

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГРИНЕВИЧ ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Використання компетентісного підходу в розвитку персоналу організації

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи УПЕПзм-21
Гриневиц Євгенія Олександрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Дяків Ольга Петрівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

АНОТАЦІЯ

Гриневич Євгенія. Використання компетентнісного підходу в розвитку персоналу організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти “магістр” за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади компетентнісного підходу в управлінні персоналом, розкрито сутність, класифікацію та роль компетентностей у забезпеченні професійної результативності працівників.

У другому розділі проведено комплексний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», охарактеризовано чисельність, якісну та вікову структуру персоналу, особливості професійної діяльності працівників та специфіку виконання робіт підвищеної небезпеки. Визначено внутрішні можливості підприємства для формування компетентнісного потенціалу персоналу.

У третьому розділі проаналізовано зарубіжні моделі розвитку персоналу та світові практики використання компетентнісного підходу. Обґрунтовано можливості їх адаптації до умов діяльності підприємства. Запропоновано моделі компетентностей для ключових посад ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», систему оцінювання та розвитку компетентностей, напрями формування кадрового резерву, удосконалення навчання й мотивації персоналу.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 позицій, 7 рисунків та 5 таблиць.

ANNOTATION

Yevheniia Hrynevych. The use of the competency-based approach in the development of an organization's personnel. – Manuscript.

Qualification work is to obtaining the educational qualification of "master" in "Management". – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The first chapter summarizes the theoretical foundations of the competency-based approach in personnel management and outlines the essence, classification, and role of competencies in ensuring employees' professional performance.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the human resource potential of LLC “Haz-Servis-Bud”, including the quantitative, qualitative, and age structure of the personnel, the specifics of professional activities, and the particularities of performing high-risk technical works. The internal capacities of the enterprise for developing the competency potential of its staff are identified.

The third chapter examines international models of personnel development and global practices of applying the competency-based approach. The possibilities of adapting these practices to the enterprise's conditions are substantiated. Competency models for key positions at LLC “Haz-Servis-Bud” are proposed, along with a system for assessing and developing competencies, directions for forming a talent pool, and measures to improve training and employee motivation.

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of 53 references, 7 figures, and 5 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи компетентнісного підходу в системі управління розвитком персоналом.....	8
1.1. Суть та принципи формування системи розвитку персоналу.....	8
1.2. Класифікація компетенцій та їх роль у забезпеченні професійної результативності працівників.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
Розділ 2. Компетентнісний підхід як інструмент розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд».....	22
2.1. Характеристика персоналу організації	22
2.2. Особливості розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд»	30
2.3. Технології та інструменти розвитку компетентностей у межах організації	33
Висновки до розділу 2.....	37
Розділ 3. Використання компетентнісного підходу в розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд».....	39
3.1. Зарубіжний досвід формування системи розвитку персоналу та можливість його застосування в організації.	39
3.2. Перспективи впровадження компетентнісного підходу на підприємстві ТОВ «Газ-Сервіс-Буд».....	42
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу у забезпеченні ефективності та стійкості організацій в умовах високої мінливості економічного середовища. Сьогодні результативність діяльності будь-якої структури безпосередньо залежить від професійного рівня її працівників, їхньої здатності швидко адаптуватися до нових вимог, опановувати сучасні технології та приймати виважені рішення в умовах невизначеності. Саме компетентний, мотивований і здатний до саморозвитку персонал формує основу конкурентоспроможності організації й визначає її потенціал у довгостроковій перспективі.

В умовах цифровізації, трансформації ринку праці та посилення локальних і глобальних викликів значення компетентнісного підходу у розвитку персоналу суттєво зростає. Організації потребують не просто фахівців із формальними знаннями, а працівників, які володіють комплексом професійних, поведінкових та соціальних компетенцій, що забезпечують гнучкість, ініціативність і відповідальність. Уміння діяти в умовах змін, швидко опановувати нові інструменти, працювати в міждисциплінарних командах та ефективно взаємодіяти з іншими учасниками виробничого процесу стають обов'язковими характеристиками сучасного працівника.

Компетентнісний підхід, на відміну від традиційних моделей підвищення кваліфікації, дозволяє формувати системний підхід до розвитку персоналу, заснований на визначенні вимог до результативної професійної діяльності та реальної оцінки потенціалу кожного працівника. Це забезпечує більш цілеспрямоване планування навчання, підвищує ефективність кадрових рішень і сприяє вибудовуванню індивідуальних траєкторій професійного зростання.

З огляду на це розроблення проблематики розвитку персоналу з використанням компетентнісного підходу набуває особливої ваги. Урахування специфіки діяльності конкретної організації, умов локального ринку праці та вимог сучасних виробничих процесів дає змогу створити дієву систему розвитку працівників, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Саме тому вивчення

можливостей та інструментів застосування компетентнісного підходу в розвитку персоналу є важливим і своєчасним напрямом дослідження.

Ступінь опрацювання проблеми. Питання розвитку персоналу та впровадження компетентнісного підходу посідають важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки організації дедалі частіше стикаються з потребою формувати високопрофесійні та гнучкі команди. В українській науковій традиції суттєвий внесок у вивчення цих проблем зробили О. Грішнова, О. Дяків, Г. Лопушняк І. Петрова, В. Савченко, С. Міщенко, які досліджують механізми формування людського капіталу, інструменти оцінювання персоналу та питання професійного розвитку працівників. Значна увага приділяється також вивченню моделей компетенцій, що відображено у роботах зарубіжних учених – Р. Бойятзіса, Л. Спенсера, Д. МакКлелланда, які розробили фундаментальні підходи до ідентифікації та структурування компетенцій.

Попри значну теоретичну базу, проблематика практичного впровадження компетентнісного підходу в різних типах організацій залишається актуальною. Цифровізація, зміна характеру праці, поява нових форм зайнятості та підвищення ролі командної взаємодії вимагають постійного оновлення методів розвитку персоналу. Особливої уваги потребують питання адаптації компетентнісних моделей до специфіки конкретних підприємств, зокрема тих, що працюють у технічно складних сферах, де від працівників очікується поєднання технічної, аналітичної та поведінкової компетентності.

Незважаючи на наявні напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання поєднання компетентнісного підходу з системою навчання, оцінювання та мотивації на підприємствах різного масштабу. Недостатньо опрацьованими є й аспекти впровадження моделей компетенцій у невеликих організаціях, де кадрові процеси менш формалізовані, а розподіл функцій має гнучкіший характер. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення механізмів використання компетентнісних інструментів, адаптованих до реальних умов функціонування підприємств.

Таким чином, попит на прикладні дослідження, які враховують специфіку локального ринку праці та особливості діяльності конкретної організації, залишається високим. Саме ці прогалини у теоретичному та практичному опрацюванні проблеми визначили тему та завдання даної кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження полягає у визначенні можливостей та розробленні напрямів упровадження компетентнісного підходу в систему розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» з урахуванням специфіки його діяльності та вимог сучасного ринку праці. Досягнення цієї мети передбачає комплексний аналіз існуючих підходів до розвитку персоналу, оцінювання кадрового потенціалу підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування дієвої системи розвитку компетентностей працівників.

Сформульована мета зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- з'ясувати сучасні теоретичні підходи до формування системи розвитку персоналу та сутність компетентнісного підходу;
- охарактеризувати персонал ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» і визначити рівень сформованих компетенцій працівників;
- виявити особливості та проблемні аспекти розвитку персоналу на підприємстві;
- узагальнити зарубіжний досвід використання компетентнісного підходу та оцінити можливості його адаптації до умов підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» на основі компетентнісного підходу.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» у контексті організації ефективного управління його розвитком на основі компетентнісного підходу.

Предметом дослідження виступають економічні, організаційні та соціальні відносини, що формуються в процесі функціонування системи розвитку персоналу підприємства із застосуванням компетентнісного підходу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці українських і зарубіжних учених у галузі управління персоналом, теорії компете-

тностей, економіки праці, психології та соціології праці. Значну увагу приділено науковим підходам до формування та розвитку компетентностей, оцінювання кадрового потенціалу, моделювання професійних компетенцій та побудови систем розвитку персоналу в сучасних організаціях. Дослідження спирається також на матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, семінарів і галузевих дискусій, у яких висвітлено сучасні тенденції трансформації HR-систем.

Емпіричну базу роботи становлять офіційні статистичні дані, нормативно-правові документи України у сфері праці та розвитку персоналу, а також внутрішні документи ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», що характеризують структуру персоналу, особливості його діяльності та умови формування кадрового потенціалу. Додаткову інформацію отримано в процесі аналізу фактичних даних підприємства, що дало змогу виявити особливості та проблемні аспекти існуючої системи розвитку персоналу.

Методи дослідження. До методів теоретичного дослідження належать абстрагування, аналіз і синтез, які дали змогу узагальнити сучасні підходи до розвитку персоналу та визначити зміст компетентнісного підходу. Із загальнонаукових методів використано класифікацію, порівняння та узагальнення, що дозволило систематизувати різні типи компетенцій і підходи до їх формування в організації.

У межах вивчення діяльності ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» застосовано економіко-аналітичні методи, зокрема метод структурного аналізу для оцінювання характеристик персоналу, а також методи експертних оцінок для визначення рівня сформованих компетентностей працівників. Логічні методи дали змогу узгодити результати теоретичного та практичного дослідження й сформулювати обґрунтовані висновки щодо напрямів удосконалення системи розвитку персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному опрацюванні можливостей упровадження компетентнісного під-

ходу в систему розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», що забезпечує підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації.

До найбільш істотних результатів дослідження належать:

- узагальнено теоретико-методичні засади компетентнісного підходу та його використання у розвитку персоналу сучасних організацій;
- визначено особливості формування та рівень розвитку компетентностей персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» на основі аналізу фактичних даних;
- обґрунтовано напрями вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства із застосуванням компетентнісного підходу.

Практична значущість проведеного дослідження Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що отримані результати дають змогу сформувавши більш ефективну та цілеспрямовану систему розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» на основі компетентнісного підходу. Запропоновані підходи та рекомендації адаптовані до специфіки діяльності підприємства й орієнтовані на довгострокове підвищення професійного потенціалу працівників, що надає дослідженню адресний і прикладний характер.

Реалізація визначених напрямів розвитку персоналу забезпечує підприємству можливість підвищити результативність кадрових процесів, посилити конкурентні переваги та забезпечити стабільність функціонування в умовах зростаючої конкуренції й технологічних змін. Запропоновані інструменти можуть бути використані в подальшій роботі кадрової служби підприємства для прийняття управлінських рішень у сфері планування, навчання та професійного зростання працівників.

Апробація.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Суть та принципи формування системи розвитку персоналу

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації виробничих процесів та загострення конкуренції роль розвитку персоналу значно зростає. Як зазначає М. Армстронг, розвиток персоналу є ключовою умовою формування стратегічних можливостей організації та забезпечення її стійкості до зовнішніх змін [46]. Ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від того, наскільки його працівники здатні адаптуватися до технологічних змін, опановувати нові компетентності й діяти в умовах невизначеності. Саме тому розвиток персоналу виступає не лише інструментом підвищення кваліфікації, але й важливим елементом стратегії управління людськими ресурсами.

Зміна парадигми управління персоналом від моделі «кваліфікації» до моделі «компетентностей» була чітко окреслена у працях міжнародних дослідників, зокрема Д. Бояцціс, який визначає компетентність як сукупність поведінкових та професійних характеристик, що забезпечують результативність працівника в реальних робочих ситуаціях [48]. У вітчизняній науковій літературі важливий внесок у розроблення теоретичних засад розвитку персоналу зробили О. Грішнова та В. Савченко, які підкреслюють значення людського капіталу як ключового стратегічного активу організації [6; 34].

Суть системи розвитку персоналу полягає у цілеспрямованій діяльності, спрямованій на формування, підтримання та вдосконалення професійних, соціальних і поведінкових компетентностей працівників. Вона охоплює не лише навчання, але й систему оцінювання, планування кар'єри, мотивацію, професійну адаптацію та створення умов для саморозвитку. Сучасні організації повинні також забезпечувати постійне оновлення навичок працівників, оскільки саме компетентності формують основу конкурентоспроможності в умовах глобальних змін [47].

Формування системи розвитку персоналу має ґрунтуватися на низці принципів, що забезпечують її ефективність, довгостроковість та узгодженість зі стратегією організації. Першим серед них є принцип науковості, який передбачає використання сучасних концепцій, методів оцінювання, моделей компетентностей та аналітичних інструментів. Д. Ульріх та співавтори підкреслюють, що HR-функція має ґрунтуватися на доказових підходах і спиратися на дані, а не інтуїцію [60].

Другим є принцип комплексності, що означає взаємозв'язок усіх HR-процесів: добору, адаптації, оцінювання, навчання, мотивації та управління кар'єрою. У працях К. Цзян та співавторів [63] доведено, що комплексні системи розвитку персоналу забезпечують значно вищий рівень інноваційності та продуктивності праці.

Принцип стратегічної узгодженості передбачає інтеграцію розвитку персоналу в загальну стратегію організації. Він означає, що формування та розвиток компетентностей повинні безпосередньо відповідати актуальним виробничим потребам підприємства, а навчання, оцінювання та планування кар'єри мають підтримувати досягнення його довгострокових цілей. Такий підхід повністю узгоджується з сучасними міжнародними рекомендаціями, зокрема з документами Міжнародної організації праці та ОЕСР, які наголошують на необхідності побудови систем розвитку навичок, інтегрованих у стратегічне управління організаціями та секторами економіки [55; 56]. Ефективність розвитку персоналу значно зростає тоді, коли компетентнісні моделі стають частиною стратегічного планування та підтримують реалізацію ключових виробничих, технологічних і організаційних цілей підприємства.

Персоніфікованість як принцип розвитку персоналу є одним із найважливіших у сучасній концепції HR-менеджменту. За результатами досліджень CIPD, індивідуалізоване навчання та розвиток професійних траєкторій сприяють підвищенню продуктивності та мотивації працівників [50]. Українські дослідники також наголошують на цьому: Г. Лопушняк підкреслює важливість ін-

дивідуальних освітніх траєкторій для ефективного розвитку людського капіталу [23].

Принцип адаптивності забезпечує здатність системи розвитку персоналу реагувати на швидкі технологічні зміни, появу нових професійних стандартів та трансформацію ринку праці. У сучасних аналітичних звітах World Economic Forum підкреслено, що до 50 % працівників у світі потребуватимуть суттєвого оновлення або переорієнтації компетентностей уже найближчими роками [61]. Це робить адаптивність критично важливим елементом розвитку персоналу.

Змістовною особливістю системи розвитку персоналу в сучасних організаціях є орієнтація на компетентнісний підхід, який забезпечує структуроване формування вимог до професійної діяльності. Компетентнісний підхід активно впроваджується у країнах ЄС, про що свідчать рекомендації Європейської комісії та дослідження European Training Foundation [52]. Його застосування дає змогу формувати профілі компетентностей для посад, проводити якісну оцінку персоналу та будувати індивідуальні програми розвитку.

У цьому контексті важливим є і національне нормативне підґрунтя. Закон України «Про освіту» (2017) уперше на державному рівні закріпив поняття компетентностей як цілісної характеристики особи, що включає знання, уміння, навички та цінності. Хоча закон орієнтований на освітню сферу, його положення стали основою для широкого впровадження компетентнісного підходу і в управлінні персоналом, адже визначають рамку для формування сучасних професійних стандартів [14].

Таким чином, система розвитку персоналу є багатовимірною структурою, що спирається на сучасні теоретичні підходи та потреби організації. Її суть полягає у цілеспрямованому формуванні компетентностей працівників, а принципи – у забезпеченні науковості, комплексності, стратегічної узгодженості, персоніфікованості та адаптивності. Саме компетентнісний підхід робить систему розвитку персоналу інструментом підвищення конкурентоспроможності організації в умовах невизначеності, трансформацій та технологічних змін (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Логічна структура системи розвитку персоналу в організації

Примітка. Побудовано автором

Наведена схема узагальнює логіку формування системи розвитку персоналу в організації, демонструючи взаємозв'язок між її ключовими складовими, механізмами підтримки, принципами та очікуваними результатами. Вона відображає, що розвиток персоналу базується на оцінюванні компетентностей, формуванні компетентнісних моделей, організації навчання та плануванні кар'єри,

які підсилюються мотиваційними інструментами та умовами професійного зростання. Реалізація системи на основі науковості, комплексності, стратегічної узгодженості, персоніфікованості й адаптивності забезпечує підвищення професійної компетентності працівників, їхню готовність до змін і зростання конкурентоспроможності організації.



Рис. 1.2. Складові системи розвитку персоналу

Примітка. Побудовано автором

Рис. 1.2. відображає логічно структуровану систему розвитку персоналу в організації, побудовану за принципом послідовного переходу від ключових елементів до механізмів, принципів та результатів. У верхній частині схеми визначено центральну концепцію – систему розвитку персоналу, яка охоплює чотири основні складові: оцінювання компетентностей працівників, формування

компетентнісних моделей посад, організацію навчання й розвитку, а також планування кар'єри та кадрового резерву. Саме ці компоненти формують змістову основу роботи з персоналом і забезпечують системність розвитку людського капіталу.

Далі представлено механізми підтримки, що забезпечують ефективність реалізації зазначених складових. До них належать мотиваційні інструменти, які сприяють активізації участі працівників у процесах розвитку, та умови професійного зростання, що включають наставництво, доступ до ресурсів й інші підтримувальні інструменти. Завершальний блок схеми – принципи побудови системи розвитку персоналу, серед яких науковість, комплексність, стратегічна узгодженість та адаптивність. Ці принципи визначають методологічні орієнтири для впровадження ефективної HR-політики та забезпечують отримання ключових результатів: підвищення професійної компетентності, гнучкості, продуктивності і створення сталих конкурентних переваг організації.

Узагальнюючи сучасні підходи до формування системи розвитку персоналу, доцільно порівняти традиційну модель навчання працівників із компетентнісним підходом, який дедалі активніше впроваджується в європейській і світовій практиці. Основні відмінності між ними наведено в таблиці 1.1.

Наведені в таблиці 1.1 відмінності дають змогу побачити, що традиційний підхід до розвитку персоналу базується насамперед на формальних ознаках – рівні освіти, стажі роботи, результатах проходження окремих навчальних заходів. У такій логіці працівник здебільшого розглядається як виконавець певних функцій, а розвиток зводиться до епізодичного підвищення кваліфікації без глибокої прив'язки до стратегічних завдань організації [34]. Натомість компетентнісний підхід зміщує акцент з формальних характеристик на реальну здатність працівника до результативної діяльності у конкретних виробничих ситуаціях. Це відповідає сучасному розумінню людського капіталу як динамічної, такої, що постійно оновлюється, сукупності компетентностей [11].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційного та компетентнісного підходів у розвитку персоналу

Критерій порівняння	Традиційний підхід до розвитку персоналу	Компетентнісний підхід до розвитку персоналу
Основний орієнтир	Формальні знання, стаж, кваліфікація	Компетентності (знання, навички, уміння, поведінка)
Мета розвитку	Зростання кваліфікації у межах професії	Формування цілісного професійного профілю
Інструменти розвитку	Курси, тренінги, інструктажі	Оцінка компетентностей, коучинг, індивідуальні траєкторії
Підхід до оцінювання	Оцінка знань	Оцінка реальної поведінки та результативності
Роль працівника	Пасивний слухач	Активний суб'єкт розвитку
Зв'язок зі стратегією	Слабкий	Високий
Гнучкість системи	Невисока	Висока
Результативність	Важко вимірюється	Чітко вимірюється через індикатори

Примітка. Сформовано автором

Принципово важливою є різниця в цілях та інструментах розвитку. У традиційній моделі основним результатом вважається саме факт навчання – прослуханий курс, пройдений тренінг, отримане посвідчення. У компетентнісному підході ключовим стає не сам процес, а зміна поведінки працівника, зростання його здатності застосовувати знання, приймати рішення, працювати в команді, взаємодіяти з клієнтами чи партнерами [46; 48]. Відповідно змінюється набір інструментів: до традиційних форм додаються наставництво, коучинг, ротація,

участь у проєктних командах, моделювання робочих ситуацій, індивідуальні плани розвитку.

Показовими є й відмінності в підходах до оцінювання результатів. Якщо за традиційної моделі оцінюється переважно обсяг засвоєних знань – через тестування, іспити, перевірку теоретичної підготовки, – то компетентнісний підхід передбачає оцінку конкретних проявів компетентностей у роботі: як працівник вирішує складні завдання, взаємодіє з колегами, дотримується стандартів безпеки, реагує на зміни технологій тощо [47]. Такий підхід вимагає використання розширеного інструментарію: центрів оцінювання, поведінкових інтерв'ю, 360-градусної оцінки, аналізу кейсів, спостереження за роботою на робочому місці.

Окремої уваги заслуговує зміна ролі працівника у процесі розвитку. У традиційному підході він виступає швидше пасивним «споживачем» навчальних послуг, тоді як у компетентнісній моделі працівник розглядається як активний суб'єкт власного професійного зростання, що бере участь у формуванні індивідуального плану розвитку, самооцінює свої сильні та слабкі сторони, бере на себе відповідальність за результат [50]. Для організації це означає необхідність створення умов для саморозвитку: доступу до навчальних ресурсів, внутрішніх програм наставництва, можливостей горизонтального й вертикального кар'єрного руху.

Нарешті, суттєвою є відмінність у ступені зв'язку системи розвитку персоналу зі стратегією організації. За традиційного підходу навчання часто має епізодичний характер і не завжди узгоджується зі стратегічними пріоритетами. Компетентнісний підхід, навпаки, передбачає побудову моделей компетентностей виходячи із стратегічних цілей, ключових ролей і критично важливих бізнес-процесів [60]. Це дає змогу розглядати розвиток персоналу як інвестицію, спрямовану на підсилення саме тих компетентностей, які визначають конкурентоспроможність організації.

Таким чином, компетентнісний підхід забезпечує значно вищу гнучкість системи розвитку персоналу, її відповідність стратегічним орієнтирам організації та вимогам сучасного ринку праці. У зв'язку з цим постає необхідність дета-

льно розглянути структуру компетенцій та їх значення в професійній діяльності працівників, що є предметом аналізу в підрозділі 1.2.

1.2. Класифікація компетенцій та їх роль у забезпеченні професійної результативності працівників

У сучасній теорії управління персоналом категорія «компетентність» посідає вагоме місце як у науковому дискурсі, так і у практиці кадрового менеджменту. Вона стала ключовим інструментом формування, оцінювання та розвитку персоналу, що зумовлено переходом від традиційно-кваліфікаційного підходу до компетентнісного, орієнтованого на результати праці. В основі компетентнісного підходу лежить розуміння того, що професійна ефективність визначається не лише знаннями та досвідом працівника, а й його здатністю застосовувати ці знання у реальних виробничих ситуаціях, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері HR-менеджменту [46].

Окремі науковці пропонують розглядати компетентність як інтегративну характеристику працівника, що охоплює професійні, когнітивні, комунікаційні та поведінкові особливості [32]. У міжнародних підходах компетентність часто визначається як стабільна модель поведінки, що обумовлює високі результати у професійній діяльності [48]. Таке трактування акцентує увагу не на формальних ознаках, а на практичній поведінці, що дозволяє вимірювати результати компетентності в реальних робочих умовах.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до класифікації компетентностей. Найбільш розповсюдженою є трирівнева класифікація, що охоплює ключові компетентності, професійні компетентності та поведінкові компетентності (рис. 1.2.). Такий підхід дозволяє структурувати вимоги до працівника залежно від виду діяльності, змісту роботи та очікуваних результатів.

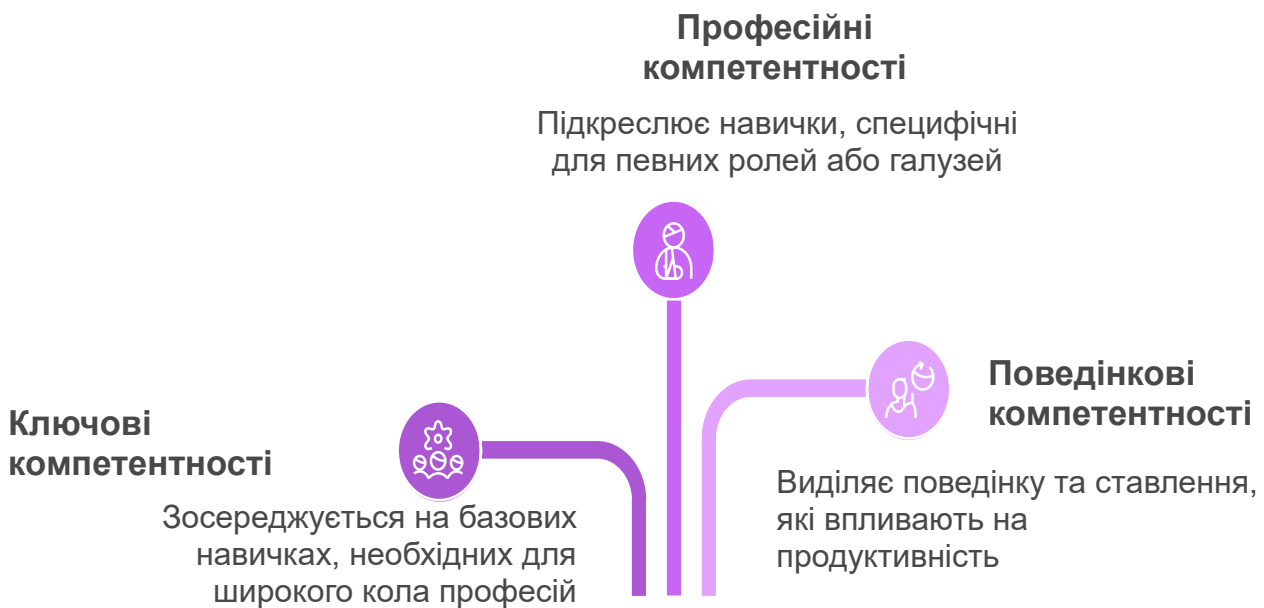


Рис. 1.3. Класифікація компетентностей.

Ключові компетентності характеризують базові здатності працівника, необхідні для виконання широкого кола професійних завдань. До них належать уміння працювати в команді, комунікабельність, здатність до адаптації, критичне мислення, відповідальність, вміння розв'язувати проблеми. Ці компетентності розглядаються як універсальні і є однаково важливими для більшості професій. Їх значення підтверджується нормативними документами Європейського Союзу, зокрема Європейською рамкою кваліфікацій (EQF), яка визначає результати навчання за компетентнісною моделлю.

Професійні компетентності – це спеціальні знання, навички та здатності, що є необхідними для виконання конкретної роботи. У працях В. Савченка (2012) професійні компетентності описуються як функціональна основа результативності працівника, оскільки саме вони безпосередньо впливають на якість виконання виробничих завдань. Професійні компетентності можуть включати знання технологічних процесів, технічних стандартів, нормативно-правових вимог, уміння працювати з обладнанням або документацією. Їхня структура залежить від специфіки діяльності підприємства.

Поведінкові компетентності (soft skills) відображають стиль взаємодії працівника з іншими людьми та його здатність управляти власною поведінкою.

Поведінкові компетентності охоплюють емоційну стійкість, мотивацію досягнення, вміння вести переговори, здатність до лідерства, конфліктологічну компетентність тощо. Саме поведінкові компетентності часто є визначальними у формуванні професійної успіш

ності, оскільки вони визначають ефективність використання технічних знань [48].

Окремої уваги заслуговує класифікація *управлінських компетентностей*, що застосовується для керівних посад. До них належать стратегічне мислення, управління змінами, делегування повноважень, планування діяльності, координація роботи команди, управління ризиками. У міжнародній практиці управлінські компетентності часто виділяють в окремі моделі, що застосовуються для розвитку керівного персоналу, формування кадрового резерву та оцінювання потенціалу майбутніх керівників [50].

З поширенням цифрових технологій у професійній сфері сформувався окремий блок *цифрових компетентностей*, які визначають здатність працівника працювати в цифровому середовищі, використовувати інформаційні системи, аналізувати дані, застосовувати інструменти кібербезпеки. Європейська комісія розробила цифрову рамку DigComp 2.0, яка включає компетентності у сфері роботи з даними, комунікаційних технологій, створення цифрового контенту, безпечної поведінки в мережі. Ця рамка використовується в багатьох системах професійного розвитку в країнах Європейського Союзу і поступово впроваджується в Україні.

Важливо зазначити, що класифікація компетентностей є не самоціллю, а необхідною умовою для побудови *компетентнісних моделей*, які використовуються в системах управління персоналом. Модель компетентностей – це структурований опис вимог до працівника певної категорії чи посади, що включає перелік компетентностей, їхні рівні та поведінкові індикатори. Моделі компетентностей забезпечують єдиний стандарт вимог до працівників і сприяють прийняттю обґрунтованих кадрових рішень [46].

Компетентнісні моделі виконують низку важливих функцій:

- формують основу для підбору персоналу, описуючи ключові вимоги до кандидата;
- забезпечують об'єктивність у процесі оцінювання працівників;
- є інструментом побудови індивідуальних планів розвитку;
- дають змогу планувати кар'єрні траєкторії та формувати кадровий резерв;
- сприяють узгодженню результатів діяльності працівника зі стратегічними цілями організації.

З позиції розвитку персоналу компетентності відіграють роль своєрідної «матриці», що дозволяє визначити поточний рівень сформованості знань, навичок і поведінкових характеристик та окреслити напрями професійного росту. Компетентності є базою для визначення прогалів у знаннях і формування програм підвищення кваліфікації, які відповідають вимогам сучасного ринку праці та технологічним викликам [23].

У системах оцінювання персоналу компетентності забезпечують об'єктивні критерії вимірювання професійної результативності. Найбільш поширеними методами є оцінювання за компетентнісними моделями, 360-градусне оцінювання, поведінкові інтерв'ю, тестування, аналіз портфоліо досягнень. При цьому використання компетентнісних критеріїв підвищує точність оцінювання та прозорість кадрових рішень [50].

Роль компетентностей також проявляється у зв'язку з плануванням кар'єри. На їх основі можна визначати потенціал працівника для виконання складніших функцій, що сприяє формуванню кадрового резерву та побудові ефективної системи управління талантами. Компетентності також дають можливість оцінити готовність працівника до переходу на інший рівень відповідальності [46].

Таким чином, компетентності виконують багатофункціональну роль у професійній діяльності працівників і виступають ключовим елементом сучасних систем управління персоналом. Їх класифікація забезпечує структурований підхід до формування компетентнісних моделей, а застосування у кадрових

процесах сприяє підвищенню професійної результативності, ефективності навчання та узгодженості діяльності працівників зі стратегічними цілями організації.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування сучасної системи розвитку персоналу та особливості компетентнісного підходу, який поступово стає домінуючим у теорії та практиці управління людськими ресурсами. На підставі аналізу наукових джерел встановлено, що розвиток персоналу становить цілеспрямований, системний і безперервний процес формування професійних, поведінкових та соціальних компетентностей працівників, що забезпечують їхню здатність ефективно виконувати трудові функції й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє узгоджувати потреби організації щодо кадрового потенціалу з можливостями та мотиваційними характеристиками працівників.

Проаналізовано ключові принципи формування системи розвитку персоналу – науковість, комплексність, стратегічну узгодженість, персоніфікованість та адаптивність. Саме дотримання цих принципів забезпечує цілісність і результативність підходів до навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників. Важливо, що в сучасних умовах розвитку економіки система розвитку персоналу ґрунтується не лише на традиційних формах навчання, а й на компетентнісних моделях, які дозволяють структурувати вимоги до працівників за рівнями складності та поведінковими індикаторами.

У межах підрозділу 1.2 розкрито класифікацію компетентностей, які є основою для моделювання професійної діяльності. Виділено ключові (універсальні), професійні, поведінкові, управлінські та цифрові компетентності. Встановлено, що саме компетентнісний підхід дозволяє об'єктивно оцінювати рівень професійної підготовки працівників, визначати потреби в розвитку та формувати індивідуальні траєкторії навчання. Значну роль у цьому відіграють компетентнісні моделі, які використовуються під час добору персоналу, оціню-

вання результативності, формування кадрового резерву й планування кар'єрного зростання.

Теоретичний аналіз підтверджує, що застосування компетентнісного підходу є одним із найбільш ефективних інструментів сучасного управління персоналом. Він забезпечує узгодженість кадрових процесів зі стратегією розвитку організації, сприяє підвищенню професійної гнучкості працівників, покращує якість трудової діяльності та підсилює конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, формують концептуальну основу для подальшого аналізу персоналу організації та визначення можливостей удосконалення системи його розвитку..

РОЗДІЛ 2

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД»

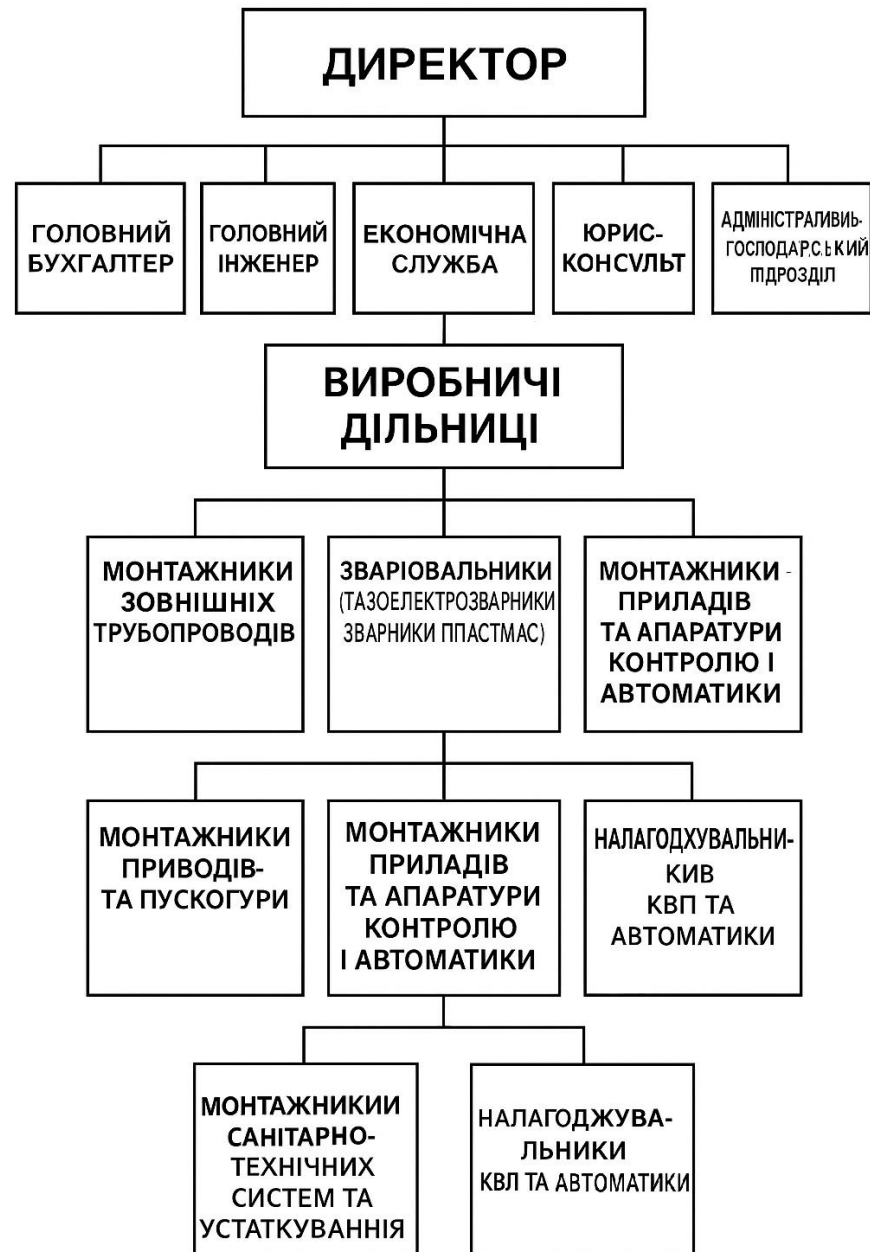
2.1. Характеристика персоналу організації

Система управління персоналом ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД» формується під впливом специфіки діяльності підприємства, яке належить до сфери будівельно-монтажних та пусконаладжувальних робіт, зокрема у напрямі будівництва, ремонту та технічного обслуговування газових мереж, зовнішніх трубопроводів і систем тепло- та газопостачання. Робота із персоналом є критичним чинником стабільності та безпеки виробничих процесів, адже значна частина працівників виконує технічно складні й потенційно небезпечні операції, що потребують високої професійної підготовки та постійного підтвердження кваліфікації.

Аналіз наявної системи управління персоналом свідчить, що кадрова робота на підприємстві має традиційний характер і спрямована переважно на документальне забезпечення трудових відносин. До основних функцій кадрової служби належать ведення особових справ, організація прийняття на роботу і звільнення працівників, оформлення наказів, контроль дотримання трудової дисципліни та ведення кадрової звітності. Разом із цим, елементи стратегічного управління персоналом, зокрема розвиток компетентностей, оцінювання ефективності, управління кар'єрою та робота з кадровим резервом, розвинені недостатньо. Це характерно для більшості малих і середніх підприємств будівельного профілю, де кадрові підрозділи часто виконують суто адміністративні функції.

Організаційна структура підприємства (рис. 2.1.) підтверджує централізований характер управління. Згідно з поданою схемою, до апарату управління входять директор, головний бухгалтер, головний інженер, економічна служба, юрисконсульт та адміністративно-господарський підрозділ. Операційний блок представлений виробничими дільницями, у складі яких працюють монтажники,

зварювальники, налагоджувальники та працівники супровідних спеціальностей. Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, проте формує високий рівень залежності від управлінських рішень директора й головного інженера, що зменшує автономність середньої ланки управління.



2.1. Організаційна структура ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД»

Примітка. Складено за матеріалами підприємства [5]

Управління персоналом підприємства також характеризується відсутністю формалізованої системи оцінювання результативності чи компетентностей.

Підвищення кваліфікації має переважно зовнішній характер і пов'язане зі збереженням та поновленням допусків до виконання спеціальних робіт (зварювання, електробезпека, робота з газовим обладнанням). Внутрішні програми розвитку персоналу відсутні або носять епізодичний характер, що зменшує можливості системного формування компетентнісного потенціалу працівників.

Система планування та розвитку кар'єри на підприємстві не регламентована документально. Просування працівників зазвичай здійснюється на підставі виробничого досвіду, стажу та рекомендацій керівників дільниць. За наявності кваліфікованих виконавців підприємство може формувати кадровий резерв на окремі посади (насамперед майстрів і виконробів), однак механізм його відбору та підготовки не визначений.

Важливою частиною діяльності підприємства є дотримання вимог охорони праці, техніки безпеки та екологічних стандартів. На підприємстві діє система екологічного менеджменту відповідно до вимог ISO 14001, що також передбачає обов'язкову підготовку персоналу щодо роботи з обладнанням, небезпечними матеріалами та дотримання процедур технологічної безпеки. Це створює основу для розвитку спеціальних компетентностей працівників, проте поки що не інтегровано в загальну систему розвитку персоналу.

Важливою особливістю підприємства є наявність значної частки висококваліфікованих фахівців технічного профілю. Згідно з наданими документами, у штаті працюють зварювальники, монтажники зовнішніх трубопроводів, налагоджувальники КВП та автоматики, інженерно-технічні працівники, майстри та виконроби. Більшість фахівців мають підтвержені розряди або чинні посвідчення, видані профільними сертифікаційними організаціями («Тернопільобленерго», КП «Зварювальна лабораторія», ТОВ «МІПРО»). Наявність такої підготовки є обов'язковою вимогою для виконання робіт підвищеної небезпеки, що визначено у відповідних ліцензіях і дозволах підприємства.

Станом на 01.01.2025 р. облікова чисельність штатних працівників становила 49 осіб, що на 7 працівників менше, ніж у попередньому періоді. Зменшення чисельності персоналу, ймовірно, пов'язане з коливаннями обсягів робіт

у будівельній галузі, завершенням окремих проєктів або трудовою міграцією, що є поширеним явищем у регіоні. Незважаючи на скорочення чисельності, професійна структура підприємства залишається збалансованою та відповідає технологічним потребам виробництва.

Динаміку зміни облікової кількості штатних працівників організації демонструє рис. 2.2.

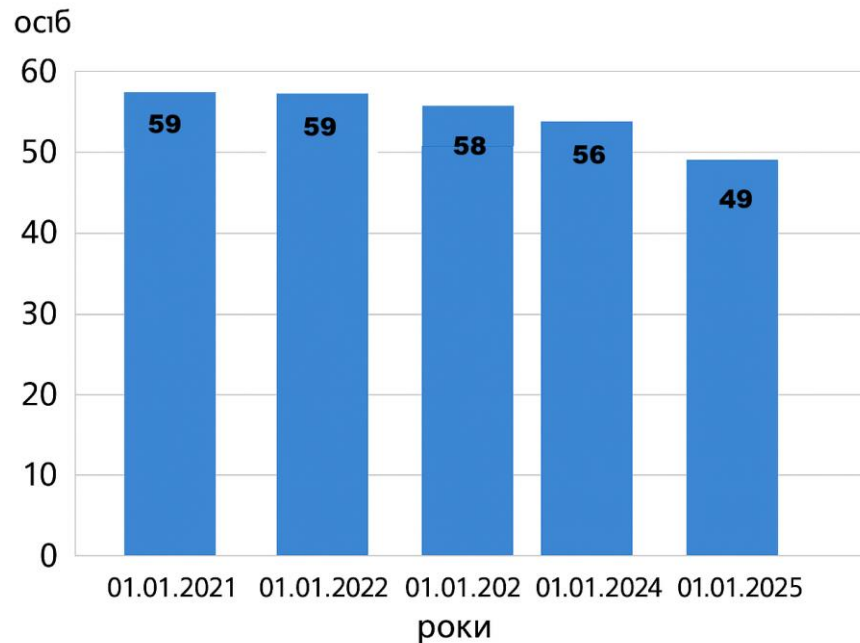


Рис. 2.2. Облікова кількість штатних працівників ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД»

Примітка. Побудовано автором за: [5]

Скорочення на 10 осіб за два роки є значним для підприємства такого типу та відображає вплив кількох ключових чинників:

- часткова мобілізація працівників;
- релокація сімей і трудова міграція;
- уповільнення або призупинення частини будівельно-монтажних робіт через обмеження під час воєнного стану;
- скорочення обсягів замовлень від замовників через невизначеність та ризики;
- загальне зменшення пропозиції кваліфікованих кадрів на регіональному ринку праці.

Якісний склад персоналу ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД» характеризується поєднанням висококваліфікованих робітників основних професій і збалансованого інженерно-технічного забезпечення. Частка ІТР становить 20,4 %, що є оптимальним показником для підприємств будівельно-монтажного профілю, адже саме ця категорія відповідає за технічний нагляд, планування, контроль якості та виконання нормативних вимог (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Якісний склад персоналу ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД»

станом на 01.01.2025 р.

Категорія персоналу	Кількість осіб	Питома вага, %
Інженерно-технічні працівники (ІТР)	10	20,4 %
Кваліфіковані робітники основних професій	7	14,3 %
Допоміжні робітники	8	16,3 %
Адміністративний та офісний персонал	9	18,4 %
Службовці й обслуговуючий персонал	6	12,2 %
Інші категорії (водії, господарники тощо)	9	18,4 %
Усього	49	100 %

Примітка. Побудовано автором за: [5]

Група кваліфікованих робітників – монтажників, зварювальників, налагоджувальників – становить 14,3 %, що є критичним професійним ядром підприємства. Наявність дійсних посвідчень, виданих КП «Зварювальна лабораторія», ТОВ «МІПРО» та ВАТ «Тернопільобленерго», підтверджує високий рівень підготовки та компетентності цих працівників.

Адміністративний, офісний та службовий персонал загалом формує близько 30 % кадрового складу, що відповідає потребам організації в забезпеченні бухгалтерського супроводу, договірної роботи, юридичних консультацій, логістики, обслуговування обладнання та ведення документації.

Структура персоналу у 2022–2024 рр. залишається функціонально цілісною, проте зменшення чисельності працівників унаслідок війни та воєнного

стану підвищує навантаження на ключових фахівців і формує ризики дефіциту кадрів у перспективі.

Вікова структура підприємства характеризується:

- домінуванням працівників 40–59 років (62 %),
- низькою часткою молоді 18–29 років (лише 6 %),
- помірною наявністю працівників пенсійного віку (10 %).

Для підприємства, що виконує небезпечні та технічно складні роботи, домінування досвідченого середнього віку є позитивним фактором, однак нестача молодих фахівців створює ризики старіння кадрового потенціалу, особливо в умовах війни.

Аналіз використання робочого часу у ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД» у 2022–2024 роках показує, що підприємство працювало в умовах нестабільного виробничого навантаження, що було безпосередньо пов'язано з воєнним станом, обмеженнями на пересування, перебоями з постачанням матеріалів та затримками виконання частини проєктів. Це вплинуло як на обсяг фактично відпрацьованих годин, так і на структуру невикористаного робочого часу.

Серед складових невідпрацьованого часу найбільшу частку традиційно займають щорічні відпустки, що є характерним для підприємств зі змінним виробничим циклом. Разом із тим, упродовж аналізованого періоду фіксувалися простої, значна частина яких була спричинена неорганізаційними причинами: перебоями в постачанні матеріалів, неможливістю виконання окремих видів робіт у прифронтових регіонах, затримками перевірок з боку контролюючих органів, тимчасовим обмеженням доступу до окремих об'єктів. У 2023 році частина простоїв була також пов'язана з модернізацією техніки та введенням в експлуатацію нового обладнання.

У структурі невідпрацьованого часу простежується й зростання частки тимчасової непрацездатності, що є типовим для періоду повномасштабної війни. Це може пояснюватися підвищеним рівнем стресу, загостренням хронічних захворювань, частішими простудними та вірусними інфекціями, а також обмеженим доступом працівників до профілактичних медичних послуг.

Водночас упродовж 2022–2024 років не фіксувались випадки адміністративних відпусток за ініціативою роботодавця, що свідчить про намагання підприємства зберігати зайнятість персоналу навіть за умов зниження виробничого навантаження.

Якісний склад персоналу за рівнем освіти.

Надані підприємством документи свідчать, що освітня структура персоналу є достатньо сприятливою для роботи у технічно складній сфері. Значна частка інженерно-технічних працівників має повну або базову вищу освіту, що відповідає вимогам до діяльності, пов'язаної з монтажем, налагодженням, експлуатацією газового обладнання та виконанням робіт підвищеної небезпеки.

На основі професійних структур ІТР та робітників, наданих підприємством, якісний склад персоналу за рівнем освіти можна узагальнити таким чином (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2

Освітня структура персоналу ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД» (2024 р.)

Рівень освіти	Кількість осіб	Питома вага, %
Повна вища освіта	18	36,7 %
Базова вища освіта (фаховий бакалавр)	9	18,4 %
Професійно-технічна освіта	14	28,6 %
Середня освіта	8	16,3 %
Усього	49	100 %

Примітка. Побудовано автором за: [5].

У структурі зайнятих домінують працівники з вищою освітою (сукупно 55,1 %), що включає інженерів, економістів, бухгалтерів та управлінський персонал. Такий показник є закономірним для підприємств, що здійснюють технічний нагляд, проектні та монтажні роботи.

Близько третини персоналу має професійно-технічну освіту, що відображає специфіку підприємства, яке працює з монтажними та зварювальними роботами. Наявність професійно-технічної підготовки є обов'язковою для допус-

ку до робіт підвищеної небезпеки, що підтверджується посвідченнями, наданими у документах.

Частка працівників із лише середньою освітою є невеликою (16,3 %), що свідчить про достатній освітній потенціал колективу. Як правило, це працівники допоміжних професій та обслуговуючий персонал.

У цілому спостерігається поступова позитивна тенденція підвищення освітнього рівня персоналу, що відповідає вимогам до підприємств газового та монтажного профілю в умовах посилення технічних стандартів та оновлення нормативної бази.

У сучасних умовах підприємство функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої війною, обмеженнями воєнного стану, коливаннями обсягів робіт та дефіцитом кваліфікованих кадрів на регіональному ринку праці. Такі фактори безпосередньо впливають на кадровий потенціал організації, формуючи комплекс проблем, що вимагають системного реагування. Передусім йдеться про скорочення чисельності працівників, недостатній приплив молодих фахівців та поступову тенденцію старіння персоналу. Одночасно зростає навантаження на наявних працівників, а відсутність сформованого кадрового резерву ускладнює можливість оперативно розширювати виробництво або замінювати критично важливі посади.

Ризики, що виникають унаслідок таких процесів, мають багатоаспектний характер (рис. 2.3.). Втрата ключових компетентностей і професійного досвіду може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення кількості технічних помилок та порушення строків виконання замовлень. Крім того, високий рівень кадрових ризиків створює загрозу зниження конкурентоспроможності підприємства, особливо на ринку будівельно-монтажних послуг, де якість, точність і безперервність виробничих процесів є визначальними. Таким чином, наведений рисунок узагальнює ключові проблемні аспекти та ризики, що обмежують розвиток кадрового потенціалу ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД» та потребують стратегічного управління з акцентом на компетентнісний підхід.



Рис. 2.3. Проблемні аспекти та ризики кадрового потенціалу ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД»

Примітка. Побудовано автором.

Загалом, можна зробити висновок, що система управління персоналом ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД» виконує базові, адміністративні функції, проте потребує модернізації в частині застосування компетентнісного підходу, формування системи оцінювання, планування розвитку та створення механізмів професійного зростання. Ці аспекти є ключовими для підвищення ефективності роботи підприємства, особливо з огляду на технічну складність і відповідальність його діяльності.

2.2. Особливості розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд»

У сучасних умовах діяльності підприємств будівельно-монтажного та газового профілю розвиток персоналу набуває особливої важливості, оскільки поєднує адміністративні функції управління людськими ресурсами з потребою забезпечення технічної безпеки, відповідності нормативним вимогам і підтримання високого рівня професійної компетентності працівників. Для ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» розвиток персоналу спрямований на узгодження виробничих завдань із можливостями, потребами й очікуваннями працівників, що у перспек-

тиві забезпечує стабільну якість робіт і стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

У структурі розвитку персоналу підприємства можна виділити три основні компоненти: професійне навчання, кадрове забезпечення та управління кар'єрою. Ці елементи формують основу кадрової політики та визначають рівень готовності персоналу до виконання робіт підвищеної небезпеки, роботи з новими технологіями та сучасним обладнанням.



Рис. 2.3. Особливості розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд»

Примітка. Побудовано автором.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації

З огляду на специфіку діяльності підприємства значна частина працівників щорічно проходить навчання та підтвердження кваліфікації. Йдеться передусім про зварювальників, монтажників, налагоджувальників, працівників, які працюють з газовим обладнанням, та представників інженерно-технічної служби. Підтвердження кваліфікації є необхідною умовою допуску до виконання робіт підвищеної небезпеки, тому система навчання має регулярний і циклічний характер.

У 2022–2024 роках підприємство зберігало практику щорічного підвищення кваліфікації робітників та майстрів. Здебільшого це стосувалося:

- курсів зварювальних робіт та роботи з поліетиленовими трубами;

- навчань з охорони праці та промислової безпеки;
- підготовки налагоджувальників КВП;
- навчання з експлуатації нової техніки й обладнання, закупленого у 2023 році.

Попри скорочення загальної чисельності персоналу, підприємство намагалося утримувати мінімально достатній рівень навчання, оскільки переривання цієї роботи могло б призвести до втрати допусків та зниження виробничих можливостей підприємства. Значна частина навчання виконувалася у форматі коротких практичних тренувань і внутрішніх інструктажів.

Кадрове забезпечення та адаптація персоналу

У 2022–2024 роках кадрове забезпечення підприємства здійснювалося в умовах значних зовнішніх обмежень. Через війну спостерігалася недостатня пропозиція кваліфікованих працівників на локальному ринку, частина потенційних кандидатів виїхала за кордон або була мобілізована. У зв'язку з цим підприємство переорієнтувалося на внутрішні ресурси – передавання досвіду між працівниками, залучення молодших спеціалістів на стажування та інтенсивну адаптацію новоприйнятих працівників на робочих місцях.

Адаптаційний процес на підприємстві має переважно практичну спрямованість, що включає поступове ознайомлення з технологічними картами, інструкціями з безпеки, методами роботи з обладнанням та виконання монтажних операцій під наглядом майстра чи досвідченого працівника. Такий підхід є необхідним у сфері, де помилки можуть мати критичні наслідки.

Водночас формальна система планування розвитку персоналу або оцінювання компетентностей практично відсутня. Ці функції виконуються опосередковано – під час щорічних навчань, проходження інструктажів або ротацій працівників між бригадами.

Управління кар'єрою та формування кадрового резерву

Управління кар'єрою на підприємстві має обмежений характер і не є елементом формалізованої кадрової політики. Це пояснюється невеликою організаційною структурою, скороченням обсягів робіт та відсутністю можливостей

створення повноцінного кадрового резерву в умовах воєнного стану. Кар'єрне зростання здебільшого відбувається завдяки професійному досвіду, надійності та рекомендаціям безпосередніх керівників.

Найчастіше кар'єрний рух стосується працівників виробничих дільниць, які можуть поступово переходити від робітничих професій до посад бригадирів, майстрів або виконробів. Однак такі випадки поодинокі й значною мірою залежать від реальних потреб підприємства, а не від стратегічного планування.

Фактичний кадровий резерв формується переважно ситуативно – у разі звільнення працівника або необхідності термінового заповнення посади. Молоді працівники можуть залучатися як стажисти, але підприємство поки що не має можливостей для системної підготовки резерву в умовах нестабільності й обмежених фінансових ресурсів.

Загальна оцінка стану розвитку персоналу

Отже, розвиток персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» має вибіркового та функціонального характеру. Найбільш розвиненим елементом є система професійного навчання, яка забезпечує збереження ключових компетентностей працівників і можливість виконання робіт підвищеної небезпеки. Водночас кадрове забезпечення та управління кар'єрою лишаються менш структурованими, що обумовлено як зовнішніми обмеженнями, так і внутрішніми ресурсними можливостями підприємства.

У перспективі підприємству доцільно розвивати елементи компетентнісного підходу, зокрема: оцінювання рівня професійних умінь, формування індивідуальних траєкторій розвитку та створення кадрового резерву. Це дасть змогу підвищити стійкість кадрової системи, мінімізувати ризики втрати кваліфікованих працівників і забезпечити безперервність виробничих процесів.

2.3. Технології та інструменти розвитку компетентностей у межах організації

У сучасних умовах діяльності підприємств будівельно-монтажного та технічного профілю ключовим завданням управління персоналом є формування

та підтримання високого рівня компетентностей працівників. Це особливо актуально для ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», де значна частина виробничих процесів пов'язана з роботами підвищеної небезпеки, експлуатацією спеціалізованої техніки та дотриманням жорстких нормативних вимог. З огляду на поступове скорочення кадрів у 2022–2024 роках та зростання навантаження на наявних працівників, розвиток компетентностей стає критичним елементом забезпечення стабільності виробництва та мінімізації ризиків.

Система розвитку компетентностей у межах організації базується на використанні сукупності технологій та інструментів, спрямованих на підтримку професійних знань, формування практичних навичок і розвиток поведінкових характеристик персоналу. Усі ці інструменти умовно можна поділити на три групи: навчально-професійні, інформаційно-комунікаційні та організаційно-управлінські (рис. 2.5.).



Рис. 2.6. Розвиток компетентностей в організації

Примітка. Побудовано автором.

1. Навчально-професійні технології розвитку компетентностей

До цієї групи належать технології, що забезпечують безперервність професійної підготовки працівників:

Внутрішні інструктажі та практичні тренування. На підприємстві регулярно проводяться інструктажі з охорони праці, експлуатації обладнання, організації робіт підвищеної небезпеки. Вони є основою для підтримання актуальних знань працівників з техніки безпеки та технологічних вимог.

Наставництво (менторинг). Найефективнішим інструментом у сфері зварювальних, монтажних та налагоджувальних робіт є передавання досвіду від працівників з великим стажем до молодших співробітників. Наставництво дає змогу швидко адаптувати новачків та формувати практичні компетентності, які неможливо отримати лише під час теоретичного навчання.

Навчання для отримання та поновлення допусків. Згідно з нормативними вимогами працівники підприємства повинні регулярно проходити навчання для підтвердження кваліфікації (зварювання, робота з поліетиленовими трубами, налагодження КВП, електробезпека тощо). Це один із ключових механізмів формування технічних компетентностей.

Оперативні технологічні наради. Такі наради перед виконанням складних або нетипових робіт забезпечують обговорення технологічних карт, визначення потенційних ризиків та узгодження дій між членами бригади.

2. Інформаційно-комунікаційні технології розвитку компетентностей.

В умовах воєнного стану та обмеженості доступу до зовнішніх навчальних інституцій підприємство використовує інструменти, які підвищують внутрішню інформаційну взаємодію:

Використання цифрових інструкцій і регламентів. Окремі процеси супроводжуються електронними матеріалами, що містять технологічні схеми, інструкції та оновлення нормативної бази. Це формує компетентність працівників у цифровому середовищі та прискорює доступ до знань.

Зворотний зв'язок під час виконання робіт. Керівники дільниць та майстри надають працівникам оцінку виконання завдань та рекомендації щодо покращення. Такий інструмент допомагає закріплювати поведінкові та комунікаційні компетентності.

Використання фото- та відеофіксації виконаних робіт. Цей інструмент дозволяє аналізувати правильність виконання технологічних операцій, виявляти помилки та формувати компетентність «точність та відповідність вимогам».

3. Організаційно-управлінські інструменти розвитку компетентностей.

Ця група охоплює інструменти, спрямовані на узгодження потреб підприємства із розвитком персоналу:

Ротація працівників між бригадами. Дає змогу накопичувати досвід роботи на різних об'єктах, підвищувати універсальність персоналу та розширювати спектр компетентностей.

Формування індивідуальних маршрутів розвитку. У неформальному вигляді на підприємстві існує практика, коли працівники з високими результатами поступово переходять до складніших робіт або отримують більше відповідальності. Це створює основу для внутрішньої кар'єри.

Участь у модернізаційних проектах. У 2023 році підприємство оновило частину техніки та обладнання. Працівники, які брали участь у введенні техніки в експлуатацію або освоєнні нових інструментів, отримали додаткові технічні компетентності.

Самонавчання та обмін досвідом. У бригадах поширена практика взаємного інструктування, аналізу складних випадків і спільного розв'язання виробничих проблем.

Загальна оцінка ефективності інструментів розвитку компетентностей.

Серед найбільш ефективних технологій розвитку компетентностей можна виокремити наставництво, професійні тренування, регулярні інструктажі та участь у практичних роботах, що вимагають високої точності й дотримання нор-

мативних вимог. Разом з тим, на підприємстві поки що не сформовано повноцінної системи оцінювання компетентностей, індивідуального планування розвитку чи внутрішнього кадрового резерву. Це обмежує можливості системного розвитку персоналу та потребує подальшого вдосконалення.

Запровадження сучасних інструментів розвитку компетентностей, зокрема оцінювання професійних індикаторів, формування профілів компетентностей для ключових посад, внутрішнього навчального середовища та системи наставництва, дозволить ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» підвищити якість роботи, стійкість кадрового потенціалу та адаптивність до змін зовнішніх умов.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі було проведено комплексний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» з урахуванням кількісних, якісних, вікових та функціональних характеристик персоналу, а також оцінено особливості розвитку компетентностей працівників у межах організації. Отримані результати свідчать, що діяльність підприємства у 2022–2024 роках формувалася в умовах суттєвих зовнішніх обмежень, спричинених війною та воєнним станом, що позначилося на скороченні чисельності персоналу, зміні структури зайнятості та підвищенні навантаження наявних працівників.

Аналіз чисельності персоналу показав поступове зменшення штату до 49 осіб станом на 2025 рік, що пов'язано з мобілізацією, релокацією працівників, зниженням обсягів робіт і нестачею кваліфікованих кадрів на локальному ринку. Незважаючи на це, підприємство зберегло функціональну цілісність структурних підрозділів та виробничих бригад. Якісний склад персоналу характеризується оптимальним співвідношенням інженерно-технічних працівників, кваліфікованих робітників та службового персоналу, а наявність професійних посвідчень, допусків і підтвердження кваліфікації свідчить про належний професійний рівень персоналу.

Вікова структура колективу є типовою для підприємств технічного профілю: домінують працівники середнього віку (30–55 років), які мають значний практичний досвід, але натомість спостерігається обмежений приплив молодих

кадрів. Це створює ризики старіння кадрового складу, особливо в умовах воєнного стану, коли можливості для залучення нових працівників є суттєво обмеженими.

Аналіз розвитку персоналу показав, що на підприємстві найбільш розвиненим елементом є система навчання та підтвердження кваліфікації, що забезпечує підтримання технічних компетентностей працівників. Поширеними інструментами є внутрішні інструктажі, наставництво, практичні тренування та навчання для поновлення допусків. Участь працівників у модернізаційних процесах та освоєнні нового обладнання також виступає важливою складовою розвитку компетентностей. Водночас інструменти управління кар'єрою, формування кадрового резерву та планування індивідуального розвитку використовуються обмежено, що знижує можливості системного формування компетентнісного потенціалу працівників.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» зберігає належний рівень професійної підготовки персоналу завдяки діяльності, спрямованій на підтримання технічних компетентностей. Однак простежуються проблеми у сфері стратегічного розвитку персоналу, зокрема недостатнє планування кар'єрного зростання, відсутність формалізованої оцінки компетентностей і невисокий рівень оновлення кадрового складу. Ці аспекти визначають потребу у вдосконаленні системи розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу, що стане основою для подальших рекомендацій у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГАЗ-СЕРВІС-БУД»

3.1. Зарубіжний досвід формування системи розвитку персоналу та можливість його застосування в організації.

При розробці та впровадженні системи розвитку персоналу в українських організаціях, у тому числі в ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», доцільно враховувати підходи, що сформувалися у країнах з розвинутою ринковою економікою. Міжнародний досвід демонструє, що ефективні системи розвитку персоналу ґрунтуються на поєднанні стратегічного бачення, чітко визначених компетентностей та різноманітних інструментів підтримки навчання – як на рівні державної політики, так і на рівні окремих компаній. У європейських країнах та країнах ОЕСР широко застосовуються різні моделі партнерства держави й роботодавців у фінансуванні професійного навчання. Дослідження Міжнародної організації праці (МОП) та ОЕСР виокремлюють кілька типових механізмів: податкові стимули для роботодавців, галузеві або національні фонди професійного навчання, системи «levy-grant» (коли роботодавці сплачують обов'язкові внески до фонду й отримують відшкодування витрат на навчання), «levy-exemption» (звільнення від внесків за умови достатнього власного інвестування в навчання), а також прямі субсидії для підтримки навчання певних груп працівників [53].

На основі цих підходів можна виділити основні типи угод між державою та роботодавцями щодо фінансування професійного навчання, які умовно узагальнено в табл. 3.1.

Порівняльний аналіз зарубіжних концепцій стратегічного управління людськими ресурсами свідчить, що центральним елементом сучасної кадрової стратегії виступає компетентнісний підхід, який інтегрує стратегію бізнесу та управління персоналом. У роботах М. Армстронга підкреслюється, що компетентнісне HRM передбачає визначення моделей компетентностей для ключових посад, використання їх у підборі, навчанні, оцінюванні та плануванні кар'єри, а

також розгляд людського капіталу як джерела довгострокової конкурентної переваги [46]. Для ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» це означає необхідність чіткої прив'язки професійних, технічних та поведінкових компетентностей до вимог робіт підвищеної небезпеки та проєктної діяльності.

Таблиця 3.1

Основні типи угод між урядами країн та роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу

Тип механізму	Сутність	Приклади застосування
Податкові стимули	Зменшення податкового навантаження за умови інвестицій у навчання	Країни ЄС, Канада
Levy-grant schemes	Обов'язкові внески роботодавців з подальшим відшкодуванням витрат на навчання	Південна Африка, Франція
Levy-exemption schemes	Внески сплачуються, але роботодавець може бути звільнений при достатньому власному фінансуванні навчання	Чилі, деякі країни Латинської Америки
Галузеві фонди	Створення фондів професійного навчання в межах окремих секторів	Країни ОЕСР
Цільові субсидії	Державна підтримка навчання окремих категорій працівників (молодь, люди старшого віку)	Країни ЄС, ОЕСР

Примітка. Узагальнено за матеріалами МОП та ОЕСР [53; 56].

Значний практичний інтерес становлять корпоративні моделі розвитку персоналу, реалізовані у великих транснаціональних компаніях. Показовим прикладом є підхід компанії Panasonic, де засновник сформулював принцип «спочатку розвивай людей, а вже потім – продукти» [58]. На рівні групової політики це означає поєднання трьох ключових компонентів: лідерства, орієнтованого на розвиток людей; створення організаційної культури, що дозволяє працівникам реалізовувати свій потенціал; підтримки саморозвитку та ініціативи працівників. У відкритих матеріалах компанії зафіксовано принципи, що вимагають від менеджерів: демонструвати чітке лідерство, формувати середови-

ще, де цінується різноманіття, підтримувати зусилля працівників та розвивати здорові управлінсько-трудова відносини [56].

Сучасні зарубіжні практики розвитку персоналу включають не лише навчання, а й побудову гнучких систем винагороди, які стимулюють розвиток компетентностей. Одним із таких підходів є система оплати праці, основана на рівні знань / навичок – системи оплати праці, що прив'язують рівень оплати до обсягу засвоєних знань і освоєних навичок, а не лише до займаної посади. Дослідження показують, що за умови грамотного проєктування такі системи сприяють підвищенню гнучкості працівників, розширенню їх функціональних можливостей та зростанню результативності компаній, хоча їх впровадження є складним і потребує прозорих критеріїв оцінювання навичок [62]. Для ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» елементи оплати за знання можуть бути використані, наприклад, через доплати за додаткові допуски, сертифікати, участь у складніших видах робіт.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити кілька узагальнених висновків, важливих для українських підприємств будівельно-монтажного профілю. По-перше, ефективні системи розвитку персоналу завжди інтегровані зі стратегією організації та ґрунтуються на чітких моделях компетентностей. По-друге, розвиток персоналу розглядається як спільна відповідальність держави, роботодавця та самого працівника, що проявляється у поєднанні державних стимулів, корпоративних програм навчання та індивідуальних зусиль щодо саморозвитку. По-третє, сучасні практики роблять акцент на партнерстві між керівництвом і персоналом, підтримці ініціативи, прозорих можливостях кар'єрного зростання та гнучких системах винагороди.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», найбільш релевантними є такі елементи зарубіжного досвіду: впровадження компетентнісних моделей для ключових технічних та інженерних посад; розвиток внутрішніх програм навчання та наставництва; поступове використання елементів оплати за знання; формування організаційної культури, у якій працівники сприймаються як носії критично важливих компетентностей, а не лише як ресурс для вико-

нання окремих виробничих завдань. Адаптація цих підходів з урахуванням українських реалій та умов воєнного стану може стати основою для побудови більш стійкої та ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві.

3.2. Перспективи впровадження компетентнісного підходу на підприємстві ТОВ «Газ-Сервіс-Буд»

Перехід до компетентнісно орієнтованої моделі управління персоналом є одним із ключових напрямів удосконалення кадрової системи ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». У сучасних умовах – зростання технічних вимог, постійного оновлення нормативної бази, підвищеного рівня виробничих ризиків та впливу воєнного стану – підприємство потребує таких підходів, які дозволяють поєднати стратегічні цілі організації та професійний потенціал працівників. Компетентнісний підхід відповідає цим вимогам, оскільки базується на визначенні ключових компетентностей для кожної функції й системному розвитку персоналу відповідно до них.

Першою передумовою для впровадження компетентнісного підходу є формування моделей компетентностей для ключових посад: зварювальників, монтажників, налагоджувальників КВП, майстрів, виконробів та інженерно-технічних працівників. Такі моделі повинні охоплювати не лише професійні навички, але й поведінкові, комунікаційні та цифрові компетентності, що набувають особливого значення у контексті впровадження електронних технічних інструкцій, фото- та відеофіксації виконаних робіт та дистанційних форм взаємодії. Запровадження моделей компетентностей дозволить уніфікувати вимоги до персоналу, систематизувати процеси навчання та створити прозору основу для оцінювання результативності праці.

Таблиця 3.2

Модель ключових компетентностей для посад ТОВ «Газ-Сервіс-Буд».

Блок компетентностей	Зварювальник / Газоелектрозварник	Монтажник трубопроводів / сантехсистем	Налагоджувальник КВП та автоматики	Майстер	Виконроб	Інженерно-технічні працівники (ІТР)
1. Професійно-технічні компетентності	Володіння способами електро- та газового зварювання; читання креслень; робота з металами; знання ДСТУ та норм безпеки	Монтаж зовнішніх і внутрішніх трубопроводів; ізоляція; знання будівельних норм; робота з технічною документацією	Налаштування та діагностика КВП; електробезпека до і понад 1000В; знання принципів автоматики	Організація виконання робіт; контроль якості; ведення виконавчої документації	Планування та контроль робіт; розподіл ресурсів; приймання прихованих робіт	Проектування, технічний нагляд, робота з проектно-кошторисною документацією
2. Компетентності з охорони праці та безпеки	Дотримання правил зварювальних робіт; пожежна безпека	Безпека робіт у котлованах, на висоті, з тиском	Дотримання правил електробезпеки; робота з приладами високої точності	Організація безпечних умов праці; контроль допусків	Забезпечення дотримання норм безпеки на всіх етапах	Розробка заходів з охорони праці; контроль документації
3. Цифрові компетентності	Використання мобільних додатків фіксації робіт; перегляд технічних інструкцій	Фото- та відеофіксація етапів робіт; робота з електронними нарядами	Робота з вимірювальними цифровими приладами; перегляд електронних схем	Заповнення електронних журналів; робота з месенджерами бригади	Координація проекту через цифрові інструменти; електронний документообіг	Робота з ПК, AutoCAD/аналоги, електронний архів
4. Поведінкові компетентності	Відповідальність, уважність, дисципліна	Командна робота; точність; дотримання термінів	Аналітичність; стресостійкість; точність	Лідерство, здатність мотивувати бригаду	Прийняття рішень; відповідальність за кінцевий результат	Уміння планувати, системність, самоконтроль
5. Комунікаційні компетентності	Чітка взаємодія з майстром; обмін технічною інформацією	Координація з бригадою; пояснення технічних питань	Комунікація з інженерами; передача технічних даних	Зворотний зв'язок працівникам; взаємодія із замовником у межах повноважень	Переговори з представниками технагляду; робота з клієнтами	Міжфункціональна комунікація; підготовка технічних пояснень

Примітка: Компетентності згруповані відповідно до міжнародних підходів (OECD Competency Framework, SHRM, EU DigComp). [55; 57; 58; 51]

Другим перспективним напрямом є інтеграція компетентнісного підходу в процеси підбору та адаптації персоналу. З огляду на кадрові втрати, пов'язані з воєнним станом, підприємство потребує залучення нових працівників, зокрема молодих фахівців. Використання компетентнісних профілів дозволить чіткіше визначати критерії відбору та формувати цілеспрямовану адаптаційну траєкторію. На практиці це означає перехід від досвіду орієнтованого відбору («брав участь у певних роботах») до оцінювання конкретних компетентностей («уміє працювати з певними типами обладнання», «вміє читати технічні креслення», «дотримується правил безпеки»).

Важливою перспективою є розвиток навчальної підсистеми підприємства, яка вже зараз має певні елементи (інструктажі, наставництво, курси для отримання допусків), але потребує систематизації. Компетентнісний підхід дає змогу структурувати навчальний процес таким чином, щоб він закривав конкретні прогалини у компетентностях працівників. У перспективі підприємство може створити внутрішній каталог компетентностей із зазначенням необхідних курсів, інструктажів та практичних завдань, що забезпечить сталий розвиток персоналу навіть за умов обмежених фінансових ресурсів.

Особливої ваги набуває впровадження системи оцінювання компетентностей, що дозволяє визначати сильні сторони та зони розвитку працівників. Для ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» доцільно поєднати періодичні оцінювання (раз на рік) зі щоденною практикою зворотного зв'язку від майстрів та керівників діляниць. Така система дає можливість виявляти кадрові ризики на ранніх етапах, своєчасно підсилювати окремі компетентності та планувати кар'єрний розвиток.

Перспективним напрямом є формування внутрішнього кадрового резерву, заснованого на компетентностях. Хоча можливості підприємства в умовах війни обмежені, навіть невеликий резерв працівників на базові технічні та керівні позиції підвищить стійкість організації. Важливо, щоб до резерву включалися працівники з високим рівнем професійної надійності, мотивації та здатності до навчання. Компетентнісний підхід дозволить об'єктивізувати цей процес.

Суттєвою перспективою є інтеграція компетентнісного підходу в систему винагороди та стимулювання. У технічних сферах, до яких належить діяльність підприємства, ефективно працюють елементи «оплати за навички» – надбавки та доплати за наявність певних сертифікатів, розширення функціональних обов'язків, здатність виконувати складніші технологічні операції. Це стимулює персонал до розвитку та підвищення кваліфікації і водночас підвищує гнучкість організації.

В умовах воєнного стану впровадження компетентнісного підходу дає підприємству низку стратегічних переваг: можливість компенсувати втрату кадрів за рахунок внутрішнього розвитку персоналу; підвищити якість робіт за рахунок стандартизації компетентностей; забезпечити безпеку та стабільність виробничих процесів; мінімізувати ризики помилок та нещасних випадків; сформувати кадрову стійкість у періоди зовнішньої нестабільності.

Узагальнюючи, перспективи впровадження компетентнісного підходу в ТОВ «Газ-Сервіс-Буд» є позитивними й реалістичними. Підприємство вже має базові елементи системи розвитку персоналу, а компетентнісний підхід може перетворити їх на цілісну модель управління персоналом. Послідовне впровадження компетентнісних моделей, систематизація навчання, оцінювання компетентностей та підтримка внутрішньої мотивації працівників дозволить підвищити якість виконання робіт і забезпечити стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

Висновки до третього розділу.

У третьому розділі було узагальнено ключові міжнародні практики розвитку персоналу і визначено можливості їх адаптації до умов діяльності ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». Аналіз зарубіжного досвіду продемонстрував, що найбільш результативні підходи до управління людськими ресурсами базуються на чіткій логіці компетентнісного підходу, стратегічному плануванні розвитку персоналу та партнерстві між працівником, роботодавцем і державою. В економічно розвинених країнах формування системи розвитку кадрів підтримується через додаткові стимули, галузеві та національні фонди навчання, моделі «levy-grant» та

«pay-for-skills». Ці інструменти спрямовані на забезпечення безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації та розширення компетентностей працівників.

Важливим висновком є те, що провідні компанії світу – зокрема Panasonic – демонструють стратегічну орієнтацію на розвиток людини як ключового активу організації. Їхня практика свідчить, що ефективна система розвитку персоналу включає комплексну HR-політику, культуру підтримки та самонавчання, а також використання формалізованих моделей компетентностей, які інтегруються у всі кадрові процеси: підбір, оцінювання, навчання, кар'єрне планування та систему винагороди.

Проведений аналіз дозволив визначити перспективи впровадження компетентнісного підходу в ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». Підприємство має всі передумови для його адаптації: сформовану технічну структуру персоналу, наявність досвіду внутрішнього навчання, регулярні інструктажі та чітко окреслені професійні ролі. Компетентнісний підхід дає можливість систематизувати ці елементи, визначити вимоги до ключових посад (зварювальників, монтажників, налагоджувальників КВП, майстрів, виконробів та ІТР) та сформувані прозору основу для розвитку працівників.

Упровадження компетентнісної моделі на підприємстві дозволить:

- стандартизувати вимоги до працівників та забезпечити однакове розуміння професійних і поведінкових компетентностей;
- створити цілеспрямовану систему навчання з урахуванням фактичних прогалин у компетентностях;
- налагодити регулярне оцінювання персоналу на основі професійних, комунікаційних і цифрових компетентностей;
- підвищити безпеку та якість виконання робіт завдяки чітким нормативам професійної надійності;
- сформувані внутрішній кадровий резерв, необхідний в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту;

– посилити мотивацію працівників через впровадження елементів оплати за навички й досягнуті компетентності.

Таким чином, компетентнісний підхід виступає стратегічним напрямом удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». Його інтеграція в кадрові процеси підприємства дозволить підвищити професійну гнучкість працівників, посилити виробничу безпеку, забезпечити стабільність роботи в умовах зовнішніх ризиків та сформувати конкурентоспроможний кадровий потенціал у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

. У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади компетентнісного підходу, проаналізовано сучасний стан і проблеми розвитку персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд», а також сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі компетентнісної моделі.

У першому розділі було обґрунтовано сутність компетентнісного підходу як сучасної концепції управління людськими ресурсами, яка інтегрує професійні, поведінкові, комунікаційні та цифрові компетентності в єдину систему вимог до персоналу. З'ясовано, що компетентнісний підхід дозволяє налагодити системну оцінку працівників, забезпечує прозорість кадрових процесів і підвищує довгострокову результативність організації. Узагальнення наукових джерел підтвердило, що саме компетентнісні моделі забезпечують узгодженість між стратегією підприємства та розвитком персоналу, сприяють формуванню внутрішнього кадрового резерву та підвищують якість виконання робіт у технічно складних галузях.

У другому розділі проведено всебічний аналіз персоналу ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». Встановлено, що станом на 2022–2024 роки підприємство працювало в умовах суттєвих зовнішніх викликів, зумовлених війною та дефіцитом кваліфікованої робочої сили. Кількісний склад персоналу скоротився до 49 осіб, при цьому збереглася оптимальна частка інженерно-технічного персоналу та кваліфікованих робітників. Дослідження вікової та якісної структури показало наявність ризику поступового «старіння» кадрів і недостатній приплив молодих працівників. Аналіз розвитку персоналу засвідчив, що на підприємстві функціонують окремі елементи навчання та підвищення кваліфікації (інструктажі, наставництво, навчання для отримання допусків), однак відсутня цілісна система планування розвитку компетентностей та кадрового резерву. Водночас позитивним аспектом є сформована практика внутрішніх інструктажів, участі працівників у модернізаційних процесах та достатній рівень професійної надійності персоналу.

У третьому розділі було узагальнено практики зарубіжного та корпоративного досвіду, які можуть бути адаптовані до умов підприємства. Виявлено, що у країнах ОЕСР і ЄС широко застосовуються такі інструменти, як галузеві фонди навчання, моделі «levy-grant», податкові стимули та системи «pay-for-skills». Аналіз корпоративних підходів (зокрема Panasonic) підтвердив ключову роль моделей компетентностей, лідерства, орієнтованого на розвиток, та систематичного навчання на робочому місці. На цій основі обґрунтовано перспективи впровадження компетентнісного підходу в ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». Запропоновано створення моделей компетентностей для шести ключових посад підприємства, розвиток системи навчання, впровадження оцінювання компетентностей, формування внутрішнього кадрового резерву та інтеграцію елементів оплати за навички.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що впровадження компетентнісного підходу є об'єктивно необхідним і стратегічно доцільним напрямом розвитку ТОВ «Газ-Сервіс-Буд». Це дозволить:

- стандартизувати вимоги до персоналу на всіх рівнях;
- підвищити професійну гнучкість працівників і якість виконання робіт;
- забезпечити спадковість знань та формування кадрового резерву;
- адаптувати кадрову систему до умов воєнного стану та ринку праці;
- мінімізувати виробничі ризики та підвищити безпеку робіт;
- посилити мотивацію персоналу через навчання та розвиток навичок.

Реалізація рекомендованих заходів дасть змогу перетворити систему розвитку персоналу на цілісний, сучасний і стратегічно значущий інструмент управління підприємством, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечить стійке функціонування у складних зовнішніх умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Деміків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств, *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16.
2. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) (квітень 2025). Прес-реліз Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3&title=AnalizStanuTaProblemRinkuPratsi-NaiavnaTaPrognozovanaKilkistLiudeiZaKategoriiami-regioni-Profesii-StatusZainiatostiToscho-kviten2025->.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
4. Брагіна А. В. Організація професійного навчання персоналу в організації. URL: http://masters.donntu.edu.ua/index_u.html.
5. Внутрішні матеріали ТОВ «Газ-Сервіс-Буд»: перелік техніки, обладнання, екологічна політика, організаційна структура (2024).
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: Київ: Т-во „Знання”, 2011. 254 с.
7. Грішнова, О., Марковець, Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). Вчені записки Університету «КРОК». 2024. (1(73), 28–39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>.
8. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. №. 6. С. 194–98.
9. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В. Менеджмент персоналу: навч. Київ: КНЕУ, 2008. 398 с.
10. Документи ТОВ «Газ-Сервіс-Буд»: професійно-кваліфікаційні структури, довідкові матеріали, внутрішня документація (2022–2024).

11. Дяків О. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 34.4 (2024): 213-238.
12. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск 1 (95). С. 113-125.
13. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
14. Закон України «Про освіту», 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
15. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
16. Калина А. В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ, МАУП, 2014. 92 с.
17. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 234 с.
18. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358 с.
19. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №. 60. С. 238–245.
20. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 304 с.
21. Кузнець А. О. Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах: дис. Київ, 2018. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26281/1/Kuznes_magistr.pdf
22. Кузьменко А. В., Обихвіст А. О. Розвиток персоналу як фактор підвищення продуктивності праці. *Науково-практичний економічний журнал «Економічні студії»*. 2019. С. 110–114.

23. Лопушняк, Г. С., Милянник Р. В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 7 (2022): 138-151.
24. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Харків: ХНЕУ, 2014. 191-200 с.
25. Менеджмент персоналу: підручник / [Л. Алексеєнко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича ; Західноукр. нац. ун-т. - Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с.
26. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с.
27. Мосійчук І. В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. №. 2 (17). URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2016_2_20.pdf.
28. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств. 2020. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10365/1/Monograph%202020.pd>.
29. Овчаренко Т. С., Руденко Є. О. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ Філіп Морріс Україна. *Молодий вчений*. 2016. №. 1. С. 904–908.
30. Петрук В. А. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2018. – 284 с.
31. Петрова І. Л. Розвиток персоналу в сучасних організаціях. Київ: КНЕУ, 2011. – 312 с.
32. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 23 (2018): 86-90.
33. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310734.pdf>.

34. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351с.
35. Стельмашенко О. В. Оцінка розвитку персоналу організації. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. Запоріжжя, 2015. № 3 с. 20-27. URL.:http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/Stelmash.pdf
36. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №. 4. С. 121–124.
- 37.Ткачук Д., Глебова Т. Організація навчання персоналу в адміністрації територіальної громади. 2021.
- 38.Український інститут розвитку освіти. Компетентнісний підхід: теоретичні основи та практичне застосування. Київ, 2020.
- 39.Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. №. 1. С. 105–109.
40. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. 2018. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19559/1/Ушкальов_стаття_2.pdf.
41. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури—запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №. 10. С. 341–348.
42. Цуркан М. Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій. *Бізнес Інформ*. 2017. №. 7 (474). С. 246-251.
43. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: т-во "Знання", 2012. 583с.
44. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: метод. посіб. Київ: МАУП, 2013. 280 с.
45. Яковенко І. В. Менеджмент персоналу. 2015. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13693/1/I_Yakovenko_MP_pr_IS.pdf.

46. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. URL: <https://surl.lu/hkpsvg>.
47. Boxall P., Purcell J. *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing, 2022. URL: <https://surl.li/okwgkc>.
48. Boyatzis R. The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Journal of Management Development*. 2018. Vol. 37(3). P. 284–293. URL: <https://surl.li/vlfuyy>.
49. Canadian HR Reporter. *Paying for knowledge: does it pay?* 2005. URL: <https://www.hrreporter.com>.
50. CIPD. *Learning and Skills at Work Survey 2022*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2022. URL: <https://surl.li/rdftmv>.
51. EU Commission. *European Competence Framework (DigComp 2.2)*. – Brussels, 2022. URL: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu>.
52. European Training Foundation (ETF, 2021) [URL: <https://www.etf.europa.eu/en/publications>].
53. Financing mechanisms for promoting social inclusion in skills and lifelong learning systems: Global overview of current practices and policy options. ILO. 2023. URL: https://www.ilo.org/media/361331/download?utm_source/.
54. International Labour Organization. *Financing mechanisms for promoting social inclusion in skills and lifelong learning: Global overview of current practices and policy options*. Geneva: ILO, 2014. URL: <https://www.ilo.org/media/361331/download>.
55. ILO. *Skills and Lifelong Learning Strategy 2022–30*. Geneva: ILO, 2022. URL: https://ockham-ips.nl/Portals/57/OpenContent/Files/4902/ILO_skills_LLL_strategy_2022_B209.pdf.
56. OECD. *Getting Skills Right: Training in Enterprises*. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/employment/getting-skills-right-training-in-enterprises-9789264317893-en.htm>.
57. OECD. *Tax incentives for skills development*. Paris, 2022. URL: <https://www.oecd.org/tax/taxpolicy/tax-incentives-skills-development.htm>.

58. Panasonic Holdings Corporation. Human Resource Development Policy (Developing People and Making the Most of Their Abilities). URL: <https://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/employees/human-resource-development.html>.
59. SHRM. Competency Model for HR Professionals. – Society for Human Resource Management, 2020. URL: <https://www.shrm.org>.
60. Ulrich D., et al. Competencies for HR professionals who deliver outcomes. (2017). URL: <https://surl.li/mhnylx>.
61. World Economic Forum, 2020. [URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>]
62. Jahan S. Pay for Knowledge / Pay for Skills Compensation. HRM Practice, 2020. URL: <https://hrmpractice.com/pay-for-knowledge-pay-for-skills-compensation>.
63. Jiang, Kaifeng, Wei Shi, and Xin Wen. Implications of frames of reference for strategic human resource management research: Opportunities and challenges. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 61.3 (2022): 303-313.