

УДК 331:108.4

JEL Classification: M12, M14, J24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.20-33](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.20-33)**Р.П. Шерстюк**, доц., д-р екон. наук**О.О. Летун**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна*

Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг

Стаття присвячена питанням управління кадровим потенціалом підприємств сфери послуг на основі компетентнісного підходу. Трансформація суспільства та економіки призводить до того, що підприємства змушені повсякчас прагнути розвитку компетенцій свого персоналу, особливо це стосується управлінської ланки. Визначено роль компетентнісного підходу як основи для оцінювання, розвитку та мотивації персоналу. Запропоновано структуру системи компетентностей працівників. Обґрунтовано необхідність адаптації моделей компетенцій до стратегічних цілей підприємства. Розкрито ключові переваги застосування моделі компетенцій для підвищення ефективності управління персоналом. Зазначено, що компетентнісний підхід описує модель професійної поведінки, котра дає змогу встановити взаємозв'язок між знаннями, вміннями й навичками персоналу та результатами його професійної діяльності.

У статті розкрито та перераховано сучасні вимоги до компетентності управлінського персоналу підприємств сфери послуг. В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства зростає необхідність формування у менеджерів підприємств інноваційної компетентності як найважливішої професійної якості. Досліджено структуру та компоненти інноваційної компетентності. Зосереджено особливу увагу на розвитку інноваційної компетентності управлінців. Аналізуються сучасні концепції управління підприємствами, а також роль лідерства, креативності та стратегічного мислення в успішній реалізації інноваційних змін. Вказано, що для професійної компетентності управлінського персоналу важливе значення має соціальна компетентність. Завдяки соціальній компетентності керівники мають можливість взаємодіяти з підлеглими як з формальних приводів, так і неформально, що дає змогу підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі та мотивувати працівників на реалізацію поставлених завдань. Також соціальна компетентність дозволяє управлінському персоналу повноцінно володіти сучасною реальністю та грамотно добирати та розвивати команду співробітників, що, у свою чергу, сприяє ефективному просуванню підприємства.

Результати дослідження можна використати в контексті збільшення ефективності управління кадрами підприємств сфери послуг, що сприятиме оптимізації використання трудових ресурсів, покращенню професійного розвитку працівників та підвищенню загальної продуктивності діяльності підприємства.

компетентнісний підхід, кадровий потенціал, управлінський персонал, інноваційна компетентність, соціальна компетентність, знання, навички, професійний досвід

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається посилення вимог до трудової діяльності персоналу. Людські ресурси розглядаються як основний капітал підприємства, а сукупна професійна компетентність працівників визначає її здатність забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Компетентності персоналу набувають статусу стратегічного детермінанта організаційного розвитку. У цьому контексті, на етапі розбудови управлінських відносин у сфері персоналу, управління за компетентнісним підходом набуло широкого розповсюдження в сучасній практиці, оскільки саме в межах підприємства відбувається втілення кваліфікаційного рівня, знань, досвіду, особистих та професійних навичок кожного фахівця щодо ефективного виконання професійних завдань.

Емпіричні дані свідчать, що застосування компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом забезпечує вагомий економічний ефект. Проте наявні проблеми, пов'язані з його практичною реалізацією, актуалізують необхідність

теоретичного обґрунтування та вдосконалення механізмів його використання у процесі розвитку персоналу в межах підприємств сфери послуг.

Однією з визначальних причин ефективного застосування компетентнісного підходу в діяльності сучасних підприємств є його здатність охоплювати всі ключові аспекти управління персоналом. Водночас у процесі впровадження вказаного підходу керівниками підприємств та підрозділами з управління людськими ресурсами доволі часто фіксувалися труднощі, зокрема недовіра, опір змінам і низький рівень залученості з боку працівників, а подекуди – і з боку менеджерів різних управлінських рівнів. Вартим уваги є те, що модель компетенцій переважно використовується фахівцями HR-департаментів, тоді як керівники середньої та вищої ланки залучають її у практику управління значно рідше. Унаслідок поверхневого впровадження та обмеженого досвіду менеджменту фактична ефективність застосування такого підходу нерідко виявляється нижчою за очікувану. Попри це, приблизно в половині випадків використання моделі компетенцій забезпечило позитивні результати: зниження рівня плинності кадрів, зростання професійної компетентності персоналу та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Сучасні освітні стандарти орієнтовані на втілення компетентнісного підходу, згідно з яким акцент у процесі підготовки фахівців зміщується до формування цілісних професійних компетентностей. У перспективі це зумовить необхідність впровадження таких підходів до управління персоналом на всіх підприємствах, незалежно від їх організаційно-правової форми та масштабів діяльності, адже ефективне управління компетентністю працівників виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 1970-х років і донині, у теоретичних та практичних розвідках приділяється значна увага питанням розвитку та застосування компетентнісного підходу в контексті підвищення ефективності кадрового потенціалу. В основу такого підходу покладено концепцію американського психолога Д. Мак-Клелланда [2], який визначив компетенції як характеристику особистісних якостей, що дозволяють розрізнити співробітників за рівнем результативності їхньої праці. Він також підкреслив, що компетенції працівників є динамічними та залежать від впливу соціального середовища організації. Особливий внесок у розвиток поняття «компетенція» зробили автори роботи [18], які продовжили наукові дослідження, започатковані Мак-Клелландом, зокрема в галузі формування загальної управлінської компетенції. За їхнім переконанням, управлінська компетенція формується на основі індивідуальних моделей поведінки та професійних характеристик працівників. А. Зеркаль та М. Павленко [8] запропонували чіткі критерії, що визначають ефективність моделі компетенцій, які допомагають підприємствам більш системно підходити до оцінювання та розвитку професійних якостей працівників. У свою чергу, дослідники [3] внесли свій вклад у розвиток теоретичних основ концепції ключових компетенцій підприємства, акцентуючи на їхній ролі як стратегічного елемента управління персоналом. Водночас низка авторів [19] розуміють компетенцію як соціально-трудова характеристику сукупності нових знань, здібностей, фахового вміння, досвіду, навичок, культури та мотиваційних рис працівника, що володіють емерджентністю, необхідною для успішного використання ІКТ і цифрових технологій, та відповідають стратегічним цілям підприємства. У науковій літературі [4; 16; 17] виокремлюють три основні підходи до дефініції компетенцій: американський, європейський та інтегрований. Американський підхід зосереджує увагу на особистісних рисах працівника, що зумовлюють результативну діяльність (поведінковий аспект). Європейська традиція зорієнтована на функціональний зміст

компетенцій як здатність виконувати професійні завдання відповідно до встановлених стандартів. Разом з тим інтегрований підхід поєднує поведінкові й функціональні характеристики в межах багатовимірних моделей компетентності.

Щодо поняття «компетентність», то можемо констатувати, що сучасні науковці розглядають його як інтегрований конструкт, який відображає здатність фахівця ефективно діяти в професійному середовищі, застосовуючи не лише знання та навички, а й ціннісні орієнтири, досвід, здатність до адаптації, саморефлексії та конструктивної взаємодії. Вона не зводиться до технічної підготовки, а охоплює цілісну характеристику особистості, що проявляється у продуктивній поведінці в умовах змін, складності та міжособистісної взаємодії на підприємстві. Так, У. Ніконенко та А. Милик [12] описують компетентність як комплекс знань, навичок, ставлень і поведінкових проявів, що забезпечують високий рівень продуктивності праці. Вони наголошують на інтегративній природі компетентності, яка поєднує професійний досвід і здатність адаптуватися до змін у робочому середовищі, що є важливою умовою для досягнення ефективності на підприємстві. Водночас М. Адаменко, Є. Іванов та Р. Короленко [1] акцентують увагу на тому, що компетентність охоплює як технічні, так і соціальні аспекти, що дозволяють працівникові не лише якісно виконувати професійні обов'язки, а й підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі. Дослідники підкреслюють, що моделі компетентності є ключовими інструментами для управління розвитком персоналу, оцінювання його ефективності та планування кар'єрного росту. Автори роботи [14] підкреслюють практичне значення моделей компетентності для підприємств, що дає змогу систематизувати процеси відбору, навчання і розвитку персоналу згідно зі стратегічними цілями компанії.

Таким чином, розгляд еволюції поняття компетенцій та компетентності, підходів до їх визначення створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу й обґрунтування особливостей реалізації компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства.

Величезне значення надається такому питанню, як розвиток актуальних (цифрових, соціальних та особистісних) компетенцій управлінських кадрів. У зв'язку з активною цифровізацією та інформатизацією сучасного суспільства, важливими компетенціями, якими необхідно володіти управлінському персоналу, є цифрові компетенції: володіння ІТ-навичками, кібербезпеки та роботи з персональними даними [6]. На думку авторів, сформованість цих компетенцій в управлінського персоналу дасть змогу підприємству реалізувати цілі своєї діяльності у новому цифровому середовищі. У зв'язку з активною трансформацією суспільства і економіки, що впливає на стратегії розвитку підприємств, науковці [9] звертаються до вивчення ціннісних установок та професійних компетенцій управлінського персоналу підприємств у рамках концепції Індустрія 4.0. У цьому контексті оновлення індустрії сприяє тому, що організаціям необхідно розробити сучасні моделі професійних компетенцій управлінського персоналу, засновані на реалізації комплексного неперервного його навчання [7]. Розглядаючи управлінський персонал підприємства, наукова спільнота звертається до оцінки ефективності даної ланки та питань матеріального стимулювання управлінців, оскільки саме вони беруть безпосередню участь у забезпеченні стійкості діяльності підприємства [20]. Окрім особистісних якостей керівників аналізуються також технології управлінської діяльності адміністративної ланки компанії, куди можна зарахувати тайм-менеджмент. Звертаючись до вказаних вище питань з проблемного поля дослідження, бачимо, що для кожного суб'єкта господарювання важливо розвивати пул компетенцій, якими володітиме управлінський персонал, оскільки це допомагає підприємству бути конкурентоспроможним в епоху постійних трансформацій. Попри це, залишається не до кінця опрацьованим вкрай важливе

питання щодо інноваційної та соціальної компетентності управлінського персоналу в сфері послуг.

Постановка завдання. Мета полягає у дослідженні особливостей компетентнісного підходу та обґрунтуванні доцільності його впровадження в систему управління кадровим потенціалом, що охоплює всі напрями роботи з персоналом на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Поняття компетенції та компетентності нерозривно пов'язані між собою. Зокрема, під компетенцією ми розуміємо знання, уміння, навички, інтелектуальні, психофізіологічні якості, що формуються та розвиваються особистістю в процесі навчання і необхідні для виконання того чи іншого виду діяльності. Під компетентністю підприємства розуміємо вимірні якісні риси, які відображають здібності та можливості, необхідні створення нових цінностей та розвитку підприємства, що дають змогу розмежувати ефективне та неефективне виконання основної діяльності. Водночас компетентність персоналу – це індивідуальні риси, які можна виміряти та щодо яких можна стверджувати, що вони значущі для розмежування ефективного й неефективного виконання роботи. Отже, компетенції є компонентами компетентності – «фактично оцінка/самооцінка актуальної/потенційної відповідності різноманітних індивідуально-психологічних якостей/властивостей особистості гласним/негласним вимогам/очікуванням конкретної сфери людської діяльності». Водночас компетентність охоплює рівень володіння цими компетенціями та здатність ефективно їх застосовувати на практиці.

Компетентність розглядається сучасною наукою як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечити ефективне виконання управлінських функцій [5; 15]. Таким чином, компетентність стає ключовим критерієм оцінки рівня кваліфікації та основою професійної підготовки.

Практичне застосування компетентнісного підходу надає підприємству універсальний інструмент для виявлення наявних та відсутніх компетенцій конкретного працівника. У цьому контексті ефективним інструментом у роботі з персоналом може стати повна універсальна структура компетенції (ПУСК), що охоплює ключові складові, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові складові повної універсальної структури компетенції

№	Складові ПУСК	Характеристика
1.	Теоретичні знання	Набір фундаментальних та спеціалізованих знань, необхідних для розуміння професійної сфери
2.	Вміння та навички	Практичні здібності виконувати конкретні завдання та застосовувати знання на практиці
3.	Психологічні установки	Мотиви, цінності та внутрішні переконання, що впливають на поведінку і ставлення до роботи
4.	Особистісні та професійні якості	Стійкі риси характеру та професійні якості, що забезпечують ефективність діяльності
5.	Професійний досвід	Практичний досвід роботи, що формує компетентність через реальні ситуації та задачі
6.	Алгоритм ефективної діяльності	Чіткий опис послідовності дій для досягнення оптимальних результатів у професійній діяльності
7.	Методика тренування	Систематичні прийоми та методи розвитку необхідних знань і навичок у працівника
8.	Методика впровадження	Засоби та способи інтеграції компетенцій у щоденну практику роботи та управління персоналом

Джерело: складено авторами

Ідеальний профіль посадової компетенції визначається за допомогою консультантів або експертів. Оцінка рівня кожного параметра в профілі компетентності

дозволяє сформувати поточний профіль працівника, а аналіз розбіжностей між поточним та ідеальним профілями дає змогу визначити напрями розвитку необхідних компетенцій [13].

Можемо стверджувати, що ключова концепція компетентнісного підходу полягає у формуванні моделей компетенцій, що базуються на поєднанні знань, умінь та навичок, котрі визначаються особистісними характеристиками працівника та загальним трудовим потенціалом.

Говорячи про поняття компетентності, виділяють професійні та ключові компетенції. У практиці управління персоналом професійна компетентність тлумачиться як відповідність працівника конкретній посаді в організації. Професійні компетенції становлять систему спеціалізованих знань і додаткових умінь, необхідних для ефективного виконання завдань у відповідній галузі професійної діяльності. Водночас ключові компетенції, які є універсальними та не залежать від конкретної сфери діяльності працівника, охоплюють загальні знання, вміння та навички. Вони забезпечують здатність особистості оцінювати різні ситуації та досягати позитивних результатів як у професійному, так і в особистому житті. Водночас ключові компетенції не суперечать наявним чи новонабутих знанням, вмінням та навичкам, а доповнюють їх [21].

Структура компетентності являє собою комплексну систему, що складається з окремих компонентів, від якості та професіоналізму яких залежатиме перспективний розвиток підприємства (рис. 1).

Знання	• Теоретична інформація, необхідна для виконання професійних завдань
Вміння	• Здатність застосовувати знання у практичній діяльності
Навички	• Автоматизовані дії, сформовані в результаті повторення
Особистісні якості	• Риси характеру, що впливають на професійну ефективність
Мотивація	• Внутрішнє прагнення до досягнення цілей і самореалізації
Ціннісна орієнтація	• Система пріоритетів та переконань у трудовій діяльності
Професійний досвід	• Накопичені знання та вміння, здобуті у процесі практичної роботи
Здатність до адаптації	• Гнучкість у реагуванні на нові умови, вимоги та зміни
Поведінкові характеристики	• Типові моделі поведінки в робочих ситуаціях

Рисунок 1 – Основні компоненти компетентності

Джерело: узагальнено авторами

У цьому контексті зробимо спробу виділити ряд специфічних рис та переваг упровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом сучасного підприємства. Ці особливості подані в таблиці 2.

Проаналізувавши наявні методичні підходи до оцінювання компетентності персоналу, варто зауважити, що на сучасних підприємствах спостерігається низка труднощів, пов'язаних із практичним застосуванням процедур оцінки компетенцій, які є ключовими складовими професійної ефективності працівника. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних інструментів та технологій оцінювання, здатних забезпечити

підвищення якості управління персоналом, посилити мотивацію, покращити продуктивність праці та сприяти стратегічному розвитку підприємства.

Таблиця 2 – Переваги компетентнісного підходу в управлінні персоналом

№	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 ротатії	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

Джерело: складено авторами

У зв'язку з цим постає необхідність формування системи компетентностей у сфері управління кадровим потенціалом підприємства. Для практичного втілення цієї системи використовуються конкретні моделі компетенцій, які є її складовими. Реалізація цього завдання можлива за допомогою двох основних підходів. Перший полягає у використанні методу аналогій, тобто адаптації типових моделей компетенцій, розроблених на основі вивчення досвіду управління персоналом на аналогічних підприємствах, здебільшого закордонних. Такий підхід дає змогу скоротити терміни впровадження, проте потребує детального аналізу для врахування специфіки конкретного підприємства. Другий підхід передбачає розроблення унікальної моделі компетенцій «з нуля», яка створюється відповідно до стратегічних цілей, організаційної культури та особливостей діяльності підприємства. Формування такої моделі може здійснюватися як внутрішніми фахівцями, так і за участю зовнішніх експертів, що дозволяє максимально адаптувати її до реальних потреб організації. Практикою доведено, що більш ефективним є використання вже наявної, розробленої професіоналами моделі з її подальшою адаптацією до аналогічної посади в межах власного підприємства, ніж створення моделі «з нуля», особливо за умови недостатнього рівня експертизи та досвіду в цій сфері [10, 11].

Застосування моделі компетенцій у системі управління компетентністю персоналу підприємства забезпечує низку ключових переваг (рис. 2):

1) оцінювання працівників здійснюється на основі чітко визначених показників результативності професійної діяльності, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити об'єктивність і прозорість процедури;

2) з'являється можливість ідентифікувати недоліки в окремих елементах компетентності працівника (знаннях, уміннях, поведінкових характеристиках), що є підґрунтям для розроблення індивідуальних програм професійного розвитку;

3) результати оцінювання використовуються як основа для встановлення зворотного зв'язку з працівником, що сприяє формуванню мотивації до самовдосконалення і професійного зростання.



Рисунок 2 – Основні компоненти компетентності

Джерело: складено автором

Можемо констатувати, що впровадження такої моделі компетентностей у систему управління компетентністю персоналу сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства шляхом системного розвитку кадрового потенціалу та удосконалення механізмів оцінювання.

У межах даного дослідження доведено, що моделі компетентностей мають принципові відмінності від традиційних кваліфікаційних вимог до посад, які застосовуються у практиці управління персоналом. Ці відмінності є не лише формальними, а й концептуальними, що визначає різні підходи до формування кадрової політики підприємства. Модель компетентностей виступає як системний інструмент, що інтегрує вимоги до знань, умінь, навичок, поведінкових проявів і ціннісних орієнтацій працівника, орієнтуючись не лише на відповідність посадовим обов'язкам, а й на досягнення високої результативності в умовах конкретного організаційного середовища.

З метою систематизації ключових відмінностей між модельними компетентностями та кваліфікаційними вимогами сформовано узагальнену порівняльну таблицю (табл. 3).

Таблиця 3 – Порівняння моделей компетентностей і кваліфікаційних вимог до посад

Критерій порівняння	Моделі компетентностей	Кваліфікаційні вимоги
Структура	Системно організована модель, що охоплює взаємопов'язані компоненти	Розрізнений перелік вимог, часто без внутрішньої логіки або з дублюванням
Зміст	Включає знання, уміння, навички, поведінкові характеристики та ціннісні орієнтири	Орієнтована переважно на освіту, стаж, перелік формальних навичок
Орієнтація	Спрямована на досягнення результативності в конкретному організаційному контексті	Зосереджена на формальній відповідності посадовим вимогам
Методологія оцінювання	Базується на моделюванні ефективної поведінки та очікуваних результатів діяльності	Здійснюється на основі формальних критеріїв (освіта, досвід, категорії тощо)
Гнучкість і адаптивність	Високий рівень адаптації під конкретні функціональні потреби підприємства	Обмежена можливість адаптації, часто уніфіковані на галузевому чи державному рівні

Джерело: складено авторами

Такий підхід дозволяє не лише поглибити теоретичне розуміння відмінностей між підходами, але й забезпечує практичну основу для вибору ефективного інструментарію в управлінні людськими ресурсами на підприємстві.

Трансформація суспільства та економіки призводить до того, що підприємства, зокрема сфери послуг, змушені постійно прагнути розвитку компетенцій свого персоналу, особливо це стосується управлінської ланки. Для управлінської практики компетентнісний підхід має величезну значущість, оскільки компетентність управлінського персоналу виражається в особистісно та інтелектуально обумовлених, мотивованих проявах компетенцій у рамках того чи іншого виду професійної діяльності, що дозволяє грамотно вибудувати управління командою підприємства.

Найважливішим фактором розвитку підприємств сфери послуг є формування інноваційної компетентності управлінського персоналу. В умовах стрімких змін, зумовлених науково-технічним прогресом та цифровізацією, керівники підприємств повинні мати здатність до управління інноваційними процесами, адаптацію до нових умов та створення сприятливого середовища для впровадження інновацій.

Інноваційна компетентність управлінського персоналу сфери послуг – це сукупність знань, умінь, навичок, установок та особистих якостей, які дають змогу ефективно керувати, впроваджувати та розвивати нововведення, що забезпечують здатність до:

- сприйняття, осмислення та впровадження інновацій в діяльність підприємства;
- ефективного управління інноваційними процесами;
- створення інноваційного середовища на підприємстві.

Це одна з ключових складових професійної компетентності сучасного керівника, зокрема в умовах, що швидко трансформуються.

Основні компоненти інноваційної компетентності керівника:

1. Знання інноваційних процесів – керівник має розуміти: що таке інновації в сфері послуг, етапи впровадження нововведень, фактори, що сприяють та перешкоджають інноваціям.

2. Вміння управляти змінами – включає: стратегічне мислення, вміння розробляти та реалізовувати інноваційні проекти, управління ризиками, пов'язаними з нововведеннями.

3. Лідерські якості та комунікативні навички: здатність надихати колектив, створення інноваційної культури всередині закладу, ефективна взаємодія із зовнішніми партнерами.

4. Відкритість до нового та готовність до навчання: постійний професійний розвиток, моніторинг сучасних освітніх трендів та технологій.

5. Цифрова грамотність: розуміння потенціалу цифрових технологій, вміння впроваджувати ІКТ в управлінську діяльність.

Роль керівника в інноваційному процесі: керівник як носій інноваційної компетентності – ініціює та підтримує інновації, керує змінами, виступає лідером та наставником у процесі трансформації бізнес-процесів, розвиває професійну команду.

Інноваційна компетентність дозволяє адаптувати підприємство до змін, підвищувати якість роботи, посилювати конкурентоспроможність закладу, формувати у персоналу навички XXI століття.

Для ефективного формування інноваційної компетентності необхідні: професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації; створення умов для безперервного професійного росту; розвиток культури інноваційного мислення в колективі.

Сучасні концепції управління підприємствами сфери послуг відображають перехід до більш гнучких, орієнтованих на якість, розвиток особистості та інновації моделей. Основні концепції, які використовуються в управлінні підприємствами:

1. Стратегічне управління – суть: довгострокове планування розвитку підприємства з урахуванням довкілля, місії, бачення та цілей.

- інструменти: SWOT-аналіз, стратегічні карти, KPI, стратегічні плани розвитку.
 - мета: підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.
2. Управління якістю – суть: постійне покращення всіх процесів, що впливають на якість послуг.
- модель: TQM (Total Quality Management), ISO, EFQM.
 - методи: моніторинг, внутрішній аудит, бенчмаркінг, анкетування задоволеності клієнтів.
3. Інноваційне управління – суть: впровадження та супровід інноваційних управлінських практик.
- приклади: використання цифрових технологій, гейміфікація, STEM / STEAM-освіта.
 - роль управління: підтримка інноваційної культури, стимулювання креативності та змін.
4. Проєктне управління – суть: реалізація змін у вигляді проєктів з чітко визначеними термінами, ресурсами та цілями.
- приклади: впровадження нової навчальної програми, цифровізація процесів.
 - інструменти: Agile, Serum, Waterfall, діаграми Ганта, логіко-структурні схеми.
5. Корпоративне (партнерське) управління – суть: управління на основі взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.
- принципи: прозорість, участь, відповідальність, врахування інтересів різних груп.
6. Лідерство та управління людськими ресурсами – суть: формування сильної команди, розвиток професійного та творчого потенціалу.
- підходи: емоційне лідерство, коучинг, наставництво, управління талантами.
 - мета: підвищення мотивації та ефективності персоналу.
7. Цифрове управління – суть: використання цифрових інструментів та платформ для організації, контролю та аналізу всіх процесів.
- інструменти: системи електронного документообігу, LMS (Learning Management Systems), електронні щоденники та журнали, аналітика великих даних.
- Для професійної компетентності управлінського персоналу важливе значення має соціальна компетентність. Говорячи про соціальну компетентність, звернемося до підходу, поданого М. Аргайлом. Цей дослідник розглядає компоненти соціальної компетентності, до яких, на його думку, належать: соціальна сензитивність, навички, що сприяють ефективній взаємодії зі співробітниками організації, рівновага, спокій. Ґрунтуючись на наведених вище визначеннях компетенцій, компетентності та компонентів, що становлять соціальну компетентність, саму соціальну компетентність у даному дослідженні ми розглядаємо як прояви соціальної компетенції суб'єкта в рамках управлінської діяльності. Соціальна компетентність управлінського персоналу організації є здатністю управлінців ефективно використовувати свої знання, вміння та навички для створення та розвитку соціальних зв'язків. Соціальна компетентність включає у собі такі компоненти, як пізнавальний, емоційний, системний.
- Розглядаючи більш детально кожен із наведених компонентів соціальної компетентності щодо управлінського персоналу підприємства, відзначимо, що управлінець – це не лише професіонал своєї справи, який теоретично володіє всім необхідним комплексом знань; але і той, хто на практиці вміє правильно транслювати свої знання, взаємодіючи з іншими акторами, доносячи необхідну інформацію у чіткій та структурованій формі. Оскільки управлінський персонал часто взаємодіє з людьми, то цієї категорії працівників важливо володіти соціальною компетентністю, бути компетентним у сфері людських відносин. На наш погляд, соціальна компетентність управлінця виявляється у відповідальності, організованості, цілеспрямованості, у

коректній взаємодії з підлеглими. Управлінський персонал у рамках реалізації соціальної компетентності показує здатність до дотримання міжрольової дистанції, прояву соціальної емпатії (вміння співпереживати), толерантності та толерантного ставлення до думки, яка суперечить їх власній. Соціальна компетентність також проявляється у незалежності, безпосередності, в активній комунікації з усіма ланками організаційної структури. Управлінський персонал підприємства має виявляти здатність як до критичного мислення, до творчості, бути відкритим, толерантним у конфліктному взаємодії, і навіть вибудовувати стосунки з персоналом з урахуванням довіри.

Варто зазначити, що нами перераховані загальні ознаки соціальної компетентності, які матимуть коригування відповідно до конкретної ситуації, контексту, з якими стикатиметься управлінський персонал.

Соціальна компетентність дає змогу управлінському персоналу виконувати такі функції:

- взаємодіяти зі співробітниками як із формальних приводів, так і налагоджувати неформальне спілкування;
- підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі;
- викликати довіру та симпатію співробітників організації;
- збирати команду односторонців;
- захоплювати співробітників своїми ідеями, мотивувати на нові звершення та реалізацію поставлених завдань.

Перелічені нами компоненти та функції соціальної компетентності дають нам змогу міркувати про те, що ця компетентність є важливою професійною рисою для управлінського персоналу. Інтелект, разом з чуттєвою та емоційною складовою, надає управлінській ланці фахово володіти своїми емоціями та коректно вибудовувати діалог зі співробітниками. Соціальна компетентність дозволяє управлінському персоналу швидко адаптуватись до тієї соціальної ситуації, в якій відбуваються роботи. Тобто соціальна компетентність дозволяє управлінському персоналу повноцінно володіти сучасною реальністю та грамотно добирати й розвивати команду співробітників, що так чи інакше сприяє ефективному просуванню підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Компетентнісний підхід слугує концептуальною основою сучасного менеджменту, зокрема в контексті управління кадровим потенціалом підприємства. Розглядаючи підприємство як систему прийняття управлінських рішень, доцільно зазначити, що для кожного рівня управління характерний специфічний набір компетенцій, необхідних працівникам для ефективного виконання управлінських функцій, спрямованих на досягнення й зміцнення конкурентних переваг. Це дає підстави стверджувати, що довгостроковий розвиток підприємства прямо залежить від наявності у працівників релевантних компетенцій, які відповідають ієрархічному рівню управління та стратегічним орієнтирам організації. У зв'язку з цим побудова моделі компетенцій має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, адже саме вони визначають зміст і структуру ключових компетенцій персоналу.

Компетентнісний підхід забезпечує об'єктивну оцінку персоналу з урахуванням індивідуальної ефективності працівника, що є його ключовою відмінністю від кваліфікаційного підходу. Формування та розвиток комплексних компетентностей сприяє професійному зростанню персоналу, що, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток підприємства. Застосування моделі компетенцій у системі управління персоналом підприємства забезпечує об'єктивну оцінку працівників за конкретними показниками їх професійної успішності, дає змогу виявити недоліки в компетентностях та сформувати цілеспрямовані програми професійного розвитку, а також слугує

ефективним інструментом зворотного зв'язку для підвищення мотивації та покращення результатів діяльності персоналу.

Аналіз практики управління людським потенціалом на основі компетентнісного підходу дав змогу виділити такі переваги для підприємств сфери послуг:

- здатність управління персоналізованими навчальними програмами, зорієтованими на розвиток ключових компетентностей персоналу;
- сприяння створенню системи неперервного навчання на підприємстві;
- інтеграція новітніх знань співробітників у бізнес-процеси;
- сприяння виявленню співробітниками власних специфічних талантів, спостереження за їхнім становленням у перебігу розвитку і здобуття визнання;
- можливість здобуття коучами визнання власних досягнень в процесі навчання та оцінювання їхньої наставницької діяльності;
- досягнення злагодженості дій та неупередженості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін новими знаннями та інформацією між працівниками;
- підвищення результативності роботи підприємства шляхом визначення та розвитку компетенцій, що зумовлюють підвищення ефективності бізнесу тощо.

Таким чином, практичне впровадження компетентнісного підходу в систему управління людськими ресурсами підприємств сфери послуг дає змогу своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти в роботі з персоналом та визначити стратегічні напрями його розвитку. Для досягнення високого рівня ефективності зазначеного підходу необхідною умовою є наявність цілісної, методично обґрунтованої системи оцінювання працівників, що охоплює всі етапи роботи з персоналом – від підбору та розстановки кадрів до їхнього професійного зростання, стимулювання та розвитку. Реалізація такого підходу потребує залучення компетентних фахівців, які володіють теоретичними знаннями й практичними навичками щодо формування, впровадження та застосування системи компетентнісного оцінювання у діяльності підприємства.

Перспектива подальших наукових розвідок полягає у формуванні системи управління компетентністю підприємств сфери послуг.

Список літератури

1. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р. В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агроекономіка*. 2024. № 18. С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>.
2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка. Електронне видання*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
3. 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>.
4. 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> (дата звернення: 18.03.2025)
5. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>.
6. 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>.
7. 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>.
8. 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>.

9. 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>.
10. 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>.
11. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
12. Ніконенко У. М., Милик А. М. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134>.
13. 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/CMI/2022-3-8>.
14. Alvarenga J. C., Branco R. R., Guedes A. L. A., Soares C. A. P., Silva, W.d. S.e. The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 13(2). Pp. 277-292. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>.
15. 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>.
16. 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>.
17. 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>.
18. 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>.
19. Ostrovska H.Y., Strutynska I.V., Sherstiuk R.P., Pietukhova O.M., Yasinetska I.A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, №3. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.
20. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. P. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
21. 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>.

References

1. Adamenko, M. V., Ivanov, Y. S., & Korolenko, R. V. (2024). Classification of employee competencies in an enterprise. *Ahrosvit*, 77–83. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>.
2. Butenko, D. S. (2020). Motivation theories: practical aspect. *Efektivna ekonomika*, 5. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
3. Vodolazhska, T. O., Zheved, A. O., & Hura, K. V. (2024). Justification of the component elements of employee competencies. *Економіка транспортноho комплексу*. 43. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.47>.
4. Voloboeva, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Y. (2021). Universal competency model for working in remote mode. *Економіка та суспільство*. 25. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> [in Ukrainian].
5. Halaida, T. O., & Oleshko, K. V. (2022). Formation of a comprehensive personnel assessment system based on the competency approach. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 1(34), 61–38. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>.
6. Herasymenko, O., & Demchenko, A. (2024). Modern managers' competences: definition, model design, toolset for improvement. *Економіка та суспільство*, 59. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.
7. Zatonatska, T., & Herasymenko, O. (2023). Organizational learning as a tool for ensuring personnel competence: the aspect of effectiveness. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 169-174. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>.

8. Zerkal, A. V., & Pavlenko, M. V. (2024). Human resource management of enterprises in crisis conditions: adaptive models and effective approaches. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.
9. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A (2023). New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of "industry 4.0": competence aspect. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.
10. Korolenko, R. V., Ivanov, Y. S., & Adamenko, M. V. (2023). Competence, competency, and competency-based approach in enterprise personnel management. *Efektivna ekonomika*, 9. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>.
11. Leskova, S. V. (2023). Competency-based approach in managing the human resources potential of a modern enterprise. *Transformatsiina ekonomika*, 3, 26-31. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
12. Nikonenko, U., & Mylyk, A. (2024). Determinants of the level of development of the managerial personnel of an enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134>.
13. Petrovska, O. M., & Pozniakova, T. S. (2022). Modern competency model for employees of refugee and internally displaced people assistance centers. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 3, 43–47. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-8>.
14. Alvarenga, J., Branco, R., Guedes, A., Soares, C., & Silva, W. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292. [in English]. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>.
15. Calhau, R. F., Almeida, J. P. A., Kokkula, S., et al. (2024). Modeling competences in enterprise architecture: From knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. *Software and Systems Modeling*, 23, 559–598. [in English]. <https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7>.
16. Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162, 881–906. [in English]. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>.
17. Kulej-Dudek, E. (2024). Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science. E-edition*, 246, 5469–5477. [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>.
18. Martini, I. A., Gorda, A. A., Sari, D. M., & Antara, M. E. (2024). Impact of competence development on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management. E-edition*, 11(1). [in English]. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>.
19. Ostrovska, H. Y., Strutynska, I. V., Sherstiuk, R. P., Pietukhova, O. M., & Yasinetska I.A. (2023). Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 157-163. [in English]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.
20. Ostrovska, H. Yo., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Demianyshyn, V. H., & Danyliuk-Chernykh, I. M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 167-172. [in English]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
21. Sutarman, A., Kadim, A., & Garad, A. (2024). The effect of competence and organizational commitment on work productivity of Indonesian manufacturing industries. *International Journal of Technology*, 15(5), 1449–1461. [in English]. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.

Roman Sherstiuk, Associate Professor, Doctor of Economic Sciences

Oleksandr Letun, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Ternopil Ivan Puliui National Technical University, Ternopil, Ukraine

A Competency-Based Approach to Managing the Personnel Potential of Service-Sector Enterprises

The article is devoted to issues of human resource management in service companies based on a competency-based approach. The transformation of society and the economy means that companies are forced to constantly strive to develop the competencies of their staff, especially at the management level. The role of the competency-based approach as the basis for assessing, developing and motivating staff is defined. A structure for the employee competency system is proposed. The need to adapt competency models to the strategic goals of the enterprise is justified. The key advantages of using a competency model to improve the effectiveness of personnel management are revealed. It is noted that the competency-based approach describes a model of professional behavior that allows establishing a connection between the knowledge, skills and abilities of personnel and the results of their professional activities.

The paper reveals and lists the current requirements for the competence of management personnel in service companies. With the rapid development of the information society, there is a growing need for managers

to develop innovative competence as an essential professional quality. The structure and components of innovative competence are examined. Particular attention is paid to the development of innovative competence among managers. Contemporary concepts of enterprise management are analyzed, as well as the role of leadership, creativity and strategic thinking in the successful implementation of innovative changes. It is stated that social competence is important for the professional competence of management personnel. Thanks to social competence, managers have the opportunity to interact with subordinates both formally and informally, which allows them to maintain a favorable microclimate in the team and motivate employees to accomplish their tasks. Social competence also allows management personnel to fully grasp modern realities and competently select and develop a team of employees, which, in turn, contributes to the effective promotion of the enterprise.

The results of the study can be used in the context of increasing the efficiency of human resource management in service companies, which will contribute to the optimisation of labour resources, improve the professional development of employees and increase the overall productivity of the company.

competence-based approach, human resources, management personnel, innovative competence, social competence, knowledge, skills, professional experience

Одержано (Received) 22.03.2025

Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025