

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

ЖЕВЕДЬ А. О., здобувачка вищої освіти-магістр другого року

навчання.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті окреслено доцільність застосування та основні проблемні питання реалізації принципів компетентнісного підходу в менеджменті персоналу теперішніх підприємств, зокрема пов'язаних із процесом формування та практичного використання основного його інструменту – моделі компетенцій працівників. Проведена наукова розвідка значних надбань наукових діячів та фахівців-практиків за даною тематикою, у кінцевому підсумку якої встановлено потребу у доопрацюванні невирішених у даний час завдань щодо уточнення послідовності та розробки науково-методичного забезпечення і практичних рекомендацій побудови таких моделей, оскільки наведені процеси є переважно абстрактними, складними для практичного застосування через відсутність чітких вказівок та інструментарію для реалізації кожного етапу.*

Основна мета статті – удосконалити процес формування моделі компетенцій працівників шляхом уточнення послідовності його розроблення, конкретизації дій на кожному етапі та розробки методичного інструментарію для практичного застосування.

Грунтуючись на попередніх наукових результатах авторів, складено процес формування моделі компетенцій працівників, представлений у вигляді логічної послідовності конкретних дій та рішень із застосуванням спеціально розробленого інструментарію, що оснований на виборі певного підходу і передбачає побудову моделі компетенцій для працівників різних категорій з відмінною кількістю складових елементів: для працівників керівних посад – чотири складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – три складових елементи.

Розроблено науково-методичний інструментарій та відповідні рекомендації його реалізації, здійснено апробацію на прикладі (розроблено модель компетенцій слюсарів механо-складальних робіт). Проведено оцінювання компетенцій слюсарів механоскладальних робіт, що включені до розробленої моделі за «методом 360°»; з урахуванням вагового коефіцієнта кожної компетенції визначено загальний рівень їх компетентності.

Результати наукового дослідження є основою для вироблення рекомендацій щодо поліпшення рівня компетентності працівників.

Ключові слова: компетенція працівника, модель компетенцій, процес формування моделі компетенцій, складові елементи моделі компетенцій, оцінювання компетенцій.

Постановка проблеми. У сучасному нестабільному світі, що характеризується швидкозмінним і нерідко несприятливим

ринковим середовищем, підприємства та організації здійснюють пошук найбільш дієвих способів забезпечення сталого функціонування на ринку і стратегічного розвитку, одним із яких є вибір та посилення ключових конкурентних переваг. До їх переліку, безумовно, включають персонал, що за обставин жорсткої конкуренції для підвищення ефективності його використання потребує все більшої уваги: новітніх нестандартних підходів та методів управління ним; дієвих засобів реалізації ключових функцій управління персоналом підприємств тощо. Уможливити їх дозволяє переорієнтація на компетентнісний підхід у роботі з персоналом, що уособлює «перехід від оперативних проблем специфіки персоналу до завдань вищого стратегічного рівня» [1] та дає можливість в умовах динамічних змін зовнішнього середовища посилювати і повною мірою використовувати професійний та особистісний потенціал працівників через їх унікальні компетенції.

Досягнення запланованої мети із поліпшення результативності використання персоналу при реалізації підходу, ґрунтованого на компетенціях, насамперед передбачає визначення певної множини компетенцій працівника та/або посади для наступного їх опрацювання та ухвалення доцільних рішень. Сукупність найбільш вагомих (базових, ключових) компетенцій працівника формує модель компетенцій, яка є головним засобом та інструментом у роботі з персоналом, а процес її побудови вимагає обґрунтування і деталізації дій фахівця на кожному етапі. Це актуалізує наукове завдання із формування моделей компетенцій працівників, зокрема конкретизації послідовності та розробки науково-методичних і практичних рекомендацій їх побудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У широкому колі новітньої наукової та практичної літератури за тематикою запровадження компетентнісного підходу в менеджменті персоналу підприємств [1 - 15] окреслені значні надбання наукових діячів та відповідних фахівців-практиків. Поміж них слід виокремити публікації, присвячені вирішенню завдання побудови моделі компетенцій працівників, авторства Волобоєвої І.О. [1; 9], Корольова Д.С. [2; 3], Тимошик В. [5], Каткової К.В. [7], Гонтюк А.В. [11] тощо.

У результаті всебічного аналізу їхніх праць можна підсумувати, що вчені та дослідники при побудові моделі компетенції використовують різні підходи, до складу включають відмінну за сутністю і кількістю сукупність складових елементів; оприлюднені

здобутки різною мірою враховують (або не враховують) особливості й галузь діяльності працівників окремих підприємств та організацій (розглянуто у попередній статті авторів). Крім того, окреслені етапи процесу її формування переважно є досить загальними та потребують конкретизації для уможливлення практичного застосування.

Методологічний аспект механізму формування та впровадження моделі компетенцій досліджено у праці Волобєєвої І.О., де модель представлена у вигляді системи, до складу якої включені такі елементи: «функціональні та рольові компетенції, які на рівні організації у своїй сукупності формують її стратегічні компетенції. Ієрархічними підсистемами є кваліфікаційні вимоги (від яких існуючі компетенції є похідними) та стратегія розвитку організації (яка повинна співвідноситися з стратегічними компетенціями організації» [1, с. 365]. Водночас побудовано механізм цієї моделі, в основі якого лежить концепція управління людськими ресурсами, що окреслює погодження наявних людських ресурсів та процес стратегічного планування діяльності підприємства, визначено перелік факторів (екзогенних, ендогенних), обов'язкових для урахування при формуванні відповідної системи і механізму. Однак автором в означеному методологічному підході розкрито лише теоретичні основи досліджуваної проблеми, що зумовлює потребу у розробці методичного забезпечення його застосування та апробації.

У науковій статті Тимошик В. [5, с. 159] зображено процес формування моделі компетенції, що передбачає розроблення її концепції, створення інформаційної бази, проектування моделі (опис компетенцій та пошук специфічних/ключових компетенцій), створення моделі й оцінювання її валідності. Автором зауважено, що за цією послідовністю модель може формуватися на підставі одного із двох способів (підходів): пристосування стандартизованої (готової) моделі до реалій та потреб певного підприємства або побудова цілком нової моделі. Проте запропонований процес є абстрактним, вкрай складним для практичного застосування через відсутність чітких рекомендацій щодо реалізації кожного етапу.

У більш конкретизованому вигляді загальна схема розроблення і реалізації моделі компетенцій працівників запропонована у праці Каткової К.В. [7]. Вона налічує чотири етапи (підготовчий; етап проектування; етап якісної оцінки моделі компетенцій; етап

реалізації моделі компетенцій) із описом дій на кожному із них. Однак певною перешкодою для уможливлення її реалізації є відсутність відповідного інструментарію.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри визначні досягнення дослідників та фахівців галузі [1 - 15], їх наукові результати потребують поглиблення і доопрацювання:

- по-перше, розроблення процесу формування моделей компетенцій працівників з уточненням змісту необхідних дій на кожному його етапі;

- по-друге, вироблення науково-методичних рекомендацій та відповідного інструментарію для практичної реалізації цього процесу.

Формулювання цілей статті – удосконалити процес формування моделі компетенцій працівників шляхом уточнення послідовності його розроблення, конкретизації дій на кожному етапі та розробки методичного забезпечення для практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підставою для побудови моделі компетенцій працівників є попередні результати досліджень авторів, відповідно до яких основними засадами її формування є:

1. Розробка абсолютно нової моделі компетенцій працівників (самостійно співробітниками підприємства або шляхом залучення зовнішніх консультантів) з урахуванням особливостей певної посади та галузі роботи працівника.

2. Формування окремих моделей компетенцій для працівників різних категорій із виділенням різної кількості складників цих моделей (керівних посад – чотири складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – три складових елементи)

3. Включення до складу моделі компетенцій спеціалістів/робітників відповідних компетенцій, необхідних для ефективного, якісного виконання посадових обов'язків (згрупованих на інтелектуальні/професійні, соціальні та поведінкові); до моделі компетенцій керівників - додатково специфічних управлінських компетенцій (лідерських).

Із урахуванням зазначених положень формування моделей компетенцій працівників окремого підприємства пропонується здійснювати у послідовності, зображеній у вигляді-блок-схеми (рис. 1).

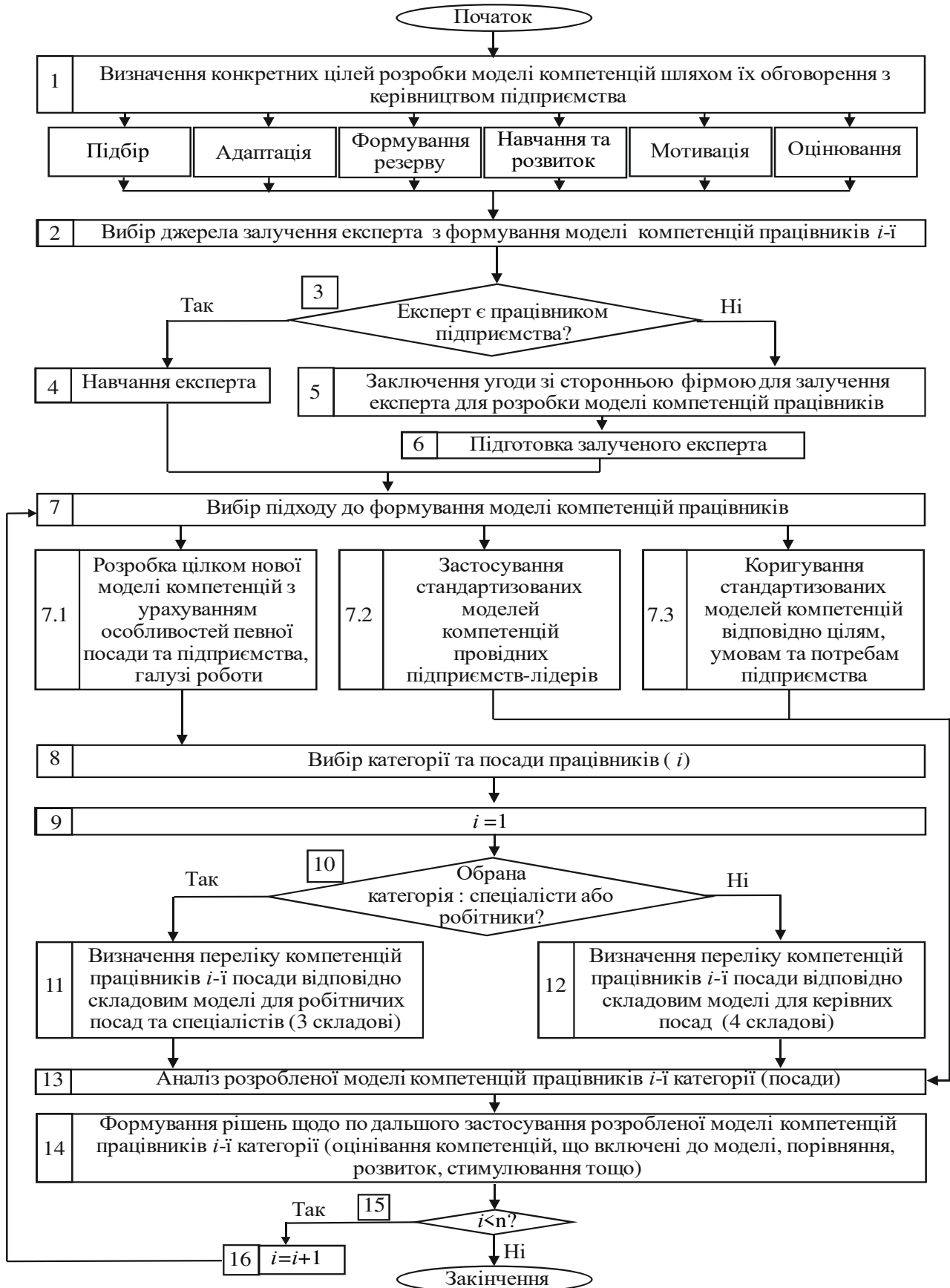


Рис. 1. Послідовність розробки моделі компетенцій працівників
(розроблено авторами)

Загалом побудований процес формування моделі компетенцій працівників складається із 16 основних етапів. Перший етап передбачає здійснення дій щодо визначення конкретних цілей її розробки шляхом обговорення цього завдання із вищим керівництвом підприємства. Загалом такими цілями є: здійснення підбору та відбору персоналу; адаптація нових співробітників; формування кадрового резерву; складання плану навчання і розвитку персоналу; його оцінювання; мотивація тощо.

На другому етапі проводиться вибір джерела залучення експерта чи фахівця, відповідального за формування моделі компетенцій працівників окремої (*i*-ї) категорії (посади). Імовірними джерелами їх залучення можуть слугувати:

1) зовнішні джерела – залучення фахівця/експерта/консультанта зі сторонніх підприємств, спеціалізованих компаній тощо;

2) внутрішні джерела – покладення функцій щодо виконання завдання із формування моделей компетенцій працівників на одного чи декількох співробітників підприємства (заступників керівника, працівників служби / відділу / підрозділу управління персоналом тощо).

У разі, коли вибір здійснюється на користь залучення зовнішнього експерта (етап 3), необхідно перейти до п'ятого етапу та обрати певне зовнішнє джерело – стороннє підприємство (фірму, організацію, компанію тощо), укласти договір на виконання послуг із розробки моделей компетенцій працівників.

Шостий етап пропонованої послідовності призначений для підготовки залученого експерта, зокрема його ознайомлення із загальними відомостями та станом діяльності підприємства, надання доступу до потрібної документації, співробітників чи інших вимог і потреб, необхідних для виконання поставленого завдання.

Якщо ж функції із формування моделей компетенцій працівників покладають на власних співробітників (внутрішні джерела залучення) (етап 3), у такому разі, насамперед, необхідно провести їх навчання (етап 4), оскільки достатньо обмежена частка співробітників теперішніх підприємств останнім часом мали засоби та можливості опанування й практичної реалізації принципів компетентнісного підходу у господарській діяльності.

На сьомому етапі експерт/фахівець за участю і погодженням керівництва підприємства обирає доцільний варіант підходу до проектування моделі компетенцій із трьох можливих, зокрема:

I підхід – відповідно до якого передбачається розроблення абсолютно нової моделі компетенцій працівників з урахуванням особливостей i -ї категорії працівників (посади) (етап 7.1);

II підхід – за яким як підґрунтя обирають та реалізують стандартизовані моделі компетенцій провідних компаній-лідерів (етап 7.2);

III підхід – передбачає коригування/удосконалення стандартизованих моделей компетенцій з урахуванням цілей, умов, вимог та потреб підприємства-замовника (етап 7.3).

На восьмому етапі проводиться вибір окремої категорії (-й) (службовці (керівники, спеціалісти), робітники) чи посади (посад) для розроблення моделі компетенцій та починається розгляд першої із них ($i = 1$).

У випадку, коли обрано категорію персоналу - «робітники» (водій, слюсар, механік тощо) або «спеціалісти» (економіст, логіст, бухгалтер, технолог тощо), тоді потрібно перейти до одинадцятого етапу, що передбачає виділення переліку компетенцій працівників цієї категорії відповідно до трьох складових моделі для працівників робітничих посад та спеціалістів.

Якщо ж сформулювати потрібно модель компетенцій керівних посад (директор, заступник директора, начальник відділу, підрозділу, служби, головний спеціаліст тощо), у такому разі необхідно перейти до 12-го етапу та вирізняти сукупність компетенцій керівників відповідно до чотирьох складових моделі.

Після завершення дій та робіт, передбачених на етапах 7.2, 7.3, 11 або 12, переходять до наступного 13-го етапу процесу розробки моделі компетенцій працівників, що призначений для аналізу сформованої моделі компетенцій працівників i -ї категорії (посади).

На 14-му етапі необхідним є формування відповідних рішень щодо подальшого застосування розробленої моделі компетенцій працівників i -ї категорії (посади), як-от:

- оцінювання рівня (значень) компетенцій, включених до моделі;

- порівняння компетенцій (за різними посадами та значеннями (фактичні, нормативні, еталонні, мінімальні тощо));

- складання плану розвитку / поліпшення компетенцій;
- проектування системи стимулювання працівників щодо удосконалення певних компетенцій тощо.

П'ятнадцятий етап призначений для циклічної послідовності дій. Якщо моделі компетенцій розроблені не за всіма передбаченими посадами ($i < n$), переходять до 16-го етапу, що передбачає розгляд наступної категорії (посади) працівників підприємства та повертаються до сьомого етапу для проведення необхідних дій; в протилежному разі – завершують алгоритм.

Для досягнення ефективності використання розробленої моделі компетенцій працівників при її формуванні також необхідно забезпечити її відповідність певним критеріям: вичерпність, дискретність, сфокусованість, доступність, конгруентність, сучасність, необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість [2].

Практична апробація запропонованого алгоритму формування моделі компетенцій працівників здійснена на прикладі БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар». Основні цілі її розроблення: 1) оцінювання рівня прояву компетенцій, включених до відповідної моделі; 2) формування резерву кадрів. Вибір експерта із формування моделі компетенцій зроблено на користь власного співробітника - помічника директора (з попереднім його навчанням).

У якості основи для проектування моделі компетенцій працівників (за погодженням керівництва) обрано перший підхід, відповідно до якого передбачається розроблення цілком нової моделі компетенцій працівників - слюсарів механоскладальних робіт.

Оскільки слюсарі механоскладальних робіт належать до категорії «робітники», проєктована модель компетенцій має включати складові:

- інтелектуальні/професійні (знання, вміння, навички);
- соціальні;
- поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки).

Водночас слід брати до уваги інформацію, зазначену у відповідній посадовій інструкції (табл. 1).

У результаті проведених розробок сформовано відповідну модель компетенцій (табл. 2).

Таблиця 1

**Зміст посадової інструкції слюсаря механічних збиральних
(механоскладальних) робіт [15]**

Повинен знати	Завдання та обов'язки
конструкцію, кінематичну схему і принцип дії вузлів механізмів, верстатів	здійснює слюсарну обробку і пригін великих деталей і складних вузлів за 7-10 квалітетами
технічні умови на встановлення, регулювання і приймання вузлів, машин	складає, регулює та випробовує складні вузли агрегатів, машин і верстатів
будову, призначення і правила застосування робочих, контрольно-вимірювальних інструментів, приладів та пристроїв	притирає та шабрує сполучені поверхні складних деталей та вузлів
систему допусків і посадок	оброблює внутрішні пази, шліцьові з'єднання - евольвентні і прості
квалітети і параметри шорсткості	здійснює підгонку натягів і зазорів, центрування монтованих деталей, вузлів, агрегатів
принципи взаємозамінності деталей і вузлів	монтує трубопроводи, що працюють під тиском повітря та агресивних спецпродуктів
способи розмітки складних деталей та вузлів	здійснює статичне і динамічне балансування вузлів машин і деталей складної конфігурації на спеціальних балансувальних верстатах
спосіб термообробки і доведення складного слюсарного інструменту	усуває дефекти, виявлені при складанні і випробуванні вузлів, агрегатів, машин
способи запобігання та усунення деформації металів та внутрішніх напруг при термічній обробці та зварюванні	запресовує деталі на гідравлічних і гвинтових механічних пресах
основи механіки і технології металів у межах роботи	бере участь в монтажі та демонтажі випробувальних стендів, збірці, регулюванні і випробуванні складних експериментальних та унікальних машин під керівництвом слюсаря вищої кваліфікації

Таблиця 2

**Модель компетенцій слюсаря механоскладальних робіт
(розроблено авторами)**

Складові компетенцій	Компетенції слюсаря механічних збиральних робіт	Шифр
1	2	3
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ / ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ		
Знання	Знання будови, принципів роботи та технічних умов складання вузлів, механізмів, верстатів	К ₁
	Знання механічних властивостей металів	К ₂
Вміння	Вміння застосовувати діючу нормативну документацію у своїй діяльності	К ₃
	Вміння усувати дефекти, виявлені при складанні і випробуванні вузлів, агрегатів, машин, механізмів, верстатів	К ₄

Закінчення табл. 2

1	2	3
	Вміння раціонально використовувати робочий час (time-managment)	К ₅
Навички	Навички виконання та дотримання вимог нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, а також норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт	К ₆
СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ		
-	Робота в команді (злагоджена співпраця із співробітниками та керівництвом, готовність до взаємодопомоги)	К ₇
ПОВЕДІНКОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ		
Особистісні якості	Відповідальність за результат	К ₈
	Уважність	К ₉
	Кмітливість (вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях)	К ₁₀
Мотиви	Прагнення до професійного зростання	К ₁₁
Моделі поведінки	Готовність та прагнення до опанування нових сучасних знань щодо методів і способів виконання робіт та їх використання	К ₁₂

Оцінювання рівня включених до неї компетенцій слюсаря механоскладальних робіт пропонується проводити згідно із «методом 360°», відповідно до якого передбачається різнобічне оцінювання роботи працівника представниками його робочого оточення (не менше чотирьох осіб, включаючи самооцінювання) (табл. 3) за 5-бальною шкалою (табл. 4), оскільки цей метод дозволяє оцінити компетенції працівника не тільки на відповідність встановленим нормам та вимогам, а й виявити «слабкі місця» в його роботі з метою подальшого їх усунення.

Таблиця 3

Результати оцінювання компетенцій слюсарів механоскладальних робіт БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» «методом 360°»

Шифр компетенції	Оцінки експертів				Середнє значення оцінки
	помічник директора	старший майстер слюсарно-механічної дільниці	токарь слюсарно-механічної дільниці	самооцінювання (слюсар механоскладальних робіт)	
1	2	3	4	5	6
1. Остахов В.М., слюсар механічних збиральних робіт					
К ₁	4	2	3	4	3,3
К ₂	5	4	4	3	4,0
К ₃	4	4	4	5	4,3

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
K ₄	3	2	4	1	2,5
K ₅	2	2	2	3	2,3
K ₆	4	3	4	2	3,3
K ₇	3	4	3	5	3,8
K ₈	1	2	1	3	1,8
K ₉	4	2	3	4	3,3
K ₁₀	5	5	5	5	5,0
K ₁₁	2	3	2	4	2,8
K ₁₂	3	3	3	5	3,5
...
3. Бугай Г.П., слюсар механічних збиральних робіт					
K ₁	3	2	3	4	3,0
K ₂	4	5	3	4	4,0
K ₃	4	5	3	4	4,0
K ₄	2	4	3	5	3,5
K ₅	3	2	4	4	3,3
K ₆	5	3	3	2	3,3
K ₇	2	5	3	3	3,3
K ₈	3	5	2	5	3,8
K ₉	3	4	5	3	3,8
K ₁₀	1	2	2	2	1,8
K ₁₁	4	3	4	4	3,8
K ₁₂	5	5	5	5	5,0

Таблиця 4

Шкала оцінювання рівня прояву компетенцій працівників
(розроблено авторами)

Оцінка	Бали	Пояснення
відмінно	5	Компетенція проявляється постійно в повному обсязі
Добре	4	Компетенція проявляється постійно, однак частково
Посередньо	3	Компетенція проявляється періодично і частково
Задовільно	2	Компетентність не проявляється, але не є перешкодою
Незадовільно	1	Компетентність не проявляється, і це шкодить роботі

Для спрощення визначення «проблемних компетенцій», які потребують коригування, за кожним окремим слюсарем доцільно будувати відповідні графіки (рис. 2).

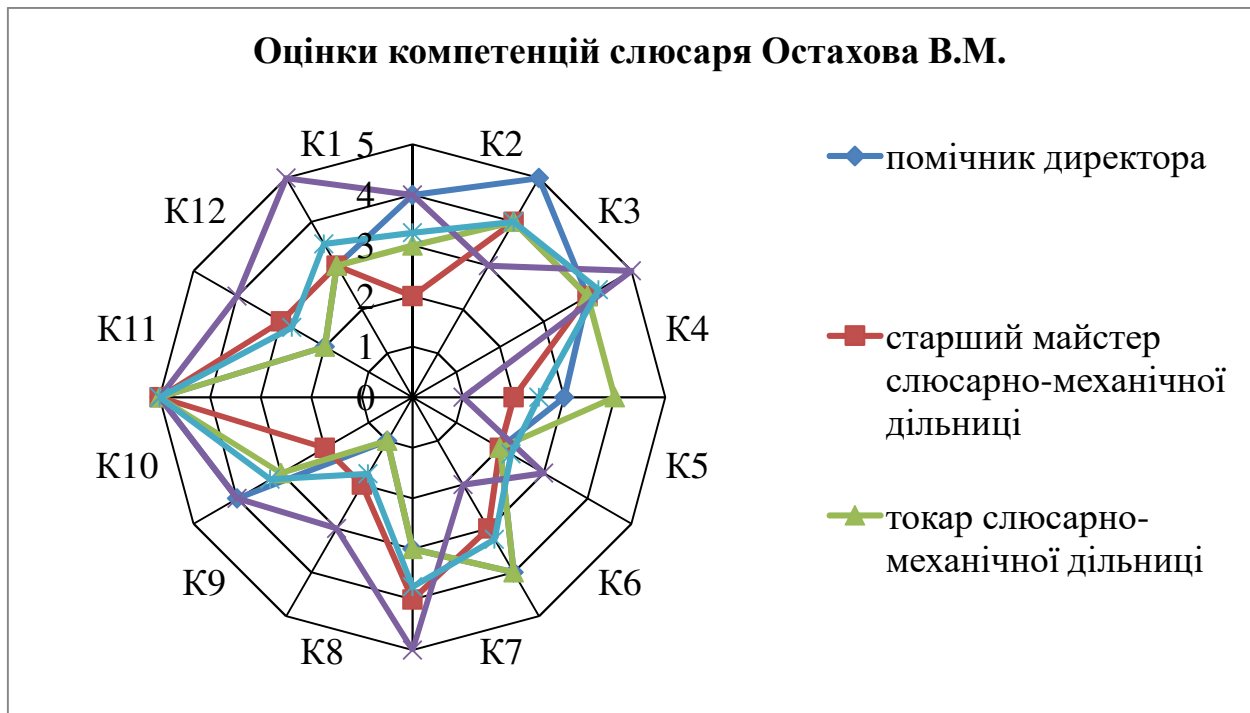


Рис. 2. Оцінка компетенцій слюсаря механоскладальних робіт Остахова В.М. «методом 360°»

Загальний рівень компетентності працівників визначається з урахуванням вагового коефіцієнта кожної компетенції, який встановлюється експертом (табл. 5):

$$K_i = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot O_i), \quad (1)$$

де α_i – ваговий коефіцієнт (значимість компетенції) i -ї компетенції у складі моделі компетенцій працівника, відн. од.;

O_i – середня оцінка i -ї компетенції у складі моделі компетенцій працівника, балів.

Отже, найбільш компетентним слюсарем механоскладальних робіт відповідно до запропонованої моделі є: Бугай Г.П (3,6 балів), якого і рекомендується включити до складу резерву кадрів на зайняття посади старшого майстра слюсарно-механічної дільниці.

Результати наукового дослідження є основою для вироблення рекомендацій щодо поліпшення рівня компетентності працівників.

Таблиця 5

**Визначення компетентності слюсарів механоскладальних
робіт БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»**

Шифр компетенції	Ваговий коефіцієнт	Середня оцінка компетенції за «методом 360°»			Оцінка з урахуванням вагового коефіцієнта		
		Остахов В.М.	Івах С.О.	Бугай Г.П.	Остахов В.М.	Івах С.О.	Бугай Г.П.
K ₁	0,15	3,3	3,8	3,0	0,50	0,57	0,45
K ₂	0,17	4,0	4,0	4,0	0,68	0,68	0,68
K ₃	0,16	4,3	1,8	4,0	0,69	0,29	0,64
K ₄	0,11	2,5	3,3	3,5	0,28	0,36	0,39
K ₅	0,05	2,3	4,5	3,3	0,12	0,23	0,17
K ₆	0,07	3,3	3,0	3,3	0,23	0,21	0,23
K ₇	0,09	3,8	2,5	3,3	0,34	0,23	0,30
K ₈	0,07	1,8	3,8	3,8	0,13	0,27	0,27
K ₉	0,05	3,3	2,5	3,8	0,17	0,13	0,19
K ₁₀	0,02	5,0	2,0	1,8	0,10	0,04	0,04
K ₁₁	0,03	2,8	4,3	3,8	0,08	0,13	0,11
K ₁₂	0,03	3,5	1,3	5,0	0,11	0,04	0,15
Рівень компетентності працівника	1,00	-	-	-	3,41	3,16	3,60

Висновки. У підсумку здійсненого наукового дослідження удосконалено процес формування моделі компетенцій працівників, що, на відміну від існуючих, представлений у вигляді чіткої послідовності конкретизованих дій та рішень на кожному етапі, ґрунтується на виборі певного підходу і передбачає побудову моделі компетенцій для працівників різних категорій з відмінною кількістю складових елементів: для працівників керівних посад – чотири складових елементи; спеціалістів та працівників робітничих посад – три складових елементи. Для уможливлення практичного застосування цього процесу розроблено науково-методичний інструментарій та відповідні рекомендації, а також здійснено його апробацію на реальному прикладі.

Література

1. Волобоєва І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій (методологічний аспект). *Соціально-трудова відносина: теорія*

- та практика. 2018. № 1. С. 362-368. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_39
2. Корольов Д.С. Модель компетенцій: принципи формування та критерії ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 104-109. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/20.pdf
3. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 37. С. 40-45. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_9
4. Петровська О.М., Познякова Т.С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 43-47. URL : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46>
5. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf>
6. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modern knowledge: research and discoveries: with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf»*. 40 (183). 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>
7. Каткова К.В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2017. № 6 (11). С. 119-123. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017>
8. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
9. Волобоева І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>
10. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.
11. Гонтюк А.В. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. ... к-та екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Донецький нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.
12. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
13. Галайда Т.О. Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та управління*

підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61-38. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf

14. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2019. № 40. С. 88-94. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf>

15. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.

16. Посадова інструкція слюсаря механоскладальних робіт. Робота в Україні: веб-сайт. URL : https://jobs.ua/job_description/view/1826

References

1. Voloboieva, I.O. (2018). Mekhanizm formuvannia ta vprovadzhennia modeli kompetentsii (metodolohichniy aspekt) [The mechanism of formation and implementation of the competency model (methodological aspect)]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1.362-368. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_39 [in Ukrainian].

2. Korolov, D.S. (2019). Model kompetentsii: pryntsypy formuvannia ta kryterii efektyvnosti [Competence model: formation principles and efficiency criteria]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Ekonomika ta pidpriemnytstvo» – State and regions. «Economy and Entrepreneurship» series*, 4. 104-109. Retrieved from: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/20.pdf [in Ukrainian].

3. Korolov, D.S. (2020). Adaptatsiia modeli «20 hranei» do otsiniuvannia kompetentsii top-menedzhmentu [Adaptation of the «20-facet model" to the assessment of top management competencies]. *Naukovyi visnyi Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 37. 40-45. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_9 [in Ukrainian].

4. Petrovska, O.M., Pozniakova, T.S. (2022). Suchasna model kompetentsii dlia spivrobotnykiv tsentriv dopomohy bizhentsiam ta tymchasovo peremishchenykh osib [A modern model of competencies for employees of centers for assistance to refugees and temporarily displaced persons]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 3. 43-47. Retrieved from: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46> [in Ukrainian].

5. Tymoshyk, V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v otsiniuvanni trudovykh resursiv pidpriemstva [Competency approach in evaluating the labor resources of the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, 6 (61). 155-163. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> [in Ukrainian].

6. Vodolazhska, T.O., Zheved, A.O. Hura, K.V. (2023). Utochnennia katehoriinoho aparatu kompetentnistnoho pidkhodu [Refinement of the categorical apparatus of the competence approach]. *Modern knowledge: research and discoveries – Modern knowledge: research and discoveries* : with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf», 40 (183). 94-103. Retrieved from : <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193> [in Ukrainian].

7. Katkova, K.V. (2017). Metodychnyi pidkhid do formuvannia modeli kompetentsii na promyslovomu pidpriemstvi [A methodical approach to the formation of a competency model at an industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes, upravlinnia – Eastern Europe: economy, business, management*, 6 (11). 119-123. Retrieved from : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017> [in Ukrainian].

8. Kozyrieva, O.V., Kovalova, V.I., Hliebova, N.V. (2021). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka [in Ukrainian].

9. Voloboieva, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2021). Universalna model kompetentnosti dlia roboty u dystantsiinomu rezhymi [Universal model of competencies for remote work]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> [in Ukrainian].

10. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing. [in English].

11. Hontiuk, A.V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency approach in the management system of personnel potential of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia : Donetsk national. University named after Vasyl Stus [in Ukrainian].

12. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). Upravlinnya personalom pidpriemstva: navch. posib. [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv: HNADU [in Ukrainian].

13. Halaida, T.O., Oleshko, K.V. (2022). Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on the competency approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Economics and enterprise management. Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1 (34). 61-38. Retrieved from : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf [in Ukrainian].

14. Lipych, L.H., Khilukha, O.A., Kushnir, M.A. (2019). Struktura modelei kompetentnosti u konteksti rozvytku personalu [The structure of competency models in the context of personnel development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika ta menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: «Economics and*

Management», 40. 88-94. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf> [in Ukrainian].

15. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2020). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

16. Posadova instruktsiia sliusaria mekhanoskladalnykh robit. Robota v Ukraini: veb-sait [*Job description of a mechanical assembly mechanic. Work in Ukraine: website.*]. Retrieved from: https://jobs.ua/job_description/view/1826 [in Ukrainian].

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL ENSURING THE PROCESS FORMATION OF THE EMPLOYEE COMPETENCE MODEL

VODOLAZHSKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

ZHEVED A., Master's degree student.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article outlines the expediency of application and the main problematic issues of implementing the principles of the competency approach in personnel management of current enterprises, in particular, related to the process of formation and practical use of its main tool - the model of employee competencies. A scientific survey of the significant assets of scientists and practitioners on this topic was carried out, as a result of which it was established that there is a need to finalize currently unresolved tasks regarding the clarification of the sequence and the development of scientific and methodological support and practical recommendations for the construction of such models, since the given processes are mostly abstract, difficult for practical application due to the lack of clear instructions and tools for the implementation of each stage.*

The main goal of the article is to improve the process of forming the model of employee competencies by clarifying the sequence of its development, specifying actions at each stage and developing methodological tools for practical application.

The process of forming the model of employee competencies was compiled, presented in the form of a logical sequence of specific actions and decisions with the use of a specially developed toolkit, based on the choice of a certain approach and involves the construction of a model of competencies for employees of different categories with a different number of constituent elements. For example, for employees in managerial positions there are 4 constituent elements; for specialists and workers in labourer's positions - 3 constituent elements etc.

A scientific-methodical toolkit and relevant recommendations for its implementation were developed, an approbation was carried out on an example (a model of the competences of fitters in mechanical assembly works was developed). Competences of mechanical assembly fitters included in the developed model were assessed using the "360° method"; taking into account the weight factor of each competence, the general level of their competence is determined.

The results of scientific research are the basis for making recommendations for improving the level of employees' competence.

Key words: *employee competence, competence model, the process of forming a competence model, component elements of a competence model, assessment of competences.*