



УДК 331

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-623-633](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-623-633)

Шахно Альона Юріївна доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, організації та управління підприємством, Криворізький Національний Університет, <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>

Короленко В'ячеслав Володимирович аспірант кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький Національний Університет, <https://orcid.org/0009-0009-0754-8777>

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ: РОЗГЛЯД СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. Розвиток ринкової економіки змінив вимоги до основних характеристик персоналу, підвищив цінність творчого ставлення до праці та високого професіоналізму персоналу. Таким чином, питання управління персоналом та його компетенціями розглядаються як пріоритетні напрямки вдосконалення системи загального управління підприємством.

У статті визначено необхідність розвитку компетенцій працівників в сучасних умовах. Проаналізовані різні підходи до трактування поняття компетенцій у широкому та вузькому розумінні. Розглянуто основи компетентнісного підходу та визначено його вплив на управління персоналом. Встановлено порядок формування переліку компетенцій для працівників, визначено рівні, на яких відбувається управління компетенціями: оперативний та стратегічний. Запропоновано розглядати їх в сукупності одне з одним, а не окремо, як це зазвичай здійснюється. Досліджено сутність моделі компетенцій. Розглянуто порядок стратегічного управління компетенціями працівників крізь призму практичного застосування підходу щодо спільного застосування оперативного та стратегічного управління. Деталізовано кожен з етапів стратегічного управління. Встановлено необхідність систематичного співставлення цілей підприємства та наявних у працівників компетенцій для їх досягнення. Розкрито порядок вимірювання компетенцій співробітників. Конкретизовано основні методи оцінки компетенцій: управління за цілями, цілі та ключові результати, оцінка результативності, оцінка 360 та 180 градусів, асесмент, оцінка компетенцій через аналіз існуючих професійних знань, досвіду та звичок у кандидата чи працівника. Представлено напрямки розвитку компетенцій персоналу через проходження внутрішніх та зовнішніх курсів, лекцій, семінарів, тренінгів, коучингу, наставництва, практичного навчання, ділових ігор, кейс-навчання, інтерактивних методів, спеціальних





курсів, дистанційного навчання, тощо. Підсумовано необхідність фокусування на оцінці та розвитку компетенцій персоналу та окреслено перспективи подальших розвідок у напрямку дослідження.

Ключові слова: компетенції, компетентнісний підхід, розвиток компетенцій персоналу, оцінювання компетенцій, стратегічне управління, оперативне управління, розробка стратегії.

Shakhno Alyona Yuryivna Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of economics, organization and business management, Kryvyi Rih National University, <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>

Korolenko Vyacheslav Volodymyrovych Postgraduate student of the Department of economics, organization and business management, Kryvyi Rih National University, <https://orcid.org/0009-0009-0754-8777>

DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF COMPETENCIES: CONSIDERATION OF A STRATEGIC APPROACH TO THE MANAGEMENT OF COMPETENCIES IN ORGANIZATIONS

Abstract. The development of the market economy has changed the requirements for the basic characteristics of personnel, increased the value of creative attitude to work and high professionalism of personnel. Thus, issues of personnel management and their competencies are considered as priority directions for improving the general management system of the enterprise.

The article defines the need for the development of employees' competencies in modern conditions. Various approaches to the interpretation of the concept of competences in a broad and narrow sense are analyzed. The basis of the competence approach is considered and its impact on approaches to personnel management is determined. The procedure for forming the list of competencies for employees has been established, the levels at which competencies are managed are determined: operational and strategic. It is proposed to consider them in combination with each other, and not separately, as is usually done. The essence of the competency model has been studied. The order of strategic management of employees' competencies is considered through the prism of the practical application of the approach to the joint application of operational and strategic management. Each of the stages of strategic management is detailed. The need for a systematic comparison of the company's goals and the competences available to employees to achieve them has been established. The procedure for measuring employees' competencies has been revealed. The main methods of evaluating competencies are specified: management by goals, goals and key results, performance evaluation, 360 and 180 degree evaluation, assessment, evaluation of competencies through the analysis of existing



professional knowledge, experience, habits and experience of a candidate or employee. Areas of staff competence development through internal and external courses, lectures, seminars, trainings, coaching, mentoring, practical training, business games, case studies, interactive methods, special courses, distance learning, etc. are presented. The need to focus on the assessment and development of personnel competencies is summarized and the prospects for further research in the direction of research are outlined.

Keywords: competencies, competency approach, development of personnel competencies, evaluation of competencies, strategic management, operational management, strategy development.

Постановка проблеми. Необхідність оперативного пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища зумовлює необхідність в більш високому рівні загальної та професійної освіти, проведенні безперервного навчання працівників, підвищення їх кваліфікаційного та професійного рівня, розвитку здібностей до творчості. Загострення процесів конкуренції на ринку праці ставить вимогу до наявності у працівників саме таких якостей. Адже в таких умовах саме персонал та його професійно-кваліфікаційний рівень все частіше стають вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Крім того, такі кадри створюють передумови для швидкої адаптації до постійних змін у бізнес-середовищі.

З іншого боку, важливість постійного розвитку персоналу для організацій пояснюється тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок. Для прикладу ті знання, які отримали випуски вищих навчальних закладів на початку ХХ століття, знецінились орієнтовано через 30 років, знання, отримані наприкінці століття – вже через 10, а сучасні спеціалісти, згідно із останніми дослідженнями, повинні перекваліфіковуватись через кожні 3-5 років [1]. Ряд досліджень, проведених у зазначеному напрямку показує, що після закінчення вишу щорічно втрачається близько 1/5 знань, а темпи науково-технічного прогресу зумовлюють стійку тенденцію відставання професійного рівня працівників від реальних вимог. З урахуванням того, що невідповідність кваліфікації кадрів потребам організації негативно позначається на результатах її діяльності, виникає вимога до сучасних керівників, при управлінні бізнесом, щодо постійної адаптації до зовнішнього середовища, що неодмінно супроводжується постійним моніторингом ефективності використання людських ресурсів в бізнес-діяльності та їх відповідності в плані компетенцій завданням та цілям організації. Відтак, можемо стверджувати про високу актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У напрямку вивчення сучасних підходів до управління людськими ресурсами присвячені праці таких вчених, як Василик А., Вергун В., Пучкова С., Лисав В. та ін.



Поняття «компетентність» розглядали на різних рівнях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як В. Болотов, В. Серигов, В. Ковальчук, Н. Копилова, К. Корсак, Н. Кузьміна, А. Тараненко, А. Михайличенко, А. Хуторський, І. Томчук, М. Теплов, Дж. Рамен, О. Деркач, І. Огарева, І. Єліна, В. Зазикіна та інші.

В теоретико-практичному плані відстежується досить об'ємна кількість семінарів, тренінгів та програм, присвячених проблемі формування та розвитку професійних компетенцій. Проте, аналізуючи наявні напрацювання у напрямку дослідження, бачимо, що в науковій літературі питання розвитку компетентностей працівників у контексті стратегічного управління розглянуто недостатньо.

Мета статті. Метою наукового дослідження виступає аналіз процесу розробки стратегії формування та розвитку компетентностей персоналу в сучасних умовах крізь призму визначення порядку їх оцінки.

Виклад основного матеріалу. Конкурентне середовище виробничих підприємств характеризується швидкими змінами. Малі та середні підприємства (МСП) у виробничому секторі стикаються з такими проблемами, як індивідуальні вимоги клієнта, цифрова трансформація, нові технології з частково руйнівним потенціалом (наприклад 3D-друк), загострення конкуренції через нових гравців на ринку (особливо з Азії), демографічні зміни та брак кваліфікованих кадрів. Через дефіцит фінансових і кадрових ресурсів МСП набагато важче впоратися з цими викликами, аніж великим підприємствам. Конкурентоспроможність виробничих МСП залежить головним чином від їх здатності швидко адаптуватися до такої динаміки. Однією з основних передумов забезпечення високого рівня адаптивності є їх здатність до ефективного управління компетенціями працівників [2].

Відтак, розпочнемо детальний розгляд тематики дослідження із визначення сутності компетенцій. Термін «компетенція» можна трактувати по-різному. У контексті управління персоналом – це вміння або здатність людини ефективно виконувати певну роботу. Більш ширше визначення ідентифікує компетенції, як здатність працівника виконувати певні завдання та обов'язки, згідно із визначеними вимогами професійних стандартів конкретної посади, яка демонструється під час трудової діяльності. Окрім того, компетенції також визначаються, як [3]:

– набір індивідуальних поведінкових моделей, які можна відстежувати, вимірювати та які важливі для успішної індивідуальної та організаційної діяльності;

– індивідуальні характеристики людини, які зумовлюють ефективне виконання роботи, включно із мотивацією, самопізнанням, бажанням та готовністю показувати ефективну роботу.

Протягом вже тривалого часу концепція компетентісного підходу до управління персоналом набуває все більшого поширення в практиці



менеджменту. В першу чергу це пов'язується із прагненням підприємств дотримуватись міжнародного стандарту якості ISSO 9001:2000, відповідно до якого вони повинні [4]:

- визначати необхідний рівень компетенцій персоналу, котрий залучений до робіт, які напряду впливають на якість товару;
- організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;
- проводити оцінку ефективності вжитих заходів для задоволення цієї необхідності;
- працювати над вмотивованістю працівників через забезпечення його обізнаності в доцільності та важливості їх роботи та внеску від неї у досягнення загальних цілей організації;
- реєструвати інформацію про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи.

Конкретний перелік компетентнісних вимог до працівників формується індивідуально в рамках кожного підприємства, відповідно до його стратегії. Дані вимоги виступають відправним пунктом всіх центральних процесів щодо управління людськими ресурсами, таких як підбір, оцінювання, розвиток і навчання, лідерство, тощо. У той час як вимоги щодо стратегічного управління компетенціями формуються «зверху вниз», оперативна реалізація цих вимог відбувається за принципом «знизу вгору» через управління індивідуальними компетенціями працівника.

Зазвичай ці два рівні управління компетентністю: стратегічний та оперативний, розглядаються окремо один від одного. Проте, ми вважаємо, що для того, щоб ефективно реагувати на нові виклики, які виникають через динамічне ринкове середовище та технологічні інновації, ці два рівні повинні бути тісно пов'язані між собою та розглядатись як взаємодоповнюючі в рамках діяльності підприємства. Тому впровадження стратегічного підходу до управління компетенціями всередині підприємства повинно відбуватись крізь призму врахування як стратегічних вимог, так і експлуатаційної застосовності. Це дозволить забезпечити ефективне використання наявних компетенцій з одного боку та їх просування та розвиток відповідно до сформованих стратегічних цілей компанії з іншого [5].

Стратегічне управління компетенціями можна розуміти як проактивний та орієнтований на стратегію систематичний підхід до управління змінами, який забезпечує успішну адаптацію до технологічних, економічних та соціальних новацій, а отже стимулює посилення конкурентних позицій підприємств.

При цьому сукупність компетенцій, визначених для співробітників у вигляді вимог при займанні певної посади та які слугують інструментами підвищення ефективності діяльності підприємств формують собою модель компетенцій. Якісно розроблена модель компетенцій допомагає визначити

якими повинні бути співробітники, щоб якісно виконувати свою роботу, їхню поведінку, навички та вміння.

На основі концептуальних та емпіричних основ, описаних вище, було розроблено динамічний підхід до управління стратегічною компетентністю (SCMA) для виробничих підприємств (рис. 1.):

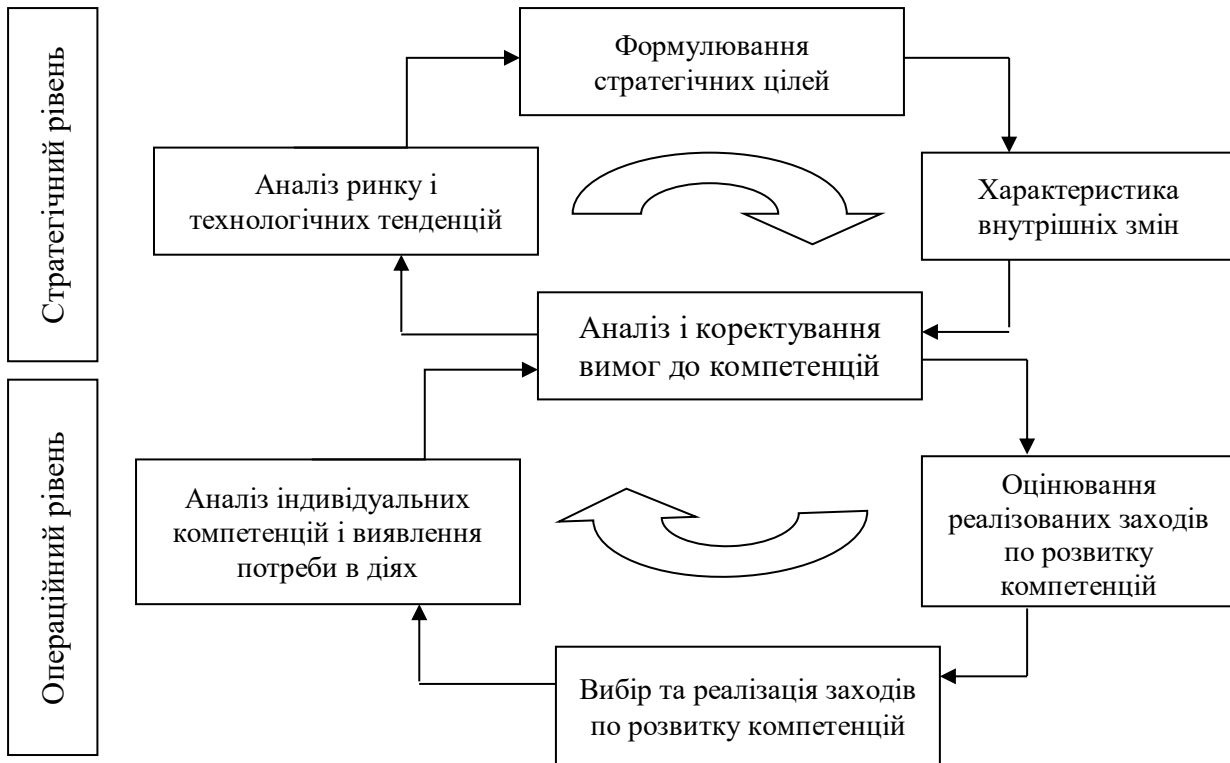


Рис.1. Стратегічне управління компетенціями працівників
Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Як можемо побачити з рис. 1., верхній (стратегічний) рівень, часто зосереджений на управлінні організаційними компетенціями працівників. Їх ще називають основними компетенціями, так як вони базуються як на матеріальних, так і не матеріальних (заснованих на знаннях) ресурсах. Стратегічний процес розпочинається із аналізу ринкових та технологічних тенденцій, на основі яких формуються коротко та довгострокові цілі підприємства. Оскільки досягнення стратегічних цілей зазвичай викликає внутрішні зміни на підприємстві, змінює усталені бізнес-процеси та порядок роботи, це може вимагати наявності у працівників нових або вдосконалених компетенцій. Тому в рамках даної складової керівництво підприємства визначає майбутні цілі та необхідні компетенції для їх досягнення. При цьому важливо, щоб цей процес носив систематичний характер з періодичністю у пів року – рік. До кола учасників цього процесу повинно бути залучено не лише керівництво підприємства, а й працівників операційного рівня. Щоб



охарактеризувати необхідні внутрішні зміни та вимоги до компетенцій працівників підприємства, визначені цілі можна класифікувати за управлінськими сферами: кадри, менеджмент, політичне середовище, ринок, технологічні інновації, тощо. Це значно полегшує визначення їх пріоритетності для проведення внутрішніх змін компанії.

Результатом цього процесу, проведеному на стратегічному рівні, є сформовані вимоги до компетенцій або цільові профілі компетенцій. Ці вимоги забезпечують взаємодію між організаційним та індивідуальним вимірами і відіграють ключову роль у стратегічному управлінні компетенціями. Виходячи із розробленої стратегії компанії, вимоги до компетенцій служать основою для управління людськими ресурсами та оцінки існуючих компетенцій щодо виявлення прогалин в них.

Тут важливо пам'ятати – щоб виміряти компетенції, їх необхідно максимально детально розписати та визначити, які індикатори в поведінці працівника відповідають тій чи іншій компетенції. Цікавим є той факт, що для кожного підприємства одна й та ж компетенція може втілюватись у різноманітних поведінкових індикаторах. Наприклад, клієнтоорієнтованість організації А може означати зовсім інше, як клієнтоорієнтованість для організації Б. З урахуванням цього, при формуванні моделей компетенцій краще не використовувати стандартизовані бази та моделі компетенцій інших підприємств [6].

Оцінювання компетенцій може проводитись одним із наступних методів або їх поєднанням [7;8]:

1. Метод управління за цілями. У межах даного методу менеджери та працівники визначають та узагальнюють цілі діяльності підприємства, відділу, конкретного фахівця та проєкту, відстежують прогрес, результати та мотивацію. Даний метод також активно використовується для довгострокового планування, поєднання цілей індивідуального та загально організаційного рівнів. Основною його перевагою є побудова чіткої послідовності завдань, визначення вузьких місць у структурі підприємства, формування почуття значущості у кожного працівника, а також розуміння останніми вимог до нього.

2. Цілі та ключові результати – метод спільної постановки завдань та розробки планів із визначеним механізмом вимірювання результатів. Такі плани можуть бути використані як окремим працівником, так і цілою командою загалом.

3. Оцінка результативності – через визначення ключових показників ефективності цілей, які планує досягнути компанія, та оцінка продуктивності працівника. Рівень показника ефективності напряму залежить від департаменту, відділу, команди та окремого працівника підприємства. Тобто навіть незначне відхилення у цій системі впливатиме на досягнення глобальних цілей. Порядок задання показника ефективності виглядає



наступним чином: визначається який обсяг роботи повинен виконати працівник за певний період. Після його завершення керівник проводить оцінку наскільки ефективно працівник впорався із завданням та у якому співвідношенні досягнуто ключових показників.

4. Оцінка 360 градусів (кругова оцінка) – передбачає оцінку компетенцій працівника за допомогою відгуків, зібраних із кола його впливу. Під час проведення оцінки залучається щонайменше 4 працівника, наприклад – директор, колеги, підлеглі та сам оцінюваний. Це дозволяє максимально знизити рівень упередженості в оцінюванні, як у випадку залучення лише однієї людини. Складовими даного методу є самооцінка, оцінка від менеджерів, оцінка від колег, підлеглих та клієнтів.

5. Оцінка 180 градусів дуже схожа за функціоналом з попереднім методом, проте в цьому випадку зворотній зв'язок пропонує сам керівник і сам працівник. Обидва учасники заповнюють форму оцінки і потім аналізують отримані результати та порівнюють їх із профілем посади. Метод показує значний успіх тоді, коли потрібно оцінити велику кількість працівників, при цьому не витрачаючи на аналітику багато часу, а також коли необхідно отримати зворотній зв'язок та визначити сильні та слабкі сторони працівника, розробити стратегію його розвитку. Важливим аспектом даного методу є його регулярність, так як в протилежному випадку він не дасть хороший результат.

6. Асесмент – це поєднання завдань, тестів та вправ, через які перевіряється придатність кандидата до певної посади. Він проводиться спеціально підготовленими фахівцями: HR-менеджерами підприємства та запрошеними спеціалістами, які забезпечують неупереджений та незалежний аналіз. Вони інтерв'юють працівників, дають їм на проходження тести, опитувальники, модулюють певні ситуації, проблеми чи події і спостерігають за діями працівників. Окрім того співробітників можуть запросити до групових обговорень, баскет-методу, презентацій, рольових ігор, психометричних тестів, тощо.

7. Оцінка компетенцій через аналіз існуючих професійних навичок, знань та досвіду у кандидата чи працівника, а також визначення їх відповідності вимогам посади. Більше 90% керівників вищої ланки рекомендують використовувати даний метод для розвитку та зміцнення підприємства. Для того, щоб оцінити працівника за компетенціями необхідно сформулювати модель компетенцій для даного підприємства. Це набір якостей, якими повинен володіти фахівець, щоб обіймати певну посаду. Зазвичай їх поділяють на три категорії:

1. Корпоративні – базові навички, якими володіють всі працівники підприємства. Їх перелік напряму залежить від цінностей, філософії та встановлених цілей підприємства, але в той же час включає і базові вимоги, на кшталт комунікативних навичок або командної роботи.

2. Професійні – навички, які є унікальними для кожної посади.





3. Лідерські – навички, які необхідні для керівних посад або посад, які передбачають управління іншими людьми.

Відтак, можемо побачити, що кожен метод має свої особливості та використовується в тих чи інших випадках. Все залежить від обсягу компетенцій, які необхідно оцінити та кількості працівників, які проходять оцінку. На основі проведеної оцінки відбувається визначення прогалів у наборі компетентностей працівника.

Після визначення прогалів відбувається обрання та впровадження заходів по розвитку компетенцій у вигляді внутрішніх або зовнішніх курсів компанії, лекцій, семінарів, тренінгів, коучингу, наставництва, практичного навчання. Окрім того високою ефективністю характеризуються ділові ігри, кейс-навчання, інтерактивні методи, а також спеціальні курси або дистанційне навчання. Також виділяють й інші методи, наприклад, сторітелінг, тимчасова ротація, баскет-метод тощо [9].

Заключним етапом процесу стратегічного управління компетенціями є оцінка успіху, досягнутого в процесі розвитку компетенцій за допомогою бенчмаркінгу. Досягнуті результати порівнюються із попередньо визначеними вимогами до компетентності з залученням до процесу перевірки членів команди, яка визначала вимоги, а також керівників операційних відділів. При необхідності весь процес запускається повторно.

Якщо підприємство не повторює процес регулярно, воно не зможе швидко адаптуватись до динамічних змін навколишнього середовища і таким чином може потрапити у «пастку компетенції» яка несе негативні наслідки для його інноваційності та успіху загалом.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження можемо сформулювати висновки, що стратегічне управління та розвиток компетентностей працівників є основою для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. З кожним роком все частіше постає питання щодо необхідності оцінки відповідності працівників займаній посаді, а також впровадженню дієвих механізмів їх розвитку. Для цих цілей у межах статті визначено порядок стратегічного управління компетентностями працівників через поєднання стратегічного та операційного рівнів. Визначено, що важливим аспектом успішності реалізації стратегії управління компетенціями є вибір методу їх оцінки з поміж наступних: метод управління за цілями, цілі та ключові результати, оцінка результативності, оцінка 360 та 180 градусів, асесмент та оцінка компетенцій через аналіз професійних навичок. Після виявлення прогалів у компетенціях працівників необхідно проводити їх усунення через внутрішні та зовнішні курси, лекції, семінари, тренінги, коучинг, наставництво, практичне навчання, ділові ігри, кейс-навчання, сторітелінг, тимчасова ротація та баскет-методи. Враховуючи нестабільність середовища функціонування підприємств сьогодні, очікується, що конкуренція між ними ще більше загостриться. Відтак, необхідність наявності



у штаті висококваліфікованих працівників значно посилиться, вивівши на порядок денний низку вимог щодо розробки стратегій по формуванню та розвитку компетенцій. Перспективами для подальших досліджень виступає аналіз динаміки зміни витрат підприємств на розвиток персоналу в умовах війни та визначення подальших перспектив щодо покращення або погіршення ситуації.

Література:

1. Кравченко В. Професійний розвиток персоналу. LivingFo. 2022. URL: <https://livingfo.com/profesijnyj-rozvytok-personalu/> (дата звернення 25.10.2023).
2. Horvata Djerdj, Molla Cornelius, Weidner Nadia. Why and How to Implement Strategic Competence Management in Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*. 2019. №39. pp. 824–832.
3. Домейкієне Ю., Жукаускас Е. Управління персоналом на основі компетенцій: ключ до успіху організації державного сектора. *EU4PFM*. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencuy/?lang=uk> (дата звернення 25.10.2023).
4. Кравець І. Управління людськими ресурсами на основі компетентнісного підходу. *Економічні науки*. 2019. №2. С. 251–254.
5. Stoyanova T., Koev S., Stoyanov F., Zhyvko Z., Laptiev V. Strategic Management of the Personnel Development of Industry Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. vol. 18 (3). URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-management-of-the-personnel-development-of-industry-companies-8241.html> (дата звернення 25.10.2023).
6. Відбулось навчання з оцінки компетенцій персоналу. *provokator*. 2023. URL: <https://pravokator.club/news/vidbulos-navchannya-z-otsinky-kompetensij-personalu/> (дата звернення 26.10.2023).
7. Методи оцінки персоналу. *peopleforce*. 2021. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu#:~:text=Оцінка%20компетенцій%20—%20аналіз%20існуючих%20професійних,для%20розвитку%20та%20зміцнення%20компанії.> (дата звернення 26.10.2023).
8. Оцінка компетенцій: Вигідна інвестиція для вашого бізнесу. *colorisoft*. 2022. URL: <https://coloris.com.ua/ocinka-kompetencijj-vigidna-investicija-dlja-vashogo-biznesu/> (дата звернення 26.10.2023).
9. Навчання та розвиток персоналу: види, форми та методи навчання персоналу. *INDIGO*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu-vidi-formi-ta-metodi-navchannya-personalu> (дата звернення 26.10.2023).

References:

1. Kravchenko, V. (2022). Profesiinyi rozvytok personalu [Professional development of personnel]. *LivingFo – LivingFo*. Retrieved from: <https://livingfo.com/profesijnyj-rozvytok-personalu/> [in Ukrainian].
2. Horvata, Djerdj, Molla, Cornelius, & Weidner, Nadia. (2019). Why and How to Implement Strategic Competence Management in Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, № 39, pp. 824–832 [in English].
3. Domeikiene, Yu., & Zhukauskas, E. (n.d.) Upravlinnia personalom na osnovi kompetentsii: kliuch do uspihku orhanizatsii derzhavnoho sektora [Personnel management based on competencies: the key to the success of the public sector organization]. *EU4PFM – EU4PFM*. Retrieved from: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencuy/?lang=uk> [in Ukrainian].
4. Kravets, I. (2019). Upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Human resource management based on the competence approach]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, № 2, pp. 251–254 [in Ukrainian].



5. Stoyanova, T., Koev, S., Stoyanov, F., Zhyvko, Z., & Laptiev V. (2019) Strategic Management of the Personnel Development of Industry Companies. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18 (3). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-management-of-the-personnel-development-of-industry-companies-8241.html> [in English].

6. Vidbulos navchannia z otsinky kompetentsii personal [Training was held on the assessment of personnel competencies]. (2023). *Provokator – provocateur*. Retrieved from: <https://pravokator.club/news/vidbulos-navchannya-z-otsinky-kompetentsij-personalu/> [in Ukrainian].

7. Metody otsinky personal [Personnel evaluation methods]. (2021). *.peopleforce*. Retrieved from: [https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu#:~:text=Otsinka% 20kompetentsii% 20—% 20analiz% 20isnuiuchykh% 20profesiinykh,dlia% 20rozvytku% 20ta% 20zmitsnennia% 20kompanii.](https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu#:~:text=Otsinka%20kompetentsii%20—%20analiz%20isnuiuchykh%20profesiinykh,dlia%20rozvytku%20ta%20zmitsnennia%20kompanii.) [in Ukrainian].

8. Otsinka kompetentsii: Vyhidna investytsiia dlja vashoho biznesu [Competency assessment: A profitable investment for your business]. (2022). Retrieved from: <https://coloris.com.ua/ocinka-kompetencijj-vigidna-investicija-dlja-vashogo-biznesu/> [in Ukrainian].

9. Navchannia ta rozvytok personalu: vydy, formy ta metody navchannia personal [Staff training and development: types, forms and methods of staff training]. (n.d.). *INDIGO*. Retrieved from: <https://indigo.co.ua/ua/blog/navchannya-ta-rozvitok-personalu-vidi-formi-ta-metodi-navchannya-personalu> [in Ukrainian].