні інформаційні технології та телекомунікаційні мережі. - № 52. - 2017. - С. 6-10. - Режим доступу: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/3047/1/6-10.pdf>
3. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С.А. Румянцев. - К.: Знання, 2003. – 149 с.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — М.: Педагогика, 1986. — 289 с.
5. Dubois D.D. Competencybased Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / D.D. Dubois // Human Resource Development Press. – 1993.

6. Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://globeproject.com>

7. Profile of Skills and Expertise for the Supervisory Board of SAP SE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/docs/download/investors/2018/sap-gov-supervisory-board-profile-of-skills-and-expertise.pdf>

8. Spencer L.M. & Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L.M. Spencer, S.M. Spencer. – N. Y. : John Wiley & Sons, Ins. – 1993.

## СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Кравцов С. С., к. держ. упр., доцент*

*Київський національний торговельно-економічний університет,*

*Верес К. О., к. географ. наук, доцент*

*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

Розвиток світового туристичного ринку внаслідок глобалізації та технологічного прогресу вимагає постійного вдосконалення інструментів, які організації використовують для роботи з діловими партнерами та клієнтами. Змінюються також умови, пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства. Замість чисто маркетингової концепції, орієнтованої тільки на потреби та запити клієнта, з'являється нова концепція. Це соціально-етичний маркетинг.

*Мета дослідження* – розробка пропозицій щодо налагодження соціально-відповідального маркетингу в управлінні туристичним підприємством за результатом опанування теоретичних напрацювань та досягнень в світовій практиці.

Соціально-етичний маркетинг є об'єктом дослідження для багатьох вчених. Американські вчені Жене Р. Лаксняк і Патрік Е. Мерфі вивчали його протягом більше 30 років. Вони розробили етичну теорію у сфері маркетингу, включаючи маркетингові дослідження, рекламу, продажну політику [1, с. 863], запропонували типологію способів, з якими менеджери можуть протистояти етичним питанням [2, с. 23], визначили базові перспективи, які можуть використовувати маркетингологи в їх діяльності відповідно до етичних маркетингових підходів [2, с. 24]. Заслужують нашої уваги результати дослідження соціально-