

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Формування системи управління персоналом:
компетентнісний підхід»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми здобуття освіти

Столярова Анастасія Станіславівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Аналіз практики застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	32
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність управління персоналом на основі компетентнісного підходу в сучасному бізнес-середовищі є високою та і надалі продовжує зростати. Зумовлено це рядом факторів, зокрема – динамічним розвитком ринку праці, та все зростаючою конкуренцією з боку роботодавців щодо залучення талантів, адже, внаслідок військової агресії проти нашої держави, значна частина висококваліфікованих, конкурентоспроможних працівників долучилася або ж до ЗСУ, або виїхала закордон. Разом з тим технологічний розвиток не призупинився, нестабільність умов функціонування підприємств висуває ще більш жорсткі вимоги до бізнесу загалом та персоналу зокрема, який все більше стикається зі складними, комплексними, міжфункціональними завданнями. Дані причини не є вичерпними, але навіть вони вказують на необхідність перегляду підходів до формування системи управління персоналом.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою написання кваліфікаційної роботи є: проаналізувати теоретичні основи формування системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу; практику застосування компетентнісного підходу при управління персоналом на вітчизняному підприємстві та сформулювати напрямки його удосконалення.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи поняття «система управління персоналом», «компетентнісний підхід»;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства – бази дослідження;
- проаналізувати практику застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства;

- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу в сучасних умовах діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм формування системи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу в сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування системи управління персоналом.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, джерел; системний аналіз (при визначення структури та функціональних зв'язків системи управління персоналом); порівняльний аналіз (при характеристиці моделей компетентності); абстрагування та узагальнення (при формуванні теоретичних узагальнень та розробці практичних рекомендацій); аналіз документів (для отримання інформації про існуючу систему управління персоналом, її структуру, процеси та ефективність); опитування, інтерв'ю, спостереження (для отримання якісної первинної інформації про процеси управління персоналом, мотивацію, задоволеність та виявлення прихованих проблем); статистичні методи (при аналізі динаміки основних показників господарської діяльності та управління персоналом підприємства).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, внутрішньої документації підприємства, що стосується управління персоналом, дані соціологічного дослідження.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

III-й Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Києво-Могилянська академія, 23-24 квітня 2025 р.

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т.О., Сенкевич М. Ю., Столярова А. С. Комунікативна компетентність менеджера як запорука його ефективної діяльності. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. 23-24 квітня 2025 р у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 557-559.

фахова стаття:

1. Сазонова Т.О., Сенкевич М. Ю., Столярова А. С. Роль розвитку комунікаційної компетентності менеджера в системі підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. (прийнята до друку).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 45 сторінках, список використаних джерел налічує 32 джерела, 4 додатки. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 12 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Управління персоналом являє собою скоординовану систему заходів з формування та ефективного використання персоналу підприємства, його потенціалу у господарюючих суб'єктах ієрархічного типу. У системі управління персоналом ключову роль відіграє менеджмент персоналу, який реалізується лінійними менеджерами за активної підтримки відповідних функціональних підрозділів: відділу кадрів, відділу розвитку персоналу, відділу навчання тощо. Цей процес відбувається через пряму взаємодію між працівниками, засобами виробництва [1, с. 12].

Результативність та ефективність виробництва безпосередньо пов'язані з наявністю достатньої кількості кваліфікованих працівників, які є сполучною ланкою між технічними можливостями та економічними результатами, інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю. Ефективне управління персоналом, що полягає в плануванні, організації та реалізації впливу на працівників через різного роду управлінські рішення, потребує відповідної системи управління персоналом.

Розглянемо підходи до визначення сутності «система» (рис. 1.1).

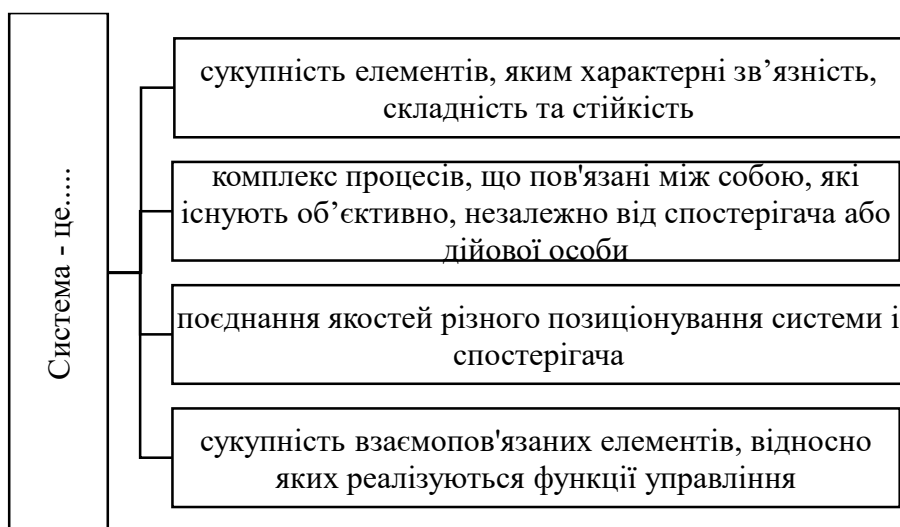


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «система» [сформовано автором на основі 2-5]

Отже, систему управління персоналу можемо визначити як взаємопов'язану сукупність елементів управління персоналом, відносно яких лінійні та функціональні керівників різних рівнів оперативно та стратегічно реалізують функції менеджменту, приймаючи відповідні управлінські рішення.

Зазначимо, що система управління персоналом є відкритою системою, а отже взаємодіє з навколишнім середовищем в різних аспектах (практичному, інформаційному, матеріальному тощо), реалізуючи певний обмін між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства задля забезпечення стійкості її функціонування та розвитку. При цьому поведінка системи може різнитися, залежно від її поточного стану, змін в її елементах та зв'язках між ними, структури, а також інтенсивності та категорії зовнішніх впливів [6].

Система управління персоналом підприємства може об'єднувати наступні функціональні підсистеми (рис. 1.2):

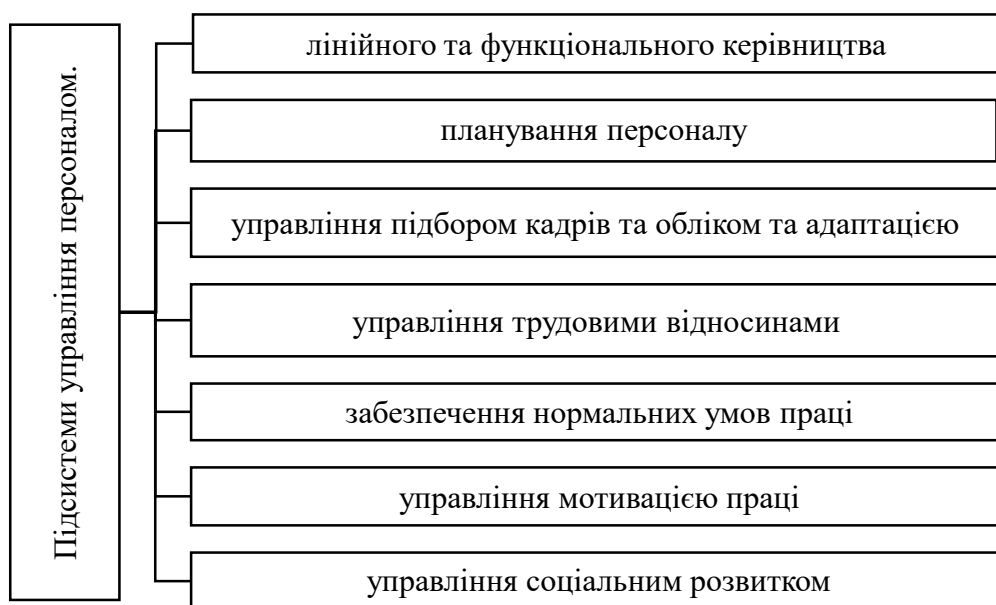


Рис. 1.2. Складові системи управління персоналом [сформовано на основі 5; 7]

Серед основних компонентів системи управління персоналу можна виокремити наступні [7, с. 4]:

1) суб'єкт управління – той, хто здійснює управлінський вплив, контролює, застосовує лідерство та впливає на об'єкт з метою приведення його до планового, бажаного стану – керівники різних рівнів;

2) об'єкт управління – працівник або колектив, група, команда, на яких спрямована управлінська дія;

3) управлінський вплив – сукупність прийомів і методів, цілеспрямованих та структурованих команд, інструментів, що використовуються для зміни стану об'єкту управління;

4) зворотний зв'язок – інформація щодо результатів управлінського впливу та змін, що відбулися в поведінці, діяльності тощо об'єкту управління.

Система управління персоналом підприємства має на меті оптимізувати використання його людських ресурсів, їх потенціалу та мінімізувати можливі недоліки. Її формування вимагає оптимального врахування зовнішніх умов та факторів, зокрема таких як вимоги законодавства, ситуація на ринку праці, демографічні тенденції, а також внутрішніх характеристик мікросередовища: цілей, галузі функціонування, структури персоналу, корпоративної культури (правил, цінностей та норм поведінки тощо), кадрової політики підприємства, векторів розвитку персоналу та підприємства загалом, його розміру [8].

Завдяки поміркованій системі управління персоналом підприємство забезпечує нарощування знань та розвиток компетентності власних працівників, що, безумовно, є фундаментом для їхньої професійної самореалізації, а для підприємства, не менш цінним є те, що вона сприяє стимулюванню інноваційної діяльності персоналу. Власне знання співробітників й формують інтелектуальний капітал підприємства [9].

В умовах воєнного стану, на наш погляд, саме адаптована та належним чином удосконалена система управління персоналом підприємства здатна забезпечити мотивацію персоналу розвиватися та залишатися на підприємстві. Разом з тим, удосконалюючи систему управління персоналом в сучасних умовах, необхідно враховувати ряд ризик-факторів, які наразі визначають напрями її розвитку.

Продіус О. І., Афанасенко М. А. та Лемешко М. А. визначають особливості забезпечення надійності системи управління персоналом, призначеної для протистояння різним типам ризиків (рис. 1.3).

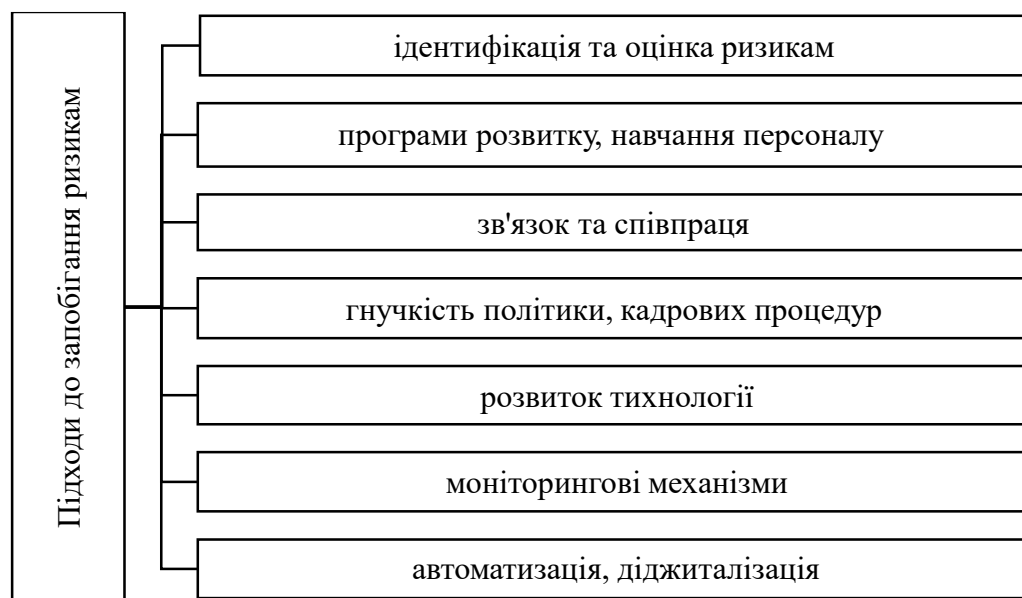


Рис. 1.3. Основні підходи до запобігання ризикам в системі управління персоналом [сформовано на основі 10]

В сьогоdnішніх реаліях функціонування підприємств все більшого значення набуває компетентнісний підхід у формуванні та забезпеченні ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства.

Компетентнісний підхід являє собою освітню концепцію, спрямовану на те, щоб здобувачі вищої освіти отримували не лише теоретичні знання, але й практичні навички, які вміли б застосовувати у реальних ситуаціях, збільшуючи тим самим власну цінність на ринку праці [11; 12].

Компетентнісний підхід – нова освітня парадигма, яка першочергово спрямована на реалізацію ключових аспектів розвитку особистості: навчання, самоідентифікацію, самоактуалізацію, соціальну адаптацію та розкриття індивідуальності. Основними засобами досягнення цих цілей виступають нові мета освітні утворення: компетенції, компетентності та мета якості.

Компетенція являє собою сукупність характеристик та навичок, які сприяють підвищенню ефективності професійної діяльності особистості.

Важливо зазначити, що компетенції не обмежуються лише навичками, хоча й мають спільні риси. Навички є результатом навчання, тоді як компетенції – це особистісні якості, які допомагають фахівцю у виконанні робочих завдань. Саме компетенції використовують фахівці з управління персоналом як критерії оцінки кандидатів на посаду, робоче місце під час співбесід та атестацій [13].

Компетенції поділяють на наступні категорії (рис. 1.4).

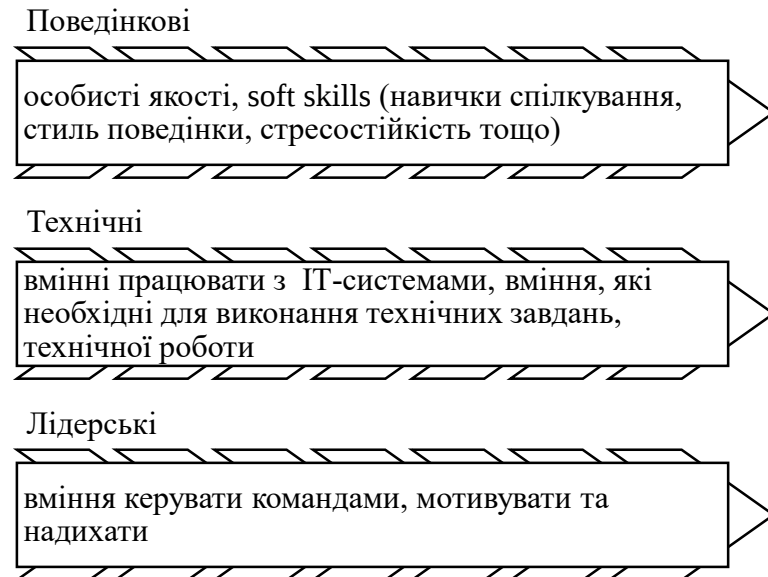


Рис. 1.4. Категорії компетенцій [сформовано на основі 13]

Компетентності – це змістовні узагальнення теоретичних та емпіричних знань, що представлені як поняття, принципи, сенсоутворюючі положення [14, с. 142].

Рада Європи визначила 5 груп ключових компетентностей, які важливо формувати у фахівців різних сфер (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Ключові компетентності сучасного фахівця, визначені Радою Європи
[сформовано на основі 14, с. 143]**

Компетентність	Зміст
1	2
Комунікативна	охоплює володіння усними та письмовими формами спілкування різними мовами, розуміння та застосування комп'ютерного програмування, навички ефективної взаємодії через Інтернет
Міжкультурна	вміння налагоджувати ефективні відносини з представниками різних національностей та культур, на основі поваги та розуміння до їх традицій, норм поведінки тощо

1	2
Політична, соціальна	вміння брати на себе відповідальність, спільно знаходити рішення, брати відповідальність за їх реалізацію, здатність поєднувати власні інтереси з потребами організації та суспільства загалом, а активно долучатися до роботи демократичних інститутів
Соціально-інформаційна	навички роботи з інформаційними технологіями та вміння критично сприймати масову інформацію, що розповсюджується через мас-медіа
Особистісна	характеризується орієнтацією на безперервне зростання освітнього рівня, усвідомленням потреби в нарощуванні та реалізації особистого потенціалу, а також прагненням, вмінням самостійно здобувати нові знання та навички, прагненням до саморозвитку

Зв'язок між компетенціями та компетентністю зобразимо схематично за допомогою рис. 1.5.

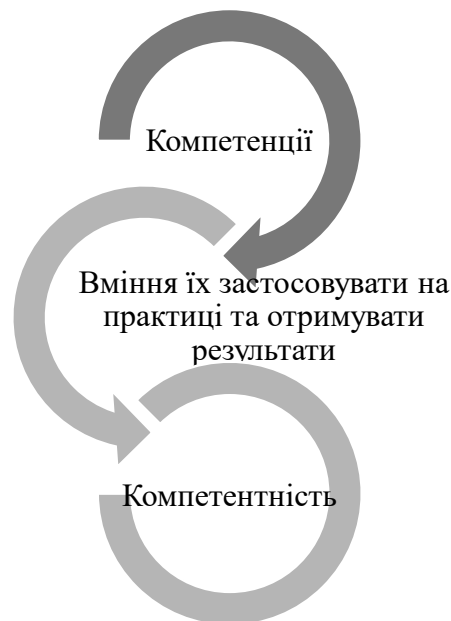


Рис. 1.5. Зв'язок між компетенціями та компетентністю фахівця [розроблено автором]

Отже, застосування компетентнісного підходу має як соціальне, так і економічне значення, адже спрямований на збільшення цінності фахівця в очах роботодавця, завдяки власному всебічному розвитку та професіоналізму, які сприяють успішному виконанню поставлених завдань, досягненню визначених цілей, а також високоефективній та конкурентоспроможній діяльності підприємства.

На сучасних підприємствах все більшої популярності набуває використання моделей компетентностей, або профілів компетентності, які являють собою комплекс індикаторів поведінки та діяльності працівника, які описують специфічні компетенції, необхідні для успішного функціонування на певній посаді, або необхідні для реалізації певної ролі, наприклад в проєктній діяльності. Такі моделі представляють структурований опис знань, навичок, вмінь, поведінки тощо, які претенденти мають мати, претендуючи на певне робоче місце, посаду.

Використання моделей компетентності має ряд переваг як для роботодавця, так і для HR-фахівців й самих працівників, адже:

1) забезпечують чіткість, детально визначаючи необхідні знання, навички та поведінку для успішного виконання посадових обов'язків. Це сприяє узгодженню очікувань між працівниками та керівництвом підприємства, розуміння кожним поставлених перед ними завдань;

2) сприяють підвищенню ефективності найму, слугуючи основою для розробки посадових інструкцій, виявлення ключових компетенцій та оцінки кандидатів. Завдяки цьому організації можуть залучати фахівців з необхідними якостями для успішної роботи;

3) покращують управління продуктивністю, створюючи основу для визначення очікуваних результатів, розробки цілей та оцінки ефективності співробітників. Чітке розуміння необхідних компетенцій дозволяє об'єктивно оцінювати сильні сторони та зони росту;

4) спрямовують розвиток співробітників, вказуючи, які знання, навички та поведінку необхідно набути або покращити для кар'єрного зростання;

5) підтримують організаційну культуру та цінності організації, відображаючи ключові компетенції, що відповідають місії, баченню та стратегічним цілям компанії.

Кожна модель компетентностей включає наступні категорії [15; 16]:

- ключові компетентності працівника, які охоплюють загальні компетентності, якими мають володіти всі співробітники підприємства, організації;

- ключові управлінські компетентності, які охоплюють компетентності, необхідні для ефективної реалізації управлінських функцій керівниками різних рівнів, як лінійних, так і функціональних;

- ключові компетентності керівників вищої ланки, які включають специфічні компетентності, необхідні для успішного менеджменту на топ-рівнях управління;

- загальнофункціональні компетентності, які охоплюють універсальні компетентності, важливі для будь-якої посади чи виконання будь-якої ролі (тайм-менеджмент, комунікація, базові комп'ютерні навички);

- технічні (або функціональні) компетентності представлені спеціалізованими компетентностями, пов'язані з визначеною професійною діяльністю або функціональною областю.

Професійна компетентність – це сукупність знань, навичок, вмінь та особистісних якостей, які дозволяють працівнику ефективно виконувати завдання в межах конкретної професії [14, с. 149]. Розглянемо складові професійної компетентності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові професійної компетентності [сформовано на основі 13; 17-19]

Складова	Характеристика
Теоретична	знання та розуміння основоположних концепцій, теорій, принципів, які стосуються конкретної професійної сфери.
Практичні навички	вміння застосовувати отримані професійні знання на практиці для виконання професійних завдань та рішення професійних проблем. Знання стандартів, процесів та технологій.
Комунікативні	навички ефективного спілкування в професійному середовищі: формувати, передавати інформацію, вести ділові переговори, налагоджувати неформальну взаємодію, працювати в команді, забезпечувати зворотній зв'язок
Адаптивність	вміння швидко адаптуватися в професійному середовищі, до змін, опановуючи нові методи, підходи, інструменти, знання тощо
Професійне мислення	вміння критично аналізувати інформацію та на цій основі приймати рішення, вирішувати проблеми, використовуючи спеціалізовані професійні знання, логіку
Відповідальність	здатність нести відповідальність за наслідки професійної діяльності та прийняті рішення
Особистісні якості	здатність формувати та розвивати такі риси характеру як стресостійкість, креативність, ініціативність, етичність, що сприяє ефективному виконанню професійних обов'язків

Підхід Hay Group більш комплексно визначає структуру управлінських компетентностей, які об'єднані в чотири кластери [15, с. 92]:

I. Самоуправління:

1) емпатія – здатність ідентифікувати та адекватно реагувати на емоційний стан інших осіб, включаючи розпізнавання власних емоцій та управління поведінковими реакціями своїми та інших; розуміння почуттів людей, а також прихованих мотивів, усвідомлення їхніх намірів;

2) самоконтроль – уміння регулювати власні емоції та реакції в стресових умовах, що проявляється у виваженості, самовладанні, спокійному та конструктивному спілкуванні, а також вмінні заспокоювати інших;

3) упевненість у собі, що виражається у вірі у власну компетентність при вирішенні завдань та прийнятті рішень, самостійності, переконаності у правильності власного вибору, оперативності реагування на складні ситуації та наполегливості у досягненні мети.

II. Управління командою:

1) розвиток інших – дана навичка допомагати іншим розвивати власні вміння, максимально використовуючи потенціал, нарощуючи його, при цьому обираючи різні підходи; вміння висловлювати позитивні очікування, надавати корисні поради та відгуки, застосовувати коучинг-технологію;

2) навчання підлеглих відповідальності – навичка орієнтувати працівників на виконання завдань, знайомити їх зі стандартами якості та продуктивності, чітко формулювати завдання, встановлювати межі та обмеження, визначати високі вимоги до їх діяльності, вчасно застосовувати коригувальні дії для забезпечення їх дотримання;

3) лідерство – навичка, яка полягає у створенні сприятливого середовища для спільної роботи, спрямованої на досягнення цілей підприємства; забезпечувати належну інформаційну підтримку, сприяти ефективній командній роботі, мотивувати та організовувати її членів, інтегрувати команду в організаційний контекст.

III. Управління трудовою діяльністю:

1) орієнтація на результат – здатність зосереджуватися на підвищенні

продуктивності, досягненні поставлених цілей та планових результатах; здійснювати оптимальний контроль за ефективністю роботи власної та підлеглих; оптимізувати виробничі процеси; формулювати досяжні, але разом з тим, амбітні цілі; проводити аналіз витрат і вигід, ризиків;

2) ініціативність – здатність виявляти та використовувати наявні можливості, пропонувати нововведення, вживати рішучих дій, проявляти активність та здійснювати діяльність з урахуванням стратегічної перспективи;

3) вирішення проблем – здатність та вміння ідентифікувати проблеми та тестувати альтернативні шляхи їх розв’язання для досягнення запланованих результатів; об’єктивно діагностувати проблеми; діяти у межах встановлених стандартів; приймати обґрунтовані рішення.

IV. Колективне управління передбачає:

1) вплив на інших – здатність змінювати власну позицію з метою досягнення бажаного результату; застосовувати різноманітні методи переконання; прогнозувати наслідки власних дій, рішень та висловлювань; використовувати комплексні стратегії впливу;

2) підтримувати командну роботу, командний дух – вміти налагоджувати співпрацю між окремими членами та в групі загалом; формувати позитивні очікування; заохочувати інших; оцінювати внесок та кваліфікацію підлеглих; активно сприяти ефективній командній взаємодії.

Отже, застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємства є надзвичайно актуальним, з огляду на: динамічність ринку праці та вимог роботодавців; швидкі зміни у техніці та технологіях та зростання вимог до адаптивності; зростання складності завдань та необхідності міжфункціональної взаємодії; актуалізації потреби у пошуку та утриманні талантів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Базою нашого дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю, розташоване в м. Полтава, що налічує більш, ніж 20-ти річний досвід діяльності. Спеціалізується на торгівлі канцтоварами та паперовою продукцією. Має магазини, а також практикує онлайн торгівлю.

Розглянемо основні елементи діяльності компанії (рис. 2.1).

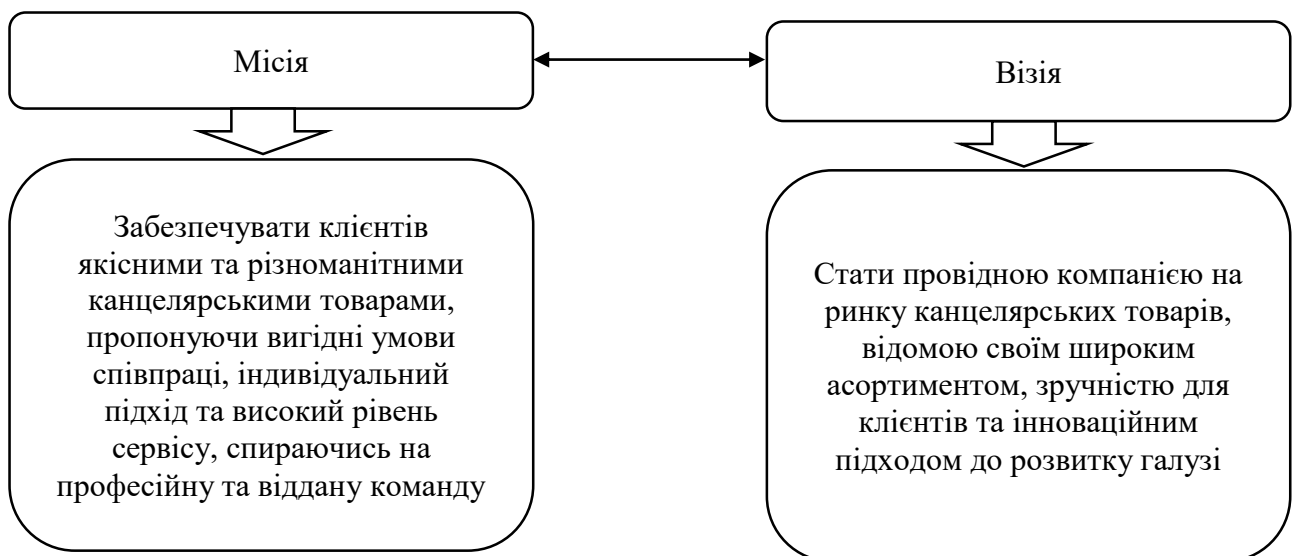


Рис. 2.1. Місія та візія підприємства, 2022-2024 рр.

Серед головних цілей підприємства можна виокремити наступні:

- систематичне розширення та оновлення асортименту продукції;
- забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості товарів;
- надання клієнтам гнучкої системи знижок та індивідуальних умов співпраці;
- підтримка високого рівня професіоналізму та корпоративної культури, що базується на компетентності, відповідальності та відданості співробітників;

- активне впровадження нових технологій для підвищення зручності та ефективності обслуговування клієнтів;

- розвиток та вдосконалення ринку канцелярських товарів.

За допомогою даних табл. 2.1, проаналізуємо стратегії в різних напрямках діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Стратегічні акценти підприємства, 2022-2024 рр.

Вид стратегії	Характеристика
Асортимент на стратегія	комплексне оновлення та розширення продуктової лінійки, включаючи всі категорії канцелярських товарів (папір, приладдя для письма, офісне приладдя, техніку, тощо); ретельний відбір постачальників для забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості
Клієнтська стратегія	забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта, врахування його потреб та вподобань; розробка та впровадження гнучкої системи знижок, бонусів та спеціальних пропозицій; створення зручних каналів комунікації та обслуговування (фізичні магазини, інтернет-магазин)
Стратегія управління персоналом	формування команди висококваліфікованих та мотивованих співробітників; підтримка корпоративної культури, що базується на цінностях компетентності, відповідальності та готовності до самовіддачі; забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу
Стратегія розвитку ринку	моніторинг та аналіз тенденцій ринку канцелярських товарів; впровадження інноваційних підходів та технологій для задоволення потреб клієнтів; активна участь у формуванні та розвитку ринку

Отже, на основі представлених стратегічних акцентів підприємства на 2022-2024 рр. можна зробити наступні висновки: підприємство застосовує комплексний підхід до розвитку, охоплюючи ключові сфери діяльності: продуктовий асортимент, клієнтські відносини, управління персоналом та розвиток ринку. Підприємство орієнтоване на клієнтів, задоволення їх потреб шляхом забезпечення індивідуального підходу, гнучкої системи знижок та зручних каналів комунікації. Приділяє значну увагу якості та асортименту та управлінню персоналом, роблячи наголос на важливості формування висококваліфікованої та мотивованої команди, підтримки корпоративної культури та забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу.

Загалом, стратегічні акценти підприємства свідчать про його прагнення до сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку канцелярських товарів.

За допомогою даних рис. 2.2 проаналізуємо динаміку чисельності персоналу на підприємстві за 2022-2024 рр.

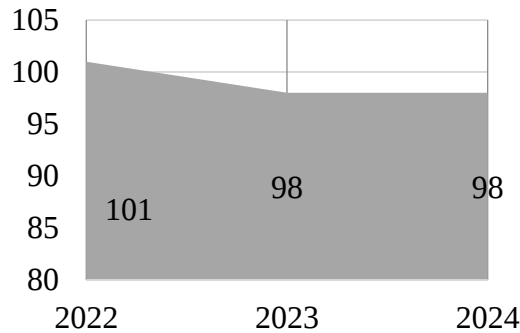


Рис. 2.2. Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Діаграма 2.2 показує, що середня чисельність персоналу залишалася відносно стабільною протягом трьох років. Відбулося незначне зменшення середньої чисельності персоналу з 2022 до 2023 року, а в 2024 році чисельність залишилася незмінною. Загалом, чисельність персоналу суттєво не змінилася протягом цього періоду.

За допомогою даних табл. 2.2 проаналізуємо динаміку забезпеченості підприємства основними засобами за 2022-2024 рр. Отже, аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зазначити наступне: протягом аналізованого періоду спостерігається значне зростання вартості основних засобів – в 2,2 рази. Первісна вартість основних засобів також зросла як на початок року (на 33,9 % або 977 тис. грн), так і на кінець року (на 47,5 % або 1578 тис. грн). Це свідчить про активне придбання або модернізацію основних засобів підприємством.

Сума зносу основних засобів також збільшилася протягом періоду, як на початок, так і на кінець року, відповідно на 26,1 та 30,9 %. Важливо відзначити, що, незважаючи на зростання суми зносу, коефіцієнт зносу знизився з 21,7% у 2022 році до 19,8% у 2024 році.

Динаміка забезпеченості підприємства основними засобами, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	405	556	900	495	122,2
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	2880	3322	3857	977	33,9
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	3322	3857	4900	1578	47,5
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	2582	2810	3257	675	26,1
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	2810	3257	3678	868	30,9
Коефіцієнт зносу, %	21,7	21,1	19,8	-1,936	x
Коефіцієнт придатності, %	78,3	78,9	80,2	1,936	x

Це свідчить про те, що зростання первісної вартості основних засобів (через придбання нових) відбувалося швидшими темпами, ніж їх знос. Відповідно коефіцієнт придатності, який показує, яка частина основних засобів є придатною до використання, зріс з 78,3% у 2022 році до 80,2% у 2024 році. Отже, підприємство активно інвестує в оновлення та розширення своєї бази основних засобів. Зростання первісної вартості основних засобів значно перевищує зростання їх зносу, що призводить до зниження коефіцієнта зносу та підвищення коефіцієнта придатності. Це свідчить про покращення технічного стану основних засобів підприємства та підвищення його виробничого потенціалу.

За допомогою даних табл. 2.3 визначимо рівень ефективності використання основних засобів за 2022-2024 рр.

На основі наданих даних табл. 2.3 можна відзначити зростання в 2024 р., порівняно з 2022 р., показника фондоозброєності на 5,2 тис. грн/особу, або 2,3 рази, що свідчить про збільшення капіталу, вкладеного в основні засоби на одного працівника.

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Фондоозброєність, тис. грн /особу	4,0	5,7	9,2	5,2	129,6
Фондовіддача, тис. грн	356,8	335,6	219,5	-137,3	-38,5
Рентабельність основних засобів, %	846,2	825,2	133,7	-712,5	x

Показник фондовіддачі, який показує, скільки гривень доходу припадає на кожну гривню вартості основних засобів, знизилася на 137,3 тис. грн, або на 38,5 %, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів для генерування доходу. Рентабельність основних засобів, що показує прибутковість використання основних засобів, різко знизилася з 846,2% у 2022 році до 133,7% у 2024 році.

Отже, підприємство інвестує в основні засоби, що може підвищити продуктивність в майбутньому. Але ефективність їх використання знизилася, що свідчить про використання основних засобів не на повну потужність.

Оборотні засоби також є важливими ресурсами підприємства, проаналізуємо динаміку їх забезпеченості та ефективності використання (табл. 2.4).

На основі даних табл. 2.4 можна зробити наступні висновки щодо динаміки забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства за період 2022-2024 рр.: середньорічна вартість оборотних засобів зменшилась на 12278,5 тис. грн, або на 25,6 %. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився з 3,011 у 2022 році до 5,533 у 2024 році. Це позитивна тенденція, що свідчить про те, що оборотні кошти стали обертатися швидше, приносячи більший дохід за одиницю часу.

Коефіцієнт завантаження оборотних засобів зменшився з 0,332 у 2022 році до 0,181 у 2024 році. Це є наслідком збільшення оборотності, оскільки менша частка оборотних коштів потрібна для забезпечення кожної гривні доходу.

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	47983,0	33112,0	35704,5	-12278,5	-25,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,011	5,635	5,533	2,522	x
Коефіцієнт завантаження	0,332	0,177	0,181	-0,151	x
Тривалість одного обороту, днів	120	64	66	-55	-45,6

Тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилася на 55 днів, або 45,6%, що підтверджує підвищення ефективності використання оборотних засобів.

Проаналізуємо основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	144494,0	186594,0	197550	53056	36,7
Валовий прибуток, тис. грн	37187,0	48278,0	47253	10066	27,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	107307,0	138316,0	150297	42990	40,1
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	4098,0	3823,0	232	-3866	-94,3
Чистий прибуток, тис. грн	3427,0	4588,0	1203	-2224	-64,9
Рівень рентабельності, %	3,2	3,3	0,80	-2,4	x

На основі наданих даних табл. 2.5, можна зробити наступні висновки щодо динаміки ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства протягом 2022-2024 рр.: чистий дохід від реалізації продукції зріс

на 53056 тис. грн, або на 36,7 %. Це свідчить про збільшення обсягів продажів, а також підвищення цін на продукцію. Валовий прибуток також збільшився на 10066 тис. грн, або на 27,1 %. Це вказує на те, що підприємство ефективніше управляє собівартістю продукції, адже вона збільшилася на 42990 тис. грн, або на 40,1 % в 2024 році, порівняно з 2022 роком.

Прибуток від операційної діяльності зменшившись на 3866 тис. грн, або на 94,3 %, що свідчить про зростання операційних витрат, які не компенсуються зростанням валового прибутку. Чистий прибуток також зменшення на 2224 тис. грн, або на 64,9 %. Це означає, що, незважаючи на зростання доходу, кінцевий фінансовий результат підприємства погіршився. Відповідно, рівень рентабельності знизився з 3,2 % у 2022 році до 0,80 % у 2024 році.

Отже, підприємство демонструє зростання доходу від реалізації продукції, однак, прибутковість підприємства знижується. Зростання собівартості хоч і компенсується зростанням валового прибутку, але операційні витрати зростають швидше, що призводить до зниження прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку.

2.2. Аналіз практики застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства

Під час нашого дослідження нами було проведено інтерв'ю зі спеціалістом з управління персоналом, який визначив ключові компетентності для обраних нами категорій персоналу підприємства. Саме ці компетентності, їх сформованість та розвиток є предметом оцінювання персоналу та на їх розвиток спрямовуються програми навчання, ініційовані менеджментом підприємства (табл. 2.6).

На основі наведеного переліку ключових компетенцій для різних посад в досліджуваного підприємства, можемо зазначити, що для багатьох посад, особливо керівних та тих, що передбачають взаємодію з людьми, важливими є такі компетенції, як комунікація, орієнтація на результат, управління командою.

**Ключові компетентності основних категорій персоналу підприємства,
2022-2024 рр. [результати інтерв'ю]**

Категорія	Компетентності
Директор	Лідерство, стратегічне мислення, прийняття рішень, управління змінами, фінансова грамотність, управління командою, орієнтація на результат
Керівник підрозділу	Управління командою, планування та організація, контроль та моніторинг, вирішення проблем, комунікація, орієнтація на результат
Логіст	Планування логістичних процесів, управління ланцюгами поставок, знання транспортної логістики, управління запасами, аналітичні здібності, уважність до деталей
Бухгалтер	Знання бухгалтерського обліку, податкового законодавства, фінансової звітності, уважність до деталей, аналітичні здібності, відповідальність
Кадровик	Знання трудового законодавства, ведення кадрового діловодства, підбір та найм персоналу, оцінка та розвиток персоналу, комунікація, міжособистісні навички
Продавець	Навички продажів, знання продукції, орієнтація на клієнта, комунікація, переконання, наполегливість, стресостійкість

Кожна посада вимагає наявності специфічних компетенцій, пов'язаних з функціональними обов'язками. Для продавців ключовими є компетенції, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами та досягнення результатів продажів, такі як навички продажів, знання продукції, орієнтація на клієнта, переконання, наполегливість та стресостійкість.

Ефективність працівника визначається не лише наявністю окремих компетенцій, але і їх поєднанням. Наприклад, для керівника важливо поєднувати лідерство з орієнтацією на результат, а для продавця – навички продажів з орієнтацією на клієнта. Компетенції не є статичними, їх можна і потрібно розвивати.

Дані компетентності були визначені шляхом поєднання декількох методів, спільно спеціалістом з управління персоналом, директором та із залученням безпосередніх керівників (рис. 2.3). Дані компетентності в першу чергу беруться до уваги при пошуку кандидата на вакантну посаду, не обов'язково даний кандидат має бути зовнішнім, але у безпосередніх внутрішніх кандидатів вони мають бути сформовані на достатньому рівні.



Рис. 2.3. Підходи до визначення ключових компетентностей персоналу, які застосовуються на підприємстві, 2022-2024 рр. [результати інтерв'ю]

Розглянемо більш детально дані підходи:

- інтерв'ю з експертами передбачає проведення інтерв'ю з керівниками, провідними фахівцями для з'ясування їхнього бачення щодо необхідних компетенцій для успішного виконання роботи на кожній посаді;
- метод критичних інцидентів передбачає збір та аналіз прикладів ефективної / неефективної поведінки працівників у конкретних робочих ситуаціях для визначення компетенцій, що впливають на результативність їхньої діяльності;
- функціональний аналіз передбачає визначення ключових функцій, які виконує працівник на посаді, та розкладання їх на конкретні завдання та дії, для виконання яких необхідні конкретні компетенції.

Варто зазначити, що на підприємстві не застосовуються формалізовані моделі компетентностей – детального опису поведінки, навичок, рис характеру, які необхідні працівникам, щоб ефективно виконувати роботу, яка притаманна їх посаді [15; 20].

Врахування наявності та ступінь розвитку компетентностей при відборі персоналу відбувається шляхом застосування ряду методів оцінки (рис. 2.4). На основі представленої інформації, можемо констатувати, що керівництво підприємства приділяє значну увагу оцінці компетенцій кандидатів на посаду в процесі підбору та найму персоналу.



Рис. 2.4. Методи визначення компетентностей претендентів на посаду, застосовувані на підприємстві, 2022-2024 рр. [результати інтерв'ю]

Підприємство використовує комплексну систему оцінки, що дозволяє з'ясувати наявність та рівень розвитку у кандидата необхідних компетенцій за допомогою спеціально розроблених питань.

Отже, менеджмент підприємства прагне приймати рішення про найм, ґрунтуючись не лише на формальних кваліфікаціях та досвіді, але й на наявності у кандидата ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. Такий підхід, на наш погляд, дозволяє підвищити ефективність підбору персоналу та зменшити ризик прийняття на роботу невідповідних кандидатів.

В поточній діяльності персоналу з метою оцінки відповідності рівня компетентностей працівників вимогам посади, виявлення потреби у навчанні та розвитку, а також сприяння підвищенню ефективності їхньої діяльності та мотивації, раз на 5, для деяких посад (продавці) раз на 3 роки проводиться атестація.

Також відбувається оцінювання персоналу раз на рік на основі КРІ (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Приклад КРІ для деяких посад підприємства, 2022-2024 рр.
[результати інтерв'ю]**

Посада	КРІ
Продавець	обсяг продажів кількість залучених клієнтів рівень задоволеності клієнтів
Логіст	своєчасність доставки оптимізація витрат на транспортування рівень завантаженості транспорту

Оцінка компетенцій на підприємстві, а саме: оцінка знань, навичок та поведінкових індикаторів, що демонструє працівник у своїй роботі, відбувається шляхом використання наступних методів:

- 1) оціночної шкали, які передбачають визначення рівнів прояву для кожної компетенції (наприклад, від «недостатній» до «експертний») та описуються поведінкові індикатори для кожного рівня;
- 2) оцінка 360 градусів, яка передбачає оцінку працівника керівниками, колегами, підлеглими та клієнтами.

Наведемо основні складові елементи атестації продавця, які використовують на досліджуваному підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Основні складові процедури атестації продавця підприємства,
2022-2024 рр.**

Елемент	Характеристика
1	2
Посада	продавець
Компетенції	Навички продажів (рівень володіння техніками продажів, вміння переконувати, робота з запереченнями). Знання продукції (глибина знань асортименту, здатність консультувати клієнтів). Орієнтація на клієнта (уважність до потреб клієнтів, встановлення довгострокових відносин). Комунікація (вміння ефективно спілкуватися з клієнтами та колегами, слухати та переконувати).

1	2
Методи оцінки	Оцінка виконання плану продажів. Оцінка задоволеності клієнтів (опитування, відгуки). Спостереження за роботою продавця в торговому залі (таємний покупець).
Результати оцінки	Визначаються сильні та слабкі сторони продавця. Формуються рекомендації щодо навчання та розвитку (наприклад, тренінг з технік продажів, поглиблене вивчення нового продукту). Приймається рішення щодо преміювання або підвищення заробітної плати на основі досягнутих результатів та рівня розвитку компетенцій.

Також нами було проведене опитування за допомогою анкети (додаток А). В даному дослідженні прийняло участь 20 співробітників: 8 осіб – менеджери різних рівнів, 6 – спеціалістів (логіст, маркетолог, бухгалтер, фахівець з управління персоналом тощо), 6 – продавців. Стаж роботи опитаних: 25 % (5 осіб) – до 3-х років; 60,0 % (12 осіб) – від 3-х до 5-ти років; 15 % (3 особи) – більше 5-ти років. Результати наведемо за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Відповіді на питання анкети, присвяченому вивченню практики застосування компетентнісного підходу, 2025 р. [результати анкетування]

Запитання	Варіанти відповідей	% відповідей
Чи знаєте Ви, що таке «компетентнісний підхід в управлінні персоналом»?	Так	35
	Ні	30
	Частково	35
Чи знайомі Ви з компетенціями, які є важливими для Вашої посади?	Так	75
	Частково	25
Звідки Ви дізналися про ці компетенції?	Від керівника, при оцінці / атестації, при відборі на посаду	100
Чи використовуються компетенції при оцінці Вашої роботи?	Так	100
Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок щодо рівня розвитку Ваших компетенцій?	Так, регулярно	55
	Іноді	45
Чи вважаєте Ви, що розвиток Ваших компетенцій сприяє Вашому професійному зростанню?	Так	100
Чи задоволені Ви можливостями для навчання та розвитку, які надає компанія для розвитку Ваших компетенцій?	Так	35
	Частково	65
Чи мотивує Вас система винагород у компанії розвивати необхідні компетенції?	Так	65
	Важко відповісти	35
На Вашу думку, наскільки ефективно в нашій компанії застосовується компетентнісний підхід?	3	20
	4	50
	5	30

Проведемо аналіз отриманих даних. Так, розуміння компетентнісного підходу розділене: 35% працівників знають про нього, 30% – ні, і ще 35% – знайомі частково. Це свідчить про необхідність посилення комунікації та навчання щодо сутності компетентнісного підходу в компанії.

Незважаючи на неоднозначне розуміння самого підходу, 75% працівників знайомі з компетенціями, важливими для їхньої посади, і 25% – частково. Усі 100% опитаних дізналися про ці компетенції від керівника, під час оцінки/атестації або при відборі на посаду. Це вказує на те, що компанія вже використовує елементи компетентнісного підходу в ключових HR-процесах.

Приємно відзначити, що 100% працівників підтвердили використання компетенцій при оцінці їхньої роботи. Однак, щодо зворотного зв'язку про рівень розвитку компетенцій, лише 55% отримують його регулярно, тоді як 45% – лише іноді. Це є зоною для покращення, оскільки регулярний зворотний зв'язок є критично важливим для розвитку.

Усі 100% працівників вважають, що розвиток компетенцій сприяє їхньому професійному зростанню. Проте, задоволеність можливостями для навчання та розвитку, які надає підприємство для розвитку компетенцій, є невисокою: 65% задоволені лише частково, і лише 35% – повністю. Це вказує на розрив між усвідомленням важливості розвитку та задоволеністю наявними можливостями.

Система винагород мотивує 65% працівників розвивати необхідні компетенції, тоді як 35% вагаються з відповіддю. Це свідчить про те, що система мотивації має певний вплив, але її ефективність може бути посилена для стимулювання розвитку компетенцій.

Загалом, ефективність застосування компетентнісного підходу в компанії оцінюється переважно позитивно: 50% працівників оцінили її на «4», 30% – на «5», і лише 20% – на «3». Це свідчить про те, що, незважаючи на виявлені зони для покращення, працівники в цілому позитивно сприймають цей підхід.

На запитання «Що, на Вашу думку, є найсильнішими сторонами застосування компетентнісного підходу в нашій компанії?» опитані дали наступні відповіді:

- «Чітке визначення вимог до працівників»;

- «Об'єктивна оцінка працівників»;
- «Підвищення ефективності навчання та розвитку»;
- «Покращення результатів роботи».

На запитання «Які проблеми або бар'єри, на Вашу думку, існують у застосуванні компетентнісного підходу в нашій компанії?» опитані зазначили наступні варіанти:

- «Не всі розуміють, що це таке»;
- «Відсутні розроблені моделі компетентностей»;
- «Складно оцінити «м'які» навички, такі як спілкування, лідерство чи вміння пристосовуватися, що може призвести до несправедливої оцінки».
- «Недостатня мотивація».

На заключне запитання анкети «Що, на Вашу думку, можна покращити в системі управління персоналом на основі компетентнісного підходу?» респонденти надали наступні власні варіанти:

- «Забезпечити більш повне та детальне описання компетенцій»;
- «Підвищити обізнаність працівників щодо компетентнісного підходу»;
- «Удосконалити процес оцінки персоналу на основі компетенцій»;
- «Посилити зв'язок між системою мотивації та компетенціями»;
- «Забезпечити регулярний моніторинг та перегляд системи компетенцій»;
- «Впровадити ефективну систему зворотного зв'язку».

Отже, досліджуване підприємство вже активно застосовує компетентнісний підхід у ключових HR-процесах, і працівники загалом позитивно оцінюють його ефективність. Однак, для повного розкриття потенціалу цього підходу, необхідно посилити комунікацію та навчання щодо його сутності, забезпечити регулярний зворотний зв'язок, розширити можливості для навчання та розвитку компетенцій, а також посилити зв'язок системи винагород з розвитком компетенцій. Це допоможе підвищити задоволеність персоналу та ефективність компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Проводячи аналіз застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом досліджуваного підприємства було виявлено деякі зони росту, зокрема – це відсутність чітко розроблених моделей компетентностей в розрізі посад персоналу підприємства. На наш погляд, даний момент необхідно удосконалити, адже зрозумілість та прозорість очікувань керівництва від персоналу, індикаторів їх успішної діяльності та професійної поведінки не лише позитивно впливає на мотивацію працівників, але й сприяє підтримці сприятливого морально-психологічного клімату на підприємстві.

Ми вважаємо за доцільне створення формалізованих моделей компетентностей для кожної посади. Ці моделі, на наш погляд, повинні включати не лише перелік компетенцій, а й чіткі описи поведінкових індикаторів для різних рівнів їх прояву (наприклад, «базовий», «просунутий», «експертний») [22]. Це допоможе як працівникам, так і керівникам краще оцінювати рівень розвитку.

На основі проведеного аналізу щодо місії, візії, цілей, стратегічних акцентів та результати інтерв'ю зі спеціалістом з управління персоналом, а також загального аналізу діяльності підприємства, пропонуємо сформувати наступний компетентнісний профіль менеджера (керівник підрозділу, середній менеджмент) даного підприємства (табл. Б.1). Цей деталізований компетентнісний профіль дозволить підприємству проводити більш об'єктивну оцінку менеджерів, чітко визначати їхні сильні сторони та зони для розвитку, а також цілеспрямовано розробляти програми навчання та розвитку, що відповідають потребам підприємства та індивідуальним кар'єрним цілям співробітників.

Аналогічну модель компетентностей ми розробили для фахівця з управління персоналом (табл. В.1 додатку В). Загалом фахівці з управління

персоналом мають забезпечувати ефективне функціонування системи управління персоналом компанії, включаючи підбір, адаптацію, розвиток, оцінку та мотивацію співробітників, а також підтримку сприятливої корпоративної культури, що базується на компетентності, відповідальності та відданості. Цей деталізований компетентнісний профіль із зазначенням рівнів дозволить досліджуваному підприємству ефективно оцінювати, розвивати та мотивувати фахівців з управління персоналом, забезпечуючи їхній внесок у стратегічний розвиток компанії.

Модель компетентностей доцільно також застосовувати при підборі персоналу, але за спрощеного вигляду (табл. 3.1). Наразі, підбираючи продавців, менеджмент підприємства намагається забезпечити себе персоналом такої категорії, який здатний ефективно та професійно обслуговувати клієнтів, реалізувати товари, забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів та досягати планових показників продажів. Тому ми пропонуємо виокремити наступні компетентності, які мають бути обов'язково присутні у продавців компанії, а в подальшому розвиватися (рис. 3.1).

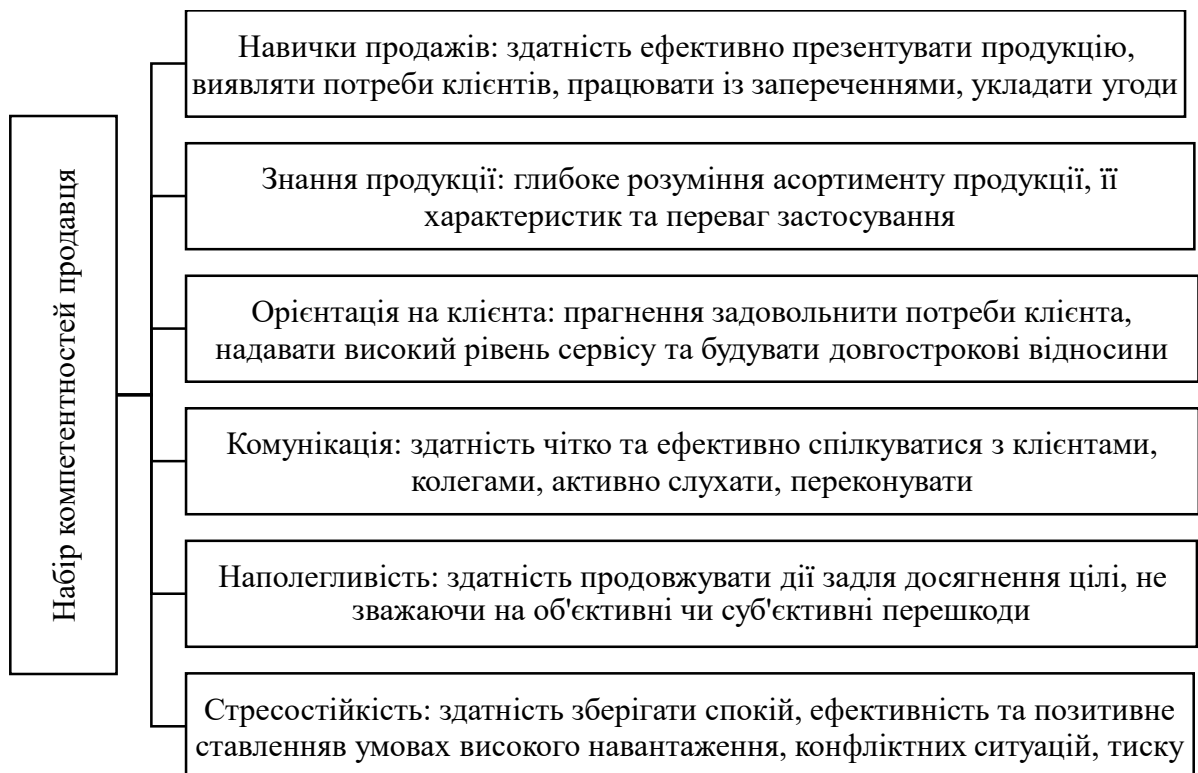


Рис. 3.1. Компетентнісний профіль продавця, рекомендований для підприємства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

За допомогою даних табл. 3.1 розглянемо пропоновані поведінкові індикатори наведених компетентнісних вимог до продавців компанії.

Таблиця 3.1

**Поведінкові індикатори для оцінки компетентності продавця
рекомендовані для підприємства, 2026-2030 рр.**

[розроблено автором на основі 27]

Компетентність	Поведінкові індикатори
Навички продажів	Активно пропонує продукцію, враховуючи індивідуальні потреби клієнта
	Вміло використовує техніки продажів
	Ефективно працює із запереченнями клієнтів, перетворюючи їх на можливості для продажу.
	Прагне досягти або перевищити планові показники продажів
	Завершує продаж та пропонує додаткові послуги або акційні пропозиції.
Знання продукції	Впевнено та детально консультує клієнтів щодо асортименту товарів
	Може пояснити переваги та особливості різних видів продукції
	Знає наявність товару в магазині та на складі, терміни доставки
	Відстежує оновлення асортименту та вивчає нові надходження
Орієнтація на клієнтів	Уважний до потреб та запитів клієнтів
	Виявляє індивідуальний підхід до кожного відвідувача
	Створює позитивну атмосферу під час обслуговування
	Швидко та ефективно реагує на запитання, зауваження чи скарги клієнтів
	Прагне до високого рівня задоволеності клієнтів
Комунікація	Чітко та зрозуміло висловлює інформацію про товари та послуги
	Активно слухає клієнта, задає уточнюючі питання для кращого розуміння його потреб
	Вміє переконувати, використовуючи аргументи та переваги товару
	Підтримує конструктивний діалог з колегами та керівництвом
	Дотримується етики ділового спілкування
Наполегливість	Не здається при перших труднощах чи запереченнях клієнта
	Шукає альтернативні підходи для досягнення результату
	Проявляє ініціативу у пошуку рішень
	Дотримується позитивного настрою навіть у складних ситуаціях
Стресостійкість	Зберігає спокій та професіоналізм у спілкуванні зі складними клієнтами
	Ефективно керує емоціями в напружених ситуаціях
	Швидко відновлюється після стресу та зберігає продуктивність
	Не переносить особисті проблеми на роботу та взаємодію з клієнтами

Застосовуючи наведену компетентнісну модель при підборі персоналу, з метою оцінки кандидатів на посаду продавця під час співбесід, тестування, рольових ігор (наприклад, «таємний покупець») для виявлення наявності та рівня розвитку зазначених компетенцій. Також допомагає визначити ключові

напрямки для розробки навчальних програм та тренінгів (наприклад, тренінги з технік продажів, поглиблене вивчення нового продукту, курси з управління конфліктами).

З метою розвитку компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства вважаємо за доцільне розвивати комунікацію в середині колективу, пояснюючи, як компетенції впливають на кар'єрний ріст, систему винагород та загальну ефективність компанії.

Враховуючи поточний рівень впровадження компетентнісного підходу на підприємстві та виявлені зони для вдосконалення, пропонується наступний період та програма розробки деталізованих компетентнісних моделей. Оптимальний плановий період для реалізації такого проекту – 3-4 місяці, що дозволить глибоко опрацювати всі етапи та залучити необхідних експертів. Наведемо можливий календарний план в розрізі етапів його впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропонований календарний план впровадження компетентнісного підходу на підприємстві: підготовчий етап, 2026 р.

Складові етапу	Тижні			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1. Формування робочої групи та визначення ролей, відповідальності кожного члена групи				
2. Навчання робочої групи - проведення тренінгів для робочої групи з методології розробки компетентнісних моделей; - вивчення кращих практик				
3. Аналіз існуючих даних та стратегії - аналіз поточних посадових інструкцій, регламентів та описів завдань для ключових посад; - вивчення результатів попередніх оцінок та опитувань персоналу				

На наш погляд, робоча група має бути створена із представників різних категорій персоналу: представника кадрової служби, керівників ключових підрозділів та представників виробничого персоналу (продавців).

Наступним етапом є власне сама розробка моделей компетентностей (табл. 3.3).

Під час другого підетапу рекомендуємо використовувати комбіновані методи: інтерв'ю з експертами (з керівниками та високопродуктивними співробітниками для ідентифікації критично важливих компетенцій та їх поведінкових проявів); метод критичних інцидентів (аналіз реальних прикладів успішної та неуспішної поведінки на робочому місці); функціональний аналіз (детальний розгляд функціональних обов'язків та завдань для кожної посади); опитування та фокус-групи (опитування персоналу для отримання їхнього бачення щодо необхідних компетенцій) [28-30].

Таблиця 3.3

**Пропонований календарний план впровадження компетентнісного підходу
на підприємстві: етап реалізації, 2026 р.**

Складові етапу	Тижні								
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й
1. Визначення посад для компетентнісного моделювання									
2. Формування набору компетентностей та індикаторів поведінки для кожної посади – розробка моделей компетентностей									
3. Формалізація та апробація моделей компетентностей									

Після ідентифікації компетенції необхідно розробити чіткий опис кожної компетенції та визначити поведінкові індикатори для рівнів: «Базовий», «Просунутий», «Експертний» (як у наведених прикладах профілів додатку Б та В); визначити критерії оцінки для кожного рівня.

Третій підетап передбачає презентацію розроблених моделей робочою групою керівникам та ключовим співробітникам для отримання зворотного зв'язку та внесення коригувань, а також проведення «пілотних» оцінок на невеликій групі співробітників для перевірки зрозумілості та ефективності моделей.

Заключним етапом інтеграції компетентнісного підходу в систему управління персоналом є впровадження та інформування (табл. 3.4).

Під інтеграцією компетентнісних моделей у процеси управління персоналом ми передбачаємо актуалізацію посадових інструкцій з урахуванням компетентнісних моделей; впровадження моделей у процеси підбору, оцінки,

адаптації та навчання персоналу, а також внесення змін до системи мотивації з прив'язкою до розвитку компетенцій.

Таблиця 3.4

Пропонований календарний план впровадження компетентнісного підходу на підприємстві: етап впровадження та інформування, 2026 р.

Складові етапу	Тижні			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1. Інтеграція компетентнісних моделей в систему управління персоналом				
2. Інформування персоналу - презентація компетентнісних моделей персоналу підприємства; - пояснення, як ці моделі впливають на їхній професійний розвиток, оцінку та кар'єрний ріст; - розповсюдження інформаційних матеріалів				
3. Моніторинг та зворотній зв'язок				

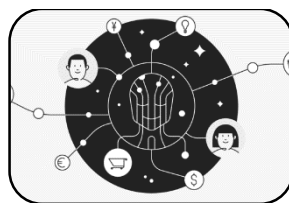
Моніторинг та зворотній зв'язок має бути регулярним. А самі моделі компетентностей на його основі мають періодично переглядатися та оновлюватися (наприклад, раз на 1-2 роки), відповідно до змін у бізнес-стратегії та ринкових умовах.

Для підвищення прозорості застосування компетентнісного підходу для персоналу підприємства, майбутніх кандидатів на ті чи інші посади (як зовнішніх, так і внутрішніх), покращення комунікації, пропонуємо розробити буклети (формат А5 або А4 в 2-3 складення) з описом моделей компетентностей для кожної ключової посади, методів їх оцінки та можливостей для розвитку.

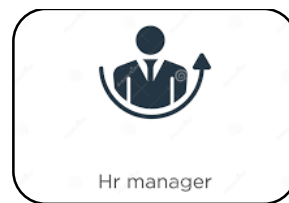
Пропонуємо розробити два види буклетів: загально інформаційний щодо компетентнісного підходу (рис. 3.2) та за посадами – другий вид.



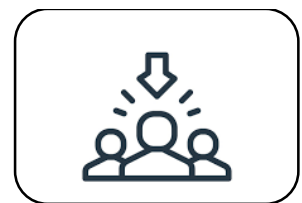
Що таке компетентнісний підхід і чому він важливий для компанії?



Переваги для персоналу



Як компетентності інтегровані в систему управління персоналом



Загальний принцип оцінки та зворотного зв'язку

Рис. 3.2. Зміст загального буклету «Компетентнісний підхід у компанії», 2026 р.

Буклети за посадами матимуть вже більш конкретний зміст та назву, наприклад, «Компетентнісний профіль Продавця» (рис. 3.3).

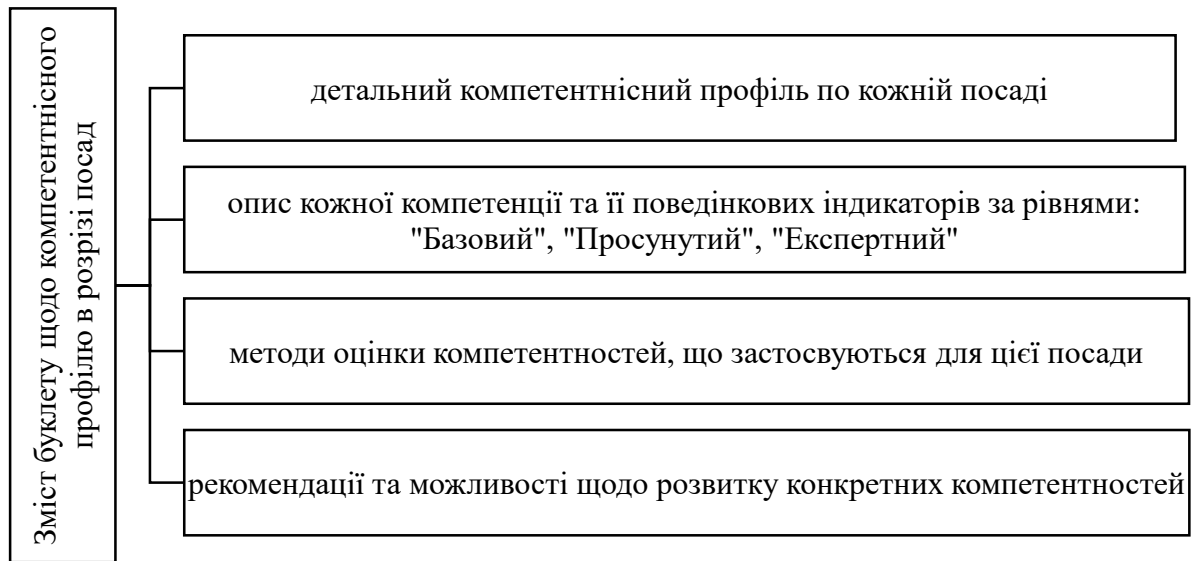


Рис. 3.3. Рекомендований зміст буклету компетентнісного профілю посади, 2026 р.

Прорахуємо планові витрати щодо покращення інформування персоналу відносно застосування компетентнісного підходу загалом та в розрізі кожної посади зокрема (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Плановий кошторис виготовлення буклетів для інформування персоналу, 2026 р.

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка дизайну буклетів (послуги зовнішнього дизайнера)	1200,0
Підготовка контенту (спеціаліст кадрової служби)	безкоштовно
Друк (крейдований папір, щільність 130-170 г/м ² ; повнокольоровий двосторонній друк):	
- загальний буклет (100 примірників)	2000,0
- буклети за посадами: по 10 прим. на кожну з 6-8 ключових посад (загалом 60 прим. спеціалізованих буклетів)	3000,0
Можливі непередбачувані витрати	1000,0
Разом	7200,0

Окрім друкованих матеріалів, доцільно розробити електронні версії буклетів для розміщення на внутрішньому корпоративному порталі або

надсилання електронною поштою. Це дозволить забезпечити широкий доступ до інформації та зменшити витрати на друк у довгостроковій перспективі.

Задля посилення мотивації персоналу досліджуваного підприємства та ще глибшої інтеграції компетентнісного підходу в діяльність, пропонуємо внести деякі зміни у систему мотивації персоналу, передбачивши надбавки до посадового окладу, ставки при переходу працівників на вищий компетентнісний рівень. Тобто пропонується встановлювати надбавки до базової ставки за досягнення профілю «Просунутий» та «Експертний» для кожної посади. Базовий рівень вважається початковим і не передбачає додаткової надбавки. Надбавки пропонуються у відсотках від базової ставки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Надбавки до базової ставки за досягнення профілю «Просунутий» та «Експертний», рекомендовані для підприємства (на прикладі посад менеджера, фахівця з управління персоналом, продавця), 2026-2030 рр.

Рівень	Надбавка, %	Коментар
1	2	3
Менеджер		
Перехід з «Базового» до «Просунутого» рівня компетенцій	+10% -15% від базової ставки	менеджер на просунутому рівні вже активно керує командою, ефективно планує та контролює, що безпосередньо впливає на продуктивність підрозділу
Перехід з «Просунутого» до «Експертного» рівня компетенцій	+15% -20% від базової ставки + надбавки за «Просунутий рівень», тобто +25-35% від базової ставки	експертний менеджер не тільки ефективно управляє, але й розвиває стратегічні напрямки, інновації, будує високопродуктивні команди та є ключовим рушієм змін у компанії
Фахівець з управління персоналом		
Перехід з «Базового» до «Просунутого» рівня компетенцій	+8% до 13% від базової ставки	фахівець на просунутому рівні вже впевнено працює з кадровим діловодством, активно бере участь у підборі та оцінці персоналу, надаючи значну підтримку керівництву та співробітникам
Перехід з «Просунутого» до «Експертного» рівня компетенцій	+12% -18% від базової ставки + надбавки за «Просунутий рівень», тобто +20-31% від базової ставки	експертний HR-фахівець не тільки досконало володіє HR-процесами, а й виступає стратегічним партнером, розробляючи та впроваджуючи інноваційні HR-стратегії, що сприяють розвитку компанії та її конкурентоспроможності

1	2	3
Продавець		
Перехід з «Базового» до «Просунутого» рівня компетенцій	+7% до 12% від базової ставки	продавець на просунутому рівні вже впевнено володіє техніками продажів, добре знає асортимент та орієнтований на клієнта, що збільшує обсяги продажів та лояльність клієнтів
Перехід з «Просунутого» до «Експертного» рівня компетенцій	+10% -15% від базової ставки + надбавки за «Просунутий рівень», тобто +17-27% від базової ставки	експертний продавець не просто продає, а будує довгострокові відносини з клієнтами, є ментором для колег, ефективно працює зі складними випадками та демонструє видатні показники продажів, виступаючи амбасадором бренду

Вважаємо, що впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом підприємства матиме відчутний соціальний ефект, який стосуватиметься покращення внутрішнього клімату, розвитку персоналу та підвищення загальної задоволеності роботою, зміцнення бренду роботодавця. Зокрема, очікується підвищення мотивації та залученості персоналу завдяки чітким критеріям успіху та можливостями для розвитку (через надбавки, навчання), таким чином посилюватиметься відчуття справедливості, визнання та стимулювання співробітників до досягнення кращих результатів.

Компетентнісні моделі надають співробітникам розуміння, які навички їм потрібно розвивати для переходу на наступний рівень або іншу посаду. При цьому цілеспрямовані програми навчання та розвитку, засновані на компетентнісних моделях, дозволяють системно підвищувати кваліфікацію співробітників, прямо впливаючи на зростання якості послуг та продукції, здатність компанії до інновацій.

Щодо економічної ефективності запропонованих удосконалень системи управління персоналом на підприємстві, то розглянемо їх детальніше за допомогою даних табл. 3.7.

Отже, впровадження компетентнісного підходу, за умови ефективного застосування моделей та системи мотивації, здатне забезпечити 474,7 тис. грн економічного ефекту, а окупність інвестицій можна спостерігати вже за два місяці, адже їх рентабельність планово складе 679,3 %.

Економічна ефективність розвитку компетентнісного підходу на підприємстві, 2024 р.; 2026 р., тис. грн

Показник	Роки		Відхилення 2026 р. від 2024 р.:	
	2024	2026	абсолютне, +/-	відносне, %
Витрати на впровадження компетентнісного підходу:	х	х	х	х
розробка та друк буклетів	-	7,2	7,2	х
витрати часу персоналу	-	40,0	40,0	х
тренінгове навчання	-	15,0	15,0	х
Очікувані економічні вигоди	х	х	х	х
зростання прибутку за рахунок продуктивності праці	1203,0	1677,7	474,7	39,5
зменшення втрат на неефективну роботу	-	10,0	10,0	х
Рентабельність інвестицій, %	х	679,3	х	х

Отже, впровадження компетентнісних моделей в досліджуваному підприємстві є інвестицією, яка має високу віддачу. Незважаючи на початкові витрати на розробку та впровадження, довгострокові економічні вигоди (зростання продуктивності, оптимізація витрат) та значний соціальний ефект (мотивація, клімат, розвиток) значно перевищують ці інвестиції.

Це дозволить компанії не тільки ефективніше управляти персоналом, а й системно розвивати його потенціал, що є ключовим фактором успіху в сучасних конкурентних умовах.

ВИСНОВКИ

1. Система управління персоналом є динамічним та адаптивним інструментом, що має забезпечити ефективне використання людського капіталу підприємства. У сучасному світі, особливо в умовах воєнного стану та швидких технологічних змін, критично важливим є впровадження компетентнісного підходу. Він дозволяє не лише залучати та розвивати працівників з необхідними знаннями та навичками, але й формувати їхні особистісні та управлінські якості, що сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства. Компетентнісний підхід є сучасною освітньою та управлінською концепцією, що фокусується на формуванні та оцінці не лише знань, а й практичних навичок та особистісних якостей. Компетенції (сукупність характеристик для ефективної діяльності) та компетентності (узагальнення знань) є ключовими елементами цього підходу. Моделі компетентностей (профілі компетентності) використовуються для чіткого визначення необхідних знань, навичок та поведінки для успішного виконання посадових обов'язків. Вони підвищують ефективність найму, управління продуктивністю, розвитку співробітників та підтримують організаційну культуру. Структура моделей компетентностей включає ключові (загальні, управлінські, керівників вищої ланки), загальнофункціональні та технічні (функціональні) компетентності.

2. Підприємство застосовує комплексний підхід до розвитку, охоплюючи ключові сфери діяльності: асортиментну політику, клієнтські відносини, управління персоналом та розвиток ринку. Пріоритетами є орієнтація на клієнтів, забезпечення широкого асортименту якісної продукції, інвестиції в розвиток персоналу та активна участь у формуванні ринку. Середня чисельність персоналу протягом 2022-2024 рр. залишалася відносно стабільною, без значних змін. Підприємство активно інвестує в оновлення та розширення бази основних засобів, їх вартість збільшилася в 2,2 рази; первісна вартість на початок року зросла на 33,9%, а на кінець року - на 47,5%. Коефіцієнт придатності основних засобів зріс з 78,3% у 2022 році до 80,2% у 2024 році. Це свідчить про покращення технічного стану основних засобів підприємства та підвищення його

виробничого потенціалу. Але ефективність використання цих засобів знизилася, що відображається у падінні фондівддачі на 38,5% та рентабельності основних засобів. Підприємство досягло значного підвищення ефективності використання оборотних засобів протягом 2022-2024 рр. Це підтверджується збільшенням коефіцієнта оборотності оборотних засобів та зменшенням коефіцієнта завантаження. Тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилася на 45,6%. Підприємство демонструє зростання доходу від реалізації продукції на 36,7%, валового прибутку на 27,1%, але операційні витрати зростають швидше, ніж валовий прибуток, що призводить до зниження прибутку від операційної діяльності на 94,3 % та чистого прибутку на 64,9 %. Рівень рентабельності знизився з 3,2 % у 2022 році до 0,80 % у 2024 році.

3. Проведене дослідження застосування компетентнісного підходу на підприємстві у 2022-2025 роках дозволило зробити наступні висновки: лише 35% працівників мають чітке розуміння компетентнісного підходу; 30% працівників не знають про нього; 35% працівників мають часткове уявлення про компетентнісний підхід. Отже, значна частина працівників не має повного розуміння компетентнісного підходу, що може негативно впливати на ефективність його застосування. Більшість працівників знають ключові компетенції своєї посади, що свідчить про певну обізнаність та інформованість. 100% працівників дізналися про компетенції від керівництва, під час оцінки/атестації або при відборі на посаду і така ж кількість підтвердила, що компетенції використовуються при оцінці їхньої роботи. Лише 55% працівників отримують регулярний зворотний зв'язок щодо рівня розвитку їхніх компетенцій, тоді як 45% – лише іноді. Компетенції є важливим критерієм оцінки, але зворотний зв'язок потребує покращення для забезпечення ефективного розвитку працівників. Лише 35% працівників задоволені можливостями для навчання та розвитку, які надає компанія для розвитку їхніх компетенцій, а 65% працівників задоволені цими можливостями лише частково таким чином існує розрив між потребою у розвитку компетенцій та можливостями, які надає компанія. 65% працівників вважають, що система винагород мотивує їх розвивати необхідні компетенції. 50% працівників оцінили

ефективність застосування компетентнісного підходу на «4» за 5-бальною шкалою, а 30% оцінили на «5», отже більшість працівників позитивно оцінюють ефективність застосування компетентнісного підходу, але є можливості для його вдосконалення. Таким чином, підприємство активно використовує компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Проте, існують певні проблеми, які потребують вирішення. Найбільш важливими є: недостатня обізнаність працівників щодо сутності компетентнісного підходу; недостатній зворотний зв'язок щодо розвитку компетенцій; низька задоволеність можливостями для навчання та розвитку; недостатня мотивація до розвитку компетенцій через систему винагород.

З метою розвитку практики застосування компетентнісного підходу на досліджуваному підприємстві та глибшої його інтеграції в процеси управління персоналом було запропоновано:

1. Моделі компетентностей для ключових посад підприємства – менеджера, фахівця з управління персоналом та продавця. Вони являють собою є системний та цілісний підхід до управління людськими ресурсами, що дозволить компанії значно підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. Моделі чітко визначають, які саме компетенції (навички, знання, поведінка) є критично важливими для успіху на кожній посаді. Передбачають розподіл поведінкових індикаторів за рівнями: «Базовий», «Просунутий», «Експертний», що надає як співробітникам, так і керівникам об'єктивні критерії для оцінки поточного рівня та розуміння шляху подальшого розвитку. Це усуває суб'єктивність та створює єдине розуміння «що є успіхом» для кожної посади.

2. Надбавки до ставки за перехід між рівнями компетенцій (від 7% до 35% залежно від посади та рівня), які створюють чітку фінансову мотивацію для співробітників розвивати свої навички. Це не лише підвищує їхню зацікавленість у професійному зростанні, а й посилює лояльність до компанії.

3. Календарний план впровадження компетентнісного підходу, який планово може охоплювати 3-4 місяці у 2026 році. Він передбачає 3 етапи: підготовчий етап (1 місяць): формування робочої групи; її навчання; аналіз нею

існуючих даних та стратегії підприємства; етап розробки моделей компетентностей: визначення 6-8 ключових посад для моделювання; формування набору компетентностей та індикаторів поведінки; формалізація та апробація моделей та етап впровадження та інформування: інтеграція компетентнісних моделей у систему управління персоналом, інформування персоналу; моніторинг та зворотній зв'язок на постійній основі.

4. Для ефективного інформування персоналу щодо особливостей застосування компетентнісного підходу на підприємстві та прямих вигід для нього від даної практики, запропонована розробка та розробка інформаційних буклетів (кошторис 7,2 тис. грн).

5. Загальний економічний ефект від запропонованих удосконалень, враховуючи витрати на впровадження (разово) 62,2 тис. грн, складе 493,1 тис. грн, а рентабельність інвестицій (ROI) $\approx 679\%$; окупність – менше двох місяців. Впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом сприятиме покращенню внутрішнього клімату, професійному розвитку працівників та підвищенню задоволеності роботою, водночас зміцнюючи імідж роботодавця. Завдяки чітким критеріям оцінки, можливостям для навчання та системі надбавок зросте мотивація й залученість персоналу, а також посиляться відчуття справедливості та визнання. Компетентнісні моделі дають співробітникам чітке розуміння, які навички потрібно розвивати для кар'єрного зростання, а цілеспрямоване навчання на їх основі підвищує кваліфікацію та підтримує інноваційний потенціал компанії.