

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-10
УДК 378.011.3-051:[005.336.2-27.561]

Лаврук О. В.

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-педагогічної роботи,
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7932-0036>

Лаврук Н. А.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-8460>

Кушнір Л. А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ

Удосконалення управління кадровою політикою має вирішальне значення для успішної роботи будь-якої організації. Управління професійними компетентностями персоналу включає процеси аналізу, розвитку, оцінки та мотивації працівників з метою підвищення їх ефективності та кар'єрного росту. Це передбачає оцінку поточних знань і навичок, створення програм навчання, регулярну оцінку ефективності та розробку індивідуальних планів розвитку. Цей підхід допомагає створити гармонійне робоче середовище, де працівники можуть розвивати свої професійні компетентності та досягати успіху. Чітко спланована кадрова політика сприяє раціональному розподілу трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню оптимального використання потенціалу кожного працівника, а також дозволяє компанії досягати високих результатів і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Ключові слова: компетенції, персонал, мотивація, наставництво, організаційне управління, безперервний професійний розвиток.

Oleksandr Lavruk

ERIHE "Kamianets-Podilsky State Institute"

Natalia Lavruk

ERIHE "Kamianets-Podilsky State Institute"

Lyudmila Kushnir

ERIHE "Kamianets-Podilsky State Institute"

MANAGEMENT POLICY AND IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF EMPLOYEES IN UKRAINE

Enhancing personnel policy management is crucial for the successful operation of any organization. This process influences the efficiency, stability, and development of enterprises, as well as the overall socio-economic climate in the country. Managing the professional competencies of personnel involves processes of analysis, development, assessment, and motivation of employees to improve their effectiveness and career growth. This entails assessing current knowledge and skills, creating training programs, regularly evaluating performance, and developing individual development plans. This approach helps create a harmonious work environment where employees can develop their professional competencies and achieve success. By applying a competency-based approach to personnel development management, the organization focuses not only on the use of current skills for effective work but also on the formation of future competencies in accordance with its strategy. In this regard, the issue of creating a competency model becomes relevant. However, due to the unique characteristics, directions, areas of activity, and sizes of organizations, as well as the variety of professions and strategic business visions, creating a universal model is a challenging task. Therefore, each organization can develop its own competency models, as well as ensure methodical, organizational, informational, and motivational aspects of personnel development management based on a competency approach. The use of

a competency-based approach to personnel development allows for the improvement of this direction management process, and the enhancement of the quality of employee selection, placement, evaluation, and training. This approach also opens up additional opportunities, such as the implementation of a continuous personnel training system, effective talent management, non-material employee motivation, and increased engagement. The development of competencies becomes the basis for the successful implementation of a strategic personnel management system and effective organizational culture management. Thus, by implementing a competency-based approach in the field of personnel development, one can not only improve the psychological climate and retain talented employees but also reduce the organization's financial costs, significantly increasing its profitability. Well-planned personnel policies contribute to the rational distribution of labor resources, increased productivity, and optimal use of each employee's potential, allowing the company to achieve high results and remain competitive in the market.

Keywords: competencies, personnel, motivation, mentorship, organizational management, continuous professional development.

Постановка проблеми та її актуальність. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища успіх підприємства значною мірою залежить від його персоналу. Знання, вміння, навички та досвід працівників стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Однак одного тільки високого інтелекту та глибоких професійних знань недостатньо, хоча ці якості отримали лише загальні характеристики фахівця.

Сьогодні, поряд із традиційними професійними, функціональними та стратегічними вимогами, все більше уваги приділяється розвитку особистісних, соціальних та моральних компетенцій. Серед них особливо цінуються креативність, комунікабельність, стресостійкість, ініціативність, здатність протистояти тиску, емпатія, гуманність, швидка адаптація, емоційна зрілість, а також уміння адаптуватися до швидких змін і нових викликів ринку праці.

Крім того, потрібно бути більш гнучким, адаптованим, освіченим у сфері інформації, інновацій, здатним активно аналізувати дані, активно діяти, швидко приймати рішення та навчатися протягом усього життя. Ці якості дозволяють працівникам не лише відповідати сучасним вимогам, але й залишатися затребуваними в умовах швидкого науково-технічного прогресу, який зумовлює постійні зміни у вимогах до професійних знань, навичок і компетенцій працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам організації негативно впливає на її результати. Тому кадровий потенціал стає ключовим показником соціально-економічно розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу компетенцій в управлінні персоналом. Основи теорії компетенції були закладені в працях зарубіжних вчених: І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г.Г. Десса, К. Діврі, Г. Коннака, В. Макелвіла, Е. Персе, К.К. Прахалада, Дж.С. Пікена, Г. Тетенбаума, А. Торра, Фрідріха фон Хайска, Г. Хемел, О. Ванькової, С.В. Шекшня.

Вітчизняні науковці (А.Я. Кібанов, А.П. Наливайко, В.І. Маслов, О.Г. Мендрул та ін.) також активно досліджують цю проблематику.

Дослідження ролі компетенцій у системі загального менеджменту організації обумовлене значущістю зовнішніх, внутрішніх і внутрішньо особистісних факторів, які впливають на управління розвитком персоналу та сприяють прийняттю оптимальних управлінських рішень у сфері стратегічного управління підприємством.

Мета статті. У подальшому дослідженні потребують уточнення питання, що стосуються визначення сутності політики управління професійними компетенціями працівників в Україні, аналізу її впливу на розвиток організацій, а також вирішення ключових викликів і проблем, які стоять перед підприємствами під час підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, необхідно провести детальну оцінку поточного стану політики управління та розвитку професійних компетенцій працівників, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління компетенціями в умовах сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ринкової економіки та глобалізації конкурентоспроможність підприємств залежить від ефективного управління людським капіталом, зокрема від розвитку та вдосконалення професійних компетенцій працівників. В Україні, як і в інших країнах, питання розвитку персоналу стає все більш актуальним, а нестача кваліфікованих кадрів є ресурсом для підвищення ефективності та адаптації організацій.

Умови функціонування господарюючих суб'єктів відзначаються високою невизначеністю та динамічністю, що потребує впровадження нових методологічних підходів для забезпечення стабільного довгострокового розвитку підприємства. Це передбачає розробку та прийняття узгодженого набору завдань і політики, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства через порівняння його можливостей з вимогами зовнішнього середовища. Важливим є використання також цих результатів при формуванні стратегії ринкової поведінки та створення, удосконалення та ефективного використання конкурентоспроможних компетенцій персоналу підприємства.

Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети та здатністю «вгадати», які мотиви («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін [2].

Сьогодні бізнес функціонує в складному середовищі, яке відзначається багаторівневою структурою і динамічними зв'язками між його елементами. Визначення універсальних ключових компетенцій, необхідних для успішної адаптації організації до таких умов, є результатом розуміння змін у бізнес-середовищі та усвідомлення потреби постійного навчання та розвитку працівників. Тому, при розробці моделей компетенцій, які відповідають бізнес-процесам організації, слід орієнтуватися на світові бізнес-тренди та підходи до формування ключових компетенцій з урахуванням галузевої специфіки, особливостей економічної діяльності та стратегії організації.

Суть концепції компетентності полягає у вихованні компетентної особистості та працівника, який не лише володіє необхідними знаннями, професіоналізмом і високими моральними якостями, але й уміє адекватно діяти в різних ситуаціях, застосовуючи ці знання та беручи на себе відповідальність за виконання певних завдань.

Компетентність є складною інтегрованою характеристикою особистості, що включає набір знань, умінь, навичок і ставлень, які дозволяють ефективно здійснювати діяльність або виконувати певні функції, забезпечуючи розв'язання проблем і досягнення стандартів у професійній сфері або виді діяльності.

Необхідність швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища посилює вимогу до високого рівня загальної та професійної освіти, безперервного навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та розвитку творчих здібностей. Зростаюча конкуренція на світовому ринку вимагає від персоналу організацій наявності саме таких якостей. У таких умовах професійно-кваліфікаційний і компетентнісний рівень працівників стає вирішальним фактором успіху в конкурентній боротьбі. До того ж, цей персонал сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливість розвитку персоналу для організацій зумовлена прискоренням науково-технічного прогресу, що призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь і навичок. Наприклад, знання випускників ЗВО кінця ХХ століття знецінювалися через 20 років, на початку ХХІ сторіччя – через 5–10 років, а сучасні фахівці, за підрахунками дослідників, повинні перенавчатися кожні

3–5 років. Численні дослідження показують, що після закінчення ЗВО щорічно втрачається близько 20 % знань, а темпи науково-технічного прогресу призводять до постійного відставання рівня професійних знань працівників від вимог ринку. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно впливає на результати її діяльності. Наразі більше половини створених робочих місць вимагають професійно-технічної та фахової передвищої освіти, третина – вищої, і ця цифра буде постійно збільшуватися.

В Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважають, що розвиток персоналу є ключовим елементом для ефективної роботи організацій у конкурентному середовищі. Японські менеджери вважають, що їх головне завдання полягає в розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей організації – 85,3 % [5]. Інші важливі напрямки роботи, такі як розвиток ринку збуту і створення нових продуктів, посідають друге та третє місце з відповідними показниками 72,8 % і 63,8 %. Лише 44 % японських керівників вважають, що їх основне завдання – це впровадження нових технологій. Можна впевнено сказати, що будь-яка організація (від мікро- до макrorівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не тільки залучає і зберігає, але й розвиває свої людські ресурси [7].

Є кілька факторів, що підкреслюють важливість розвитку персоналу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації:

- розвиток персоналу є основним засобом досягнення стратегічних цілей організації.
- розвиток є ключовим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості.
- без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект.

Система розвитку персоналу представляє собою сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, що забезпечують ефективне виконання поточних і майбутніх завдань у сфері розвитку працівників. Вона спрямована на оптимальне задоволення потреб співробітників у самореалізації, професійному навчанні та кар'єрному зростанні. Така система має забезпечити постійне вдосконалення професійних навичок і підвищення кваліфікації протягом усього періоду трудової діяльності працівників, незалежних від їх рівня відповідальності чи професійного статусу (табл. 1).

Управління розвитком персоналу на базі компетентнісного підходу спрямоване не стільки на використання актуальних компетенцій для ефективного функціонування організації, скільки на формування компетенцій, необхідних у майбутньому, відповід-

Роль персоналу у функціонуванні організації залежно від рівня її розвитку

Функція Рівень розвитку організації управління персоналом	Рівень розвитку організації		
	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення	Персоналу надається відповідальність і права для вирішення проблем	Персонал з інноваційною та творчою силами для досягнення цілей організації	Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно й вільно поширювати знання й досвід
	Погляд вищого керівництва на персонал		
	Персонал - ресурс	Персонал - надбання	Персонал – цінність
	Витрати на персонал слід мінімізувати. Багато причин не займатися розвитком працівників	Персонал необхідно берегти й у його розвиток варто вкладати кошти. Реалізація програм і проектів удосконалення різних аспектів діяльності співробітників	Працівники є соціальними партнерами по бізнесу, здатними до самостійного визначення способу досягнення завдань і спільно відповідати за результати роботи
	Діяльність підрозділу з управління персоналом		
	«Архів» кадрової документації	Забезпечення потреби в співробітниках, систематичне навчання персоналу, розвиток систем його стимулювання, формування лояльності й прихильності до компанії	Свідоме планування дій з формування умов, які сприяють максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника

но до стратегії розвитку організації. Враховуючи це, актуальним є питання створення моделі компетенцій. Проте, створення універсальної моделі для всіх організацій є складним завданням через їх особливості, напрямки та сферу діяльності, розміри тощо, а також різноманітність професій і стратегічне бачення розвитку бізнесу. Тому кожна організація має можливість розробляти свої власні моделі компетенцій, а також методичне, організаційне, інформаційне та мотиваційне забезпечення управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу.

Вважаємо, що:

– компетенція – це особистісна якість працівника, необхідна та достатня для виконання конкретної професійної діяльності в певних умовах із заздальгідь встановленим рівнем якості.

– компетентність – це прояв і результат використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів комунікації) і досвіду працівника, який виражається у вигляді визначеного рівня ефективності діяльності в певній предметній області.

Суть моделі компетенцій полягає в тому, що компетенція визначається як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для успіху працівника на конкретній посаді, а також як зв'язок між певними поведінковими рисами співробітника і показниками його діяльності. Стосовно рівня індикаторів, існують різні погляди на те, який рівень виконання можна вважати критерієм компетентності – середній необхідний чи такий, що від-

різняється від звичайного. Таким чином, модель компетенцій можна визначити як перелік компетенцій, який включає конкретні показники їх прояву в ефективній професійній діяльності. Модель компетенцій зручна тим, що дозволяє не тільки встановити відповідність посаді, але й визначити, які якості працівника потребують розвитку, враховуючи зростаючі вимоги та рівень відповідальності в професійній діяльності.

На сьогодні, як ми вважаємо, найбільш перспективним підходом до побудови моделі компетенцій є той, що враховує як американську, так і англійську школи компетенцій. В основі цього підходу лежить структурно-функціональний аналіз, що дозволив виокремити елементи компетенцій (табл. 2). Найбільш значущим (системоутворюючим) елементом у цій моделі є алгоритм ефективної діяльності спеціаліста, який: а) повинен бути достатньо складним, варіативним та індивідуалізованим; б) приводить до запланованого результату.

Відповідно, усі інші компоненти компетенції (знання, навички, установки) по відношенню до нього визнаються як допоміжні. Серед них важлива роль належить методикам тренування та впровадження. Їх включення до складу моделі компетенцій обумовлено тим, що при зміні умов діяльності або в міру підвищення вимог до її результатів, у фахівця виникає необхідність у вдосконаленні самої діяльності. Кожен із цих елементів може бути розглянуто таким же чином, як і основна діяльність (знання,

Основні елементи компетенції

№	Елемент	Опис
1	Технологія ефективної діяльності	Набір оптимальних (для досягнення запланованого результату в даних умовах) послідовностей «кроків», у цілому схожих одна на одну, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, у якому випадку, як робити?».
2	Теоретичні знання	Необхідні для усвідомленого формування навичок, а також для формування і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Систематизована інформація про виконувану діяльність, а також про умови цієї діяльності, її об'єкти і суб'єкти. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»
3	Психологічні установки (мотивація і мета)	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, впевненість у своїх силах. Ключові питання: «Як я ставлюся до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Що я хочу досягти в результаті?»
4	Уміння та навички	Набір «програм», що дозволяють ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно) мені необхідно вміти робити для реалізації алгоритму ефективної діяльності в усіх необхідних варіаціях?»
5	Особистісні та професійні якості	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навичок відрізняються своєю відносною неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені треба бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички та вміння?»
6	Професійний досвід	Забезпечує стабільність та економічність реалізації обраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (через втому, за наявності перешкод, після довгих перерв і т.д.).
7	Методика самостійного тренування	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навичок, установок і т.д.)?»
8	Методика впровадження	«Що і як мені робити для впровадження нових форм у свою діяльність без помилок і втрати якості?»

навички, установки і т.д.), а ретельність аналізу цих двох видів «допоміжної» діяльності буде залежати від складності та значущості поточних та /або передбачуваних навчальних та інноваційних завдань. Отримана модель компетенцій є універсальною структурою (рис. 1).

Зважаючи на те, що в сучасних умовах висуваються підвищені вимоги до розвитку персоналу з точки зору формування практичних навичок, то для реаліза-

ції даної моделі компетенцій на практиці слід визначити профіль необхідної компетенції та встановити, яким чином її можна найбільш ефективно розвивати. Для визначення профілю компетенції слід визначити, які установки, знання, навички, якості, досвід необхідні фахівцю для реалізації конкретного алгоритму діяльності. Для апробації моделі, було проведено опитування представників (в т.ч. працівників) суб'єктів бізнесу та державного управління (рис. 2).



Рис. 1. Модель компетенцій персоналу

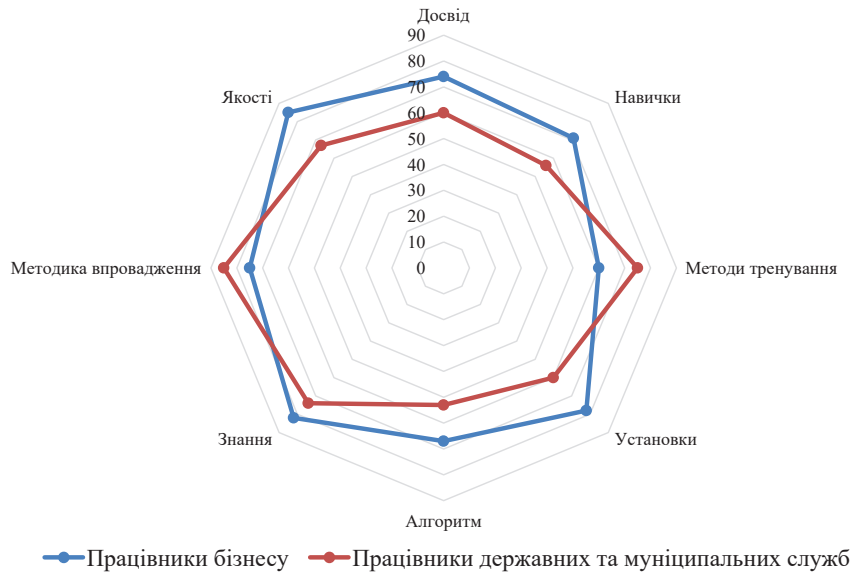


Рис. 2. Апробація моделі компетенцій персоналу (суб'єкти Хмельницької області)

Війна суттєво вплинула на компетенції працівників. Результати показують, що працівники бізнесу в цілому краще адаптують персонал до викликів війни в напрямку реалізації своїх компетенцій, щодо державних структур – то вони мають кращу перевагу за рахунок розвинутої системи навчання та підвищення кваліфікацій своїх працівників.

Як бачимо, є ускладнення діяльності та «залученості персоналу». Адже залучення персоналу дає не тільки психологічний, а й економічний ефект. Уже неспростовно доведено, що внаслідок низької залученості співробітників організації втрачають величезні кошти, які не можна порівняти за розміром з витратами на якісне управління персоналом.

Профіль компетенцій для організації рекомендується формувати за трьома сценаріями:

1) формують ідеальний профіль компетентності, визначаючи його як ідеальний для поточної або запланованої діяльності;

2) проводять оцінку (самостійна або за допомогою керівника/тренера/колег) поточного рівня кожного параметра моделі;

3) створюють запланований профіль компетентності шляхом постановки завдань з розвитку на основі аналізу розбіжності поточного та ідеального профілів, оцінки своїх можливостей і тривалості навчання.

Наприкінці програми розвитку працівник спільно з керівником/тренером може проаналізувати свої результати і намітити свої наступні кроки, створивши запланований профіль компетентності, а також підібрати методи для подальшої самостійної роботи з його досягнення. Слід урахувати те,

що іноді компетенція працівника може перевищувати потреби посади або виконуваної роботи по одному або по кількох параметрах одночасно. Якщо це має місце, то співробітник відчуває себе незадоволеним, а його компетентність починає знижуватися. Для того, щоб такий працівник відчував себе щасливим, необхідно, щоб вимоги його посади перевищували його поточну компетентність хоча б по одному з параметрів.

Підхід до розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу дозволяє підвищити ефективність управління цим процесом, а також підвищити якість підбору, розстановки, оцінки та навчання кадрів. Додатковими привабливими можливостями можуть стати: впровадження системи безперервного навчання персоналу, ефективне управління талантами, нематеріальне мотивування співробітників, підвищення їх залучення.

Моделювання та розвиток компетенцій є основою для успішного впровадження системи стратегічного управління персоналом, а також ефективного управління культурою організації.

Таким чином, впроваджуючи компетентнісний підхід в області управління розвитком персоналу, можна не тільки поліпшити психологічний клімат і утримати талановитих співробітників, але і знизити фінансові витрати організації, значно підвищивши прибуток.

Постійний розвиток персоналу для підвищення його професійної компетентності має бути забезпечено шляхом впровадження системи безперервного навчання, створюючи умови для максимального розкриття потенціалу співробітників і розвитку їх здіб-

ностей, щоб зробити значний внесок у діяльність організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 3).

При відборі форм та методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, тому що всі вони мають свої переваги та недоліки. Найбільш ефективним для керівників підприємств є об'єднання різних методів навчання, враховуючи специфіку підприємства, її потреби, оснащення робочих місць та багато інших факторів.

Наявність висококваліфікованого персоналу – головний аспект успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами, головні з яких описані в даному підрозділі курсової роботи, при цьому необхідно ретельно вивчити потреби підприємства і персоналу для правильного вибору методу навчання.

Таким чином, професійно-особистісний розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Адже розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості,

розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми.

В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів. В свою чергу управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для покращення ефективності діяльності сучасних організацій. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на формування та удосконалення існуючої системи розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Висновки. Професійна компетентність фахівця базується на теоретичних знаннях, практичних навичках, важливих особистісних якостях і життєвому досвіді, що визначають його готовність виконувати професійні обов'язки, а також сприяють високому рівню самореалізації та конкурентоспроможності. Основними елементами професійної

Таблиця 3

Переваги та недоліки методів навчання персоналу [10]

Метод навчання	Переваги застосування методу	Недоліки застосування методу
Кейс-метод	співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; сприяє активному застосуванню знань та навичок	потребує багато часу для вирішення проблем та завдань; залучення працівника; потребує залучення коштів
Мозковий штурм	досить простий, ефективний; не вимагає попереднього навчання учасників; можна навчити співробітників слухати своїх колег, поважати і свою, і чужу думку	не придатний для вирішення складних проблем і важких завдань; не має критеріїв оцінки сили рішень; відсутній чіткий алгоритм; залучення працівника
Баскет-метод	високий рівень мотивації; розвиток у співробітників здібностей до аналізу	залучення працівника; потребує залучення коштів
Каскадне навчання	розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з аудиторією; підвищення загального рівня знань	залучення працівника; потребує залучення коштів; тривалість; довге очікування результату
Shadowing	простота та економічність; адаптація співробітника до нового виду діяльності	залучення працівника; тривалість; довге очікування результату
Secondment	персонал отримує можливість особистого розвитку; набуває різноманітного досвіду роботи в проектах; набуття нових навичок та досвіду	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату
Buddying	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії; рівноправність	складність вибору висококваліфікованого фахівця наставника; залучення працівника
Коучинг	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок між особистісного спілкування	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату

компетентності персоналу є ключові компетенції, які забезпечують ефективність роботи і конкурентоспроможність спеціалістів.

Встановити універсальний перелік компетенцій для ідеального персоналу неможливо, оскільки вони варіюватимуться в залежності від посад, умов праці та особливостей робочих місць. Структура та зміст професійної компетентності здебільшого залежать від специфіки діяльності та відповідності професії. Таким чином, формування професійної компетентності персоналу буде різнитися залежно від характеристик професії або посади, а також вимог конкретного підприємства. Однак, очевидно, що проблема розробки загальноприйнятої моделі компетентності, її різновидів для різних категорій працівників і класифікації ключових компетенцій потребує подальшого дослідження та вирішення.

Підвищення професійної компетентності персоналу впливає на загальний стан трудового потенціалу та потенціалу підприємства, що в свою чергу сприяє забезпеченню конкурентоспроможності. Тому, розробка програм, тренінгів та безперервне підвищення рівня професійної компетентності персоналу є невід'ємною частиною розвитку підприємства на сучасному етапі.

Створення професійно компетентного персоналу сприяє покращенню якості виконуваних завдань і забезпечує високу продуктивність праці в умовах конкуренції.

Продумана та грамотно сформована кадрова політика управління професійними компетентностями персоналу є важливим елементом стратегічного розвитку організації, спрямованим на забезпечення від-

повідності знань, навичок і умінь працівників сучасним вимогам ринку та потребам компанії.

Основні аспекти управління професійними компетентностями включають:

- **Визначення ключових компетенцій:** Це компетенції, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей організації. Вони можуть включати технічні знання, управлінські навички, комунікаційні здібності тощо.

- **Оцінка рівня компетентностей:** Регулярна оцінка професійного рівня персоналу дозволяє виявляти сильні сторони працівників та визначати зони, які потребують розвитку.

- **Планування розвитку:** На основі оцінки компетентностей розробляються індивідуальні плани розвитку, що можуть включати навчальні програми, тренінги, коучинг або наставництво.

- **Мотивація до саморозвитку:** Створення умов, які заохочують працівників до підвищення своїх професійних компетентностей, зокрема через матеріальні й нематеріальні стимули.

- **Інтеграція в загальну стратегію:** Управління компетентностями має бути тісно пов'язане зі стратегією компанії, сприяючи її реалізації та створенню конкурентних переваг.

- **Моніторинг і корекція:** Постійний контроль за процесом розвитку компетенцій і коригування планів у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Ефективне управління професійними компетентностями персоналу дозволяє підвищити продуктивність працівників, забезпечити їх адаптацію до змін у бізнес-середовищі та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Література:

1. Багрін О. А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту : дисертація канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2020. 261 с.
2. Гордіня Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1(71). С. 48–58.
3. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану: результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizatsiia-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu>.
4. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні. Київ, 1998. 168 с.
5. Кириченко Р. В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. № 4. С. 93–97.
6. Ковальова Д. В. Професійна соціалізація державних службовців органів виконавчої влади на регіональному рівні в Україні : дисертація канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2015. 250 с.
7. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 22 с.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
9. Селіванов С. В. Механізми кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 22 с.
10. Шепель М. Є. Імідж державного службовця у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 15–28 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 56–58.

References:

1. Bahrym, O. A. (2020). *Formuvannia potentsialu derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh aksiolohichnoho tranzytu: Dysertatsiia kand. nauk derzh. upr.* [Formation of the potential of the civil service of Ukraine in the context of axiological transit]: 25.00.03. Dnipro. 261 p. (in Ukrainian)
2. Hordynia, N. D. (2023). *Psykholohichni osoblyvosti pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Psychological features of making effective managerial decisions by civil servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universitetu oborony Ukrainy*, 1(71), pp. 48–58.
3. National Agency of Ukraine on civil service issues (2024). Data of the National Agency of Ukraine on civil service issues on the organization of work of civil servants and remuneration under martial law: survey results. Available at: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>
4. Dubenko, S. D. (1998). *Derzhavna sluzhba v Ukraini* [Civil service in Ukraine]. Kyiv. 168 p. (in Ukrainian)
5. Kyrychenko, R. V. (2015). *Profesiyni potentsial osobystosti* [Professional potential of the individual]. *Scientific Journal Virtus*, 4, pp. 93–97.
6. Kovalova, D. V. (2015). *Profesiina sotsializatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv orhaniv vykonavchoi vlady na rehionalnomu rivni v Ukraini: Dysertatsiia kand. nauk derzh. upr.* [Professional socialization of civil servants of executive authorities at the regional level in Ukraine]: 25.00.03. Dnipropetrovsk. 250 p. (in Ukrainian)
7. Polishchuk, I. V. (2018). *Mekhanizmy zabezpechennia rozvytku profesiinoho potentsialu derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini: Avtoref. dys. k. derzh. upr.* [Mechanisms for ensuring the development of professional potential of civil servants in Ukraine]: 25.00.03. Kyiv. 22 p. (in Ukrainian)
8. Verhovna Rada Ukrainy. (2015). Law of Ukraine of December 10, 2015, No. 889-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
9. Selivanov, S. V. (2019). *Mekhanizmy kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini: Avtoref. dys. k. derzh. upr.* [Mechanisms of civil service personnel potential in Ukraine]: 25.00.02. Kyiv. 22 p. (in Ukrainian)
10. Shepel, M. Ye. (2022). *Imidzh derzhavnogo sluzhbovtsia u voiennyi ta postvoiennyi period v Ukraini* [Image of a civil servant in the military and post-war period in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini: Materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf.*, m. Kyiv, 15–28.04.2022. Kyiv. pp. 56–58.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2024 р.