

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГНІТЕЦЬКИЙ Максим Євгенійович

УДК:658.51:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» на основі
компетентнісного підходу

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Гнітецький М. Є. Управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» на основі компетентнісного підходу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу. Проаналізовано сучасний стан управління персоналом у ТОВ «А.Б.С. Україна» та запропоновано напрями його вдосконалення через впровадження компетентнісних моделей оцінювання і розвитку кадрів.

Ключові слова: кадровий потенціал, компетентнісний підхід, управління персоналом, компетенції, розвиток кадрів.

SUMMARY

Hnitskyi M. E. Management of the personnel potential of LLC «A.B.S. Ukraine» based on the competence-based approach. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of managing the personnel potential of an enterprise based on the competence-based approach. The current state of personnel management at LLC “A.B.S. Ukraine” is analyzed, and ways to improve it through the implementation of competence models for employee assessment and development are proposed.

Keywords: personnel potential, competence-based approach, personnel management, competencies, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ	8
1.1. Формування компетентісних моделей розвитку персоналу в сучасних українських компаніях	8
1.2. Методичні засади компетентісного підходу в управлінні персоналом	9
1.3. Вплив корпоративної культури на реалізацію компетентісного підходу в управлінні персоналом	12
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2	
ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «А.Б.С. УКРАЇНА»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз кадрового складу та рівня розвитку персоналу підприємства	17
2.3. Оцінка ефективності системи управління кадровим потенціалом підприємства	21
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «А.Б.С. УКРАЇНА» НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ	25
3.1. Формування механізму розвитку кадрового потенціалу на основі компетентісного підходу	25
3.2. Вплив удосконалення управління персоналом на підвищення ефективності діяльності підприємства	26
Висновки до розділу 3	28
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних ринкових трансформацій, цифровізації економіки та загострення конкуренції на ринку праці питання ефективного управління кадровим потенціалом підприємства набуває особливої актуальності. Саме кадровий потенціал визначає спроможність організації реалізовувати стратегічні цілі, впроваджувати інновації та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані лише на кількісні показники, такі як чисельність, плинність чи рівень освіти працівників, уже не забезпечують належного рівня конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває компетентнісний підхід, який передбачає формування системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток професійних компетентностей, поведінкових характеристик і цінностей працівників.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми управління кадровим потенціалом та впровадження компетентнісного підходу висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних основ зробили С. В. Леськова, яка розкриває сутність компетентнісного підходу як інструменту підвищення ефективності управління персоналом [1]; М. Семикіна, Б. Дмитришин і І. Журило, що досліджують кадровий потенціал як чинник формування конкурентних переваг підприємства; а також О. Венгер і М. Городецькова, які підкреслюють важливість розвитку компетенцій для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено питанням практичного застосування компетентнісного підходу саме на українських підприємствах середнього бізнесу, які працюють у динамічному та конкурентному ринковому середовищі, що дає змогу здійснювати наступні практичні дослідження в цьому напрямку.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо

вдосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» на основі компетентнісного підходу. Виходячи з мети нашого дослідження, можна виділити наступні **завдання** (на прикладі ТОВ «А.Б.С. Україна»):

- розкрити теоретико-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства на засадах компетентнісного підходу;
- дослідити формування компетентнісних моделей розвитку персоналу та роль корпоративної культури в їх реалізації;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан ТОВ «А.Б.С. Україна»;
- провести аналіз кадрового складу та оцінити ефективність системи управління кадровим потенціалом підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» з урахуванням компетентнісного підходу.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад управління кадровим потенціалом підприємства на основі компетентнісного підходу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання, що забезпечили всебічне дослідження проблеми управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу. Використано методи аналізу і синтезу для поглибленого вивчення сутності понять, закономірностей і узагальнення теоретичних положень щодо кадрового потенціалу підприємства. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення різних наукових підходів до управління персоналом та визначення їхніх переваг і недоліків. Економіко-статистичні методи дали змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства на основі показників продуктивності праці, плинності кадрів та рівня кваліфікації працівників. Методи анкетування та експертних оцінок використано для визначення рівня сформованості професійних компетентностей працівників, виявлення сильних і слабких сторін у системі

управління персоналом. Системний підхід забезпечив комплексний характер дослідження, що дозволило розглядати управління кадровим потенціалом як цілісну систему, у якій взаємопов'язані організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, що регламентують діяльність у сфері праці та управління персоналом, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені питанням формування та розвитку кадрового потенціалу з позицій компетентнісного підходу, а також внутрішня звітність ТОВ «А.Б.С. Україна», зокрема кадрові звіти, штатний розпис, результати оцінювання працівників і дані, отримані в процесі внутрішнього анкетування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій, спрямованих на вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» шляхом впровадження компетентнісного підходу. Запропоновані рекомендації можуть бути використані кадровою службою підприємства для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення системи оцінювання та розвитку компетентностей працівників, а також для зміцнення конкурентоспроможності підприємства загалом.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

- Гнітецький М.Є. Вплив корпоративної культури культури на реалізацію компетентнісного підходу в управлінні персоналом: *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 29 жовтня. 2025 р.* Умань: Уманський національний університет, 2025. С. 251-253.
- Гнітецький М.Є. Інтеграція цифрових технологій у систему менеджменту підприємства: *Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції 30 жовтня. 2025 р.* Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025. С. 869-871.
- Гнітецький М.Є. Формування компетентнісних моделей розвитку персоналу в сучасних українських компаніях: *Збірник матеріалів IV*

міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів 12 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 416-418.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 31 сторінці основного тексту та включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

1.1 Формування компетентісних моделей розвитку персоналу в сучасних українських компаніях

У сучасних українських компаніях формування компетентісних моделей розвитку персоналу виступає одним із ключових напрямів стратегічного управління людськими ресурсами [37, 38]. Причиною цього є кардинальна зміна зовнішніх умов: глобалізація, технологічна трансформація, війна і пов'язані з нею соціально-економічні виклики, а також посилення вимог до адаптивності, інноваційності та відповідальності персоналу [1].

Компетентісний підхід базується на ідеї, що ефективність працівника визначається не лише його знаннями, а й уміннями, особистісними якостями, поведінковими проявами та здатністю застосовувати знання у конкретних професійних ситуаціях. Як зазначає В. М. Данюк, компетентність у сучасному HR-менеджменті - це «здатність працівника досягати результатів, які відповідають стратегічним цілям організації, завдяки інтеграції знань, навичок, цінностей і мотивації» [2].

У наукових працях українських дослідників (О. Крушельницької, А. Жеведь, Т. Водолажської) наголошується, що компетентісні моделі стають основою для побудови системи управління персоналом нового типу - від підбору кадрів до їх оцінювання, навчання та кар'єрного розвитку [3, 4]. Вони дозволяють створити прозору структуру вимог до кожної посади, сформувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників і підвищити мотивацію персоналу через чітке розуміння очікувань роботодавця [27, 28].

Згідно з результатами дослідження, висвітленого у статті «Features and trends in the development of HR management in Ukraine», підготовленій О. Боровиковим, О. Хілухою, І. Сочинською-Сибірцевою, І. Олійником та С.

Шевченком, 89 % ІТ-компаній в Україні вже інтегрували HR-інструменти, засновані на компетентнісному підході, тоді як серед аграрних підприємств цей показник становить лише 15 % [5]. Такий розрив між секторами демонструє, що формування компетентнісних моделей найшвидше відбувається у високотехнологічних галузях, де цифрові рішення дозволяють ефективно оцінювати та розвивати персонал. Водночас у традиційних виробничих секторах ця практика залишається фрагментарною, що вимагає системного підходу до розвитку компетентностей [29, 30].

Важливим внеском у розвиток компетентнісного підходу є дослідження фахівців Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (КНЕУ), у якому було розроблено модель ключових компетентностей HR-менеджера, актуальну для українських підприємств [5, 6]. Згідно з цією моделлю, ключові компетенції включають комунікацію, цифрову грамотність, управління проектами, самоменеджмент, командну роботу та етичне лідерство.

Компетентнісна модель у сучасному розумінні розглядається як інтегрована система характеристик працівника, що поєднує знання, уміння, навички, мотиваційні установки, особистісні риси та цінності, необхідні для ефективного виконання професійних завдань [6]. Як зазначає Н. Федоришин, така модель виступає інструментом стратегічного управління людським капіталом, дозволяючи пов'язати розвиток працівників із цілями організації [7].

Отже, компетентнісна модель розвитку персоналу є інструментом стратегічного управління кадровим потенціалом, який дає змогу оцінювати ефективність діяльності працівників, планувати їх навчання та просування.

1.2 Методичні засади компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Компетентнісний підхід у системі управління персоналом розглядається як методологічна основа формування, оцінювання та розвитку кадрового потенціалу організації. Він забезпечує узгодження вимог до результатів праці з

компетенціями працівників, створюючи підґрунтя для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами [8].

Як зазначає О. Грішнова, методичні засади компетентнісного підходу передбачають інтеграцію таких компонентів:

- планування компетенцій відповідно до стратегічних цілей компанії;
- моделювання компетентнісних профілів для різних посад;
- оцінювання та діагностику рівня володіння компетенціями;
- розробку програм розвитку на основі результатів оцінювання [9, с.45-52].

Сутність компетентнісного підходу полягає у переході від оцінки формальних показників (посада, стаж, освіта) до оцінювання здатності працівника ефективно виконувати професійні завдання [39, 40]. За визначенням І. Бондаренко, компетентнісний підхід - це система управління персоналом, що орієнтована на поведінкові індикатори ефективності [10].

Основні принципи компетентнісного підходу зображені на рис. 1.1

Принцип відповідності	Принцип вимірюваності	Принцип розвитку	Принцип системності
Компетенції працівника мають узгоджуватися з цілями та стратегією організації.	Кожна компетенція повинна бути визначена через чіткі критерії та індикатори поведінки.	Компетенції підлягають безперервному вдосконаленню, що створює основу для індивідуального навчання.	Управління компетенціями має охоплювати всі HR-процеси: від добору до оцінювання ефективності діяльності.

Рис. 1.1 Основні принципи компетентнісного підходу працівників

Джерело: узагальнено автором [9,10]

Компетентнісний підхід у сучасному менеджменті персоналу базується на ідеї узгодження потенціалу працівника зі стратегічними потребами організації. Як зазначає О. Момот, він дозволяє системно поєднати функції підбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу в єдиний цикл управління

компетенціями [11]. При цьому основна увага приділяється не лише знанням чи досвіду, а здатності застосовувати їх у практичних умовах відповідно до цінностей і стратегічних орієнтирів компанії.

Більшість науковців (О. Момот, О. Кузьменко, Н. Федоришин) виділяють чотири основні етапи реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Аналіз стратегічних цілей організації	Визначення ключових напрямів розвитку, які потребують кадрового забезпечення	Узгодження стратегії компанії з кадровою політикою
2. Розробка моделі компетенцій	Формування профілів компетентностей для кожної посади або категорії персоналу	Створення корпоративного каталогу компетенцій
3. Оцінювання компетенцій	Використання методів тестування, асесмент-центрів, 360-градусної оцінки	Об'єктивна діагностика сильних і слабких сторін персоналу
4. Розвиток компетенцій	Розробка навчальних і мотиваційних програм, коучинг, менторинг	Підвищення ефективності та лояльності працівників

Джерело: узагальнено автором [11,12,7]

Методологічна суть такого підходу полягає в тому, що компетенції розглядаються як єдина “валюта” кадрового потенціалу, яка визначає ефективність кожного етапу роботи з персоналом [34]. Формування компетентнісної моделі розпочинається із стратегічного аналізу - тобто розуміння, які знання, навички та поведінкові прояви є критично важливими для реалізації місії компанії[31, 32].

На другому етапі створюється модель компетенцій - своєрідна “карта очікуваної поведінки” працівників на різних рівнях управління. Як зазначає Н. Федоришин, така модель має відображати як загальні корпоративні компетенції (цінності, командна взаємодія, клієнтоорієнтованість), так і спеціальні - професійні, притаманні певним ролям і посадам [13].

Наступним етапом є оцінювання компетенцій, що передбачає використання спеціальних методів і інструментів. У сучасній HR-практиці поширення набули такі методи, як:

- Метод 360°, який забезпечує комплексну оцінку працівника з боку керівника, колег, підлеглих і самого працівника.
- Асесмент-центр, який полягає у спостереженні за поведінкою працівників у змодельованих робочих ситуаціях
- Карти компетенцій, що візуалізують рівні розвитку окремих компетенцій для кожного працівника та порівнюють їх із еталонними значеннями.
- Індивідуальні плани розвитку (IDP), які створюються за результатами оцінювання й слугують базою для персональних програм навчання, коучингу чи менторингу [14].

Умови ефективної реалізації компетентнісного підходу передбачають наявність корпоративної підтримки з боку топменеджменту, цифрових HR-платформ для збору й аналізу даних, а також постійного моніторингу результатів розвитку персоналу. Без цих елементів компетентнісний підхід втрачає системність і перетворюється на формальну процедуру [33, 35].

1.3 Вплив корпоративної культури на реалізацію компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Корпоративна культура виступає фундаментом, на якому будується реалізація компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Вона визначає цінності, норми, поведінкові моделі та стандарти взаємодії, які безпосередньо впливають на формування і розвиток компетенцій працівників [17]. Як зазначає О. Кузьменко, компетентнісний підхід не може бути ефективно впроваджений без гармонізації з корпоративною культурою, адже саме культура задає контекст, у якому компетенції проявляються та розвиваються [18, с. 34-39].

Дослідники (О. Момот, Р. Денісон) підкреслюють, що корпоративна культура впливає на поведінкові прояви компетенцій через такі механізми:

1. Ціннісний вплив - формує мотиваційне середовище для розвитку ключових компетенцій (інноваційність, клієнтоорієнтованість, відповідальність).

2. Нормативний вплив - визначає стандарти поведінки й управління.
3. Соціальний вплив - через приклад лідерів та неформальні комунікації закріплює бажані моделі поведінки [19, 20].

У науковій літературі (О. Кравчук, Cameron & Quinn) виділяють кілька базових типів корпоративної культури, кожен з яких по-різному впливає на реалізацію компетентнісного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типи корпоративної культури та їх вплив на компетентнісний розвиток персоналу

Тип корпоративної культури	Характеристика	Переважні компетенції працівників	Ризики для управління
Кланова (орієнтація на команду, згуртованість)	Висока взаємопідтримка, сильна ідентичність	Командна робота, комунікабельність, емпатія	Ризик низької інноваційності
Адхократична (інноваційна, гнучка)	Орієнтація на розвиток, креативність, зміни	Інноваційність, гнучкість, ініціативність	Висока невизначеність і складність контролю
Ринкова (результативна, конкурентна)	Зосередження на ефективності, прибутковості	Орієнтація на результат, стратегічне мислення, стресостійкість	Можлива плинність кадрів
Ієрархічна (формалізована, контрольована)	Чітка система підпорядкування, правила, регламенти	Дисципліна, точність, відповідальність	Зниження гнучкості та ініціативності

Джерело: побудовано автором на основі [21,22]

Прикладом узгодженості корпоративної культури та компетентнісного підходу може бути практика компанії «Нова пошта». Корпоративні цінності організації — клієнтоорієнтованість, відповідальність, ініціативність і командна взаємодія — покладені в основу її моделі компетенцій (Додаток А). Відповідно до цього підходу, під час оцінювання персоналу значна увага приділяється поведінковим індикаторам, які відображають бажану культуру взаємодії: уміння швидко приймати рішення, ввічливе спілкування з клієнтами, готовність допомагати колегам.

Таким чином, корпоративна культура не лише визначає загальні поведінкові стандарти, а й створює середовище для ефективної реалізації

компетентнісного підходу - забезпечує єдність між цінностями компанії та очікуваними компетенціями працівників [36, 37].

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні засади компетентнісного підходу до управління персоналом та визначено його значення в сучасній системі формування кадрового потенціалу. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що компетентнісний підхід забезпечує інтегроване поєднання професійних знань, особистісних характеристик і поведінкових навичок працівників, що робить його ефективним інструментом розвитку персоналу. Окреслено зміст і структуру компетентнісних моделей, а також підходи до їх застосування в HR-практиці. Значну увагу приділено ролі корпоративної культури, яка визначає умови формування та прояву ключових компетенцій. Загалом доведено, що компетентнісний підхід сприяє підвищенню результативності кадрових процесів, зміцнює конкурентоздатність організації та формує передумови для її сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «А.Б.С. УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «А.Б.С. Україна» виступає юридичною особою, під якою функціонує відома національна мережа автомагазинів та онлайн-платформа EXIST.UA. Фактично саме бренд EXIST.UA є комерційним найменуванням, під яким компанія веде господарську діяльність, тоді як «А.Б.С. Україна» використовується у правовому полі для ведення фінансових та кадрових операцій.

EXIST.UA — це сучасна всеукраїнська екосистема для автомобілістів, яка поєднує інтернет-магазин запчастин, мережу офлайн-відділень, партнерські СТО, страхові послуги та цифрові сервіси. Компанія працює на ринку з 2008 року і за цей час перетворилася з невеликого інтернет-магазину на одного з лідерів національного ринку автотоварів.

EXIST.UA входить до числа найбільших українських онлайн-магазинів автотоварів і поєднує широкий асортимент продукції з розгалуженою мережею фізичних магазинів у 21 місті України. Компанія позиціонує себе як повноцінну екосистему для автовласників, пропонуючи: підбір і продаж автозапчастин; супровід покупок через професійні консультації; логістичні рішення з короткими строками доставки; гарантійне обслуговування; страхові та технічні сервіси.

Компанія ТОВ «А.Б.С. Україна», активно розширює свою присутність не лише в Україні, а й за кордоном. У межах стратегії міжнародного розвитку компанія вже відкрила магазин у Варшаві (Польща), що стало важливим кроком до формування зовнішнього ринку збуту та зміцнення бренду серед європейських автомобілістів. У перспективі компанія декларує намір відкривати нові торгові точки й в інших країнах Європи та Близького Сходу, що свідчить про її динамічний розвиток і амбіційні плани щодо географічної експансії.

Діяльність компанії організована за принципом функціональної структури управління, що дозволяє ефективно координувати роботу численних підрозділів та забезпечувати стабільність сервісів EXIST.UA. Основними структурними елементами компанії є:

- Адміністративно-управлінський блок - генеральний директор, фінансовий директор, керівники департаментів розвитку та маркетингу, менеджери з регіонального управління.
- Торговий департамент - офлайн-відділення в містах України, управління продажами, відділ обслуговування клієнтів та консультативна служба.
- Логістичний департамент - центральний склад, регіональні склади, служба доставки та команда, що відповідає за міжнародні відправлення.
- IT-інфраструктура та технічна підтримка - відповідають за роботу онлайн-платформи, мобільного застосунку та внутрішніх систем.
- HR-департамент - підбір, адаптація, навчання, розвиток персоналу, формування кадрової політики.
- Маркетинговий відділ - комунікації, реклама, digital-просування, робота з постачальниками та брендами.

Така структура забезпечує високу керованість мережі та уніфіковану якість сервісу у всіх торгових точках.

Основними клієнтами EXIST.UA є приватні автовласники, автосервіси та СТО, корпоративні автопарки, логістичні компанії.

ТОВ «А.Б.С. Україна» демонструє стабільну динаміку розвитку, що проявляється у різних аспектах: зростання обсягів продажів на онлайн- і офлайн-ринках; інвестиції у відкриття нових торгових точок - як українських, так і міжнародних; розширення логістичної інфраструктури; інвестиції в IT-платформу, що збільшує пропускну здатність сервісу та зручність користувачів; розвиток кадрового потенціалу, зокрема формування спеціалізованих команд для міжнародних проєктів.

Компанія має стійку ділову репутацію, відзначається високим рівнем оборотності товарів та демонструє здатність генерувати прибуток завдяки широкому асортименту й ефективній системі постачання.

2.2 Аналіз кадрового складу та рівня розвитку персоналу підприємства

Ефективність діяльності ТОВ «А.Б.С. Україна» значною мірою визначається кваліфікацією, професійною підготовкою та компетентнісним рівнем персоналу. Компанія функціонує у сфері роздрібної та онлайн-торгівлі автотоварами, що потребує наявності фахівців із високим рівнем технічної обізнаності, сервісної орієнтації, вміння працювати з великими масивами інформації та сучасними цифровими системами.

Для оцінки кадрового потенціалу проаналізовано чисельність працівників, їх вікову та кваліфікаційну структуру, рівень освіти, стаж роботи, а також систему розвитку й навчання персоналу та продемонстровано на рис. 2.1

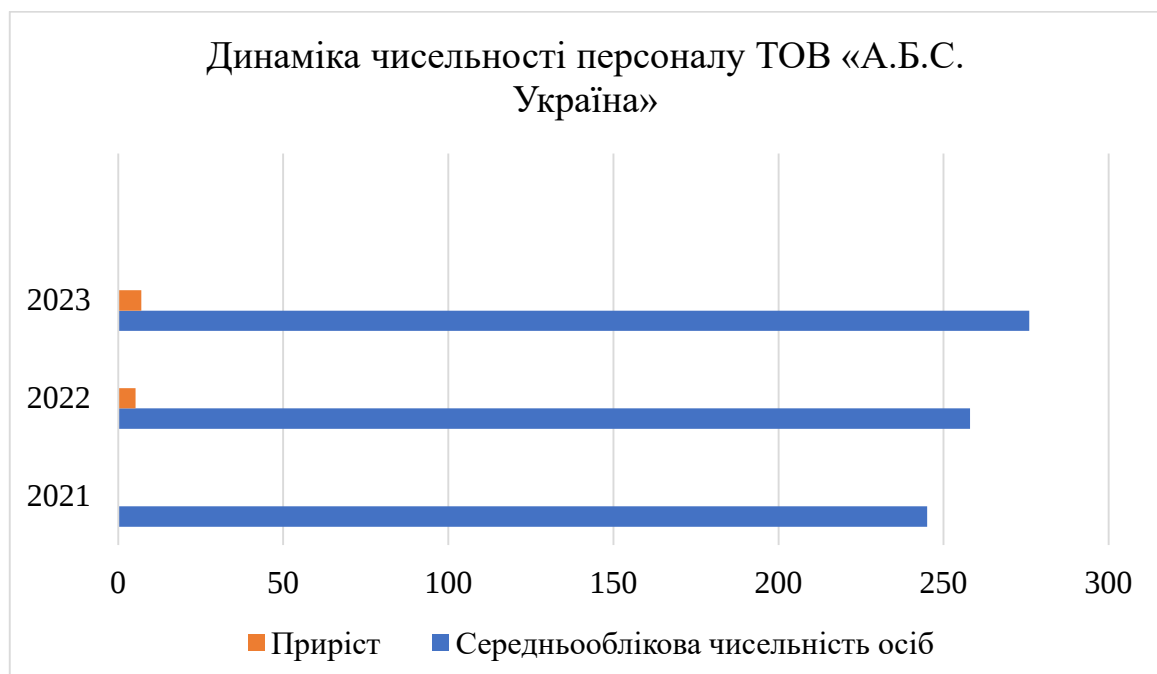


Рис. 2.1 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «А.Б.С. Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Для EXIST.UA характерна наявність операційного персоналу (продавці-консультанти, логістичні фахівці), технічного персоналу (ІТ, системні адміністратори), адміністративного персоналу, а також менеджерів середньої та вищої ланки. Структура персоналу за категоріями подана у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Структура персоналу за категоріями

Категорія працівників	2022 рік (осіб)	2023 рік (осіб)	2024 рік (осіб)	2024 до 2022, %
Адміністративний персонал	30	31	32	106,7
Продавці-консультанти (офлайн)	88	86	84	95,5
Працівники логістики та складів	98	97	96	98,0
ІТ-фахівці та технічна підтримка	34	36	38	111,8
Менеджери середньої та вищої ланки	24	25	26	108,3
Разом	274	275	276	100,7

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Аналіз структури персоналу за категоріями протягом 2022-2024 років демонструє поступове збільшення частки адміністративного персоналу, ІТ-фахівців та менеджерів, що свідчить про тенденцію до цифровізації бізнес-процесів, посилення управлінських функцій та розширення технічної підтримки. Водночас кількість продавців-консультантів і працівників логістики дещо зменшилася, що може бути пов'язано з оптимізацією операційної діяльності, автоматизацією процесів та раціоналізацією кадрових ресурсів.

ІТ-сфера та роздрібна торгівля зазвичай характеризуються молодим складом кадрів - це підтверджує і аналіз вікового складу компанії (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ТОВ «А.Б.С. Україна»

Вікова група	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	2024 рік, осіб	2024 до 2022, %
До 25 років	52	55	58	111,5
26–35 років	138	135	132	95,7
36–45 років	64	63	62	96,9
Понад 45 років	26	25	24	92,3
Разом	280	278	276	98,6

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Аналіз вікової структури працівників свідчить про поступове зростання чисельності молодих працівників до 25 років - на 11,5% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на омолодження кадрового складу та активніше залучення

молодих спеціалістів. Водночас у групах 26-35 років, 36-45 років та понад 45 років простежується незначне зниження чисельності - у межах 4-8%, що може бути пов'язано з природною плінністю кадрів та оновленням персоналу.

Однак у зв'язку з мобілізаційними заходами та значним відсотком частини досвідчених фахівців компанія все частіше робить ставку на молодих працівників без досвіду. Для швидкої адаптації новачків компанія організовує внутрішні тренінги, навчальні модулі, менторські програми та практичні воркшопи. Такий підхід дозволяє ефективно формувати необхідні компетенції всередині компанії та забезпечувати безперервність кадрового розвитку.

Рівень освіти працівників є важливим чинником для компанії, діяльність якої передбачає технічні консультації клієнтів та роботу з інформаційними системами і зазначений у табл. 2.3. Порівняння даних 2024 року з 2022 роком показує зростання чисельності працівників із повною вищою освітою на 8,3%, що свідчить про посилення кадрової кваліфікації підприємства. Натомість спостерігається зменшення кількості працівників із неповною вищою, професійно-технічною та середньою освітою (у межах 5-11%), що може бути результатом оновлення персоналу та орієнтації підприємства на залучення спеціалістів із вищим освітнім рівнем. Загальна кількість працівників залишається стабільною, що підтверджує збалансовану кадрову політику.

Таблиця 2.3

Освітня структура працівників ТОВ «А.Б.С. Україна»

Освітній рівень	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022, %
Повна вища освіта	132	138	143	108,3
Неповна/молодший бакалавр	72	70	68	94,4
Професійно-технічна освіта	55	52	49	89,1
Середня освіта	18	17	16	88,9
Разом	277	277	276	99,6

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Стаж роботи дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та рівень накопичених компетенцій. Дані у відсотках подані у табл. 2.4, кількісні показники – у додатку Б.

Таблиця 2.4

Структура персоналу за стажем роботи

Стаж роботи	2022р.	2023р.	2024р.	2024 до 2022, %
До 1 року	18	20	22	122,2
1–3 роки	29	28	27	93,1
3–5 років	27	26	25	92,6
Понад 5 років	26	26	26	100,0

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Аналіз динаміки розподілу персоналу за стажем роботи показує зростання частки нових працівників (до 1 року) на 22,2%, що свідчить про активне оновлення кадрового складу. Водночас спостерігається поступове зниження частки працівників зі стажем 1-3 роки та 3-5 років відповідно на 6,9% та 7,4%, що може вказувати на певні труднощі з утриманням персоналу на етапі сформованого досвіду. Частка працівників зі стажем понад 5 років залишається стабільною, що характеризує наявність ядра кадрової стабільності на підприємстві.

У період 2022-2024 рр. підприємство збільшило обсяги фінансування навчання, зосередивши увагу на технічних тренінгах, сервісних стандартах та підготовці працівників для роботи в іноземних філіях (зокрема у Польщі та ОАЕ). Так, у 2024 році витрати на навчання персоналу зросли на 226 тис. грн порівняно з 2022 роком (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура та динаміка витрат на навчання та розвиток персоналу
ТОВ «А.Б.С. Україна»

Показники	2022 р.	%	2023 р.	%	2024 р.	%	Абс. відх. 2024/2022	Відн. відх., %
Загальні витрати на навчання персоналу, тис. грн	742	100	815	100	968	100	+226	130,45
у тому числі:								

Продовження табл.2.5

– технічні тренінги (запчастини, каталогізація)	318	42,8	351	43,1	412	42,5	+94	129,56
– навчання з продажів і сервісних стандартів	216	29,1	247	30,3	303	31,3	+87	140,27
– онлайн-курси та внутрішні програми	148	19,9	163	20,0	185	19,1	+37	125,00
– підготовка персоналу для філій за кордоном	60	8,1	54	6,6	68	7,0	+8	113,33
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	289	—	283	—	276	—	–13	95,50
Витрати на 1 працівника, грн	2567	—	2880	—	3507	—	+940	136,62

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Найбільшу частку в структурі витрат стабільно займають технічні тренінги (понад 42 %), що пов'язано зі специфікою діяльності компанії та необхідністю глибоко знати характеристики автозапчастин і працювати з каталогами.

Аналіз кадрового складу ТОВ «А.Б.С. Україна» свідчить про наявність значного кадрового потенціалу та позитивну динаміку розвитку персоналу.

2.3 Оцінка ефективності системи управління кадровим потенціалом підприємства

Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом є ключовим елементом аналізу діяльності ТОВ «А.Б.С. Україна», оскільки саме якість роботи з персоналом визначає стабільність операційних процесів, рівень клієнтського сервісу та конкурентоспроможність компанії на ринку автотоварів. Для оцінювання ефективності були проаналізовані такі групи показників: забезпеченість персоналом, рівень плинності кадрів, продуктивність праці, інтенсивність навчання, а також ефективність мотиваційних заходів.

1. Забезпеченість підприємства персоналом

Компанія демонструє стабільну укомплектованість кадрового складу — середньооблікова чисельність працівників становить 276 осіб, що є оптимальним показником з огляду на масштаби мережі та обсяги операційних процесів.

Розподіл персоналу за стажем роботи показує збалансовану кадрову структуру, де одночасно присутні й досвідчені фахівці (26% - понад 5 років), і нові співробітники (18% - до 1 року). Це дозволяє підтримувати динаміку розвитку, але вимагає підвищеної уваги до адаптації та навчання молоді.

2. Плинність кадрів та стабільність персоналу

Оцінка вікової та стажової структури свідчить, що кадрова стабільність у компанії загалом зберігається. Частка працівників зі стажем 3-5 років (27%) та понад 5 років (26%) демонструє сформоване ядро персоналу, на яке спираються ключові операції.

Водночас питома вага нових співробітників (18%) свідчить про активне розширення штату та необхідність постійного оновлення команди. Така ситуація є типовою для компаній, що масштабуються, однак потребує системного підходу до адаптації, щоб зменшувати ризики текучості кадрів.

3. Продуктивність праці

Ефективність системи управління персоналом опосередковано проявляється у продуктивності праці, рівні виконання планових показників та швидкості операційного обслуговування клієнтів. За внутрішніми даними компанії, у 2022–2023 рр. спостерігається зростання швидкості обробки замовлень, кількості повторних звернень клієнтів, обсягів продажів на одного працівника.

4. Система навчання та розвитку

У зв'язку з мобілізаційними процесами та дефіцитом досвідчених кадрів на ринку, компанія робить акцент на працевлаштуванні молодих спеціалістів та внутрішньому розвитку персоналу. Підготовка нових працівників здійснюється через внутрішні тренінги щодо асортименту та логістики; онлайн-курси з продажів і сервісу; наставництво; участь у професійних конференціях та партнерських освітніх програмах.

Загалом у 2023 році навчання пройшли 124 працівники, що становить 45% від загальної чисельності персоналу.

5. Мотиваційні інструменти

Система матеріальної та нематеріальної мотивації ТОВ «А.Б.С. Україна» є багаторівневою та спрямованою на довготривалу співпрацю. Вона включає щомісячні премії за результатами роботи, річні бонуси за досягнення індивідуальних KPI, заохочення за високу якість сервісу, відзначення працівників зі стажем понад 10 років - вручення золотого кулона з логотипом компанії.

Система управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» загалом є ефективною: компанія забезпечує розвиток персоналу, підтримує збалансовану структуру кадрів, має сильне професійне ядро, застосовує мотивуючу систему оплати та орієнтується на довгострокову співпрацю з працівниками. Водночас результативність можна посилити шляхом удосконалення програм адаптації, автоматизації HR-процесів, впровадження компетентнісних моделей та покращення внутрішньої комунікації. Загалом чинна кадрова система підтримує стабільність компанії та сприяє її подальшому розвитку в Україні й за кордоном.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу діяльності ТОВ «А.Б.С. Україна» встановлено, що підприємство є однією з провідних мереж у сфері продажу автотоварів та активно розвиває як онлайн-, так і офлайн-канали. Компанія має чітку організаційну структуру, сучасну IT-інфраструктуру та розгалужену логістичну систему, що забезпечує високий рівень клієнтського сервісу та стабільне зростання.

Аналіз кадрового складу показав, що підприємство характеризується молодим, освіченим і професійно підготовленим персоналом. Структура працівників є збалансованою — у компанії поєднуються як досвідчені фахівці, так і молоді спеціалісти, що дозволяє одночасно забезпечувати стабільність і формувати кадровий резерв. Компанія системно інвестує у навчання, щороку збільшуючи витрати на розвиток персоналу.

Оцінка ефективності системи управління кадровим потенціалом показала, що компанія підтримує оптимальний рівень укомплектованості штату, застосовує багаторівневу систему мотивації, активно розвиває внутрішнє навчання та приділяє увагу адаптації нових працівників. Загалом кадрова політика підприємства є результативною та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності компанії на ринку, однак подальшого вдосконалення потребують процеси адаптації, автоматизація HR-функцій та розвиток компетентнісного підходу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «А.Б.С. УКРАЇНА» НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

3.1 Формування механізму розвитку кадрового потенціалу на основі компетентісного підходу

Одним із ключових викликів для ТОВ «А.Б.С. Україна» була низька результативність персоналу, що зумовлювалася відсутністю стимулюючих механізмів оплати праці. Тривалий час працівники отримували виключно погодинну оплату, яка не враховувала ні якість їхньої роботи, ні рівень навантаження, ні клієнтську орієнтованість. Унаслідок цього мотивація залишалась низькою, а працівники не відчували зв'язку між інтенсивністю своєї діяльності та рівнем винагороди. За таких обставин упровадження КРІ стало логічним продовженням компетентісного підходу та необхідним етапом формування сучасної системи розвитку персоналу.

На першому етапі роботи було визначено ключові компетенції для кожної категорії працівників. Це дало змогу сформувати профілі компетентностей, що характеризують очікувану поведінку й рівень професійної підготовки. Наступним кроком стала розробка системи КРІ, яка повинна була кількісно відображати поведінкові та професійні індикатори ефективності. Для забезпечення прозорості, об'єктивності та можливості автоматичного обліку значна частина показників інтегрована у CRM- та HRM-системи компанії.

У процесі розроблення системи показників ефективності для різних категорій персоналу було сформовано таблицю 3.1, яка узагальнює основні КРІ та демонструє їхній зв'язок із компетентісною моделлю.

Упровадження системи КРІ дало змогу встановити чіткий зв'язок між результатами діяльності працівника, рівнем розвитку компетенцій та матеріальною винагородою. Відтак працівники отримали мотиваційний сигнал, що якість виконання службових обов'язків має прямий вплив на їхній дохід. Це

сприяло суттєвому підвищенню залученості персоналу, активізації процесів самоосвіти та розвитку, а також формуванню нового стандарту взаємодії працівника з роботодавцем.

Таблиця 3.1

**КРІ персоналу ТОВ «А.Б.С. Україна» та їх відповідність
компетентностям**

Категорія працівників	КРІ	Зв'язок із компетенціями	Очікуваний вплив
Продавці-консультанти	Рівень виконання плану продажів; точність підбору деталей; частка повторних покупок; оцінка клієнтів	Клієнтоорієнтованість, технічна компетентність, комунікативність	Підвищення обсягів продажів та якості сервісу
Логісти та складські працівники	Швидкість обробки замовлень; кількість помилок; дотримання строків доставок	Дисципліна, точність, відповідальність	Зниження витрат, прискорення логістичних процесів
Оператори кол-центру	Швидкість відповіді; вирішення питання з першого контакту; якість спілкування; кількість скарг	Комунікація, стресостійкість, клієнтоорієнтованість	Підвищення рівня лояльності клієнтів
Керівники підрозділів	Виконання КРІ підрозділу; рівень плинності кадрів; виконання планів розвитку; ініціативність	Лідерство, управління змінами, делегування	Стабільність підрозділів, розвиток персоналу

Джерело: сформовано на основі власного дослідження.

Важливо зазначити, що система КРІ не лише кількісно відображає очікувані результати, а й безпосередньо впливає на посилення компетентнісного підходу, оскільки стимулює працівників до постійного підвищення кваліфікації. Таким чином, КРІ стали інтегральним елементом механізму розвитку кадрового потенціалу, який забезпечує прозорість, справедливість та ефективність управління персоналом.

3.2 Вплив удосконалення управління персоналом на підвищення ефективності діяльності підприємства

Упровадження КРІ та їх прив'язка до компетентнісної моделі справили комплексний позитивний вплив на діяльність компанії. Насамперед змінилася

мотиваційна поведінка працівників: вони стали більш відповідальними, уважнішими до якості виконання завдань, а їхня ініціативність значно зросла. Працівники почали активніше долучатися до внутрішніх програм навчання та підвищення кваліфікації, оскільки зрозуміли, що зростання компетенцій напряду впливає на отримані результати за КРІ.

Після впровадження КРІ було зафіксовано низку позитивних операційних змін. Для узагальнення динаміки ключових результатів сформовано табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння операційної та економічної ефективності персоналу до і після впровадження КРІ у ТОВ «А.Б.С. Україна»

Показник	До КРІ	Після КРІ	Динаміка	Економічний ефект
Продуктивність продавців (обсяг продажів на 1 працівника)	Базовий рівень = 100%	114%	+14%	За середнім оборотом 250 тис. грн/міс. на одного продавця приріст становить ≈ 35 тис. грн на одного працівника. За 80 продавців: +2,8 млн грн/міс.
Частка повторних покупок	27%	36%	+9%	Зростання повторних клієнтів на 9 п.п. забезпечує стабільний щомісячний приріст виручки на 1,5–2,2 млн грн.
Середній час обробки замовлення на складі	100%	87%	–13%	Економія робочого часу еквівалентна роботі 6 додаткових працівників без фактичного найму. За середньою ставкою 18 тис. грн: економія ≈ 108 тис. грн/міс.
Кількість логістичних помилок	100%	72%	–28%	Скорочення витрат на повернення, повторні відправки та компенсації. Для EXIST.UA це зменшення ≈ 350 тис. грн/міс.
Рівень скарг клієнтів	100%	81%	–19%	Підвищення лояльності клієнтів $\rightarrow$ зростання NPS $\rightarrow$ зменшення втрат клієнтської бази. Орієнтовний ефект: +0,5 млн грн/міс.
Плинність кадрів	18%	12%	–6%	Зменшення витрат на підбір і навчання (≈ 18 тис. грн на 1 працівника). За збереження 15 працівників на рік: економія ≈ 270 тис. грн/рік.
Оператори кол-центру: швидкість вирішення звернень	100%	124%	+24%	Швидше вирішення питань $\rightarrow$ скорочення навантаження на лінію $\rightarrow$ економія на фонді робочого часу ≈ 75 тис. грн/міс.
Точність підбору деталей продавцями	100%	118%	+18%	Менше повернень $\rightarrow$ економія на логістиці та рекламаціях ≈ 190 тис. грн/міс.

Джерело: сформовано на основі власного дослідження.

Важливою перевагою стало зниження плинності кадрів, оскільки система КРІ створила більш справедливий і зрозумілий механізм винагороди порівняно з попередньою погодинною оплатою. Крім того, КРІ дозволили керівникам оперативніше оцінювати сильні та слабкі сторони працівників, формувати індивідуальні плани розвитку та підвищувати якість управління підрозділами. (додаток В)

Сумарний економічний ефект для ТОВ «А.Б.С. Україна» після впровадження КРІ становить орієнтовно від 4,8 до 5,2 млн грн щомісяця, що підтверджує високу результативність запроваджених змін та виправдовує витрати на їх впровадження.

Статистичні та економічні показники демонструють, що система КРІ не лише покращила якість роботи персоналу, але й стала вагомим джерелом економічного зростання. Підвищення точності операцій, зменшення помилок та збільшення обсягів продажів сприяли зміцненню позицій компанії на ринку, водночас зниження плинності кадрів дозволило оптимізувати витрати на HR. Сукупність цих ефектів свідчить про те, що КРІ стали системним інструментом підвищення ефективності управління персоналом та формування стійкого конкурентного розвитку компанії.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» шляхом інтеграції компетентнісного підходу та запровадження КРІ, що дозволило створити прозорий і результативний механізм оцінювання та мотивації персоналу. Розроблена модель компетенцій у поєднанні з ключовими показниками ефективності забезпечила чіткий зв'язок між поведінковими проявами працівників, їхнім професійним розвитком і рівнем матеріального стимулювання, що сприяло підвищенню мотивації, продуктивності та якості виконання операційних процесів. Аналіз результатів впровадження КРІ

підтвердив істотне покращення показників діяльності, зокрема зростання обсягів продажів, прискорення логістичних операцій, зменшення кількості помилок та підвищення рівня задоволеності клієнтів, що у сукупності забезпечило значний економічний ефект і зміцнило конкурентоспроможність підприємства. Отже, запропоновані заходи довели свою ефективність і формують основу для сталого розвитку кадрового потенціалу та підвищення результативності компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні засади, поточний стан та напрями удосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «А.Б.С. Україна» на основі компетентнісного підходу. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку важливих наукових та практичних висновків.

2. Узагальнення наукових джерел підтвердило, що компетентнісний підхід є однією з найбільш ефективних сучасних концепцій розвитку персоналу. Він забезпечує інтеграцію професійних знань, поведінкових характеристик та особистісних якостей працівників, формуючи підґрунтя для об'єктивної оцінки, планування розвитку та підвищення результативності персоналу. Відзначено, що дієвість компетентнісних моделей значною мірою залежить від корпоративної культури, яка задає поведінкові стандарти та підтримує формування ключових компетенцій.

3. Проведена оцінка діяльності ТОВ «А.Б.С. Україна» показала, що підприємство демонструє стабільний розвиток та активне розширення, у тому числі на міжнародному ринку. Аналіз кадрового складу засвідчив збалансовану вікову та стажову структуру, наявність досвідченого кадрового ядра та системний підхід до адаптації молодих працівників. Компанія використовує різноманітні інструменти стимулювання, підтримує корпоративну культуру та сприяє професійному зростанню персоналу. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні навчальних програм, розширенні системи оцінювання та активнішій автоматизації HR-процесів.

4. У роботі запропоновано практичні напрями удосконалення управління персоналом відповідно до компетентнісного підходу. Зокрема, обґрунтовано необхідність формування корпоративної компетентнісної моделі для всіх категорій працівників, удосконалення системи оцінювання через введення чітких поведінкових індикаторів, розвитку програм навчання, менторства та внутрішньої комунікації. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня

професіоналізму персоналу, зміцнення кадрового резерву та підвищення ефективності HR-системи в цілому.

5. Реалізація визначених рекомендацій дозволить ТОВ «А.Б.С. Україна» підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, забезпечити якісне формування кадрового потенціалу та посилити конкурентні переваги на українському та міжнародних ринках. Компетентнісний підхід у такому випадку виступатиме не лише HR-інструментом, а стратегічним механізмом розвитку компанії.

6. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що удосконалення системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу є ключовою умовою для сталого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та зміцнення позицій у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. С. 26-31.
2. Данюк В. М. Управління розвитком персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства. Київ : *KNEU*, 2020. 284 с.
3. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів : *Новий Світ - 2000*, 2021. 392 с.
4. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. Vancouver: A.T. International, 2023. 611 p. P. 94-103. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193> (дата звернення: 18.11.2025)
5. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sibirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7, No 3. URL: <https://ojs.piscomed.com/index.php/HRMS/article/view/4627>. (дата звернення: 15.10.2025)
6. Кравчук І. І., Хілуха О. Є., Кушнір М. М. Компетентнісний підхід у системі управління персоналом сучасного підприємства. *Інституційний репозитарій KNEU імені Вадима Гетьмана*. 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle.2010-40057> (дата звернення: 03.11.2025).
7. Федоришин Н. Б. Компетентнісний підхід як основа ефективного управління людськими ресурсами. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 60. С. 112-118.
8. Карюк В. І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (51). С. 112-118.
9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: *Знання*, 2022. 431 с.

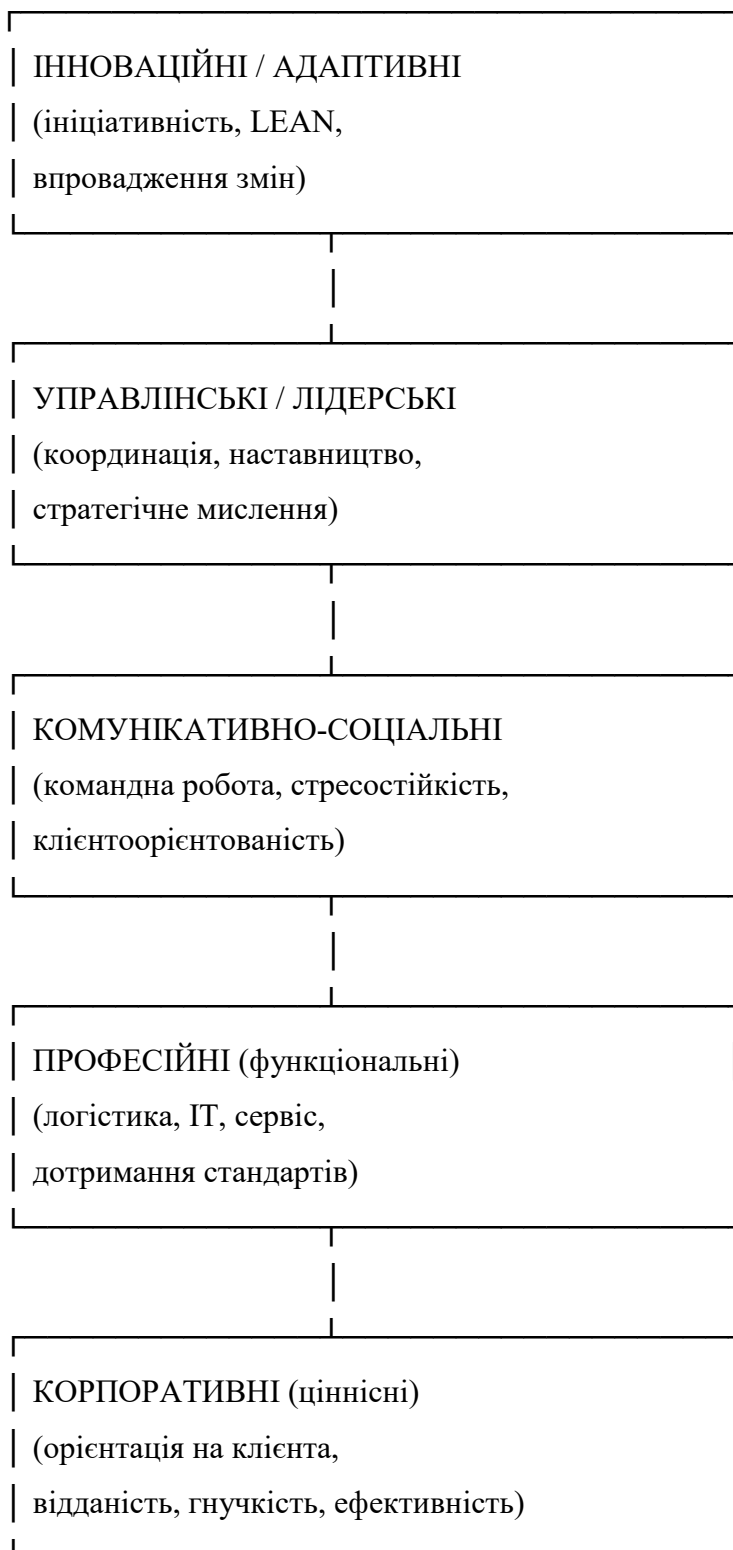
10. Бондаренко І. О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом: сучасні тенденції та інструменти. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 112-118.
11. Момот О. Є. Компетентнісний підхід у системі розвитку персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. С. 181-188.
12. Кузьменко О. В. Реалізація компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. С. 55-63.
13. Федоришин Н. О. Компетентнісний підхід у сучасному HR-менеджменті: методичні аспекти формування моделей компетенцій. *Економічний простір*. 2023. С. 124-132.
14. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка і суспільство*. 2025. № 76.
15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Мотивація персоналу: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2019. № 2 (46). С. 134-142.
16. Жаворонкова Г. В., Шкода Т. Н. Стратегічне планування персоналу на основі компетентнісного підходу. Г. В. Жаворонкова, Т. Н. Шкода. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2012. Спец. вип. Ч. 1. С. 465-473.
17. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. С. 52-58.
18. Кузьменко О. Ризики цифрової трансформації підприємства: управлінський аспект. *Економічний часопис XXI*. 2021. С. 34-39.
19. Момот О. Сучасні підходи до формування компетентностей персоналу. Харків: ХНЕУ, 2020. 214 с.
20. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – New York: Wiley, 2018. 320 с.

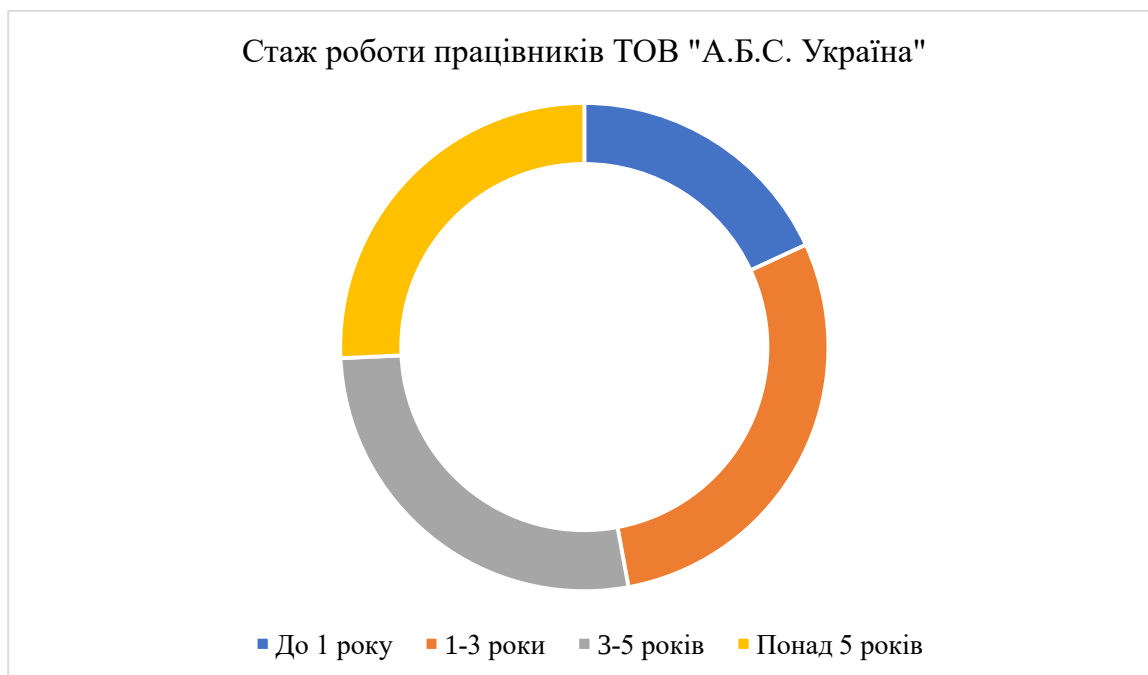
21. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. – Jossey-Bass, 2011. 288 с.
22. Кравчук О. Формування компетентнісних моделей управління персоналом. *Вісник економічних досліджень*. 2022. С. 115-123.
23. ЕУ Ukraine. *Корпоративна культура в Україні - 2023: аналітичний звіт*. Київ, 2023. 45 с.
24. SoftServe. Sustainability Report 2024. Austin, TX : SoftServe Inc., 2024. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
25. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2024.
26. Василенко В. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Економічний часопис - XXI*. 2019. № 5-6 (199-200). С. 54-58.
27. Галушак М. В., Кучинський В. В. Міжнародний досвід мотивації персоналу: уроки для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 35. С. 56-61.
28. Герасименко В. Г. Мотивація персоналу: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти. *Економіка промисловості*. 2019. № 1 (85). С. 164-174.
29. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р.В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 77-83
30. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. Електронне видання. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> (дата звернення: 16.10.2025)

31. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 169-174.
32. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. Електронне видання. 2024. С. 152-156.
33. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. «Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу». *Інвестиції: практика та досвід*, 2025, № 1. С. 22-28
34. Курепін В. М. «Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств аграрного профілю». *Миколаївський національний аграрний університет*, 2025. С. 2-3
35. Вербніков Р. Є., Тереняк Л. В. «Управління кадровим потенціалом підприємства». Дисертаційна - кваліфікаційна робота, Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 34-37
36. Хаустова К., Дем'янович Е. «Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності». *Економіка та суспільство*, 2023. С. 17-20.
37. Дячков Д. В., Ткаченко В. М., Пальчук О. В. Розробка організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування ІТ-інструментів. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2025. С. 34-42.
38. Смачило В. В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. С. 178-185
39. Каленюк І. С., Диба М. І. Компетентнісний підхід у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2020. С. 89-95.

40. Гарафонова О. І. Компетентнісний підхід як основа управління трудовим потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 157-162.

ДОДАТКИ

Модель компетенцій Нова Пошта

*Додаток Б***Стаж роботи працівників ТОВ «А.Б.С. Україна»***Додаток В*