

УДК 005.95/.96:331.5

<https://doi.org/10.31713/ve320257>

JEL: J24, M12

Денисюк С. І. [1; ORCID ID: 0009-0001-1485-4811],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Самолюк Н. М. [1; ORCID ID: 0000-0001-8693-8558],

к.е.н., доцент

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## КОМПЕТЕНТІСНІ МОДЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У статті обґрунтовано компетентнісний підхід як практично орієнтовану методологію управління людським капіталом та побудови гнучких кар'єрних систем. Розглянуто історичні витоки теорії компетенцій, окреслено відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» та показано, як це семантичне розмежування впливає на формування кадрових стандартів. Автори описують корпоративну модель компетенцій, що інтегрує три групи компетенцій, та досліджують її практичну придатність для ключових HR-процесів: підбору, адаптації, оцінювання, навчання й розвитку, мотивації та планування кар'єри. Таку модель доцільно інтегрувати у системи оцінювання та розвитку персоналу для підвищення ефективності управління талантами та забезпечення відповідності людського капіталу стратегічним цілям компанії.

Стаття також містить опис процедури визначення ключових компетенцій (аналіз бізнес-стратегії – функціональний аналіз – формування профілю компетенцій – встановлення поведінкових індикаторів) та приклади ключових компетенцій для ряду посад (HR-менеджер, бухгалтер, IT-розробник, керівник проєкту, маркетолог), що ілюструють механізм трансляції профілів у кадрові практики. Крім того, в роботі наведено реальні кейси впровадження компетентнісних моделей у корпоративному та державному секторах економіки, як в Україні, так і за кордоном. Ці кейси підтверджують універсальність компетентнісного підходу та можливість його адаптації під специфіку організації. Автори переконані, що компетентнісний підхід дозволяє поєднати розвиток людського капіталу з побудовою прозорих та гнучких кар'єрних траєкторій, що сприятиме формуванню кадрового резерву, внутрішній мобільності й довгостроковій конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** компетентність; компетенція; компетентнісний підхід; модель компетенцій; HR-процеси; управління людським капіталом.

**Постановка проблеми.** Сучасний динамічний світ характеризується стрімкими технологічними змінами, глобальними

викликами та зростаючою невизначеністю, що вимагає від організацій кардинального переосмислення підходів до управління персоналом. Традиційні методи оцінки працівників на основі формальних кваліфікацій та академічних знань виявляються недостатніми для прогнозування їх продуктивності та успішності в професійній діяльності.

У цих обставинах компетентнісний підхід постає як інноваційна парадигма, орієнтована не на те, що працівник знає, а на те, що він здатен робити і як застосовує свої знання й навички у практичній діяльності. Проте, незважаючи на широке визнання важливості компетентнісного підходу, залишаються відкритими питання його адаптації до умов цифрової трансформації, глобальних викликів і кризових явищ.

Особливої актуальності набуває формування моделей компетенцій, які забезпечують систематизацію вимог до персоналу та створюють єдині стандарти для всіх HR-процесів. Саме моделі компетенцій дозволяють організаціям поєднати стратегічні цілі з професійною діяльністю співробітників, формувати прозорі механізми відбору та оцінювання, а також вибудовувати індивідуальні кар'єрні траєкторії. Відсутність чітко визначених моделей ускладнює управління людським капіталом і знижує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичним та прикладним аспектам компетентнісного підходу та його ролі в управлінні людським капіталом присвячено праці багатьох іноземних вчених. Зокрема, роботи Сінкевич Л. спрямовані на дослідження особливостей управління людськими ресурсами на основі компетентностей. Вчений вважає, що система управління людськими ресурсами на основі компетентностей являє собою сукупність узгоджених та взаємопов'язаних практик управління людськими ресурсами у всіх його сферах: від входження в організацію (наприклад, процеси прийняття на роботу та відбору, адаптація до роботи) через їх ефективне функціонування, розвиток до тих пір, поки працівники не залишать підприємство [15]. Крім того, результати аналізу наукових праць іноземних дослідників, підтверджує те, що компетентності займають ключове місце у сучасних системах управління кар'єрою. Так, у своїй роботі Музаккі А. та Вулансарі П. представляють концептуальну модель, що теоретично обґрунтовує прямий вплив навчання та розвитку компетенцій на кар'єрне просування персоналу, виступаючи його фундаментальною

передумовою [10]. Практичне втілення цього підходу демонструють Сутхамманон Л., Бунсонг К., Рунгмуанг Т. та Аккаканчанасупар П., які на прикладі освітнього контексту корпоративного університету в Таїланді розробили та описали дієві стратегічні кар'єрні шляхи, що базуються на управлінні просуванням через оцінку чітко визначених компетенцій [16]. Водночас дослідження Лубіс Ф. М., Самі'ун, Басірах, Фебріан В. Д., Віджая І. К. на кейсі компанії з фінансового сектору доводить, що практики управління ефективністю, засновані на компетентностях, є ключовим драйвером розвитку кар'єри співробітників, забезпечуючи прозорість та об'єктивність цього процесу [8]. В своїх працях вчені доводять, що компетентнісний підхід є валідованим та ефективним інструментом для побудови сучасних систем кар'єрного менеджменту в різних галузях. Дослідження деяких авторів чітко спрямовані на управління людськими ресурсами на основі компетентностей.

Проблематика управління людським капіталом на засадах компетентнісного підходу також висвітлена в наукових працях вітчизняних вчених. Зокрема, Соловійова А. та Ушкаренко Ю. зосередилися на семантичному розмежуванні понять «компетенція» та «компетентність», що є критично важливим для формування чітких компетентнісних рамок [14]. Ліпич Л., Хілуха О. та Кушнір М. дослідили взаємозв'язок компетентностей і стратегічного управління людськими ресурсами для визначення напрямів та способів їх ефективного використання [7]. Ванін А. у своїй праці підкреслює необхідність цифровізації HR-процесів та використання digital-інструментів для оптимізації кадрової роботи у високотехнологічних галузях, що пов'язано з розвитком цифрових компетенцій працівників [2]. Васяткіна Н., Андрієнко М. та Самітов Р. пропонують модель стратегічного управління персоналом, яка базується на розвитку інноваційних і креативних компетенцій, котрі забезпечують конкурентоспроможність компанії [3]. Ведерніков М., Базалійська Н., Зелена М. та Базалійський В. пропонують інтегративний підхід, що синтезує компетентнісну методологію з принципами HR-інжинірингу, створюючи концептуальну основу для проєктування адаптивних систем управління людським капіталом [4].

**Метою** роботи є дослідження теоретичних засад і практичного застосування компетентнісного підходу в HR-процесах, а також обґрунтування значення корпоративної моделі компетенцій для ефективного управління людським капіталом сучасних організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток теорії компетентностей бере свій початок з праць видатного американського психолога

Девіда Макклелланда. Він першим поставив під сумнів здатність традиційних тестів оцінювання інтелекту прогнозувати реальну життєву та професійну ефективність, натомість запропонував оцінювати «компетентність» – конкретні характеристики, що безпосередньо зумовлюють успішність у діяльності [9]. Ця ідея започаткувала зміну парадигми, і як показує сучасний огляд Шоу-Чіанг Вонга, поняття «компетентності» еволюціонувало й лягло в основу сучасних моделей управління людськими ресурсами. Попри наявні дискусії щодо визначень та повноти практичного впровадження, саме компетентності, що поєднують знання, навички та особистісні риси, визнаються ключовими предикторами високої продуктивності та є центральним елементом систем оцінювання персоналу [5].

Термін «компетентнісний підхід» був розроблений американськими вченими в 60-х роках минулого століття, а в 70-х роках включений до професійних освітніх програм США та у 80-х роках до професійних підготовчих програм Великобританії й Німеччини. В основі професійної діяльності передбачається здатність використовувати наявні знання, уміння і навички на практиці. У зв'язку з цим, під компетентнісним підходом розуміється стандарт ефективного виконання роботи, що задається сукупністю індивідуальних і професійних якостей співробітника [1].

Розмежування понять «компетенція» та «компетентність» є одним із центральних завдань у теорії компетентнісного підходу, оскільки їхнє тлумачення часто викликає плутанину через схожість звучання та неточності перекладу з англійського терміна «competency(e)».

Поняття «компетенція» (competence/authority) визначається як еталон ефективної діяльності у певній предметній галузі або коло повноважень певної організації чи особи. Це заздалегідь визначений, об'єктивний набір знань, умінь, навичок, що стосується змісту сфери діяльності або конкретного виду роботи.

Натомість, «компетентність» (competency/personal characteristic) розглядається як інтегрована характеристика особистості, що включає знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та досвід, і відображає рівень опанування працівником цих компетенцій. Це тлумачення схоже до наведеного у Законі України «Про вищу освіту», де «компетентність» трактується як «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь,

навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [12]. Тож можна вважати, що це якісна характеристика засвоєння знань, умінь та навичок, що проявляється в процесі практичної діяльності.

Відмінності між цими поняттями за різними критеріями наведені в табл. 1. Тож, як бачимо, «компетенція» є своєрідним зовнішнім стандартом, що стимулює розвиток «компетентності», яка є внутрішньою, інтегрованою особистісною якістю.

Таблиця 1

Розмежування понять «компетенція» та «компетентність»

Критерій	Компетенція (Competence / Authority)	Компетентність (Competency / Personal Characteristic)
Походження / фокус	Зовнішня вимога, сфера діяльності, коло повноважень, що визначаються організацією, установою чи державою	Внутрішня якість особистості, рівень засвоєння, набуток самої особистості
Природа	Об'єктивна категорія, еталон ефективної діяльності у певній предметній галузі, абстрактний носій	Суб'єктивна характеристика, інтегрована здатність особистості, що включає знання, уміння, навички та ціннісні орієнтації
Зміст	Заздалегідь визначений набір знань, умінь, навичок, що стосується змісту сфери діяльності	Інтегрована характеристика особистості, що включає знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та досвід
Прояв	Описує вимоги до діяльності або сфери впливу, пов'язана з конкретним типом діяльності	Проявляється в процесі практичної діяльності, здатності якісно виконувати роботу, мобілізувати набуті знання та досвід у конкретній ситуації
Відношення до особистості	Пов'язана зі змістом сфери діяльності, що стосується особи, але є зовнішньою вимогою	Завжди стосується особи, характеризує її здатність, внутрішні якості та здібності

У сучасних HR-практиках широкого поширення набула корпоративна модель компетенцій, яка інтегрує три ключові групи: корпоративні, управлінські та функціональні компетенції. Така модель забезпечує єдину систему вимог до персоналу на всіх рівнях організації, узгоджує кадрові процеси зі стратегією компанії та створює основу для ефективного підбору, оцінювання й розвитку співробітників (табл. 2).

Таблиця 2

## Типи компетенцій та їх застосування в HR-процесах

Характеристика / визначення	Застосування в HR-процесах
<b>Корпоративні компетенції</b>	
Задають корпоративні вимоги до всіх працівників компанії; визначають потенціал кар'єрного зростання та описують особистісні установки і мотивацію; відповідають специфіці підприємства та мають «внутрішню універсальність»	<b>Підбір:</b> оцінка відповідності кандидатів корпоративним цінностям та культурі. <b>Адаптація:</b> інтеграція нових співробітників у корпоративну культуру. <b>Оцінка:</b> оцінка відповідності поведінки працівників корпоративним стандартам. <b>Навчання / розвиток:</b> розвиток універсальних навичок, важливих для всіх співробітників. <b>Мотивація:</b> визнання та винагорода за демонстрацію корпоративних цінностей. <b>Планування кар'єри:</b> визначення потенціалу зростання в компанії
<b>Управлінські компетенції</b>	
Описують управлінські навички та вміння, необхідні для успішного керівника; визначають готовність співробітника виконувати управлінські функції	<b>Підбір:</b> оцінка лідерського потенціалу та управлінських навичок кандидатів на керівні посади. <b>Адаптація:</b> розвиток управлінських навичок у нових керівників. <b>Оцінка:</b> оцінка ефективності керівників та їх здатності управляти командами. <b>Навчання / розвиток:</b> розробка програм розвитку лідерства та управлінських тренінгів. <b>Мотивація:</b> мотивація керівників через можливості розвитку та визнання їх лідерських якостей. <b>Планування кар'єри:</b> формування кадрового резерву керівників
<b>Функціональні компетенції</b>	
Описують специфічні навички та вміння, необхідні працівникові для успішного виконання функціональних обов'язків	<b>Підбір:</b> оцінка професійних знань та технічних навичок, необхідних для конкретної посади. <b>Адаптація:</b> навчання нових співробітників специфічним функціональним обов'язкам. <b>Оцінка:</b> оцінка рівня володіння професійними навичками та результатів виконання функціональних завдань. <b>Навчання / розвиток:</b> розробка спеціалізованих навчальних програм для підвищення професійної кваліфікації. <b>Мотивація:</b> винагорода за високі функціональні показники та експертизу. <b>Планування кар'єри:</b> просування по службі в межах спеціалізованих напрямів

Компетентнісний підхід охоплює всі ключові HR-процеси, формуючи єдину систему вимог до персоналу та механізмів її реалізації. Загалом цей підхід реалізується через: 1) трансляцію корпоративних цінностей у профілі компетенцій; 2) вимірювання поведінкових індикаторів для об'єктивної оцінки; 3) побудову індивідуальних планів розвитку, що узгоджуються зі стратегічними цілями організації; 4) пов'язування мотиваційних механізмів із фактичними компетентнісними досягненнями працівників.

Тож можна стверджувати, що компетентнісний підхід дозволяє перейти від розрізнених HR-практик до координованої системи управління людським капіталом: з одного боку – стандартизація (чіткі профілі та індикатори), з іншого – індивідуалізація (персоналізовані шляхи розвитку й кар'єрні траєкторії). Практично це проявляється у застосуванні компетенцій на кожному етапі життєвого циклу працівника – від підбору до просування.

Процедура визначення ключових компетенцій передбачає реалізацію декількох послідовних етапів:

- ✓ аналіз бізнес-стратегії – ідентифікація організаційних цілей та ключових факторів успіху, які детермінують потреби в компетенціях;

- ✓ функціональний аналіз роботи – детальний опис завдань, відповідальності та умов праці на конкретній посаді;

- ✓ формування профілю компетенцій – визначення core competencies (універсальні компетенції: комунікація, адаптивність, клієнт-орієнтованість), functional competencies (роле-специфічні компетенції, наприклад, знання податкового законодавства для бухгалтера) та leadership competencies (для управлінських позицій: стратегічне мислення, вплив, розвиток команди). В табл. 3 наведено приклади ключових компетенцій для п'яти різних посад;

- ✓ встановлення поведінкових індикаторів – формулювання конкретних проявів кожної компетенції у поведінці співробітника, як-от для компетенції «командна робота» індикатором може слугувати «активне залучення колег до обговорення рішень».

Таблица 3

## Ключові компетенції для різних посад

<i>Посада</i>	<i>Core Competencies (універсальні)</i>	<i>Functional Competencies (функціональні)</i>	<i>Leadership Competencies (лідерські)</i>
HR-менеджер	Комунікація, емоційний інтелект, командна робота	Знання трудового законодавства, методи оцінки персоналу, HR-аналітика	Управління змінами, стратегічне планування, розвиток команди
Бухгалтер	Увага до деталей, організованість, відповідальність	Фінансовий облік, податкове законодавство, робота з ERP-системами	Оптимізація процесів, наставництво молодших співробітників
ІТ-розробник	Аналітичне мислення, орієнтація на результат, здатність до навчання	Програмування (Python, Java тощо), робота з базами даних, DevOps	Технічне лідерство, управління проєктами, менторство
Керівник проєкту	Планування, вирішення проблем, комунікаційні навички	Управління ризиками, бюджетування, методології Agile/Scrum	Лідерство, вплив, розвиток командної культури
Маркетолог	Креативність, адаптивність, комунікація	Маркетингові дослід., SEO/SEM, аналіз споживчої поведінки	Управління брендом, стратегічне мислення, ведення переговорів

Аналіз практичного досвіду впровадження моделей компетенцій, представлений у табл. 4, показує різноманітність підходів до їх реалізації в залежності від специфіки організації та поставлених цілей. Як бачимо, корпоративний сектор характеризується більш гнучкими та інноваційними рішеннями, що включають використання штучного інтелекту та цифрових платформ для персоналізованого розвитку співробітників. Державні організації фокусуються на стандартизації процедур та підвищенні прозорості кадрових процесів, що є особливо актуальним в контексті реформування державної служби. Проте, загальною тенденцією є інтеграція компетентнісних моделей у комплексні системи управління талантами, що забезпечує системний підхід до розвитку людського капіталу та стратегічного планування кар'єри працівників.

Таблиця 4

Практичні кейси введених в дію моделей компетенцій

Організації	Приклади практичного впровадження
<b>Корпоративні кейси</b>	
Microsoft	модель компетенцій, орієнтована на «growth mindset», де ключова увага приділяється здатності до навчання, адаптивності та міжфункціональній співпраці
Siemens	цифрова платформа My Growth, що на основі AI та компетентнісних профілів пропонує співробітникам внутрішні вакансії та курси навчання
SoftServe (Україна)	власна модель компетенцій, інтегрована у систему performance review та внутрішній маркетплейс талантів
<b>Державні кейси</b>	
Національна служба здоров'я України	запроваджено компетентнісні профілі для керівників і фахівців у межах реформи державної служби, що дозволило підвищити прозорість набору та просування
Міністерство цифрової трансформації України	впроваджено компетентнісний підхід у рамках розвитку цифрових навичок держслужбовців (Digital Skills Framework)

**Висновки.** Поступово компетентнісний підхід трансформується у стратегічний інструмент сучасного HR-менеджменту. Його впровадження дозволяє компаніям не лише об'єктивніше оцінювати працівників, а й формувати прозорі, узгоджені та гнучкі кар'єрні траєкторії. Сутність підходу полягає у зміщенні акценту з формальних характеристик на реальні здібності співробітників досягати результату в конкретних робочих ситуаціях.

Семантичне розмежування «компетенція – компетентність» дає змогу чітко формувати вимоги до посад (компетенції) та вимірювати їхнє засвоєння (компетентність), що значно підвищує прозорість відбору, оцінювання та кар'єрного просування.

Корпоративна модель компетенцій забезпечує цілісну методологію для інтеграції компетентнісного підходу в усі ключові HR-процеси: підбір, адаптацію, оцінку, навчання, мотивацію та планування кар'єри. Практичні кейси демонструють, що адаптація моделі до специфіки компанії (корпоративна культура, цифрова інфраструктура, цілі розвитку) підвищує ефективність управління талантом та внутрішню мобільність персоналу.

Відтак, організаціям доцільно впроваджувати компетентнісні профілі поетапно (стратегічний аналіз → профілювання → поведінкові індикатори → інструменти оцінювання) та інтегрувати результати в системи learning & development і career pathing.

1. Баніт О. В. Реалізація компетентнісного підходу в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2015. Вип. 43(47). С. 168–177. 2. Ванін А. О. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 171–177. 3. Васяткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 15–22. 4. Ведерніков М., Базалійська Н., Зелена М., Базалійський В. Формування компетентнісного підходу управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу організації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Вип. 2. С. 20–27. 5. Wong S.-C. Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 2020. Vol. 9(3). P. 95–114. 6. Калашникова Л. В., Руденко Ю. Ю. Характеристика стадіальності впровадження компетентнісного підходу в освітню теорію та практику. *Наукові записки. Сер. Психологія*. 2023. Вип. 2. С. 29–38. 7. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Компетентність та управління людськими ресурсами. *Економічний журнал Волинського національного університету ім. Л. Українки*. 2019. Вип. 4 (20). С. 55–61. 8. Fatimah Malini Lubis, Sami'un, Basyirah, Wenny Desty Febrian, I Ketut Kusuma Wijaya. Exploration of Competency-Based Performance Management Practices in Driving Employee Career Development: A Case Study in the Financial Services Company. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2024. Vol. 5(2). P. 736–745. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i2> 9. McClelland D. C. Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28(1). P. 1–14. 10. Muzakki A., Wulansari P. The effect of training and competency on career development: a conceptual framework. *Journal of Business and Management Studies*. 2024. Vol. 6(4). P. 163–167. 11. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Вип. 1(11). С. 49–57. 12. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C#w1_1) (дата звернення: 10.08.2025). 13. Рахвал-Мюллер А. Стратегічне управління людськими ресурсами та формування міжнародних команд як стратегія для глобальної конкурентоспроможності. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 157–167. 14. Соловійов А. І., Ушкаренко Ю. В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 50. С. 48–53. 15. Sienkiewicz Ł. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników. *Instytut Badań Edukacyjnych*. 2013. 38 s. 16. Suthammanont L., Boonsong K., Rungmuang T., Akkakanhanasupar P. Designing strategic career pathways: a competency-based approach to progression management in the educational context of a corporate university in Thailand. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. Vol. 30(5). P. 489–504.

## REFERENCES:

1. Banit O. V. Realizatsiia kompetentnisnogo pidkhodu v umovakh vnutrishnofirmovoi pidgotovky personalu. *Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity*. 2015. Vyp. 43(47). S. 168–177.
2. Vanin A. O. Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia liudskymy resursamy v kompaniiakh IT-sektoru Ukrainy na osnovi innovatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 68. S. 171–177.
3. Vasiatkina N., Andriienko M., Samitov R. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2024. Vyp. 2(49). S. 15–22.
4. Vedernikov M., Bazaliiska N., Zelena M., Bazaliiskyi V. Formuvannia kompetentnisnogo pidkhodu upravlinnia liudskymy resursamy v systemi HR-inzhynirynhu orhanizatsii. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Vyp. 2. S. 20–27.
5. Wong S.-C. Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 2020. Vol. 9(3). P. 95–114.
6. Kalashnykova L. V., Rudenko Yu. Yu. Kharakterystyka stadialnosti vprovadzhennia kompetentnisnogo pidkhodu v osvitu teoriiu ta praktyku. *Naukovi zapysky. Ser. Psykhologhiia*. 2023. Vyp. 2. S. 29–38.
7. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M. Kompetentnist ta upravlinnia liudskymy resursamy. *Ekonomichnyi zhurnal Volynskoho natsionalnogo universytetu im. L. Ukrainky*. 2019. Vyp. 4 (20). S. 55–61.
8. Fatimah Malini Lubis, Sami'un, Basyirah, Wenny Desty Febrian, I Ketut Kusuma Wijaya. Exploration of Competency-Based Performance Management Practices in Driving Employee Career Development: A Case Study in the Financial Services Company. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2024. Vol. 5(2). P. 736–745. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i2>
9. McClelland D. C. Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28(1). P. 1–14.
10. Muzakki A., Wulansari P. The effect of training and competency on career development: a conceptual framework. *Journal of Business and Management Studies*. 2024. Vol. 6(4). P. 163–167.
11. Podra O. P., Petryshyn N. Ya., Kyrychuk I. V. Suchasni pidkhody do stratehichnogo upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2024. Vyp. 1(11). S. 49–57.
12. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 r. № 1556-VII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C#w1_1) (data zvernennia: 10.08.2025).
13. Rakhval-Miuller A. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy ta formuvannia mizhnarodnykh komand yak stratehiia dlia hlobalnoi konkurentospromozhnosti. *Ekonomika transportnogo kompleksu*. 2024. Vyp. 43. S. 157–167.
14. Soloviov A. I., Ushkarenko Yu. V. Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia personalom v korporatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2024. Vyp. 50. S. 48–53.
15. Sienkiewicz Ł. Polityka zarzadzania kompetencjami pracownikow. *Instytut Badań Edukacyjnych*. 2013. 38 s.
16. Suthammanont L., Boonsong K., Rungmuang T., Akkakanthanasupar P. Designing strategic career pathways: a competency-based approach to progression management in the educational context of a corporate university in Thailand. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. Vol. 30(5). P. 489–504.

**Denysiuk S. I.** [1; ORCID ID: 0009-0001-1485-4811],

Post-graduate Student,

**Samoliuk N. M.** [1; ORCID ID: 0000-0001-8693-8558],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

*<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **COMPETENCY MODELS AS A STRATEGIC TOOL OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

The article substantiates the competency-based approach as a practice-oriented methodology for human capital management and the development of flexible career systems. The historical origins of competency theory are reviewed, the differences between the concepts of «competence» and «competency» are outlined, and it is shown how this semantic distinction influences the formation of personnel standards. The authors describe a corporate competency model that integrates three groups of competencies and examine its practical applicability to key HR processes: recruitment, adaptation, performance appraisal, training and development, motivation, and career planning. Such a model is recommended for integration into personnel evaluation and development systems in order to enhance talent management efficiency and ensure the alignment of human capital with the strategic goals of the company.

The article also presents the procedure for defining key competencies (business strategy analysis – functional job analysis – competency profiling – establishment of behavioral indicators) and provides examples of core competencies for several positions (HR manager, accountant, IT developer, project manager, marketer), illustrating the translation of profiles into HR practices. In addition, the paper includes real-life cases of implementing competency models in both the corporate and public sectors of the economy, in Ukraine and abroad. These cases confirm the universality of the competency-based approach and its adaptability to organizational specifics. The authors conclude that the competency-based approach enables the integration of human capital development with the construction of transparent and flexible career trajectories, which contributes to talent pipeline formation, internal mobility, and long-term competitiveness.

**Keywords:** competence; competency; competency-based approach; competency model; HR processes; human capital management.

Отримано: 18 вересня 2025 року  
Прорецензовано: 23 вересня 2025 року  
Прийнято до друку: 26 вересня 2025 року