

Section: Management, Public Administration and Administration

DOI 10.70286/EOSS-26.01.2026.004.98-102

КОМПЕТЕНТНІСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Грідін Олександр

к.е.н., доцент

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, Україна

Управління діловою кар'єрою персоналу, у нинішніх надскладних умовах функціонування бізнес-структур, обумовлених впливом цілої низки негативних як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, набуває статусу одного з ключових напрямів стратегічного HR-менеджменту. Так, динамічні зміни зовнішнього середовища, неухильне посилення конкуренції на висококваліфікованих фахівців, прискорення технологічного розвитку та трансформація організаційних структур, – усе це зумовлює зростання ролі людського капіталу як, без перебільшення, визначального чинника забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності організацій. За таких умов ділова кар'єра вже не може, а головним чином і не повинна розглядатися виключно як індивідуальний процес професійного просування працівника, а дедалі більше має набувати ознак саме керованого організаційного процесу, інтегрованого у загальну систему HR-менеджменту.

Необхідно відзначити, що дослідження проблеми управління діловою кар'єрою персоналу є вельми актуальним, оскільки обумовлюється необхідністю забезпечення узгодженості між стратегічними цілями організації та професійними очікуваннями працівників. Неефективні або фрагментарні підходи до кар'єрного розвитку часто призводять до зниження мотивації, втрати перспективних кадрів та нераціонального використання трудового потенціалу. З огляду на це, сучасні організації дедалі частіше стикаються з потребою формування гнучких кар'єрних траєкторій, здатних враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і вимоги швидкозмінного ринку праці [5-6].

У цьому контексті традиційні підходи до управління діловою кар'єрою відходять у минуле, втрачаючи свою ефективність, а зазначені вище обставини зумовлюють об'єктивну необхідність переходу до компетентнісної парадигми кар'єрного менеджменту (рис. 1).

Поняття «ділова кар'єра» у науковій літературі розглядається, зокрема, як багатовимірний процес професійного зростання, що інтегрує індивідуальні прагнення працівника та організаційні потреби. Відмінною рисою сучасного підходу є акцент на динамічному характері кар'єри, яка формується як під впливом контекстуальних чинників, так і у результаті цілеспрямованої організаційної політики розвитку компетентностей персоналу. Компетентнісна парадигма виступає методологічною основою для визначення, оцінювання та розвитку характеристик, що забезпечують ефективність виконання професійних функцій і реалізацію кар'єрного потенціалу.

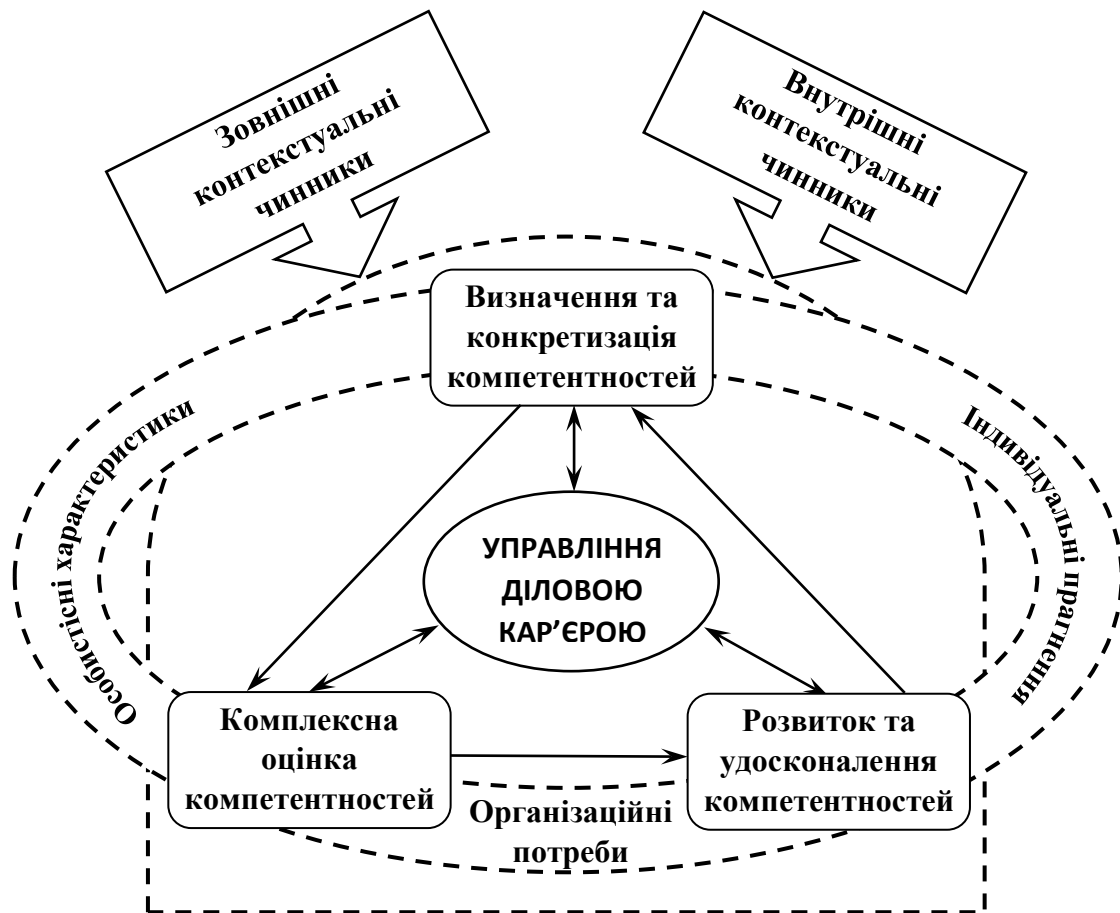


Рисунок 1. Компетентнісна парадигма управління діловою кар'єрою персоналу
 Джерело: авторська розробка

Сутність компетентнісного підходу полягає у системному розгляді компетентностей як оптимального інтегрування теоретичних знань, практичних навичок та умінь, а також необхідних характеристик (як мотиваційних, так і поведінкових), які визначають здатність працівника до результативної діяльності [4]. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих, головним чином, на формальні кваліфікаційні показники та стаж роботи, компетентнісна парадигма дозволяє враховувати потенціал працівника та його готовність до адаптації в умовах перманентних змін, створюючи необхідний базис для формування

індивідуальних кар'єрних траєкторій, які об'єднують особистісні цілі, організаційні завдання та вимоги сучасного ринку праці.

Методологічне підґрунтя компетентнісного управління діловою кар'єрою складають синтез теоретичних підходів HR-менеджменту, психології праці та організаційної поведінки. При цьому, ключове значення тут мають моделі оцінювання компетентностей, що встановлюють стандарти професійної діяльності та прогнозують кар'єрний розвиток персоналу. Теорії розвитку компетентностей підкреслюють необхідність системного навчання, наставництва та практичного застосування набутого досвіду, що формує цілісну систему розвитку кар'єри [1].

Компетентнісна парадигма також передбачає взаємозв'язок між організаційною структурою та кар'єрними траєкторіями. Розвиток компетентностей пов'язується не лише з вертикальним просуванням, а й з горизонтальними, проєктними та функціональними можливостями, що забезпечує гнучкість управління, оптимізуючи, як наслідок, використання людського капіталу і дозволяючи якнайкраще поєднувати стратегічні цілі організації з індивідуальними потребами працівників [7].

У той же час необхідно зважати й на те, що реалізація компетентнісної парадигми вимагає визначення структурних і процедурних механізмів, що забезпечують узгодженість кар'єрних процесів із цілями організації та індивідуальними потребами персоналу. Одним із основних інструментів є розробка компетентнісних профілів для посад і ролей, які визначають ключові знання, навички та поведінкові характеристики, необхідні для виконання професійних завдань, і слугують орієнтиром для оцінювання, навчання та наставництва.

Систематичне оцінювання компетентностей дозволяє визначати потенціал працівників, виявити прогалини у професійних і поведінкових навичках та, відповідним чином, скоригувати кар'єрні траєкторії. При цьому, комплексне використання структурованих методик сприяє об'єктивності прийняття управлінських рішень і створює прозору систему розвитку персоналу. Інтеграція навчання та розвитку у кар'єрні процеси включає як формальні програми професійного розвитку, так і практичні форми (наставництво, коучинг, участь у міжфункціональних проєктах, ротація посад тощо). Такий підхід дозволяє набувати компетентності та застосовувати їх у реальних робочих умовах, підвищуючи готовність до виконання нових завдань. Цифрові HR-інструменти, такі як платформи для оцінювання, системи управління навчанням та персоналізовані кар'єрні траєкторії, забезпечують моніторинг прогресу працівників, підвищуючи гнучкість менеджменту. У поєднанні з корпоративною культурою, яка підтримує розвиток компетентностей та відкритий зворотний зв'язок, вказані механізми створюють цілісну систему управління діловою кар'єрою [2-3].

Впровадження компетентнісної парадигми підвищує ефективність кадрового управління завдяки точнішому плануванню розвитку персоналу та

прогнозуванню готовності працівників до виконання нових функцій, а об'єктивна оцінка компетентностей покращує мотиваційну складову, забезпечуючи зрозумілість кар'єрних перспектив [1; 4].

Ефективність реалізації парадигми проявляється у збалансованості стратегічних цілей організації та індивідуальних кар'єрних прагнень, формуванні адаптивного кадрового резерву та створенні прозорих процедур оцінювання, що зменшують суб'єктивність управлінських рішень. Використання цифрових технологій підвищує точність прогнозування, прискорює адаптацію персоналу та стимулює безперервне навчання.

Перспективи розвитку компетентнісної парадигми пов'язані з її здатністю підвищувати конкурентоспроможність організації, забезпечувати гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни та підтримувати стабільність професійного складу персоналу. Оптимізація методик оцінювання, інтеграція цифрових рішень та адаптація під специфіку різних організацій відкривають додаткові можливості для розвитку кадрового потенціалу та стратегічного управління діловою кар'єрою.

Висновки. Підсумовуючи необхідно відзначити, що компетентнісна парадигма створює системний підхід до управління діловою кар'єрою. Застосування такого підходу забезпечує збалансування потреб організації і прагнень працівників, підвищуючи їхню залученість, лояльність та ефективність діяльності. При цьому, ефективність реалізації компетентнісного підходу суттєвим чином залежить від інтеграції інструментальних, процедурних та культурних механізмів управління кар'єрою. А використання сучасних цифрових технологій, наставництва, оцінювання та навчання створює цілісну систему розвитку персоналу, здатну швидко адаптуватися до змін середовища та підтримувати стратегічну гнучкість організації.

Список використаних джерел

1. Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Ефективна економіка. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33> URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913>
2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2023. № 3 (40). С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: http://easterneurope-bm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
3. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472>
4. Грідін О.В., Букреєва А.О. Особливості та перспективи впровадження компетентнісного підходу в HR-менеджменті. Topics of research in scientific and educational activities: The XVIII International scientific and practical conference

(May 05-07, 2025, Zaragoza, Spain). Zaragoza, Spain. 2025. P. 117-119.
URL: <https://eu-conf.com/en/events/topics-of-research-in-scientific-and-educational-activities/>

5. Євченко В.В., Тереняк Л.В. Професійна кар'єра: роль самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 270-276.

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330748>

URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330748/320133>

6. Коваль Н.В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309/5252>

7. Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 144-152. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610324>

URL: <https://zenodo.org/records/6610324/files/OLSHANSKYI.pdf?download=1>

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИХ СИСТЕМАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Малахова Тетяна

доктор наук з державного управління, професор

Кафедра публічного управління, адміністрування та соціальної роботи

Національний університет охорони здоров'я України ім. В.Л. Шурика,

Україна

Станом на 2025 рік система публічного управління охороною здоров'я функціонує в умовах «радикальної невизначеності» та безпрецедентної технологічної експансії, де цифровізація перестала бути просто інструментом оптимізації, а трансформувалася у фундамент національної безпеки та соціальної стійкості. Ми спостерігаємо кристалізацію нової управлінської реальності, в якій головними метриками ефективності стають не фінансові показники, а швидкість адаптації, цифрова суверенність та здатність забезпечити безперервність надання послуг в умовах криз. Масове впровадження алгоритмів штучного інтелекту та розгортання транскордонних просторів даних (EHDS) остаточно стерли межі між фізичною та цифровою медициною, вимагаючи від державних лідерів нової мета-компетенції - бути архітекторами довіри в екосистемах, де технології слугують посиленню людського потенціалу, а не його заміні [1]. Актуальність цієї проблематики є критичною для України, яка в умовах повномасштабної