

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Тимошенко Васирина Богданівна\*, аспірант  
Національний університет «Львівська політехніка»

\*ORCID 0009-0001-7403-7872

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 04.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

**Вступ.** В сучасних умовах діяльності підприємств зростає роль людського фактору як джерела стратегічних переваг. Однак, традиційні підходи до управління персоналом, що фокусуються на формальних вимогах до посади і кваліфікаційних характеристиках, дедалі частіше не забезпечують очікуваних результатів щодо ефективності працівників. Це стало особливо актуально в умовах швидких змін ринку, цифрової трансформації та гібридних форматів роботи, коли від працівника очікується не лише професійна компетенція, а й здатність демонструвати моделі поведінки, що узгоджуються зі стратегічними цілями компанії. Компетентнісний підхід, який передбачає систематичне визначення, оцінювання та розвиток компетентностей працівників, потенційно здатний вирішити цю проблему. Водночас, у науковій літературі та практиці управління все ще існує недостатня узгодженість у розумінні сутності понять «компетенція» та «компетентність», механізмів їх вимірювання і ролі в стратегічному HR-менеджменті. Актуальність питання полягає не лише у змістовному розмежуванні понять, а й в інтеграції компетентнісних моделей у загальну систему стратегічного управління персоналом – від підбору, розвитку та оцінювання до моніторингу результативності і коригування HR-стратегії. Ці проблеми й визначають завдання та спрямованість даного дослідження, оскільки без чіткого теоретичного і методичного базування компетентнісний підхід залишається частковим інструментом, а не повноцінним механізмом стратегічного управління людськими ресурсами.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Проблематика компетентнісного підходу в управлінні персоналом активно досліджується як українськими, так і зарубіжними авторами. Проте, аналіз наукових публікацій свідчить, що незважаючи на важливість застосування компетентнісного підходу, цей напрям досліджень недостатньо поширений та розвинений. Більшість існуючих підходів до формування компетентнісних моделей зосереджені на формуванні моделей компетенцій, описі переліків компетенцій, або їх поведінкових індикаторів, не враховуючи в достатній мірі трансформаційний характер сучасного середовища функціонування підприємств.

Зокрема, теоретичні засади концепції сформовано у працях Richard Boyatzis [14] та Le Deist F. D. [13], де уточнено структуру та зміст компетентності. Майстренко О. та Васюк В. [7] обґрунтовують його роль як чинника організаційного розвитку в умовах сучасних викликів. Грузіна І. [8] досліджує використання компетенцій у стратегічному управлінні підприємством, а Косенко Н.В. і Приходько І.Ю. [9] акцентують на формуванні компетентнісних моделей у діяльності компанії. У роботах Кучинський В. та Гуцан О. [10] розкрито зв'язок компетенцій із системами мотивації персоналу, тоді як Фоменко Н. [12] аналізує розвиток кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. Уточнення понятійного апарату та напрямів застосування підходу здійснили Короленко Р.В., Іванов Є.С., Адаменко М.В. [1], Савченко В.А. [2], Синиченко А.В. [4] та Ситник Н.І. [5], тоді як Святюк О.Р. [18] досліджує взаємозв'язок компетентнісних характеристик із лідерським потенціалом менеджерів. Водночас узагальнення результатів цих досліджень свідчить про наявність низки невирішених



© Тимошенко В. Б., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

аспектів, зокрема, недостатню розробленість індикаторів зрілості компетентнісних систем та методів впровадження у загальну стратегію управління персоналом.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних механізмів застосування компетентнісного підходу як ключового елементу стратегічного управління персоналом, у межах якого він розглядається не як окремий HR-інструмент, а як механізм узгодження вимог організації з поведінкою працівників. Для досягнення цієї мети передбачено уточнення змістового розмежування понять «компетенція» і «компетентність», визначення їх ролі у стратегічному контексті управління персоналом, а також розроблення алгоритму формування компетентнісної стратегії, яка дозволить перевести компетентнісний підхід із рівня концептуальної ідеї в дієвий управлінський механізм.

Щодо методів дослідження, то було використано: аналітико-теоретичний метод – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності понять «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», системний аналіз – для виявлення взаємозв'язків між впливом компетентнісного підходу на загальну стратегію управління персоналом та метод узагальнень – для формування моделі управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

**Основний матеріал і результати.** Сучасні соціально-економічні трансформації, зумовлені цифровізацією, змінами організаційних моделей, зростанням невизначеності та швидкості змін ринкового середовища, істотно змінюють процеси управління персоналом на підприємствах. Традиційні підходи до навчання, розвитку та оцінювання персоналу дедалі частіше виявляються недостатньо адаптивними, оскільки були орієнтовані переважно на стабільні умови функціонування організацій та фіксовані описи посадових ролей. В умовах трансформацій зростає потреба в таких управлінських інструментах, які зможуть забезпечити гнучкість, узгодженість стратегічних і операційних рішень, а також можливість своєчасної адаптації персоналу до змін. У цьому контексті особливої актуальності набуває компетентнісний підхід, який посідає важливе місце в сучасній теорії та практиці управління персоналом, оскільки дозволяє перейти від управління посадою до управління здатністю працівника досягати результатів діяльності. На відміну від традиційних моделей компетенцій, що акцентували увагу переважно на кваліфікаційних характеристиках (знаннях, професійних навичках, досвіді), компетентнісний підхід поєднує знання, уміння, особистісні якості, мотиваційні установки, поведінкові патерни та здатність працівника застосовувати їх у робочих ситуаціях. У зв'язку з цим виникає необхідність переосмислення компетентнісного підходу не лише як інструменту оцінювання та розвитку персоналу, а як управлінського механізму, здатного забезпечити узгодження індивідуальних компетенцій працівників із цілями та напрямками діяльності підприємства. Відповідно, головним завданням компетентнісного підходу стає перетворення людського потенціалу в керовану конкурентну перевагу, таким чином, переводячи компетентності в категорію стратегічних активів, що підлягають плануванню, інвестуванню та моніторингу.

Варто звернути увагу і на те, що погляди науковців суттєво відрізняються у трактуванні понять «компетентність» та «компетенція». Інколи їх використовують як синоніми, чи тотожні поняття. Також, часто на практиці ці поняття змішуються, що призводить до методологічної нечіткості. Автори [1] систематизують погляди науковців на термінологію визначення сутності економічного поняття та чітко розмежовують ці поняття, звертаючись до етимології даних слів. Узагальнюючи погляди науковців, які досліджують питання компетентнісного підходу, зокрема [2–5], можна резюмувати, що компетенція – це набір, знань навичок і якостей працівника, необхідних для якісного виконання конкретного завдання, а компетентність – це здатність працівника застосовувати відповідні компетенції на практиці для досягнення результату. Крім того, у сучасних дослідженнях компетентнісного управління персоналом важливим методологічним орієнтиром виступає Гарвардський словник компетенцій, у якому компетенції розглядаються як комплекс демонстрованих поведінкових проявів, мотиваційних характеристик і професійних знань, що визначають ефективність виконання ролі та можуть бути системно ідентифіковані, оцінені й розвинені в межах організації [6].

Тобто, компетенція – категорія нормативна та описує вимоги до посади, і яким повинен бути працівник, щоб успішно виконувати роботу. Відповідно, компетентність – категорія оціночна і характеризує готовність працівника застосовувати знання, вміння, приймати рішення, адаптуватися до ситуацій і досягати результату в професійній діяльності. Таким чином, результати узагальнення наукових підходів дозволяють встановити їх принципову відмінність, довівши, що терміни «компетенція» та «компетентність» не є тотожними. Проте, вони є основоположними при визначенні сутності поняття «компетентнісний підхід». Беручи до уваги існування великої кількості точок зору науковців на визначення поняття компетентнісного підходу, дослідимо деякі з них (Таблиця 1).

## Наукові підходи до трактування поняття «компетентнісний підхід»

| Визначення поняття  | Автор                                  |
|---|--|
| Компетентнісний підхід вважається комплексною методологією, орієнтованою на розвиток та застосування ключових компетенцій у професійній діяльності.   | Майстренко О.,<br>Васюк В. [7, с.3]    |
| Компетентнісний підхід – процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, заснований на детальному аналізі стратегічного потенціалу підприємства, прогнозування стану його внутрішнього та зовнішнього середовища, що базується на залучення персоналу, який володіє необхідними знаннями навичками та вмінням неупереджено сприймати інформацію, робити на її основі та на основі свого досвіду інтуїції правильні висновки, визначати найперспективніші напрями майбутніх дій та брати відповідальність за прийнятті рішення для досягнення стратегічних цілей підприємства. | Грузіна І. [8, с.37]                   |
| Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – це технологічний інструмент відповіді на питання, як в постійно мінливих ситуаціях при дефіциті трудових ресурсів, все більшої і більшої залежності організації від кваліфікації співробітників, не просто підтримувати наявний рівень ефективності компанії, але і рухатися вперед, розвиватися, добиватися успіхів у конкуренції, бути кращим.   | Косенко Н.,<br>Приходько І. [9, с.170] |
| Компетентнісний підхід розглядається як єдина методологічна основа кадрових процесів, яка поєднує вимоги бізнесу та управління персоналом через опис поведінки та характеристик, необхідних для високої ефективності трудового процесу.   | Кучинський В.,<br>Гуцан О. [10]        |
| Компетентнісний підхід у менеджменті персоналу описує систему розвитку і застосування компетенцій співробітників, яка спрямована на досягнення цілей організації через узгодження поведінкових і функціональних показників компетентності.  | Прохоровська С. [11]                   |
| Компетентнісний підхід визначається як концептуальна стратегія управління кадровим потенціалом, яка інтегрує вимоги стратегічного планування з розвитком і оцінюванням компетентностей працівників в умовах ринку праці та технологічних змін.  | Фоменко Н. [12]                        |
| Компетентнісний підхід ґрунтується на цілісному розумінні компетентностей, як комплексу знань, умінь та поведінкових характеристик, що інтегруються залежно від професійного контексту та забезпечують ефективну діяльність.  | Le Deist F.D.,<br>Winterton J. [13]    |
| Компетентнісний підхід розглядається як управління ефективністю через ідентифікацію та розвиток поведінкових характеристик працівника, що безпосередньо визначають успішність діяльності.   | Boyatzis R.E. [14]                     |

Джерело: сформовано автором на основі [7–14]

Отже, проведений огляд свідчить про формування відносно консолідованої наукової позиції, щодо компетентнісного підходу як комплексної концепції управління персоналом, яка розглядає компетентність як основу для узгодження процесів навчання, розвитку, оцінювання і мотивації, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Проте, незважаючи на різноманіття підходів до визначення поняття компетентнісний підхід, більшість з них не охоплюють сучасних реалій та умов постійних трансформацій. Таким чином, на основі аналітичного огляду літератури, зокрема, спираючись на дослідження науковців, які подані в табл.1, та з врахуванням умов українських трансформацій, пропонується авторське визначення поняття «компетентнісний підхід», яке найбільш повно відображає його сучасну сутність та враховує елементи, яких не було у класичних визначеннях. На мою думку, компетентнісний підхід – це стратегічно орієнтована концепція управління персоналом, за якої компетентності працівників розглядаються як ключовий ресурс організації, що підлягає цілеспрямованому розвитку та інтеграції у всі HR-процеси з метою узгодження поведінки персоналу зі стратегічними цілями, та забезпечення стійкої адаптації підприємства до суспільних, економічних і технологічних трансформацій, зберігаючи конкурентоспроможність.

Таким чином, у контексті суспільних трансформацій компетентнісний підхід набуває нового змісту та перетворюється з інструменту оцінювання персоналу в механізм стратегії управління персоналом. Відтак, виникає необхідність формування такої компетентнісної моделі, яка буде забезпечувати узгодженість стратегічних цілей підприємства, трансформаційних викликів зовнішнього середовища та кадрового потенціалу. З цією метою розроблено авторську модель управління персоналом, побудовану на засадах компетентнісного підходу (рис.1).

Запропонована модель відображає циклічний характер управління персоналом і складається з наступних етапів:

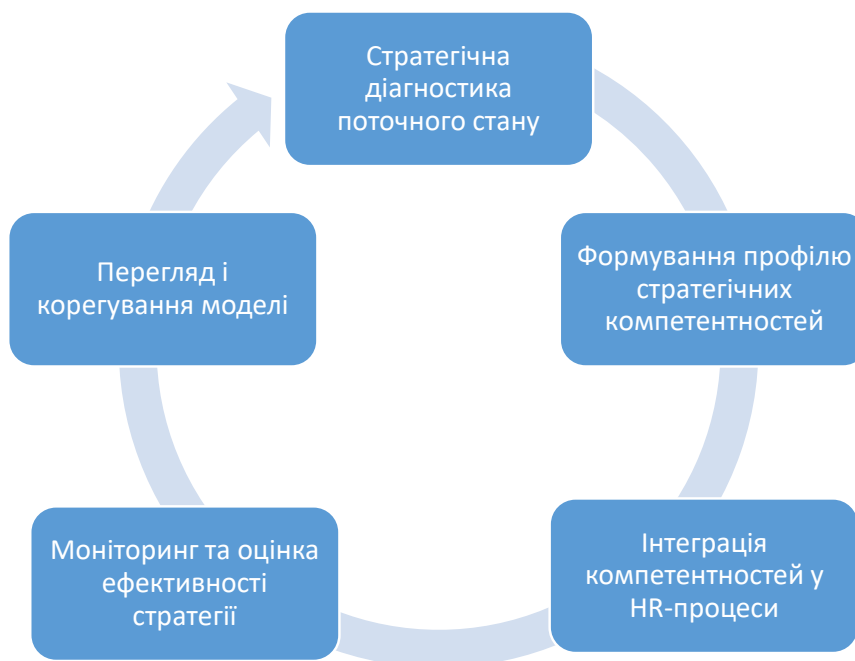


Рис. 1. Компетентнісна модель HR-стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

**Етап 1. Стратегічна діагностика поточного стану (підприємства та персоналу).** Передбачає комплексну діагностику стану підприємства, його ринкового становища, стратегії бізнесу, організаційної культури та визначення поточного рівня компетентностей персоналу. На цьому етапі аналізуються:

- стратегічні цілі підприємства та ключові бізнес-процеси;
- конкурентна позиція;
- ключові стратегічні виклики, які мають вплив на бізнес (економічні, технологічні, соціальні);
- структура управління та розподіл повноважень;
- стиль керівництва та організаційна культура;
- стратегічні кадрові виклики (плинність, дефіцит фахівців, цифровий розрив, зміни ринку праці);
- організаційна структура підприємства;
- кваліфікаційна структура персоналу та посадові профілі;
- оцінка поточних компетенцій працівників;
- кількісний та якісний склад персоналу;
- аналіз HR-процесів на відповідність стратегічним завданням.

Дану діагностику проводять, використовуючи методи PESTEL, SWOT, аналіз стратегічних сценаріїв. Для діагностики персоналу сучасні компанії дедалі частіше застосовують інструменти автоматизованого оцінювання, цифрові профілі посад та аналітику даних. Це дозволяє підвищити точність результатів та мінімізувати суб'єктивність оцінювання. У свою чергу, ефективно проведена діагностика дає повний опис поточного стану кадрового потенціалу, виявлення сильних і проблемних зон, та чітке розуміння стратегічних вимог до персоналу, бо різні стратегії потребуватимуть різних моделей поведінки працівників.

**Етап 2. Формування профілю стратегічних компетентностей** передбачає формування очікуваних моделей поведінки працівників, де компетентності будуть відповідати місії, візії та стратегічним цілям підприємства. Вони можуть бути поділені на блоки та мати свої індикатори, зокрема:

- корпоративні – орієнтація на результат, відповідальність, певний стиль командної взаємодії, здатність до навчання);
- лідерські (управлінські) – наявність лідерського потенціалу, особливо в умовах невизначеності, стратегічне мислення, управління змінами, вплив, вміння досягати цілей в умовах трансформацій, здатність розвивати підлеглих. Згідно з дослідженнями, саме управлінські компетентності визначають довгострокову результативність організації [15];

- функціональні – визначають специфічні професійні вимоги для різних категорій посад (наприклад, технічні знання, галузеві навички);
- цифрові – робота з аналітикою, цифрова грамотність, адаптивність до технологій;
- поведінкові – стресостійкість, емоційна саморегуляція, гнучкість;
- трансформаційні – стають важливими в період змін та невизначеності. Серед важливих компетентностей слід виділити резильєнтність, адаптивність у кризових ситуаціях, толерантність до змін і невизначеності, інноваційна активність, здатність мислити креативно та генерувати ідеї, вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

На основі таких компетентнісних профілів з чіткими описами індикаторів поведінки вибудовується цілісна модель компетентностей, яка особливо актуальна для українських підприємств у час постійних трансформацій.

**Етап 3. Інтеграція компетентностей у HR-процеси** – компетентності стають основою системи управління персоналом і відображаються в кожній HR функції, зокрема:

- підбір персоналу – застосування компетентнісних критеріїв у процесі рекрутингу, зокрема, використання структурованих інтерв'ю за компетенціями, ситуаційних завдань і тестів дозволяє зменшити помилки підбору та підвищити точність прогнозу на успішність кандидата в роботі та вливання його в корпоративну культуру підприємства. Дослідження Korn Ferry демонструють, що 42% нещодавно опитаних компаній, віддають перевагу оцінці більшості кандидатів на вакансію за навичками, а не лише за описом посад [16];

- адаптація – програми адаптації вибудовуються навколо ключових компетентностей, що дозволяє швидше інтегрувати нових працівників у корпоративну культуру та робочі процеси;

- навчання та розвиток – навчальні програми спрямовуються на розвиток і нарощення стратегічно важливих компетентностей, плани розвитку будуються на основі компетентнісних профілів. Дослідження McKinsey підкреслює, що моделі розвитку, засновані на компетентностях, підвищують швидкість адаптації персоналу під час змін. Також вони прогнозують, що в близькому майбутньому найуспішніші організації розвиватимуть навички своїх працівників, використовуючи потенціал технологій, та пов'язуючи розвиток потенціалу з бізнес-цінністю [17];

- оцінювання персоналу – регулярні оцінювання продуктивності через призму компетентностей, що дозволить отримувати об'єктивну картину розвитку персоналу, наприклад, системи оцінювання 360°, оцінку потенціалу (HiPo) [18], оцінювання за KPI та компетентнісним профілем;

- мотивація – повинна бути спрямована на стимулювання поведінки, яка відповідає ключовим компетентностям. Використання компетентнісних KPI забезпечить прозорість очікувань і створить зв'язок між поведінкою працівника та винагородою. Також рівень розвитку компетентностей сприятиме можливості кар'єрного росту.

**Етап 4. Моніторинг та оцінка ефективності стратегії.** Після впровадження компетентнісної стратегії ключовим завданням стає систематичне відстеження її результативності. Моніторинг спрямований не на оцінювання окремих працівників, а на перевірку того, наскільки компетентнісний підхід впливає на результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності компетентнісної стратегії здійснюється на основі таких показників:

- динаміка продуктивності;
- зниження плинності кадрів;
- швидкість адаптації нових співробітників;
- рівень залученості;
- рівень цифровізації процесів та інтеграція з HR-технологіями;
- рівень витрат на персонал;
- виявлення ключових розривів між наявними та потрібними компетенціями.

На цьому етапі, після аналізу кількісних та якісних показників ефективності системи, відбувається визначення зон, які потребують удосконалення.

**Етап 5. Перегляд і корегування моделі.** Перегляд стратегії є логічним продовженням моніторингу та передбачає прийняття управлінських рішень на основі отриманих даних. Його метою є підтримання актуальності компетентнісної моделі та узгодження її зі змінами зовнішнього середовища і стратегічними пріоритетами підприємства. Перегляд включає такі дії:

- аналіз відхилень показників від цільових значень;

- виявлення причин відхилень;
- оцінювання ефективності існуючої моделі компетентностей;
- прийняття рішень щодо змін.

Коригування моделі може здійснюватися на трьох рівнях:

- операційному – зміна програм навчання, методів адаптації, підходів до оцінювання;
- функціональному – оновлення профілів посад, і відповідно, критеріїв підбору персоналу, а також системи розвитку персоналу;
- стратегічному – перегляд ключових компетентностей, зміна, або додавання нових, оновлення вимог до керівників.

Перегляд компетентнісної моделі доцільно проводити щорічно, а повне оновлення кожні 2 роки, або при зміні стратегії підприємства.

Таким чином, п'ятиетапна модель формує безперервний цикл: діагностика – проектування – впровадження – моніторинг – коригування – повторна діагностика. Наявність цих етапів забезпечує життєздатність стратегії та перетворює її з формального документа на динамічний і постійно діючий управлінський механізм, де цикл кожного разу запускається управлінськими рішеннями. Така структура забезпечує системність, стратегічну узгодженість та довгострокову результативність компетентнісного підходу.

**Висновки.** Отже, в умовах нестабільного середовища, технологічних змін і постійної потреби організацій у швидкій адаптації саме компетентності, а не формальні посадові вимоги, стають ключовим елементом узгодження поведінки працівників зі стратегічними цілями підприємства. Відтак, компетентнісний підхід виступає не окремим HR-інструментом, а методологічною основою стратегічного управління персоналом. Його впровадження дозволяє зробити кадрову політику системною, вимірюваною, адаптивною, а також узгодити очікування організації та працівників і підвищити керуваність людськими ресурсами. Таким чином, компетентнісний підхід трансформує HR-стратегію в гнучку модель управління персоналом, що відповідає сучасним викликам та підвищує стійкість підприємства. Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з розробленням методів цифрового моніторингу компетентностей та інтеграцією компетентнісних моделей у сучасні HR-системи.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Короленко Р.В., Іванов Є.С., Адаменко М.В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>
2. Савченко В.А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». *Формування ринкової економіки : збірник наукових праць*. Київ, 2010. Т. 2. С. 314–322.
3. Адаменко М.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51–57.
4. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.
5. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2010. № 7. С. 121–125.
6. Harvard University. Компетентнісний словник. 2019. URL: [https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/113/2020/07/HU-Competency-Dictionary\\_December-2019.pdf](https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/113/2020/07/HU-Competency-Dictionary_December-2019.pdf)
7. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.3278/2/2524-0072/2025-76-57>
8. Грузина І.А. Сутність та особливості компетентнісного підходу до стратегічного управління підприємством. *Управління розвитком*. 2020. Т. 18. № 4. С. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(4\).2020.04](https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.04)
9. Косенко Н.В., Приходько І.Ю. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейрменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 21–22 березня 2024 р.* Дніпро, 2024. С. 796.
10. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2021. № 4. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
11. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2018.23.086>

12. Фоменко Н. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>
13. Le Deist F.D., Winterton J. What is competence? *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27–46. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
14. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27. № 1. P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
15. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York, 2012.
16. Valuing skills : звіт. Korn Ferry Institute. URL: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/institute/kfi-valuing-skills.pdf>
17. Capability building in 2030. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/capability-building-in-2030>
18. Сватюк О.Р. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 67–82. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067>

### REFERENCES:

1. Korolenko R. V., Ivanov Ye. S., Adamenko M. V. (2023) Kompetentsiia, kompetentnist ta kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom pidpriemstva [Competence, competency and competence-based approach in enterprise personnel management]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51> (in Ukrainian)
2. Savchenko V. A. (2010) Pro spivvidnoshennia poniat "kompetentnist", "kompetentsiia" ta "profesiina prydatnist" [On the correlation between the concepts of "competency", "competence" and "professional suitability"]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, vol. 2, pp. 314–322. (in Ukrainian)
3. Adamenko M. V. (2021) Rozvytok innovatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva na osnovi kompetentnisnogo pidkhdodu [Development of innovative potential of enterprise personnel based on the competence approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 16, pp. 51–57. (in Ukrainian)
4. Synychenko A. V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhdid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competence-based approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21), pp. 288–294. (in Ukrainian)
5. Sytnyk N. I. (2010) Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni liudskymy resursamy [Competence-based approach in human resource management]. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 7, pp. 121–125. (in Ukrainian)
6. Harvard University (2019) *Kompetentnisnyi slovnyk* [Competency dictionary]. Available at: [https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/113/2020/07/HU-Competency-Dictionary\\_December-2019.pdf](https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/113/2020/07/HU-Competency-Dictionary_December-2019.pdf)
7. Maistrenko O., Vasiuk V. (2025) Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Competence-based approach in personnel management as a key to effective organizational development under modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> (in Ukrainian)
8. Hruzina I. A. (2020) Sutnist ta osoblyvosti kompetentnisnogo pidkhdodu do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Essence and features of the competence-based approach to strategic enterprise management]. *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 18, no. 4, pp. 30–40. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(4\).2020.04](https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.04) (in Ukrainian)
9. Kosenko N. V., Prykhodko I. Yu. (2024) Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom kompanii [Competence-based approach in company personnel management]. *Upravlinnia proiektamy. Perspektyvy rozvytku proiektnoho ta neiromenedzhmentu, informatsiinykh tekhnolohii upravlinnia, tekhnolohii stvorennia ta vykorystannia ob'ektiv prava intelektualnoi vlasnosti, transfer tekhnolohii: VI Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia* (Dnipro, March 21–22, 2024). Dnipro. (in Ukrainian)
10. Kuchynskiy V., Hutsan O. (2021) Formuvannia efektyvnoi systemy motyvatsii personalu na osnovi modelei kompetentsii [Formation of an effective personnel motivation system based on competency models]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45> (in Ukrainian)
11. Prokhorovska S. (2018) Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom [Competence-based approach in personnel management]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, no. 23, pp. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2018.23.086> (in Ukrainian)
12. Fomenko N. (2025) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu na zasadakh kompetentnisnogo pidkhdodu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Mechanism of managing human resource development based on the competence approach in conditions of digital transformation]. *Ekonomichniy prostor*, no. 206, pp. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190> (in Ukrainian)
13. Le Deist F. D., Winterton J. (2005) What is competence? *Human Resource Development International*, vol. 8, no. 1, pp. 27–46. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
14. Boyatzis R. E. (2008) Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, vol. 27, no. 1, pp. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

15. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012) HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill Professional.

16. Korn Ferry Institute Valuing skills [Valuing skills report]. Available at: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/institute/kfi-valuing-skills.pdf>

17. McKinsey & Company (2021) Capability building in 2030. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/capability-building-in-2030>

18. Svatiuk O. R. (2024) Vzaiemozviazok emotsiinoho intelektu ta kharakterystyk liderskoho potentsialu menedzheriv [Relationship between emotional intelligence and characteristics of managers' leadership potential]. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, no. 1 (11), pp. 67–82. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067> (in Ukrainian)

УДК 330.1; 331.108.2; 330.322.3

JEL M10, M21, M51

**Тимошенко Василина Богданівна**, аспірант, Національний університет «Львівська політехніка».

### **Модель стратегії управління персоналом з використанням компетентнісного підходу.**

Стаття поєднує теоретичні узагальнення з практично-орієнтованими рекомендаціями та формує цілісне бачення компетентнісної стратегії як ефективного механізму управління персоналом. Запропоновано структурований алгоритм формування стратегії управління персоналом на основі компетентнісного підходу: від стратегічного аналізу цілей організації та діагностики кадрового потенціалу до інтеграції компетентностей у процеси підбору, розвитку й оцінювання та впровадження системи моніторингу результативності. Обгрунтовано, що компетентнісний підхід повинен розглядатися не як окремий HR-інструмент, а як безперервний управлінський цикл, що включає моніторинг ефективності, аналіз відхилень та регулярне коригування моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечить узгодження поведінки працівників зі стратегічними пріоритетами організації, підвищуючи ефективність діяльності.

**Ключові слова:** компетенція, компетентність, компетентнісний підхід, персонал, управління персоналом, стратегія.

UDC 330.1; 331.108.2; 330.322.3

JEL M10, M21, M51

**Vasylyna Tymoshenko**, Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University. **A model of personnel management strategy using a competency approach.**

Social changes in Ukraine and the world are breaking the usual approaches to personnel management. Old models no longer work as they used to. Modern enterprises operate in very unstable conditions – technological changes, digitalization, forced transformations due to war, the transition to hybrid work models. In such conditions, simply describing a position or formulating requirements is no longer enough. An employee must not only have a set of knowledge, but also demonstrate behavior that meets the company's goals, flexibility, interaction style, and ability to learn. That is why the competency-based approach is becoming the basis of modern HR management. The article substantiates that it can be a methodological basis for strategic human resource management. A structured algorithm for forming a personnel management strategy based on a competency model is proposed, which includes several stages – from strategic analysis of the organization's goals and diagnostics of personnel potential to building job profiles, integrating competencies into the selection, development, and evaluation processes, and implementing a performance monitoring system. Particular attention is paid to the mechanism for assessing the effectiveness of the competency strategy through measurable indicators – staff turnover, labor productivity, level of involvement, speed of adaptation and economic results of activity. It is proved that the competency approach should be considered as a continuous management cycle, which includes monitoring, analysis of deviations and regular adjustment of the model in accordance with environmental changes. Such an approach allows you to create a systematic, predictable and strategically oriented personnel management system that ensures the coordination of employee behavior with the strategic priorities of the organization, increases the manageability of human resources and creates the basis for the long-term competitiveness of the enterprise. The competency approach allows the enterprise to create a holistic logic of personnel management. It ensures the stability of the organization, the effectiveness of HR processes, compliance with the requirements of transformations, synergy between business strategy and the personnel management function.

**Key words:** competence, competency, competency-based approach, personnel, personnel management, strategy.