

УДК 331:108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>**Леськова С.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5118-6448>**Svitlana Leskova**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### A COMPETENT APPROACH IN MANAGING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE MODERN ENTERPRISE

**Анотація.** Проведено дослідження теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом. Систематизовано різні визначення поняття «кадровий потенціал», подані сучасними українськими науковцями. Запропоновано авторське визначення поняття «кадровий потенціал підприємства» – сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства. Акцентовано увагу на тому, що кадровий потенціал є одним із «найважливіших ресурсних елементів потенціалу підприємства. Зауважено, що кадровий потенціал необхідно формувати на різних етапах процесу управління персоналом. Показано, як відбувається формування кадрового потенціалу підприємства на окремих етапах процесу управління персоналом: наймання персоналу, адаптація персоналу, розвиток персоналу, оцінювання персоналу. Наведено класифікацію методів розвитку кадрового потенціалу за ознаками корисності для підприємства і для працівника. Зауважено, що застосування різних методів розвитку кадрового потенціалу дає можливість розвинути та/або актуалізувати компетентності персоналу та підвищити якість кадрового потенціалу як підприємства, так і кожного працівника окремо. Акцентовано увагу на необхідності використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом. Даний підхід описує модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, уміннями і навичками працівника та конкретними і вимірюваними результатами його діяльності. Наведено три рівні, на яких формується компетентність працівників: особистісний, когнітивний, діяльнісний. Встановлено, що компетентності працівників, як складова кадрового потенціалу підприємства, поділяються на групи: особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні. Зауважено, що застосування компетентнісного підходу дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, методи розвитку кадрового потенціалу, компетентнісний підхід.

**Abstract.** A study of theoretical approaches to the management of personnel potential was conducted. Various definitions of the concept of "personnel potential" given by modern Ukrainian scientists have been systematized. The author's definition of the concept of "personnel potential of the enterprise" is proposed – the combined capabilities of all full-time employees of the enterprise, whose competence and motivation allow to ensure the quality of current tasks and the achievement of the enterprise's development goals. Emphasis is placed on the fact that personnel potential is one of the "most important resource elements of the enterprise's potential. It was noted that personnel potential must be formed at various stages of the personnel management process. It is shown how the personnel potential of the enterprise is formed at individual stages of the personnel management process: personnel recruitment, personnel adaptation, personnel development, personnel evaluation. The classification of methods of personnel potential development according to signs of usefulness for the enterprise and for the employee is given. It is noted that the application of various methods of personnel potential development provides an opportunity to develop and/or actualize personnel competencies and improve the quality of personnel potential of both the enterprise and each individual employee. Emphasis is placed on the need to use a competency-based approach in the management of personnel potential. This approach describes a model of professional behavior that helps to establish relationships between knowledge, abilities and skills of an employee and specific and measurable results of his activity. There are three levels at which employee competence is formed: personal, cognitive, and operational. It was established that the competences of employees, as a component of the personnel potential of the enterprise, are divided into groups: personal, professional, instrumental, interpersonal, systemic. It was noted that the application of the competence approach will make it possible to teach employees to independently manage their competences, to conduct professional activities responsibly, to increase their own competitiveness, which will positively affect the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** personnel potential, management of personnel potential, methods of development of personnel potential, competence approach.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства України функціонують в умовах постійних викликів і небезпек, що спричинено повномасштабним вторгненням росії на територію нашої суверенної держави. Пріоритетними викликами, перед якими постали українські

підприємства у 2022 році, є безпека персоналу, забезпечення неперервних робочих процесів і психологічний стан працівників [8]. За таких умов виникає негативна тенденція до зниження якості кадрового потенціалу, що негативно позначається на ефективності діяльності

підприємства. У зв'язку із цим, в управлінні кадровим потенціалом необхідно використовувати компетентнісний підхід, який може стати запорукою високої продуктивності праці, а отже, успішної діяльності підприємства, що веде діяльність в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження з питань управління кадровим потенціалом підприємств висвітлені у наукових працях українських науковців: Гебер Н., Гонтюк В., Дискіної А., Дашко І., Панченко О., Панченко В., Пенюк В., Рафіглі Р., Скорук О., Шимановської-Діанич Л. та ін. Теоретичні та прикладні аспекти компетентісного підходу в управлінні персоналом підприємства висвітлені у працях зарубіжних вчених Бояциса Р., МакКлеланда Д., Паркінсона М., Прахалада К., Спенсера Л., Спенсера С., Хемела Г., Тернера Я., Уїддета С., Міллса Р., Холліфорда С. Серед українських вчених, які досліджували питання застосування компетентісного підходу в управлінні кадровим потенціалом чи в управлінні персоналом, варто вказати Арапову О., Гонтюк В., Ільїну О., Карюк В., Савченка В., Селіванова С., Синиченко А. тощо.

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, дане питання потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом сучасного підприємства та особливостей застосування компетентісного підходу в управлінні кадровим потенціалом.

**Виклад основного матеріалу.** Кадровий потенціал є одним із «найважливіших ресурсних елементів потенціалу підприємства» [1, с. 103], і для досягнення основних стратегічних цілей підприємства необхідно ефективно його формувати та використовувати. Зважаючи на це, однією із найважливіших специфічних функцій управління на підприємстві є управління кадровим потенціалом.

Досліджуючи теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом, зосередимо більшу увагу на визначення поняття «кадровий потенціал» сучасними науковцями.

Як бачимо (рис. 1), сучасні українські науковці розглядають кадровий потенціал як з позиції сукупності кваліфікованих штатних працівників, так і з позиції їх якісних характеристик чи ресурсних можливостей.

Спираючись на дослідження науковців, подані на рис. 1, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення поняття «кадровий потенціал», яке найбільш повно відображає суть цього поняття. На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства.

Варто зауважити, що для забезпечення якості кадрового потенціалу, на нашу думку, його необхідно формувати на різних етапах процесу управління персоналом. Наведемо приклад формування кадрового потенціалу підприємства на окремих етапах процесу управління персоналом, на яких це відбувається найбільш виражено (рис. 2).

Варто зауважити, що формування кадрового потенціалу підприємства на, вказаних на рис. 2 етапах процесу управління персоналом, передбачає формування та/або актуалізацію компетентностей працівників.

Окремого розгляду потребує питання розвитку кадрового потенціалу. Учена О. Ільїна визначає розвиток кадрового потенціалу як сукупність організаційно-економічних заходів, що спрямовані на розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їх здібностей [4, с. 73].

Методи розвитку кадрового потенціалу класифікуються за ознаками корисності для підприємства і для працівника (рис. 3).

І. Дашко [2, с. 66]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – це кількісна і якісна характеристика персоналу підприємства, яка пов'язана з покладеними на персонал функціями, завдяки яким можуть бути досягнуті цілі розвитку підприємства.</li> </ul>
А. Дискіна [3, с. 68]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.</li> </ul>
В. Пенюк [7, с. 244]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – це сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах діяльності підприємства функції, та їх компетентності (або компетенції).</li> </ul>
В. Панченко, О. Панченко [6, с. 146]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровий потенціал – сукупні можливості, фахова компетенція, здібності і таланти працівників, що необхідні для досягнення комерційних цілей.</li> </ul>

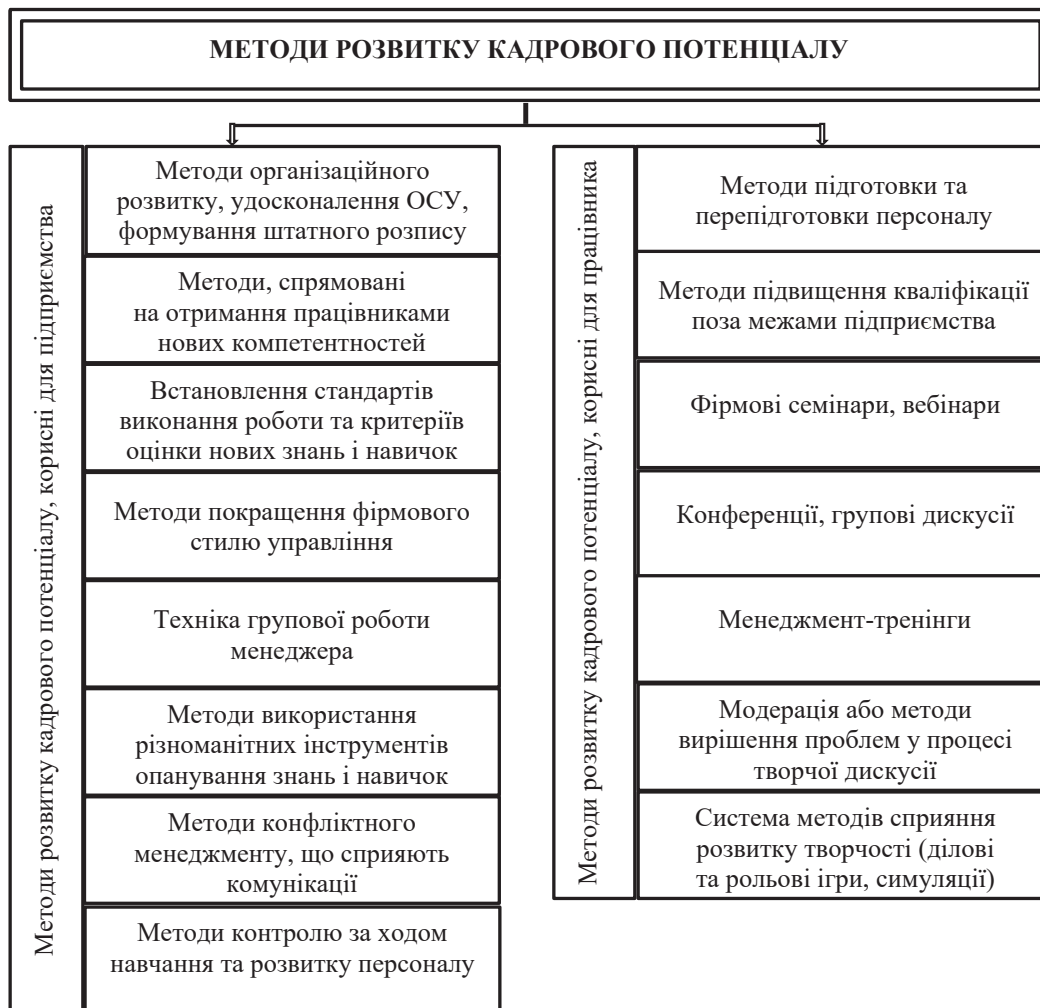
Рисунок 1 – Погляди науковців на розкриття поняття «кадровий потенціал»

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 6; 7]



**Рисунок 2 – Формування кадрового потенціалу у процесі управління персоналом підприємства**

Джерело: сформовано автором



**Рисунок 3 – Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу**

Джерело: сформовано на основі [4, с. 73–74; 10]

Отже, в організації розвитку кадрового потенціалу необхідно використовувати різні методи (рис. 3), які дадуть можливість розвинути та/або актуалізувати компетентності персоналу та підвищити якість кадрового потенціалу як підприємства, так і кожного працівника окремо. Застосування, поданих на рис. 3 методів буде мати позитивний вплив на корпоративну культуру підприємства, соціально-психологічний клімат у колективі та підвищення конкурентоспроможності працівників.

Дослідження українських науковців [5, с. 114; 11, с. 291] показують, що в управлінні кадровим потенціалом підприємства доцільно використовувати компетентнісний підхід. Даний підхід описує не стільки знання, уміння і навички працівника, скільки модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, уміннями і навичками працівника та конкретними і вимірюваними результатами його діяльності [11, с. 291]. Визначення компетентнісного підходу, основні завдання та результати його використання показані на рис. 4.

Як бачимо на рис. 4, призначення компетентнісного підходу в тому, щоб працівників навчити управляти своїми знаннями, з метою забезпечення здатності відповідально вести професійну діяльність і досягати результативності.

Підтвердженням цього є дослідження ученої В. Карюк з питання використання компетентнісного підходу у розвитку кадрового потенціалу підприємства. Учена вважає, що за такого підходу важливим є «не наявність у працівника внутрішньої організації

знань, а здатність застосовувати компетентності в професійній діяльності» [5, с. 114].

Провівши аналіз характеристик компетентностей та їх структури С. Селіванов виокремлює три рівні, на яких формується компетентність (рис. 5).

На наш погляд, кожен рівень формування компетентності працівника впливає на інший. До прикладу особистісний рівень впливає на когнітивний і діяльнісний рівень, адже від ставлення працівника до здійснюваної діяльності буде залежати рівень знань та спосіб їх отримання, що у свою чергу буде впливати на динаміку розвитку компетентностей.

Загальноприйнятим в менеджменті є поділ компетентностей на загальні і спеціальні. Проте, науковці Панченко В., Панченко О. [6, с. 147–148], розглядаючи компетентності працівників, як складові кадрового потенціалу підприємства, запропонували поділити їх на п'ять груп: особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні. Кожна з груп компетентностей передбачає певний перелік якостей чи інших характеристик працівника.

Особистісні компетентності працівника пов'язані з володінням такими якостями, як «відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо» [6, с. 147]. Щодо професійних компетентностей, то вони полягають у здатності організовувати свою діяльність на основі власного досвіду роботи, знань, умінь та здібностей під час вирішення поставлених виробничих завдань.

Інструментальні компетентності передбачають у своєму складі:

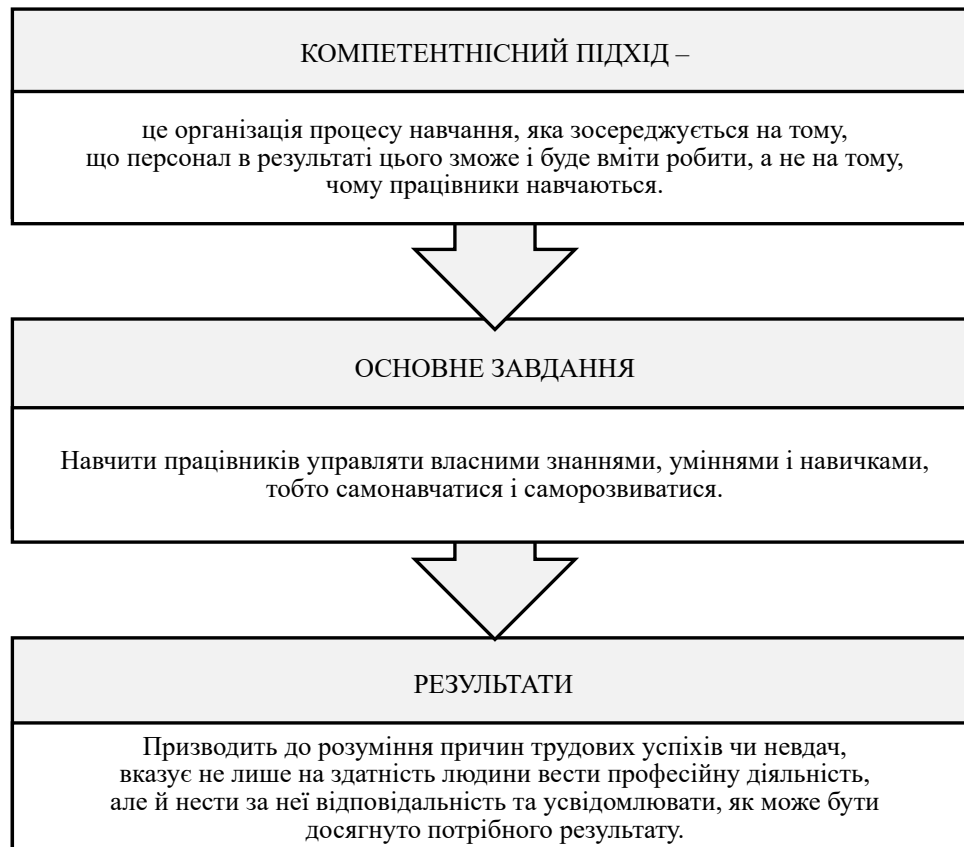


Рисунок 4 – Визначення компетентнісного підходу, завдання, результати

Джерело: сформовано на основі [5, с. 114; 11, с. 291]

**Особистісний рівень** – розкривається у ставленні до здійснюваної діяльності, тобто відображає мотиви і ціннісні установки особистості, що виявляються у процесі реалізації компетентності.

**Когнітивний рівень** – пов'язаний зі знаннями і способами їх отримання (рівень знань, інтелектуального розвитку, творчих здібностей, ступінь сформованості науково-теоретичної та практичної готовності до професійної діяльності).

**Діяльнісний рівень** – впливає на динаміку розвитку компетентностей, визначає процес становлення умінь і навичок на основі отриманих знань та способів реалізації цих умінь, а також можливість професійно діяти у нових ситуаціях.

Рисунок 5 – Рівні формування компетентності працівника

Джерело: сформовано на основі [10, с. 148–149]

– когнітивні здібності – психічні процеси в організмі людини, спрямовані на прийняття та обробку інформації та на вирішення завдань і генерування креативних ідей;

– лінгвістичні й технологічні вміння та навички (наприклад, уміння організувати діяльність, комунікативні навички тощо).

Міжособистісні компетентності передбачають наявність у працівника індивідуальних характеристик, таких як уміння висловлювати почуття і будувати взаємовідносини, критичне мислення і здатність до самокритики. До міжособистісних компетентностей відносяться навички, пов'язані із процесами соціальної взаємодії та співпраці, умінням працювати в команді, здатність брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. У випадку виходу підприємства на іноземні ринки в межах міжособистісних компетентностей варто виокремлювати міжкультурні компетентності, пов'язані зі здатністю персоналу підприємства успішно комунікувати з представниками інших культур.

До складу системних компетентностей працівників входять розуміння, знання і здібності, що дозволяють сприймати співвідношення між собою частин цілого та оцінювати місце кожного з елементів системи, здатність до планування змін з метою удосконалення системи і бути архітекторами нових систем. До системних компетентностей відносяться: лідерські здібності або якості, уміння аналізувати і проводити дослідження, здатність до інноваційної діяльності [6, с. 148].

**Висновки.** Для керівників сучасних підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану та інших викликів сучасності, одним із пріоритетних напрямів управління є управління кадровим потенціалом. Для забезпечення якості кадрового потенціалу у процесі його формування і розвитку необхідно використовувати компетентнісний підхід. Це дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства.

#### Бібліографічний список:

1. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 102–105.
2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність і фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
3. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
4. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 72–77.
5. Карюк В.І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 112–118.
6. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016. № 2 (54). С. 145–152.
7. Пенюк В.О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
8. Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html>
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
10. Селіванов С.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби України. *Менеджер*. 2018. № 1 (78). с. 146–156.
11. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.



## References:

1. Heber N.A. (2013) Do pytannya sutnosti conceptu "kadrovyy potentsial psdpriyemstva" [To the question of the essence of the concept "personnel potential of the enterprise"]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*, t. 18, vol. 4/1, pp. 102–105.
2. Dashko I.M. (2017) Kadrovyy potentsial: sutnist i faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 65–68.
3. Dyskina A.A. (2018) Kadrovyy potentsial – vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Personnel potential is an important factor in the economic development of an enterprise]. *Intelligence XXI*, no. 2, pp. 67–71.
4. Piina O.A. (2016) Systemno-kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu [System-competence approach to managing the development of personnel potential]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 7, pp. 72–77.
5. Kariuk V.I. (2018) Kompetentnistnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Competency approach to managing the development of the company's personnel potential]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3 (51), pp. 112–118.
6. Panchenko V.A., Panchenko O.P. (2016) Upravlinnia kadrovym potentsialom torhovoho pidpriemstva v umovakh kryzovoho stanu [Management of the personnel potential of a trading enterprise in the conditions of a crisis]. *Vcheni zapysky Universytetu "Krok"*, no. 2 (54), pp. 145–152.
7. Peniuk V.O. (2015) Kadrovyy potentsial pidpriemstva torhivli: vyznachennia ta skladovi elementy [Personnel potential of a trade enterprise: definition and constituent elements]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 240–248.
8. Rezultaty opytuvannia aktualnykh pytan upravlinnia liudskym kapitalom v Ukraini. [The results of the survey on topical issues of human capital management in Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html> (accessed May 10, 2023).
9. Savchenko V.A. (2002) Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU.
10. Selivanov S.V. (2018) Kompetentnisnyi pidkhid do upravlinnia kadrovym potentsialom derzhavnoi sluzhby Ukrainy [A competent approach to the management of personnel potential of the civil service of Ukraine]. *Menedzher*, no. 1 (78), pp. 146–156.
11. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21), pp. 288–294.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2023