

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом
УДК 005.95/.96

Васюк Вадим
аспірант кафедри креативного
менеджменту і дизайну
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Анотація. Метою дослідження є систематизація та узагальнення наукових підходів до визначення понять «компетентність» та «компетентнісний підхід» у сфері управління персоналом, а також розкриття їхніх сутнісних характеристик і прикладного значення в умовах сучасного стратегічного менеджменту. Компетентнісний підхід розглядається як ефективна методологія, орієнтована на інтеграцію знань, навичок, мотиваційних чинників і поведінкових характеристик працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Його застосування забезпечує узгодження організаційних завдань з індивідуальним розвитком персоналу та сприяє формуванню гнучких і адаптивних HR-практик, які підвищують конкурентоспроможність та довгострокову результативність організацій.

Ключові слова: компетентнісний підхід, компетентність, управління персоналом, HR-стратегії.

Annotation. The purpose of the study is to systematize and generalize scientific approaches to defining the concepts of "competence" and "competence approach" in the field of personnel management, as well as to reveal their essential characteristics and applied significance in the context of modern strategic management. The competency approach is considered an effective methodology focused on integrating knowledge, skills, motivational factors, and behavioral characteristics of employees to achieve the strategic goals of the organization. Its application ensures the coordination of organizational tasks with the individual development of personnel and contributes to the formation of flexible and adaptive HR practices that increase the competitiveness and long-term effectiveness of organizations.

Keywords: competency-based approach, competence, personnel management, HR strategies.

Актуальність. Управління людськими ресурсами як практика управління пройшло складний шлях розвитку – від суто адміністративного контролю до стратегічного управління персоналом. В умовах глобальних криз, воєнних викликів, трансформації ринку праці та посилення конкуренції між організаціями ця сфера потребує принципово нових підходів. Саме тому особливого значення набуває компетентнісний підхід, який не лише забезпечує ефективність діяльності організацій, але й підвищує їхню адаптивність, гнучкість та стійкість до швидкоплинних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ідея компетентнісного підходу вперше була представлена у працях науковців [5], які акцентували увагу на значенні особистісних якостей у професійній діяльності. Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний із дослідженнями вчених [2, 3], які розробили моделі компетенцій та підходи до їх практичного застосування. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок в розвиток компетентнісного підходу в управління персоналом зробили науковці [1], які розглядали компетенції як ключовий елемент ефективного управління персоналом і професійного розвитку. Однак досі не існує єдності щодо визначення понять «компетенція» та «компетентність», їх структурування та методології впровадження у практику організацій.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація та узагальнення наукових підходів до тлумачення понять «компетентність» та «компетентнісний підхід» у сфері управління персоналом, визначення їх сутнісних характеристик, а також обґрунтування прикладного значення компетентнісного підходу в умовах сучасного стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично управління персоналом ґрунтувалося переважно на адміністративних функціях: контролі, дисципліні та дотриманні регламентованих процедур. Проте з розвитком теорій мотивації, лідерства та організаційної культури відбувся зсув акцентів у бік залучення працівників, розкриття їхнього потенціалу та створення доданої цінності через людський капітал. Відповіддю на зростаючі вимоги до гнучкості, адаптивності та результативності персоналу в умовах динамічного середовища став компетентнісний підхід. Його сутність полягає у поєднанні функціональних і поведінкових характеристик працівника, орієнтації на досягнення результату та інтеграції різних соціальних груп у єдиний робочий колектив. У такому

контексті компетентнісний підхід слугує основою для формування кадрових стратегій, зосереджених на розвитку ключових компетенцій, необхідних на відповідних етапах розвитку організації.

Аналіз наукових джерел, проведених автором у роботі [4] свідчить, що компетентність є інтегральною характеристикою працівника, яка охоплює знання, уміння, навички, поведінкові установки, відповідальність та здатність до адаптації. Так дослідник [5] визначає, що це сукупність мотивів, рис та навичок, що забезпечують ефективність. Вчений [2] зазначає, що компетентність – це основна характеристика особистості, яка забезпечує високу продуктивність. Тому попри різні акценти, науковці сходяться на тому, що компетентність включає не лише професійні знання та навички, а й поведінкові характеристики, відповідальність та адаптивність. Особливої ваги набуває здатність до мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів у нестабільних або кризових умовах. З практичної точки зору це означає, що HR-стратегії повинні формуватися не лише на основі формальних вимог до посади, а й з урахуванням ключових компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей організації. У цьому контексті компетентнісний підхід виступає механізмом забезпечення адаптивності, гнучкості та стабільності персоналу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У науковій літературі відсутня єдність у тлумаченні понять «компетенція» та «компетентність», що нерідко спричиняє термінологічну плутанину [4]. Водночас аналіз сучасних підходів демонструє спільне розуміння цих категорій як багатовимірних характеристик працівника. Компетенція найчастіше трактується як окремі знання, уміння, навички або поведінкові характеристики, які можна виміряти та оцінити на практиці (наприклад, здатність працювати з певним програмним забезпеченням, комунікативні навички чи вміння працювати в команді). Натомість компетентність розглядається як інтегроване поняття, що охоплює сукупність компетенцій, а також цінності, мотивацію та поведінкові установки, які в комплексі забезпечують ефективність виконання професійних обов'язків. Таким чином, компетенція виступає елементом структури компетентності, а компетентність є ширшою системною характеристикою особистості фахівця.

Компетентнісний підхід у сучасному управлінні персоналом розглядається як комплексна методологія, орієнтована на розвиток, інтеграцію та практичне застосування ключових компетенцій у професійній діяльності. У наукових працях цей підхід трактується як система принципів, методів та інструментів, спрямованих на підвищення організаційної ефективності через розвиток людського капіталу. Його впровадження передбачає розробку моделей компетенцій, які деталізують необхідні знання, навички, поведінкові характеристики та ціннісні орієнтації для різних категорій посад [1]. На основі таких моделей формуються інтегровані HR-процеси – від підбору та адаптації персоналу до системи оцінювання, професійного навчання та мотивації. Завдяки цьому компетентнісний підхід забезпечує стратегічне узгодження цілей організації з розвитком потенціалу працівників, сприяючи підвищенню гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості компанії в умовах динамічних змін.

Висновки. Компетентнісний підхід у сучасному управлінні персоналом – це ефективна методологія, спрямована на інтеграцію знань, навичок, мотиваційних чинників та поведінкових характеристик співробітників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Він передбачає орієнтацію на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності та стійкості компанії. Актуальність компетентнісного підходу зростає в умовах глобальних викликів, економічної нестабільності, цифрової трансформації та необхідності швидкої адаптації до постійних змін. Саме цей підхід дозволяє поєднувати стратегічні завдання організації з індивідуальним розвитком працівників, формуючи гнучкі та адаптивні HR-практики, що забезпечують довгострокову результативність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Волянська-Савчук Л. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних бізнес-економічних процесах за компетентнісним підходом. / Л. Волянська-Савчук, Т. Глушко, О. Горбатюк, О. Кошонько // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2022. – Том 312, №6(2). – С. 362-369. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61)

2. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. / R. E. Boyatzis. – New York, NY: John Wiley & Sons, 1982. – 317 p.
3. Dubois D. D. Competency-based human resource management. / D. D. Dubois, W. J. Rothwell. – Palo Alto, CA: Davies Black Publishing, 2004. – 215 p.
4. Maistrenko O. Competency-based approach to personnel management as the key to effective organizational development in the conditions of modern challenges. / O. Maistrenko , V. Vasiuk // Економіка та суспільство. – 2025. – № 76. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6335>
5. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. / D. C. McClelland // American Psychologist. –1973. – № 28 (1). – P. 1–14.

Автор

Вадим ВАСЮК

Керівник

Тетяна БЛИЗНЮК

Зав. кафедри креативного
менеджменту і дизайну

Тетяна БЛИЗНЮК