

Городянська Лариса Володимирівна
*кандидат економічних наук, доцент,
член-кореспондент Академії наук України,
доцент кафедри менеджменту, системного аналізу
та міжнародних відносин,*

Український державний університет імені Михайла Драгоманова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>

Лаус Вероніка Романівна
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-579-5-35>

КОМПЕТЕНТІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах, з урахуванням вимог ринкової економіки, конкурентоспроможність є основною успіху підприємства. Саме людський капітал підприємства, а не лише матеріальні активи (ресурси), формує й визначає його роль на світовому ринку. Відтак, значення компетентісного менеджменту в управлінні персоналом є вагомим й беззаперечним.

Метою дослідження є компетентісний підхід як інструмент управління людськими ресурсами з метою зміцнення людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в Україні.

Традиційні підходи до управління персоналом в сучасних умовах війни та нестабільності є застарілими й не забезпечують конкурентоспроможність підприємства, оскільки вони орієнтовані лише на функції та посади. На противагу цьому, компетентісний менеджмент орієнтується на знання й поведінкові фактори людини,

що значно підвищує результативність діяльності персоналу підприємства.

Уперше ідея компетентнісного підходу була започаткована в дослідженнях Р. Вайта та Д. Макклелланда [1], які наголошували на важливості особистісних якостей у професійній діяльності. Д. Макклелланд у праці [1] досліджував й порівнював характеристики успішних й менш успішних працівників, які виконували завдання для аналізу й формування компетенцій.

Компетентнісний підхід вважається основним методологічним інструментом, стрижнем у реалізації здатності особистості ефективно використовувати набуті компетентності у реальному житті, професійній діяльності [2, с. 76].

У праці [3] обґрунтовано методологічні засади створення системи оперативного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення із застосуванням інструментів електронного навчання і тестування. Підкреслюється, що «високий рівень розвитку ключових компетентностей менеджерів і систематичне оновлення цих компетентностей є критичними чинниками забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища й постійного браку економічних ресурсів» [3, с. 69].

Компетентність формується як інтеграція знань, навичок та мотивації, що реалізується через поведінку працівників та адаптивність до умов. Вона є основою для ефективної роботи та стратегічного управління. Впровадження компетентнісного підходу сприяє не лише покращенню професійної поведінки працівників, але й стимулює їх до саморозвитку, активної участі у внутрішніх процесах та зміцнення організаційної культури [4]. Важливим аспектом є орієнтація не лише на наявність знань, але й на здатність ефективно застосовувати їх для досягнення конкретних результатів.

О. В. Майстренко та В. В. Васюк визначають компетентнісний підхід як міждисциплінарну управлінську стратегію, що поєднує освітні, поведінкові та організаційні компоненти для формування

ефективного кадрового потенціалу [5]. Вважаємо, що компетентність є сукупністю знань, навичок, особистих якостей та способу мислення, що забезпечують ефективність виконання професійних обов'язків працівником. Компетенції класифікують на загальні та спеціальні. Загальні компетентності – це навички, здібності та знання, якими працівник володіє в рамках певної програми навчання. Спеціальні компетентності є специфічними для певної сфери чи галузі діяльності.

Огляд наукової літератури [2–5] дозволив узагальнити п'ять ключових властивостей компетенцій:

1. **Мотиви** – те, про що людина постійно думає й що викликає її наступні дії. Вони спрямовують, націлюють та вибирають поведінку людини у певних видах діяльності. Наприклад, мотивований працівник є більш амбітним, ставить перед собою складні цілі, відчуває особисту відповідальність за їх досягнення та надає зворотній зв'язок для досягнення кращих результатів.

2. **Психофізіологічні особливості людини** – фізіологічні характеристики особистості та її реакції на певну ситуацію. До них належать швидкість реакції, самоконтроль й ініціатива.

3. **Я-концепція** – глибоке переконання у людини, що вона здатна ефективно діяти у різних ситуаціях.

4. **Знання** – змістовна інформація, якою володіє працівник, та його здатність запам'ятовувати важливу інформацію.

5. **Навички** – здатність людини фізично чи розумово виконувати певну роботу. До розумових та когнітивних компетенцій відносять аналітичне мислення особистості, її причинно-наслідковий зв'язок та концептуальне мислення.

Компетентність працівника охоплює не лише його здатність ефективно виконувати роботу, а й навички послідовного її виконання. Послідовність є характеристикою, що забезпечує прогнози майбутньої діяльності.

Впровадження компетентнісного підходу може бути реалізовано шляхом розробки моделей компетенцій, які деталізують необхідні знання, навички та поведінкові характеристики для різних

груп посад. Основна ідея полягає в тому, що ефективність роботи працівника визначається його здатністю застосовувати компетентності у складних виробничих ситуаціях, а не лише його професійною підготовкою. Для успішної співпраці, підприємства мають наймати людей, ґрунтуючись на їхні основні компетенції, такі як риси та мотиви, і навчати їх знанням й конкретним навичкам, що необхідні для їхньої роботи. Отже, компетентнісний підхід: сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства; впливає на ефективність та результативність поставлених задач завдяки чітко поставленим цілям; забезпечує гнучкість підприємства й його адаптивність до ринку, а також оптимізує витрати на управління персоналом; підприємства, що застосовують цей підхід, отримують вищий рівень продуктивності й нижчий рівень ризиків та кадрових помилок.

Зарубіжні підприємства активно впроваджують даний підхід управління людським капіталом як один із найбільш успішних методів підвищення результативності своєї діяльності. Основні моделі компетентностей, що використовуються за кордоном, це модель SHL, модель Society for Human Resource Management та модель «Корпоративні фінансові технології». Модель SHL є одним з найбільш поширених методів оцінки талантів співробітника для HR-спеціалістів. Оцінка кандидата відбувається шляхом об'єктивного вимірювання його здібностей, вмінь й особистих характеристик. В умовах високої плинності кадрів й невизначеності, такий підхід в Україні дозволяє швидко й об'єктивно оцінювати кандидатів. За допомогою психометричних тестів та особистісних опитувальників виявляється лідерський потенціал та оцінюються ключові компетенції, як-от стресостійкість, адаптивність та реагування на ризики. Це особливо актуально в період війни, адже допомагає оперативно й ефективно заповнювати критично важливі вакансії. На жаль, в Україні компетентнісний підхід ще не набув національного масштабу і застосовується лише на окремих підприємствах.

Висновки. Компетентнісний підхід є основою управління людськими ресурсами та зміцнення людського капіталу на

підприємстві. В ієрархічній організаційній системі підприємства для кожного рівня прийняття управлінського рішення можна виділити ключові власні компетенції особистості, що підсилюють конкурентні переваги та гудвіл підприємства. Компетентнісний менеджмент людського капіталу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки він забезпечує розвиток ключових компетенцій працівника; підвищення продуктивності праці; сприяє пошуків інноваційності та стійкості підприємства в динамічному ринковому середовищі. Підприємства, які впроваджують такий підхід, здобувають значну стратегічну конкурентну перевагу й забезпечують перспективу довгострокового зростання.

Література:

1. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28 (1). P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
2. Городянська Л. В. Моделювання та оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 74–92. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.8>.
3. Городянська Л. В. Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Освітня аналітика України : науково-практичний журнал*. 2025. Вип. 1 (33). С. 69–84. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2025-1-69-84>.
4. OECD. The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary. Paris: OECD. 2005. 12 p. URL: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (accessed: November 25, 2025).
5. Maistrenko O., Vasiuk V. Competency-based approach to personnel management as the key to effective organizational development in the conditions of modern challenges. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>.