

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

СТАНИМИР Іван Миколайович

Використання компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу. / Use of the
competency-based approach in employee evaluation

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПз-41
І. М. Станмир

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А. Прохоровська

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	17
2.1. Аналіз кадрової політики та системи оцінювання персоналу підприємства..	17
2.2. Практичні аспекти впровадження компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та зростання ролі людського капіталу ефективне управління персоналом набуває особливої ваги. Одним із ключових інструментів підвищення результативності діяльності організацій є якісне оцінювання персоналу, яке дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, їх потенціал, відповідність займаним посадам та здатність до подальшого розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання компетентнісного підходу, що орієнтує систему управління персоналом на оцінювання не лише результатів праці, а й сукупності знань, навичок, поведінкових характеристик та особистісних якостей працівників.

Компетентнісний підхід виступає сучасною концепцією управління персоналом, яка дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями організації та професійним розвитком її працівників. Його застосування сприяє формуванню ефективних моделей компетенцій, підвищенню об'єктивності оцінювання, удосконаленню процесів підбору, навчання, мотивації та кар'єрного зростання персоналу. Особливо важливим є впровадження цього підходу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, коли організації потребують гнучких, адаптивних і висококваліфікованих працівників.

Проблематика використання компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад зробили такі дослідники, як М. Армстронг, Р. Бояцис, Л. Балабанова, О. Сардак, а також інші науковці, які досліджують питання управління людськими ресурсами та розвитку компетенцій. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання адаптації компетентнісного підходу до умов функціонування вітчизняних підприємств, з урахуванням цифровізації HR-процесів та сучасних викликів, потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо використання компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність і зміст компетентнісного підходу в управлінні персоналом;
- проаналізувати сучасні методи оцінювання персоналу;
- обґрунтувати особливості формування моделей компетенцій;
- дослідити практичні аспекти впровадження компетентнісного підходу;

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти використання компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів; порівняння — для дослідження різних методів оцінювання персоналу; системний підхід — для розгляду компетентнісної моделі як цілісної системи; економіко-статистичні методи — для аналізу практичних даних.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи оцінювання персоналу, вдосконалення кадрової політики підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу ефективно управління персоналом стає одним із визначальних чинників успішного функціонування організації. Якщо раніше головна увага в управлінні персоналом зосереджувалася переважно на обліку чисельності працівників, контролі виконання посадових обов'язків і дотриманні трудової дисципліни, то нині пріоритетним напрямом стає виявлення, розвиток і реалізація професійного потенціалу працівника. Саме в цьому контексті особливої ваги набуває компетентнісний підхід.

Компетентнісний підхід є сучасною концепцією управління персоналом, яка ґрунтується на визначенні, оцінюванні та розвитку тих характеристик працівника, що забезпечують високу ефективність його професійної діяльності. На відміну від традиційного кваліфікаційного підходу, який орієнтується переважно на рівень освіти, стаж роботи та формальні професійні ознаки, компетентнісний підхід охоплює значно ширше коло параметрів. Йдеться не лише про знання та вміння працівника, а й про його поведінкові моделі, мотиваційні установки, здатність до командної роботи, адаптивність, ініціативність, лідерські якості, комунікаційні навички та готовність до професійного розвитку [23, с. 28].

Поява компетентнісного підходу була зумовлена обмеженістю традиційних методів оцінювання персоналу. Практика показала, що наявність диплома, кваліфікації чи навіть значного досвіду роботи не завжди гарантує високу результативність працівника. За однакових формальних характеристик працівники можуть демонструвати зовсім різний рівень професійної ефективності. Саме тому постала потреба у пошуку глибших критеріїв оцінки,

які б дозволяли визначити, чому одні працівники досягають високих результатів, а інші — ні. Відповіддю на це питання і став компетентнісний підхід.

Зародження наукових основ компетентнісного підходу пов'язують із працями західних дослідників у сфері психології та управління. Особливого значення набули ідеї, згідно з якими ефективність праці визначається не лише інтелектуальними здібностями чи рівнем знань, а й глибинними особистісними характеристиками, які проявляються в конкретній професійній поведінці. Надалі ця концепція була розвинена в межах управління людськими ресурсами, де компетенції стали розглядатися як основа для підбору персоналу, його оцінювання, навчання, просування та мотивації.

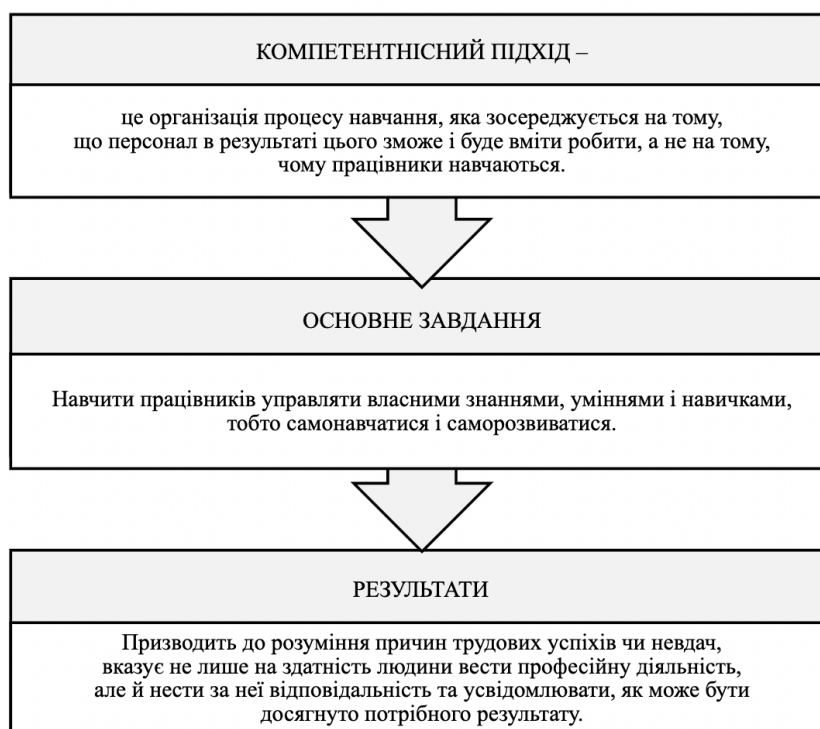


Рис. 1.1. Сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом [23, с. 29]

Компетентнісний підхід у системі управління персоналом передбачає орієнтацію не лише на процес навчання працівника, а передусім на результат його професійної діяльності, зокрема здатність ефективно застосовувати набуті знання, уміння та навички у практичних умовах. Такий підхід спрямований на

формування у працівників комплексу компетенцій, що забезпечують їхню професійну результативність, адаптивність до змін і здатність вирішувати складні виробничі та управлінські завдання.

Основним завданням компетентнісного підходу є розвиток здатності працівників до самостійного управління власними знаннями, навичками та професійним розвитком, що передбачає формування навичок самонавчання, саморефлексії та постійного вдосконалення. Це особливо важливо в умовах динамічного середовища, коли знання швидко оновлюються, а вимоги до персоналу постійно зростають.

Еволюція компетентнісного підходу відбувалася поступово. На початковому етапі основна увага приділялася ідентифікації індивідуальних характеристик працівників, що відрізняють успішних виконавців від менш результативних. Згодом компетенції стали використовуватися для формування профілів посад, побудови моделей поведінки, розробки систем оцінювання персоналу. Наступним етапом стало інтегрування компетентнісного підходу у стратегічне управління персоналом, коли компетенції почали розглядатися як інструмент досягнення цілей організації. У сучасних умовах компетентнісний підхід дедалі більше поєднується з цифровими технологіями, HR-аналітикою, автоматизованими системами управління персоналом і платформами електронного навчання [26].

Сутність компетентнісного підходу полягає в тому, що працівник розглядається не просто як виконавець певних функцій, а як носій конкретного набору компетенцій, які можуть бути оцінені, розвинені та використані для досягнення стратегічних цілей організації. Такий підхід дає можливість більш об'єктивно визначати відповідність працівника вимогам посади, прогнозувати результати його діяльності, виявляти резерви професійного зростання та формувати ефективну кадрову політику.

Важливою перевагою компетентнісного підходу є його універсальність. Він може застосовуватися в різних сферах управління персоналом: під час добору

та адаптації працівників, оцінювання результативності їх праці, формування кадрового резерву, організації навчання, планування кар'єри та мотивації. Крім того, компетентнісний підхід сприяє підвищенню прозорості кадрових рішень, оскільки вони ухвалюються на основі чітко визначених критеріїв, а не лише суб'єктивних вражень керівника.

Однією з ключових умов глибокого розуміння компетентнісного підходу є чітке розмежування понять «компетенція» та «компетентність». У науковій літературі ці категорії нерідко вживаються як близькі за змістом, проте між ними існують певні відмінності, які мають важливе значення як для теорії, так і для практики управління персоналом.

Під компетенцією доцільно розуміти сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей, моделей поведінки та професійних характеристик, необхідних для якісного виконання певної роботи або реалізації конкретної трудової функції. Іншими словами, компетенція є певною вимогою до працівника, своєрідним стандартом, якому він має відповідати. Вона відображає те, що повинен знати, уміти та демонструвати працівник для успішного виконання посадових обов'язків [31, с. 77].

Натомість компетентність характеризує реальний рівень володіння відповідними компетенціями та здатність застосовувати їх на практиці. Якщо компетенція — це задана вимога, то компетентність — це фактична здатність працівника реалізувати цю вимогу в конкретних умовах професійної діяльності. Таким чином, компетентність виступає результатом поєднання знань, практичного досвіду, професійних навичок і особистісної готовності до виконання роботи на належному рівні.

Розмежування цих понять має важливе прикладне значення. У процесі управління персоналом організація формує перелік компетенцій, необхідних для конкретної посади, а під час оцінювання персоналу визначає рівень компетентності працівника, тобто ступінь його відповідності встановленим

вимогам. Саме тому компетентнісний підхід базується на зіставленні моделі необхідних компетенцій із реальними характеристиками працівника.

За змістом компетенції охоплюють різні складові. Передусім це професійні знання, що відображають теоретичну підготовку працівника та його обізнаність у сфері професійної діяльності. Не менш важливими є практичні вміння та навички, які забезпечують здатність реалізовувати знання у конкретних виробничих чи управлінських ситуаціях. Водночас сучасне трактування компетенцій не обмежується лише професійною складовою. Значну увагу приділяють поведінковим характеристикам працівника, його комунікативним здібностям, емоційній стійкості, відповідальності, здатності до саморозвитку та роботи в команді.

У науковій і практичній площині компетенції класифікують за різними критеріями. Найчастіше виокремлюють ключові, професійні, управлінські та соціально-особистісні компетенції.

Ключові компетенції мають універсальний характер і є важливими для більшості працівників незалежно від сфери діяльності. До них належать комунікабельність, відповідальність, здатність до навчання, критичне мислення, уміння працювати з інформацією, адаптивність до змін. Такі компетенції становлять основу професійної придатності працівника в сучасному середовищі.

Професійні або функціональні компетенції пов'язані зі специфікою конкретної посади чи професії. Вони охоплюють спеціальні знання, уміння та навички, безпосередньо необхідні для виконання трудових функцій. Наприклад, для бухгалтера це може бути вміння вести фінансовий облік, працювати з нормативною базою та спеціалізованими програмами; для менеджера з персоналу — знання методів добору, оцінювання та мотивації персоналу.

Управлінські компетенції характерні насамперед для керівників і охоплюють здатність планувати діяльність, організовувати роботу підлеглих, приймати рішення, координувати процеси, мотивувати персонал, вирішувати конфлікти та нести відповідальність за результати колективної роботи. В умовах

сучасного менеджменту дедалі більшого значення набувають також стратегічне мислення, здатність управляти змінами та лідерські якості.

Таблиця 1.1

Класифікація компетенцій персоналу*

Вид компетенцій	Характеристика	Основні складові (приклади)
Ключові (базові)	Універсальні компетенції, необхідні для більшості видів професійної діяльності незалежно від галузі	комунікабельність, відповідальність, здатність до навчання, критичне мислення, робота з інформацією, адаптивність
Професійні (функціональні)	Компетенції, що визначають здатність виконувати конкретні професійні функції відповідно до посади	спеціальні знання, професійні навички, володіння інструментами та програмами, знання нормативної бази
Управлінські	Компетенції, необхідні для організації та керівництва діяльністю персоналу	планування, організація роботи, прийняття рішень, мотивація, лідерство, стратегічне мислення, управління змінами
Соціально-особистісні	Компетенції, що відображають поведінкові та особистісні характеристики працівника	етичність, стресостійкість, емоційний інтелект, командна робота, толерантність, ініціативність, дисциплінованість
Цифрові	Компетенції, пов'язані з використанням цифрових технологій у професійній діяльності	робота з інформаційними системами, цифровими сервісами, аналітичними платформами, базами даних, онлайн-комунікація

* Складено автором за даними [27, с. 56]

Соціально-особистісні компетенції відображають поведінкові та ціннісні характеристики працівника. До них належать етичність, стресостійкість, емоційний інтелект, уміння працювати в команді, толерантність, дисциплінованість, ініціативність. Саме ця група компетенцій часто визначає успішність інтеграції працівника в колектив та його здатність ефективно взаємодіяти з іншими.

Окремо в сучасних умовах варто виділяти цифрові компетенції, оскільки цифровізація бізнесу та управління персоналом вимагає від працівників уміння працювати з інформаційними системами, цифровими сервісами, аналітичними платформами, електронними базами даних та інструментами дистанційної

комунікації. Для багатьох посад цифрові компетенції вже стали не додатковою, а базовою вимогою.

Одна з найважливіших функцій компетентнісного підходу полягає у забезпеченні якісного добору персоналу. Якщо організація чітко розуміє, які саме компетенції необхідні для успішного виконання певної роботи, вона може більш обґрунтовано оцінювати кандидатів, порівнювати їх між собою та приймати кадрові рішення. Завдяки цьому зростає точність відбору, знижується ризик помилкового найму, скорочуються витрати на адаптацію нових працівників.

Не менш важливою є роль компетентнісного підходу в адаптації персоналу. Новоприйнятий працівник значно швидше інтегрується в організаційне середовище, якщо для нього визначено перелік ключових компетенцій, очікувані моделі поведінки та критерії професійної успішності, що дозволяє зробити процес входження в посаду більш структурованим, прозорим і керованим.

Особливе значення компетентнісний підхід має у системі оцінювання персоналу. Традиційні методи оцінювання часто фокусуються або лише на результатах праці, або на суб'єктивній думці керівника. Натомість компетентнісний підхід дозволяє оцінити не тільки кінцевий результат, але й ті чинники, які до нього призвели: професійні знання, практичні вміння, стиль поведінки, рівень ініціативності, здатність працювати в команді, готовність до інновацій, що підвищує об'єктивність оцінювання та робить його більш корисним для подальших управлінських рішень.

Важливу роль компетентнісний підхід відіграє й у навчанні та розвитку персоналу. Завдяки оцінюванню компетенцій можна виявити сильні сторони працівника, а також ті сфери, які потребують вдосконалення. На цій основі формуються індивідуальні програми навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації, заходи з розвитку лідерського потенціалу. Таким чином, компетентнісний підхід сприяє більш адресному та ефективному використанню ресурсів на навчання.

Ще однією важливою сферою застосування компетентнісного підходу є формування кадрового резерву та планування кар'єри. Організація може не лише оцінити поточний рівень компетентності працівника, а й визначити його потенціал до просування, готовність до управлінської діяльності, здатність брати на себе складніші завдання, що дає можливість завчасно готувати працівників до нових ролей і створювати внутрішні резерви для заміщення ключових посад.

У системі мотивації персоналу компетентнісний підхід також має вагоме значення. Коли працівник розуміє, які саме компетенції цінуються в організації та як вони впливають на його професійне зростання, оплату праці чи кар'єрні перспективи, підвищується його зацікавленість у саморозвитку. У такому разі система мотивації починає ґрунтуватися не лише на кількісних результатах, а й на якісних характеристиках професійної поведінки.

У сучасних умовах роль компетентнісного підходу посилюється під впливом цифровізації. Автоматизація HR-процесів, використання HRM-систем, платформ дистанційного навчання, електронного оцінювання, HR-аналітики та штучного інтелекту відкривають нові можливості для виявлення, вимірювання та розвитку компетенцій персоналу. Зокрема, цифрові інструменти дозволяють збирати дані про результати діяльності працівників, відстежувати їх професійний розвиток, формувати індивідуальні профілі компетенцій і здійснювати більш точне прогнозування кадрових рішень [9, с. 62].

Разом із тим використання компетентнісного підходу вимагає дотримання певних умов. По-перше, модель компетенцій повинна відповідати специфіці діяльності організації та стратегічним пріоритетам її розвитку. По-друге, критерії оцінювання мають бути чіткими, зрозумілими та вимірюваними. По-третє, процес оцінювання повинен бути прозорим для працівників, щоб уникнути недовіри та сприйняття його як суто формальної процедури.

У сучасних умовах розвитку системи управління персоналом компетентнісний підхід набуває все більшого значення, оскільки дозволяє комплексно оцінювати працівника не лише за формальними показниками, а й за

його професійними, поведінковими та особистісними характеристиками. Як видно з табл. 1.2, його використання забезпечує орієнтацію на працівника як особистість, що передбачає врахування не лише знань і навичок, але й мотиваційних установок, цінностей та моделей поведінки.

Таблиця 1.2

Переваги використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом
[39, с. 21].

№	Перевага	Характеристика
1.	Орієнтація на працівника як особистість	Урахування знань, умінь, навичок, цінностей, мотивів та поведінки
2.	Формування посадових вимог	Узгодження компетенцій з посадовими обов'язками та рівнем професійної майстерності
3.	Оцінка особистого внеску	Можливість коректного стратегічного планування розвитку персоналу
4.	Обґрунтованість оцінки результатів	Забезпечення прозорості в оцінюванні ефективності кадрового потенціалу
5.	Розвиток кар'єрних траєкторій та ротації	Взаємопов'язане функціонування горизонтальних і вертикальних зв'язків у структурі управління
6.	Інтеграція інтересів усіх учасників системи управління персоналом	Формування цілісної та збалансованої моделі управління кадровим потенціалом підприємства, що враховує взаємодію всіх суб'єктів системи
7.	Стратегічна орієнтація	Акцент на довгостроковому розвитку, конкурентоспроможності й адаптивності підприємства
8.	Залучення експертів до формування моделі компетенцій	Підвищення якості, актуальності та прикладного значення створюваної моделі

Важливою перевагою є можливість формування чітких посадових вимог на основі компетенцій, що сприяє узгодженню очікувань роботодавця з реальними можливостями працівника, що підвищує ефективність процесів добору та оцінювання персоналу. Крім того, компетентнісний підхід дозволяє об'єктивніше оцінювати особистий внесок працівника в результати діяльності організації та забезпечує прозорість кадрових рішень.

Застосування компетентнісної моделі також створює передумови для ефективного планування розвитку персоналу, формування кар'єрних траєкторій і реалізації ротації кадрів. Водночас інтеграція інтересів усіх учасників системи управління персоналом сприяє формуванню цілісної та збалансованої кадрової політики підприємства.

Особливого значення набуває стратегічна орієнтація компетентнісного підходу, яка забезпечує довгостроковий розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін. Додатково, залучення експертів до формування моделей компетенцій дозволяє підвищити їх якість, актуальність та практичну значущість.

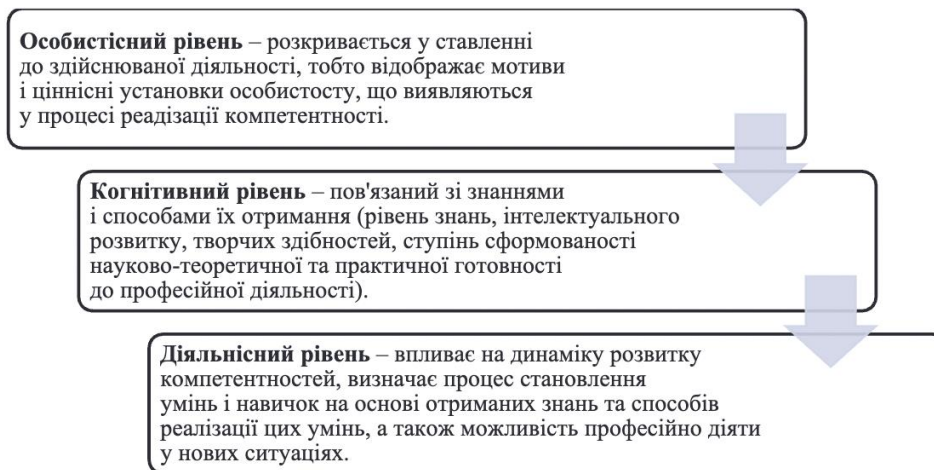


Рис. 1.2. Переваги використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом [37, с. 159].

Компетентнісний підхід забезпечує формування чітких посадових вимог на основі визначених компетенцій, що сприяє узгодженню очікувань роботодавця з реальними можливостями працівників і підвищує ефективність процесів добору та оцінювання персоналу. Його застосування дозволяє більш об'єктивно оцінювати особистий внесок працівників у результати діяльності організації та забезпечує прозорість кадрових рішень.

Водночас використання компетентнісної моделі створює умови для ефективного планування професійного розвитку персоналу, формування кар'єрних траєкторій і реалізації ротації кадрів. Компетентнісний підхід також сприяє інтеграції інтересів усіх учасників системи управління персоналом, забезпечуючи формування цілісної та збалансованої кадрової політики підприємства.

Стратегічна спрямованість компетентнісного підходу забезпечує довгостроковий розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін, а залучення експертів до розробки моделей компетенцій підвищує їх якість, актуальність і практичну значущість.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика традиційного та компетентнісного підходів до розвитку персоналу [28, с. 132]

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

Наведені у табл. 1.3 дані демонструють суттєві відмінності між традиційним та компетентнісним підходами до розвитку персоналу. Традиційний підхід орієнтується переважно на формальні показники, такі як рівень освіти, стаж роботи та кваліфікація, і передбачає накопичення знань у межах професії. У цьому випадку працівник виступає пасивним учасником процесу навчання, а оцінювання здебільшого зводиться до перевірки рівня засвоєних знань.

Натомість компетентнісний підхід має більш комплексний і практикоорієнтований характер, оскільки враховує не лише знання, а й уміння, навички, поведінкові характеристики та здатність застосовувати їх у реальних умовах професійної діяльності. Основною метою стає формування цілісного професійного профілю працівника, що відповідає стратегічним цілям організації.

Важливою перевагою компетентнісного підходу є використання сучасних інструментів розвитку, зокрема оцінювання компетентностей, коучингу, індивідуальних траєкторій професійного зростання, що забезпечує більш гнучкий та персоналізований підхід до розвитку персоналу. Оцінювання в межах цього підходу ґрунтується не лише на рівні знань, а й на аналізі реальної поведінки працівника та результативності його діяльності.

Крім того, компетентнісний підхід характеризується тісним зв'язком із стратегічними цілями підприємства, високим рівнем гнучкості та можливістю чіткого вимірювання результатів через систему показників, що забезпечує підвищення ефективності управління персоналом і створює передумови для сталого розвитку організації.

Таким чином, компетентнісний підхід є більш сучасним та ефективним інструментом розвитку персоналу, що дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

2.1. Аналіз кадрової політики та системи оцінювання персоналу підприємства

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» функціонує як будівельна організація, що здійснює комплекс будівельно-монтажних робіт. Підприємство було засноване у 2016 році та орієнтується як на співпрацю з державними установами, так і з приватними замовниками, виконуючи роботи у сфері будівництва, ремонту та реконструкції об'єктів. Участь у публічних закупівлях через електронну систему PROZORRO надає можливість підприємству реалізовувати проєкти різного масштабу та розширювати коло партнерів.

У процесі своєї діяльності підприємство сформувало значний досвід у різних сегментах будівельної галузі. Зокрема, компанія виконує роботи з капітального та поточного ремонту, реконструкції будівель і споруд, а також займається проєктуванням інженерних мереж та архітектурним плануванням. Високий рівень професійної підготовки працівників забезпечує відповідність виконаних робіт чинним стандартам і технічним вимогам [36].

Важливим аспектом діяльності підприємства є дотримання будівельних норм і стандартів, що гарантує якість, надійність і безпечність реалізованих проєктів. З метою підвищення ефективності виробничих процесів підприємство використовує сучасне технічне обладнання, впроваджує новітні технологічні рішення та застосовує екологічно безпечні матеріали, орієнтуючись на принципи сталого розвитку.

Завдяки високому рівню організації роботи, дотриманню термінів виконання замовлень і врахуванню потреб клієнтів, підприємство сформувало позитивний імідж на регіональному ринку будівельних послуг. Крім того,

«ГАЛИЧ-БУД» приділяє увагу питанням соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Підприємство відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіону, оскільки забезпечує створення робочих місць та сприяє зайнятості населення. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно розподіляти управлінські та виробничі функції, забезпечуючи узгодженість діяльності підрозділів і підвищуючи ефективність управління. Підприємство постійно вдосконалює свою діяльність, впроваджуючи інноваційні підходи та сучасні технології у сфері будівництва. Це дає змогу зберігати конкурентні позиції на ринку будівельних послуг Тернопільської області та забезпечувати подальший розвиток в умовах сучасних економічних викликів.

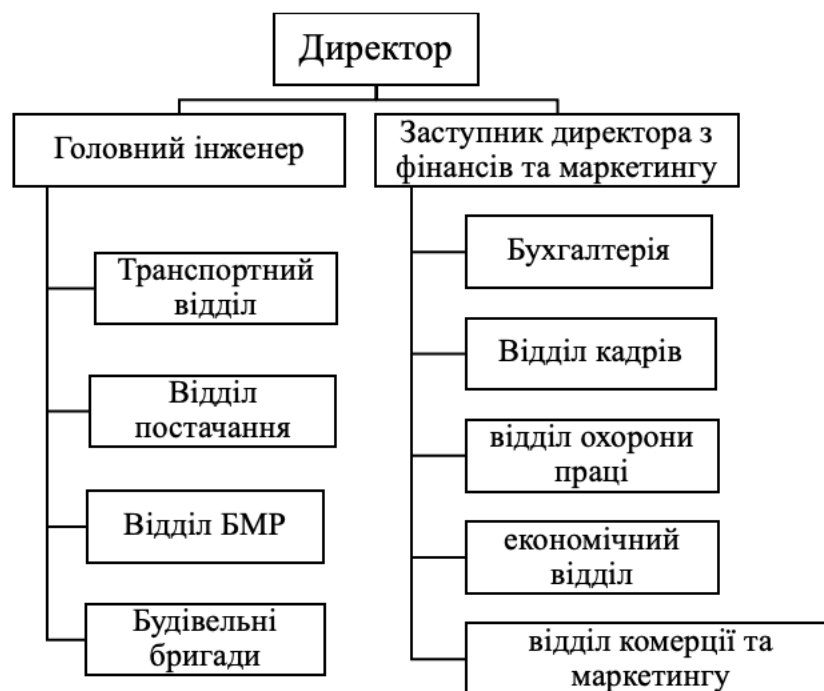


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

* Складено автором за даними [36].

Організаційна структура ПП «ГАЛИЧ-БУД» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чітке розмежування управлінських повноважень і функціональних обов'язків між підрозділами підприємства. На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво та визначає стратегічні напрями розвитку. У структурі управління виділяються два основні напрями: виробничий та адміністративно-фінансовий. Виробничий напрям очолює головний інженер, у підпорядкуванні якого перебувають транспортний відділ, відділ постачання, відділ будівельно-монтажних робіт, а також будівельні бригади, що безпосередньо виконують виробничі завдання.

Адміністративно-фінансовий напрям координується заступником директора з фінансів та маркетингу, який забезпечує управління бухгалтерією, відділом кадрів, відділом охорони праці, економічним відділом та відділом комерції й маркетингу. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів, підвищує рівень управлінської дисципліни та сприяє оперативному прийняттю рішень. Чіткий розподіл функцій між підрозділами дозволяє забезпечити узгодженість дій, підвищити продуктивність праці та ефективність реалізації будівельних проєктів.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності та статевої структури персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД»
за 2022–2025 рр.***

Показник	2022		2023		2024		2025		Віхилення 2025/2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жінки	13	31,5	16	39,4	12	35,3	11	34,4	-1	-8,3
Чоловіки	27	68,5	25	60,6	22	64,7	21	65,6	-1	4,5
Середньооблікова чисельність	40	100	41	100	34	100	32	100	-2	5,9

* Складено автором за даними [36].

Аналіз даних табл. 1.2 свідчить про зміну чисельності та структури персоналу підприємства протягом 2022–2025 років. У 2023 році спостерігалось незначне зростання середньооблікової чисельності працівників до 41 особи, однак у 2024 році відбулося її суттєве скорочення до 34 осіб, а у 2025 році тенденція зменшення збереглася – чисельність персоналу становила 32 особи.

Зменшення чисельності працівників у 2025 році порівняно з 2024 роком склало 2 особи, або 5,9 %, що свідчить про оптимізацію кадрового складу підприємства. Скорочення відбулося як серед жінок, так і серед чоловіків: кількість жінок зменшилася на 1 особу (8,3 %), а чоловіків – на 1 особу (4,5 %).

У структурі персоналу протягом досліджуваного періоду переважають чоловіки, що є характерним для будівельної галузі. Частка чоловіків у 2025 році становить 65,6 %, тоді як частка жінок – 34,4 %. Водночас спостерігаються незначні коливання структури, зокрема зростання частки жінок у 2023 році та її подальше зниження у наступні роки. Загалом динаміка показників свідчить про скорочення кадрового потенціалу підприємства та стабільне домінування чоловічої зайнятості, що обумовлено специфікою виробничої діяльності.

Аналіз даних табл. 1.2. свідчить про зміну обсягів і структури фонду оплати праці підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2023 році спостерігалось зростання фонду оплати праці до 8316,0 тис. грн, що було зумовлено розширенням обсягів діяльності та, ймовірно, збільшенням чисельності персоналу. Проте вже у 2024 році відбулося скорочення до 7615,0 тис. грн, а у 2025 році ця тенденція збереглася — фонд оплати праці зменшився до 7350,0 тис. грн.

У структурі фонду оплати праці протягом усього періоду домінує фонд основної заробітної плати, частка якого коливається в межах 69–73 %. У 2025 році його питома вага становить 70,1 %, що свідчить про відносну стабільність базової складової оплати праці. Водночас частка додаткової заробітної плати у 2024–2025 роках залишається на рівні близько 30 %, що вказує на значну роль стимулюючих виплат у системі мотивації персоналу.

Серед складових додаткової заробітної плати найбільшу частку займають надбавки та доплати, а також премії і винагороди систематичного характеру. При цьому їх абсолютний обсяг у 2024–2025 роках зменшується, що може бути наслідком оптимізації витрат підприємства або зниження фінансових можливостей. Частка виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати, залишається незначною, що свідчить про обмежений вплив інфляційних процесів на структуру оплати праці.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура фонду оплати праці ПП «ГАЛИЧ-БУД»
за 2022–2025 рр.***

Показник	2022		2023		2024		2025	
	Обсяг, тис. грн	%	Обсяг, тис. грн	%	Обсяг, тис. грн	%	Обсяг, тис. грн	%
Фонд оплати праці, всього	6801,6	100,0	8316,0	100,0	7615,0	100,0	7350,0	100,0
Фонд основної заробітної плати	4951,5	72,8	5846,1	70,3	5306,1	69,7	5150,0	70,1
Фонд додаткової заробітної плати	1850,1	27,2	2469,9	29,7	2300,6	30,3	2200,0	29,9
з нього:								
надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	1701,9	9,2	479,1	19,4	450,2	19,6	430,0	19,5
премії та винагороди, що носять систематичний характер	2645,4	14,3	375,3	15,2	320,1	13,9	300,0	13,8
виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати	13,8	0,75	16,2	0,65	14,4	0,61	15,0	0,62
оплата за невідпрацьований час	545,7	2,95	876,9	3,55	780,5	3,4	755,0	3,3

* Складено автором за даними [36].

Витрати на оплату невідпрацьованого часу у 2023 році суттєво зросли, однак у наступні роки спостерігається їх поступове скорочення, що може

свідчити про більш ефективне використання робочого часу. Загалом динаміка фонду оплати праці ПП «ГАЛИЧ-БУД» характеризується тенденцією до зниження після 2023 року при збереженні відносно стабільної структури витрат, що свідчить про прагнення підприємства оптимізувати витрати на персонал, водночас зберігаючи основні елементи системи матеріального стимулювання.



Рис. 2.1. SWOT-аналіз діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

* Складено автором за даними [36].

Проведений SWOT-аналіз діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища на його розвиток. До сильних сторін підприємства належать високий рівень якості виконання будівельних робіт, наявність кваліфікованого персоналу та використання сучасних будівельних матеріалів і технологій. Важливим фактором конкурентоспроможності є також досвід реалізації масштабних проєктів і сформована позитивна репутація серед клієнтів, що створює передумови для стабільного функціонування підприємства та розширення його ринкових позицій.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які стримують розвиток підприємства. Серед них – обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює інвестування у нові технології та розвиток матеріально-технічної бази. Залежність від сезонності будівельних робіт призводить до нерівномірного завантаження персоналу, а недостатній рівень цифровізації управлінських процесів знижує ефективність управління. Крім того, підприємство стикається з проблемами залучення молодих фахівців та окремими затримками у виконанні робіт.

Разом із тим підприємство має значні можливості для подальшого розвитку. Зокрема, перспективним є розширення спектра послуг, впровадження CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами, а також розвиток співпраці з державними та міжнародними замовниками. Додаткові можливості створює зростання обсягів житлового будівництва в регіоні та потенціал залучення інвестицій для масштабування діяльності.

Серед основних загроз варто виділити нестабільність економічного середовища, зокрема коливання цін на будівельні матеріали, а також посилення конкуренції на ринку будівельних послуг. Негативний вплив можуть мати й зміни у законодавстві, що регулює будівельну діяльність, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Окрему небезпеку становлять можливі затримки фінансування великих проєктів, що може впливати на фінансову стабільність підприємства.

Система оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами на підприємстві, оскільки забезпечує визначення рівня професійної підготовки працівників, їх відповідності займаним посадам та ефективності виконання трудових функцій. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД», як будівельної організації, оцінювання персоналу має особливе значення, адже якість виконання будівельних робіт безпосередньо залежить від професійного рівня працівників, їх досвіду, дисципліни та відповідальності.

На підприємстві оцінювання персоналу здійснюється з урахуванням специфіки будівельної діяльності та включає аналіз як результатів праці, так і професійних та поведінкових характеристик працівників. Особлива увага приділяється оцінюванню працівників виробничих підрозділів (будівельних бригад, відділу БМР), оскільки саме вони забезпечують основний обсяг виконуваних робіт.

Основними цілями оцінювання персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» є:

- визначення рівня професійної компетентності працівників;
- оцінка ефективності виконання робіт і дотримання технологічних стандартів;
- виявлення потреб у підвищенні кваліфікації та навчанні персоналу;
- обґрунтування рішень щодо матеріального стимулювання, просування чи ротації кадрів;
- підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Система оцінювання персоналу на підприємстві базується на ряді принципів, які забезпечують її об'єктивність і результативність. Зокрема, важливим є принцип об'єктивності, що передбачає використання чітких критеріїв оцінювання, таких як якість виконаних робіт, дотримання термінів, рівень продуктивності праці та професійна дисципліна. Принцип системності забезпечує комплексне оцінювання працівника з урахуванням різних аспектів його діяльності. Принцип прозорості передбачає зрозумілість критеріїв оцінювання для працівників, що сприяє підвищенню їх мотивації. Водночас принцип орієнтації на розвиток забезпечує використання результатів оцінювання для підвищення кваліфікації та професійного зростання персоналу.

Функції оцінювання персоналу на ПП «ГАЛИЧ-БУД» є багатогранними. Насамперед, оцінювання виконує контролюючу функцію, що дозволяє відстежувати якість виконання робіт та рівень трудової дисципліни. Інформаційна функція забезпечує отримання даних про професійні якості працівників та їх результати діяльності. Мотиваційна функція проявляється у

використанні результатів оцінювання для формування системи оплати праці та преміювання. Розвивальна функція спрямована на виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Крім того, оцінювання виконує управлінську функцію, оскільки його результати використовуються для прийняття кадрових рішень.

В умовах діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» система оцінювання персоналу має практичну спрямованість і орієнтується на досягнення конкретних результатів у процесі виконання будівельних робіт. Водночас її подальше вдосконалення можливе шляхом більш широкого впровадження компетентнісного підходу, що дозволить оцінювати не лише результати праці, а й професійні компетенції працівників, їх поведінкові характеристики та потенціал розвитку.

Разом із тим проведений аналіз системи оцінювання персоналу на ПП «ГАЛИЧ-БУД» дозволяє виявити низку проблемних аспектів, які стримують її подальший розвиток. Зокрема, оцінювання персоналу переважно орієнтоване на результати виконання робіт і не враховує повною мірою рівень розвитку компетенцій працівників, їх потенціал та поведінкові характеристики. Крім того, на підприємстві відсутня формалізована модель компетенцій, що ускладнює процес об'єктивного оцінювання персоналу та знижує ефективність прийняття кадрових рішень. Оцінювання має здебільшого епізодичний характер і не супроводжується системним аналізом результатів, що обмежує можливості використання його результатів для стратегічного управління персоналом. Недостатній рівень цифровізації процесів оцінювання також негативно впливає на його ефективність, оскільки обмежує можливості накопичення та аналізу інформації про персонал.

У контексті впровадження компетентнісного підходу важливим є переорієнтація системи оцінювання персоналу з оцінки лише результатів праці на комплексне оцінювання компетенцій працівників, що передбачає врахування не лише професійних знань і навичок, але й поведінкових характеристик, здатності до навчання, комунікації, командної роботи та адаптації до змін.

2.2. Практичні аспекти впровадження компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу підприємства

Важливим елементом реалізації компетентнісного підходу в системі управління персоналом є формування моделі компетенцій, яка визначає перелік ключових вимог до працівників залежно від їх посадових обов'язків. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД» як підприємства будівельної галузі розробка моделі компетенцій має особливе значення, оскільки якість і безпечність виконання будівельних робіт безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу.

Модель компетенцій на підприємстві формується з урахуванням специфіки діяльності, організаційної структури та стратегічних цілей розвитку. Вона включає комплекс взаємопов'язаних компетенцій, що характеризують знання, уміння, навички та поведінкові характеристики працівників, необхідні для ефективного виконання роботи.

На ПП «ГАЛИЧ-БУД» доцільно виділити кілька основних груп компетенцій:

- професійні компетенції, що відображають рівень фахової підготовки працівників (знання будівельних технологій, вміння працювати з технічною документацією, дотримання будівельних норм і стандартів);
- функціональні компетенції, пов'язані з виконанням конкретних виробничих завдань (робота з обладнанням, організація будівельних процесів, контроль якості робіт);
- управлінські компетенції, притаманні керівному персоналу (планування, координація діяльності підрозділів, прийняття управлінських рішень, контроль виконання завдань);
- соціально-особистісні компетенції, що характеризують поведінку працівників (відповідальність, дисциплінованість, командна робота, стресостійкість);

Таблиця 2.3

Характеристика рівня розвитку ключових компетенцій персоналу ПП

«ГАЛИЧ-БУД»*

Група компетенцій	Компетенція	Поведінкові індикатори	Рівень розвитку	Проблемні аспекти
Професійні	Знання будівельних технологій	Дотримання технологічних процесів, правильність виконання робіт	Високий	Обмежене впровадження інноваційних технологій
	Робота з технічною документацією	Точність у читанні креслень, відсутність помилок	Вище середнього	Потреба у цифровізації документації
Функціональні	Організація будівельних процесів	Раціональне використання ресурсів, дотримання послідовності робіт	Вище середнього	Недостатня оптимізація процесів
	Контроль якості робіт	Виявлення дефектів, відповідність стандартам	Високий	Відсутність автоматизованого контролю
Управлінські	Прийняття управлінських рішень	Оперативність, обґрунтованість рішень	Вище середнього	Обмежене використання аналітичних даних
	Координація роботи персоналу	Ефективна взаємодія між підрозділами	Вище середнього	Недостатня формалізація процесів
Соціально-особистісні	Командна робота	Взаємодія в бригаді, підтримка колег	Вище середнього	Ситуативний характер взаємодії
	Відповідальність	Дотримання строків, самоконтроль	Високий	Нерівномірність рівня серед працівників
	Клієнтоорієнтованість	Врахування потреб замовника, гнучкість	Середній	Відсутність системного підходу
Цифрові	Використання цифрових інструментів	Робота з CRM, електронними системами	Низький	Відсутність CRM та автоматизації
	Аналіз даних та звітність	Використання аналітичних інструментів	Низький	Недостатній рівень цифрових навичок

* Складено автором самостійно.

- цифрові компетенції, які набувають актуальності в умовах цифровізації (робота з електронними системами закупівель, програмами обліку, цифровими інструментами управління).

Формування моделі компетенцій на підприємстві передбачає кілька етапів. На першому етапі здійснюється аналіз посадових обов'язків і функцій працівників. На другому – визначаються ключові компетенції, необхідні для ефективного виконання цих функцій. Далі проводиться опис кожної компетенції з урахуванням поведінкових індикаторів, що дозволяють оцінити її рівень прояву на практиці. На завершальному етапі формується система рівнів компетентності (наприклад, базовий, середній, високий), що використовується для оцінювання персоналу.

Для різних категорій працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» модель компетенцій має певні відмінності. Для робітників основну роль відіграють професійні та функціональні компетенції, пов'язані з виконанням будівельних робіт. Для інженерно-технічного персоналу важливими є також аналітичні здібності, знання нормативної бази та вміння організовувати виробничі процеси. Для керівників ключове значення мають управлінські компетенції, зокрема здатність приймати ефективні рішення, координувати діяльність підрозділів і забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Використання моделі компетенцій на ПП «ГАЛИЧ-БУД» дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання персоналу, удосконалити процеси добору кадрів, планувати професійний розвиток працівників і формувати ефективну систему мотивації. Крім того, це сприяє узгодженню індивідуальних характеристик працівників із вимогами підприємства та забезпечує підвищення загальної ефективності його діяльності.

Ефективність системи оцінювання персоналу значною мірою залежить від правильного вибору методів, які дозволяють об'єктивно визначити рівень розвитку компетенцій працівників. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД» як підприємства будівельної галузі доцільним є використання комплексу методів оцінювання, що

враховують як результати діяльності працівників, так і їх професійні та поведінкові характеристики.

На практиці підприємство застосовує переважно традиційні підходи до оцінювання персоналу, зокрема аналіз результатів виконаних робіт, дотримання термінів, якості виконання будівельно-монтажних робіт та рівня трудової дисципліни. Водночас в умовах впровадження компетентнісного підходу виникає необхідність розширення інструментарію оцінювання.

Одним із ключових методів є оцінювання за результатами діяльності (KPI), яке передбачає визначення конкретних показників ефективності для кожної категорії працівників. Для будівельних бригад такими показниками можуть бути обсяги виконаних робіт, дотримання строків будівництва, якість виконання завдань та рівень витрат ресурсів. Для управлінського персоналу – ефективність організації робіт, оптимізація витрат, виконання планових показників.

Важливим методом є спостереження за професійною поведінкою працівників, що дозволяє оцінити рівень дисципліни, відповідальності, здатності працювати в команді, дотримання техніки безпеки. Цей метод є особливо актуальним для будівельної галузі, де поведінкові аспекти безпосередньо впливають на безпечність і якість робіт.

Доцільним є також використання інтерв'ю за компетенціями, під час якого аналізується досвід працівника, його дії у конкретних професійних ситуаціях, здатність вирішувати проблеми та приймати рішення. Такий підхід дозволяє глибше оцінити не лише знання, а й практичні навички та поведінкові характеристики.

Для оцінювання управлінського персоналу ефективним є метод 360 градусів, який передбачає отримання зворотного зв'язку від керівництва, колег і підлеглих, що дає змогу отримати більш повну та об'єктивну характеристику управлінських і комунікативних компетенцій.

Крім того, на підприємстві може використовуватися тестування, яке дозволяє оцінити рівень професійних знань, зокрема знання будівельних норм, технічної документації та правил охорони праці.

Важливим сучасним методом є Assessment Center, що передбачає моделювання робочих ситуацій і оцінювання поведінки працівників у процесі виконання завдань. Хоча цей метод потребує додаткових ресурсів, його застосування дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку компетенцій.

Використання комплексу зазначених методів дає можливість сформувати багатосторонню оцінку персоналу, враховуючи як результати діяльності, так і поведінкові характеристики працівників. Це особливо важливо для ПП «ГАЛИЧ-БУД», де ефективність діяльності безпосередньо залежить від професіоналізму, відповідальності та злагодженої роботи персоналу.

Ефективність оцінювання персоналу в межах компетентнісного підходу значною мірою залежить від правильно визначених критеріїв та показників, які дозволяють об'єктивно виміряти рівень розвитку компетенцій працівників. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД», з урахуванням специфіки будівельної діяльності, система критеріїв оцінювання повинна охоплювати як професійні результати, так і поведінкові характеристики працівників.

Критерії оцінювання компетенцій на підприємстві доцільно формувати за кількома основними напрямками. Перш за все, це професійні критерії, які відображають рівень фахової підготовки працівника. До них належать знання будівельних технологій, вміння працювати з технічною документацією, дотримання будівельних норм і стандартів, а також якість виконання робіт.

Другу групу становлять результативні критерії, що характеризують ефективність діяльності працівника. До них належать обсяги виконаних робіт, дотримання строків, продуктивність праці, економність використання матеріальних ресурсів та відсутність дефектів у виконаних роботах.

Важливе значення мають також поведінкові критерії, які відображають стиль роботи працівника. Серед них – відповідальність, дисциплінованість,

дотримання техніки безпеки, здатність працювати в команді, ініціативність та здатність до вирішення проблемних ситуацій.

Для керівного персоналу додатково доцільно використовувати управлінські критерії, зокрема здатність планувати та організовувати роботу підлеглих, ефективність прийняття рішень, контроль виконання завдань і досягнення поставлених цілей.

З метою забезпечення об'єктивності оцінювання на ПП «ГАЛИЧ-БУД» доцільно застосовувати шкалу оцінювання рівня компетентностей. Наприклад, може використовуватися п'ятибальна шкала: 1 бал – низький рівень (компетенція практично не проявляється); 2 бали – недостатній рівень; 3 бали – середній рівень; 4 бали – високий рівень; 5 балів – експертний рівень.

Таблиця 2.4

Інтерпретація рівнів компетентностей працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» за п'ятибальною шкалою*

Рівень	Характеристика рівня	Поведінкові індикатори
1 – низький	Компетенція практично не сформована	Працівник не володіє необхідними знаннями та навичками, допускає систематичні помилки, потребує постійного контролю
2 – недостатній	Компетенція проявляється частково	Виконує завдання з труднощами, допускає помилки, потребує допомоги та контролю з боку керівника
3 – середній	Компетенція сформована на базовому рівні	Самостійно виконує завдання, але потребує періодичного контролю, якість роботи є стабільною, проте без ініціативи
4 – високий	Компетенція добре розвинена	Виконує роботу якісно та своєчасно, демонструє самостійність, відповідальність, здатність вирішувати проблемні ситуації
5 – експертний	Компетенція розвинена на високому професійному рівні	Демонструє високий рівень професіоналізму, ініціативність, здатність навчати інших, приймає ефективні рішення в складних ситуаціях

* Складено автором самостійно.

На основі інтерпретації рівнів компетентностей, наведеної в табл. 2.4, можна оцінити стан розвитку компетенцій персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» як диференційований за окремими групами. Зокрема, професійні та функціональні

компетенції працівників відповідають високому та експертному рівням (4–5 балів), що проявляється у здатності якісно виконувати будівельні роботи, дотримуватись технологічних стандартів та забезпечувати належний рівень організації виробничих процесів. Працівники демонструють самостійність у виконанні завдань, відповідальність за результати роботи та здатність вирішувати типові виробничі ситуації.

Управлінські та соціально-особистісні компетенції переважно знаходяться на високому рівні (4 бали), що підтверджується ефективною координацією діяльності, здатністю до командної роботи та дотриманням трудової дисципліни. Водночас їх розвиток має переважно практичний характер і не завжди супроводжується використанням сучасних інструментів управління.

Клієнтоорієнтованість персоналу відповідає середньому рівню (3 бали), що означає її наявність у поведінці працівників, однак без системного закріплення у стандартах діяльності підприємства. Вона проявляється ситуативно та залежить від конкретних умов виконання робіт.

Найнижчий рівень розвитку характерний для цифрових компетенцій (2 бали), що свідчить про обмежене володіння сучасними цифровими інструментами, відсутність автоматизованих систем управління персоналом та недостатнє використання аналітичних даних у прийнятті управлінських рішень. Таким чином, відповідно до запропонованої шкали оцінювання, персонал ПП «ГАЛИЧ-БУД» характеризується переважанням високого та середнього рівнів розвитку компетенцій при наявності окремих критичних зон, зокрема у сфері цифровізації та клієнтоорієнтованості. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом шляхом розвитку сучасних компетенцій та впровадження інноваційних підходів до оцінювання і розвитку працівників.

Крім кількісних показників, важливу роль відіграють поведінкові індикатори, які конкретизують прояв компетенцій у практичній діяльності. Наприклад, для компетенції «відповідальність» індикаторами можуть бути

дотримання строків виконання робіт, якість виконання завдань без необхідності додаткового контролю, а для компетенції «командна робота» – здатність до взаємодії з іншими працівниками та ефективна комунікація в межах бригади.

Впровадження системи чітких критеріїв і показників оцінювання на ПП «ГАЛИЧ-БУД» дозволяє підвищити прозорість кадрових рішень, забезпечити об'єктивність оцінювання персоналу та створити основу для формування ефективної системи мотивації. Крім того, це сприяє виявленню потреб у професійному розвитку працівників і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Впровадження компетентнісного підходу в системі управління персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД» перебуває на стадії часткової реалізації та характеризується поєднанням традиційних і сучасних підходів до оцінювання персоналу.

Як свідчать результати оцінювання, рівень зрілості компетентнісного підходу в управлінні персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД» відповідає середньому (перехідному) рівню. Підприємство використовує окремі елементи компетентнісного підходу, зокрема при оцінюванні результатів діяльності та визначенні вимог до персоналу, однак відсутня цілісна система управління компетенціями.

Найбільш розвиненими є аспекти, пов'язані з практичним застосуванням компетенцій у виробничій діяльності, що зумовлено специфікою будівельної галузі. Водночас недостатній рівень цифровізації HR-процесів, відсутність формалізованої моделі компетенцій та обмежене використання сучасних методів оцінювання стримують подальший розвиток системи управління персоналом. Таким чином, ПП «ГАЛИЧ-БУД» знаходиться на етапі переходу до повноцінного впровадження компетентнісного підходу, що потребує систематизації існуючих практик, цифровізації HR-процесів та інтеграції компетенцій у всі етапи управління персоналом.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня зрілості компетентнісного підходу в управлінні персоналом**ПП «ГАЛИЧ-БУД»***

Критерій	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Стан ПП «ГАЛИЧ-БУД»
Формалізація моделі компетенцій	Відсутня	Частково визначена	Чітко задокументована та використовується	Частково визначена
Інтеграція в систему оцінювання	Не використовується	Використовується епізодично	Повністю інтегрована в HR-процеси	Частково використовується
Методи оцінювання персоналу	Лише традиційні	Поєднання традиційних і сучасних	Комплексна система (360°, АС, КРІ)	Комбінований підхід
Розвиток компетенцій	Не здійснюється системно	Частковий розвиток	Системне навчання та розвиток	Частковий розвиток
Цифровізація HR-процесів	Відсутня	Обмежена	Повна цифрова інтеграція (HRM, CRM)	Низький рівень
Клієнтоорієнтованість	Не враховується	Частково враховується	Інтегрована в КРІ та оцінювання	Частково враховується
Використання HR-аналітики	Відсутня	Обмежена	Активне використання даних	Відсутня

* Складено автором самостійно.

Аналіз практики управління персоналом на підприємстві дозволяє виділити такі ключові характеристики:

Позитивні аспекти:

- наявність фактичного розподілу компетенцій за групами (професійні, функціональні, управлінські, соціальні);
- орієнтація оцінювання на результати діяльності (якість робіт, дотримання строків);
- високий рівень розвитку професійних компетенцій персоналу;

- використання окремих елементів компетентнісного підходу (поведінкові індикатори, аналіз діяльності);

- достатній рівень відповідальності та дисципліни працівників.

Недоліки та обмеження:

- відсутність формалізованої моделі компетенцій (на рівні документу або стандарту);

- недостатня інтеграція компетенцій у систему оцінювання персоналу;

- слабкий розвиток цифрових компетенцій;

- відсутність системного оцінювання клієнтоорієнтованості;

- обмежене використання сучасних HR-інструментів (360°, Assessment Center, HR-аналітика);

- відсутність автоматизованих систем управління персоналом (HRM, CRM).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу, особливого значення набуває удосконалення системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Для підприємств будівельної галузі, зокрема ПП «ГАЛИЧ-БУД», ефективність діяльності безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх здатності працювати в умовах змін та забезпечувати високу якість виконання робіт. Як показав проведений аналіз, на підприємстві компетентнісний підхід перебуває на стадії часткової реалізації, що зумовлює необхідність його подальшого вдосконалення. Відсутність формалізованої моделі компетенцій, недостатній рівень цифровізації HR-процесів, обмежене використання сучасних методів оцінювання та несистемний характер розвитку персоналу визначають ключові напрями модернізації системи управління персоналом [24, с. 79].

Одним із першочергових напрямів є формалізація моделі компетенцій на підприємстві. На сьогодні на ПП «ГАЛИЧ-БУД» фактично існує розподіл компетенцій за групами, однак він не має документального закріплення та системного застосування.

З метою вдосконалення доцільно розробити єдину корпоративну модель компетенцій, яка включатиме: перелік ключових компетенцій для кожної категорії персоналу; опис компетенцій; рівні їх розвитку; поведінкові індикатори.

Формалізація моделі дозволить: підвищити прозорість кадрової політики; уніфікувати підходи до оцінювання персоналу; забезпечити відповідність

працівників вимогам посад; створити основу для стратегічного управління персоналом.

Важливим напрямом є забезпечення системності використання компетенцій у всіх підсистемах управління персоналом. На практиці підприємства компетентнісний підхід часто застосовується фрагментарно, що знижує його ефективність. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД» доцільно інтегрувати компетенції у такі процеси: підбір і відбір персоналу (використання профілів компетенцій при наймі); адаптація нових працівників; оцінювання діяльності; навчання та розвиток персоналу; формування кадрового резерву; система мотивації та стимулювання. Це дозволить забезпечити узгодженість між цілями підприємства та професійними характеристиками працівників.

Суттєвим напрямом є модернізація методів оцінювання персоналу. На ПП «ГАЛИЧ-БУД» переважають традиційні методи оцінювання, орієнтовані на результати діяльності, що не дозволяє повною мірою врахувати поведінкові та компетентнісні аспекти. З метою вдосконалення доцільно впровадити комплекс сучасних методів:

- КРІ (ключові показники ефективності);
- інтерв'ю за компетенціями;
- метод 360 градусів;
- Assessment Center;
- професійне тестування.

Комплексний підхід до оцінювання дозволить:

- підвищити об'єктивність кадрових рішень;
- оцінити потенціал працівників;
- визначити потреби у розвитку;
- мінімізувати суб'єктивність оцінювання.

Одним із ключових напрямів вдосконалення є цифровізація системи управління персоналом. У сучасних умовах використання цифрових технологій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

**Напрями вдосконалення компетентнісного підходу в управлінні
персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД»***

Виявлена проблема	Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи
Відсутність формалізованої моделі компетенцій	Формалізація моделі компетенцій	Розробка профілів компетенцій за категоріями персоналу, визначення рівнів і індикаторів
Фрагментарне використання компетентнісного підходу	Інтеграція у HR-процеси	Використання компетенцій у підборі, адаптації, оцінюванні та мотивації
Обмежені методи оцінювання	Удосконалення системи оцінювання	Впровадження KPI, 360°, інтерв'ю за компетенціями, Assessment Center
Низький рівень цифровізації HR-процесів	Цифровізація управління персоналом	Впровадження HRM-систем, CRM, електронного документообігу
Недостатній розвиток персоналу	Розвиток системи навчання	Організація тренінгів, наставництва, онлайн-навчання
Слабка клієнтоорієнтованість	Розвиток клієнтоорієнтованості	Включення у модель компетенцій, мотивацію та KPI
Відсутність HR-аналітики	Впровадження HR-аналітики	Збір і аналіз даних про персонал, використання KPI-аналітики

* Складено автором самостійно.

Для ПП «ГАЛИЧ-БУД» доцільно: впровадити HRM-системи; автоматизувати процеси обліку персоналу; використовувати електронний документообіг; впровадити CRM-системи для роботи з клієнтами; застосовувати HR-аналітику.

Цифровізація дозволить: зменшити адміністративні витрати; підвищити оперативність управління; забезпечити прозорість процесів; покращити якість управлінських рішень.

В умовах динамічного розвитку технологій важливим є безперервний розвиток компетенцій персоналу. На підприємстві необхідно сформувати системний підхід до навчання. Доцільно впровадити: внутрішні тренінги; програми підвищення кваліфікації; наставництво; онлайн-навчання; розвиток цифрових навичок. Це сприятиме: підвищенню продуктивності праці; адаптації

персоналу до змін; формуванню кадрового резерву; зростанню конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах клієнтоорієнтованість є важливою складовою професійного профілю працівника. Для ПП «ГАЛИЧ-БУД» доцільно: включити клієнтоорієнтованість у модель компетенцій; враховувати її при оцінюванні персоналу; інтегрувати у систему мотивації. Це дозволить: підвищити якість обслуговування клієнтів; зміцнити репутацію підприємства; розширити ринкові можливості.

Застосування аналітичних інструментів у сфері управління персоналом дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Для підприємства доцільно: аналізувати ефективність персоналу; прогнозувати кадрові потреби; оцінювати продуктивність; визначати фактори мотивації. HR-аналітика забезпечує перехід від інтуїтивного до data-driven управління.

Таким чином, вдосконалення компетентнісного підходу в управлінні ПП «ГАЛИЧ-БУД» має комплексний характер і передбачає реалізацію взаємопов'язаних заходів організаційного, методичного та технологічного характеру. Основними напрямками є формалізація моделі компетенцій, інтеграція компетентнісного підходу у всі HR-процеси, удосконалення системи оцінювання персоналу, цифровізація управління персоналом, розвиток системи навчання, посилення клієнтоорієнтованості та впровадження HR-аналітики. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу, забезпечити розвиток компетенцій працівників, покращити якість управлінських рішень та сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах сучасного ринку.

Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД» має не лише організаційне, але й економічне значення, оскільки спрямоване на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження витрат підприємства та зростання результативності його діяльності. Як показав проведений аналіз, на підприємстві існує низка проблем, пов'язаних із

недостатнім рівнем розвитку цифрових компетенцій, обмеженим використанням сучасних методів оцінювання та відсутністю автоматизації HR-процесів. Це призводить до неефективного використання робочого часу, помилок у виконанні робіт, перевитрат матеріальних ресурсів та зниження загальної продуктивності праці.

Одним із основних результатів впровадження компетентнісного підходу є зростання продуктивності праці. Завдяки підвищенню рівня професійних і функціональних компетенцій працівників, а також покращенню організації роботи, очікується скорочення часу виконання будівельних робіт.

За умовними розрахунками, навіть незначне підвищення продуктивності праці на 5–10% може забезпечити: скорочення тривалості виконання проєктів; зменшення витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції; збільшення обсягів виконаних робіт без додаткового залучення персоналу. Це сприятиме зростанню доходів підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Розвиток компетенцій персоналу дозволяє зменшити кількість помилок у процесі виконання будівельних робіт, що має прямий економічний ефект. Очікувані результати: зниження витрат на виправлення дефектів; зменшення витрат матеріалів; підвищення якості виконання робіт. Зменшення рівня браку навіть на 3–5% може забезпечити суттєву економію ресурсів, особливо в умовах зростання вартості будівельних матеріалів.

Впровадження HRM- та CRM-систем дозволить автоматизувати значну частину управлінських процесів, що зменшить адміністративні витрати. Основні переваги: скорочення часу на обробку інформації; зменшення паперового документообігу; підвищення точності даних; оптимізація управлінських рішень. За оцінками, цифровізація HR-процесів може зменшити адміністративні витрати на 10–15%.

Впровадження компетентнісного підходу сприяє підвищенню задоволеності працівників, що знижує рівень плинності кадрів. Це дозволяє:

зменшити витрати на підбір і навчання персоналу; зберегти досвідчених працівників; підвищити стабільність колективу. Зниження плинності кадрів навіть на 5–7% може суттєво зменшити витрати підприємства. Використання HR-аналітики та сучасних методів оцінювання дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує: оптимізацію використання ресурсів; підвищення точності планування; зниження ризиків.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що в сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу саме компетентнісний підхід набуває особливого значення як інструмент підвищення ефективності управління персоналом. Його сутність полягає в орієнтації не лише на формальні характеристики працівника, а й на сукупність його знань, умінь, навичок, поведінкових моделей та особистісних якостей, що забезпечують результативне виконання професійних функцій. У роботі з'ясовано зміст понять «компетенція» та «компетентність», визначено їх відмінності та практичне значення для системи управління персоналом. Обґрунтовано, що компетенція є встановленою вимогою до працівника, тоді як компетентність відображає реальний рівень володіння відповідними характеристиками та здатність застосовувати їх у практичній діяльності. Узагальнення наукових підходів дало змогу систематизувати основні види компетенцій персоналу, серед яких ключові, професійні, управлінські, соціально-особистісні та цифрові компетенції.

Доведено, що компетентнісний підхід має комплексний характер і може ефективно застосовуватися в усіх основних підсистемах управління персоналом: під час добору, адаптації, оцінювання, навчання, формування кадрового резерву, планування кар'єри та мотивації працівників. Його перевагами є підвищення об'єктивності кадрових рішень, узгодження вимог посади з індивідуальними характеристиками працівника, можливість виявлення потреб у професійному розвитку та посилення стратегічної спрямованості управління персоналом.

Проведений аналіз кадрової політики та системи оцінювання персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» засвідчив, що підприємство має сформовану організаційну структуру, стабільний досвід діяльності на ринку будівельних послуг та достатній кадровий потенціал для виконання будівельно-монтажних робіт. У структурі персоналу переважають працівники чоловічої статі, що відповідає специфіці будівельної галузі, однак упродовж 2022–2025 рр. простежується тенденція до скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Аналіз фонду

оплати праці показав зниження його обсягів після 2023 року при збереженні відносно стабільної структури витрат, що свідчить про прагнення підприємства оптимізувати витрати на персонал. Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність у підприємства вагомих конкурентних переваг, зокрема кваліфікованого персоналу, позитивної репутації та досвіду реалізації будівельних проєктів, водночас виявили низку слабких сторін, серед яких недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, сезонність робіт і труднощі із залученням молодих фахівців.

Дослідження системи оцінювання персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» дозволило встановити, що вона має практичну спрямованість і орієнтована переважно на контроль результатів праці, дотримання технологічних стандартів, трудової дисципліни та продуктивності працівників. Такий підхід забезпечує базовий рівень контролю якості виконання робіт, проте не дозволяє повною мірою оцінити рівень розвитку компетенцій персоналу, його потенціал і поведінкові характеристики. Відсутність формалізованої моделі компетенцій, епізодичність оцінювання та недостатній рівень цифровізації цих процесів знижують ефективність кадрових рішень і обмежують можливості стратегічного управління персоналом. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність впровадження компетентнісного підходу, який дозволить підвищити об'єктивність оцінювання, забезпечити розвиток персоналу та сформувати кадровий потенціал підприємства відповідно до сучасних вимог будівельної галузі.

Проведена оцінка рівня зрілості компетентнісного підходу в управлінні персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД» свідчить, що на підприємстві вже сформовано окремі передумови для його практичного застосування. Зокрема, простежується фактичний розподіл компетенцій за основними групами, а оцінювання персоналу частково орієнтується не лише на кінцеві результати праці, а й на окремі поведінкові характеристики працівників. Сильною стороною підприємства є високий рівень професійних компетенцій персоналу, що забезпечує якісне виконання будівельних робіт, дотримання технологічних стандартів і належний

рівень виробничої дисципліни. Позитивним є також те, що в практиці управління персоналом уже використовуються окремі елементи компетентнісного підходу, зокрема поведінкові індикатори та аналіз діяльності працівників.

Водночас результати оцінювання показують, що компетентнісний підхід на ПП «ГАЛИЧ-БУД» ще не набув системного характеру. Основними стримуючими чинниками залишаються відсутність формалізованої моделі компетенцій, недостатня інтеграція компетенцій у загальну систему оцінювання персоналу, слабкий розвиток цифрових компетенцій та обмежене використання сучасних HR-інструментів. Окремою проблемою є відсутність автоматизованих систем управління персоналом і несистемне врахування клієнтоорієнтованості як важливої компетенції в умовах сучасного ринку., що дає підстави стверджувати, що підприємство перебуває на середньому, перехідному рівні зрілості компетентнісного підходу, а його подальший розвиток має бути спрямований на формалізацію моделі компетенцій, цифровізацію HR-процесів, розширення методів оцінювання та посилення зв'язку між результатами оцінювання, мотивацією і професійним розвитком працівників.

Обґрунтовано основні напрями вдосконалення компетентнісного підходу в управлінні персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД» та визначено їх економічну доцільність. Встановлено, що підвищення ефективності системи управління персоналом потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання організаційних, методичних та технологічних змін. Зокрема, ключовими напрямками вдосконалення визначено формалізацію моделі компетенцій, інтеграцію компетентнісного підходу у всі HR-процеси, удосконалення методів оцінювання персоналу, цифровізацію управління персоналом, розвиток системи навчання, посилення клієнтоорієнтованості та впровадження HR-аналітики. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить усунути виявлені недоліки, зокрема фрагментарність використання компетенцій, відсутність їх формалізації, недостатній рівень цифровізації та обмежене застосування сучасних інструментів оцінювання. Впровадження компетентнісного підходу на

системній основі забезпечить підвищення об'єктивності оцінювання персоналу, узгодження вимог посад із професійними характеристиками працівників, а також створить передумови для ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Встановлено, що вдосконалення компетентнісного підходу має позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Основними економічними ефектами є підвищення продуктивності праці, зниження витрат за рахунок скорочення дефектів і перевитрат ресурсів, оптимізація управлінських процесів через цифровізацію, зменшення плинності кадрів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Навіть часткова реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст ефективності діяльності підприємства в межах 5–10%.

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. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 51-57.
3. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р.В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. Агросвіт. 2024. № 18. С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>
4. Бондар М. І. Компетентнісний підхід як основа кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на підприємстві. Соціальна економіка. 2018. Вип. 56. С. 92-102.
5. Брижань І. А. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом "360 градусів". Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_10.
6. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. Електронне видання. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10>
7. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. Економіка транспортного комплексу. Електронне видання. 2024. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.47>
8. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. Економіка та суспільство. Електронне видання. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>

9. Галайда Т. О. Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1(34). С. 61-38.
10. Герасименко, О., & Демченко, А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>
11. Глушко Т. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR- інжинірингу підприємства . Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 102-108.
12. Гнатенко І. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика : монографія. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
13. 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.
14. Грузіна І. А. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. С. 92-97.
15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68.
16. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 67–71.
17. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 169-174. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>.
18. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. Економіка та суспільство.

- Електронне видання. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.
19. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.
20. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. Ефективна економіка. Електронне видання. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>.
21. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 399-405.
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. Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. № (3 (03), 26-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
24. Ліпич Л. Г. Теоретичні підходи до формування моделей компетентностей у системі управління людськими ресурсами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1. С. 78-82.
25. Лопушняк, Г. С., Миляник Р. В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. Наукові перспективи. 2022. №7. С. 138-151.
26. Майстренко О., & Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2025. № (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>.

- 27.Миколайчук І. П., Стрижак Ю. О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. №18(40). Т.2. С. 53-56.
- 28.Миронова Л. Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 131-136.
- 29.Ніконенко У. М., Милик А. М. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2024-67-134>.
- 30.Петровська О. М., Познякова Т. С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. Управління змінами та інновації. 2022. № 3. С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-8>.
- 31.Плаксієнко В. Я. Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 4. С. 76-81.
- 32.Плаксієнко В., Дорогань-Писаренко Л., Прийдак Т., Лега О., Яловега Л., Красота О. Проектування рамки цифрової компетентності майбутніх економістів. Information Technologies and Learning Tools. 2020. V. 80 (6). P. 140–160.
- 33.Поскріпко Ю. А., Данченко О. Б. Компетенція і компетентність: консенсус. Вчені записки Університету «Крок». 2019. №3(55). С. 117-127.
- 34.Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №23. С. 86-90.
- 35.Сидорова А. В. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 2. С. 37-45.
- 36.Статистична та фінансова звітність ПП «ГАЛИЧ-БУД».

- 37.Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. 2019. № 6. С. 155-163.
- 38.Ткаченко А. Г. Систематизація підходів до формування механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства на основі компетентнісного підходу. Економічний простір. 2025. № 197. С. 232-239.
- 39.Шерстюк Р. П. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. Центральнотураїнський науковий вісник . Економічні науки. 2025. Вип. 13(1). С. 20-33.
- 40.Sutarman A., Kadim A., Garad A. The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries. International Journal of Technology. 2024. Vol. 15(5). Pp. 1449-1461. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.
- 41.Calhau R. F., Almeida, J. P. A., Kokkula S. et al. Modeling competences in enterprise architecture: from knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. Software and Systems Modeling. 2024. Vol. 23. Pp. 559–598. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7>.
- 42.Dzhengiz T., Niesten E. Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. Journal of Business Ethics. 2020. Vol. 162. Pp. 881-906. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>
- 43.Kulej-Dudek E. Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. Procedia Computer Science. 2024. Vol. 246. Pp. 5469-5477. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>.
- 44.Martini I. A., Gorda A. A., Sari D. M., Antara M. E. Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. Cogent Business & Management. E-edition. 2024. Vol. 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>.