

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76>

УДК 330.1

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISE PERSONNEL USING A COMPETENCE-BASED APPROACH

Криворучко Оксана Миколаївнадоктор економічних наук, професор,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>**Шморгун Ольга Андріївна**аспірантка,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7940-6374>**Kryvoruchko Oksana, Shmorhun Olha**

Kharkiv National Automobile and Highway University

У статті розглянуто науково-методичні засади стратегічного аналізу персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу з урахуванням викликів цифрової трансформації. Встановлено, що традиційні підходи до оцінювання кадрів не відповідають сучасним умовам ринку праці, зокрема високій динаміці змін, потребі в гнучкості, адаптивності та цифровій зрілості персоналу. Запропоновано модель стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує етапи оцінки професійних, м'яких та цифрових компетентностей із використанням Гар-аналізу та кластеризації. На основі результатів опитування роботодавців та кластерного аналізу компетентностей працівників за секціями КВЕД (G, H, I, J, K) виявлено галузеві відмінності у структурі ключових і додаткових компетентностей. Особливу увагу приділено цифровим компетентностям «роботі з базами даних» та «володінню комп'ютером», які мають найвищу значущість для підприємств транспортно-логістичної сфери. Доведено, що стратегічне управління персоналом повинне включати цифрову компоненту як індикатор готовності до змін, що передбачає необхідність оновлення профілів посад, програм розвитку та HR-стратегій відповідно до принципів компетентнісного підходу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, компетентність, компетентнісний підхід, цифрові компетентності, коефіцієнт важливості компетентності.

The article substantiates approaches to strategic analysis of enterprise personnel in the context of digital transformation of the economy. It is proved that traditional models of personnel management, focused on formal qualification characteristics, do not meet the requirements of a dynamic and technologically saturated labour market. The aim of the study is to provide scientific and methodological substantiation and development of tools for strategic analysis of personnel on the basis of a competency-based approach, taking into account the needs of digital transformation, which will ensure assessment of the compliance of human resources with the strategic guidelines of the enterprise and the formation of target areas for personnel development. The study used a combination of general scientific and special methods: system analysis, expert evaluation, cluster analysis, elements of content analysis, comparative and graphical methods to visualise the structure of competences. A model for strategic analysis of personnel is proposed, which combines the stages of assessment of professional, soft and digital competencies using Gap analysis and clustering. This model is based on the integration of a competency-based approach with the principles of digital analytics and clustering, which allows to assess human resources potential taking into account the level of digital maturity of staff. Based on the results of the employer survey and cluster analysis of employees' competencies by NACE sections (G, H, I, J, K), the article identifies industry differences in the structure of key and additional competencies. Particular attention is paid to digital competencies, in particular, 'working with databases' and 'computer skills', which are of the highest importance for enterprises in the transport and logistics sector. It is proved that strategic HR management should include a digital component as an indicator of readiness for change, which implies the need to update job profiles, development programmes and HR strategies in accordance with the principles of the competency-based approach. The practical significance of the obtained results lies in the

possibility of applying the developed model to form digital job profiles, individual employee development trajectories, optimisation of personnel in accordance with the strategic goals of the enterprise, as well as in the introduction of systematic monitoring of the digital maturity of personnel.

Keywords: strategic analysis, competence, competence-based approach, digital competences, competence importance coefficient.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динаміки зовнішнього середовища, стрімким розвитком цифрових технологій, трансформацією ринку праці та ускладненням конкурентних викликів. У таких умовах традиційні моделі управління персоналом, що базуються переважно на кількісних або формально-кваліфікаційних показниках (стаж, освіта, посадові характеристики), втрачають свою ефективність і не забезпечують необхідного рівня гнучкості, адаптивності та стратегічної узгодженості кадрової політики з цілями розвитку підприємства.

У цьому контексті зростає значущість компетентнісного підходу, який розглядається як сучасна управлінська парадигма, орієнтована на реальні можливості працівника ефективно діяти в конкретних виробничих та управлінських ситуаціях. Компетентнісний підхід фокусується не лише на формальних ознаках, а передусім, на здатності людини до результативної поведінки, що базується на поєднанні знань, навичок, особистісних якостей, мотивації та цифрової готовності.

Особливої значущості цей підхід набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли успішність підприємства значною мірою залежить від наявності персоналу, здатного не тільки адаптуватися до технологічних змін, а й активно реалізовувати цифрові інструменти в процесі досягнення стратегічних цілей. Однак у більшості українських підприємств все ще відсутні системні методики стратегічного аналізу персоналу на засадах компетентнісного підходу, що зумовлює дисбаланс між потенціалом людських ресурсів і потребами бізнесу в інноваційності, цифровій зрілості та стратегічній мобільності. Отже, постає завдання щодо науково-методичного обґрунтування підходів, інструментів і етапів стратегічного аналізу персоналу з урахуванням компетентнісної моделі, що б дозволяло адекватно оцінити кадровий потенціал з позиції відповідності стратегічним орієнтирам; виявити прогалини в критичних компетенціях; розробити цільові заходи з розвитку персоналу в контексті досягнення довгострокових цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій та прикладній літературі [1–10] спостерігається посилення інтересу до впровадження компетентнісного підходу як фундаментальної концепції стратегічного аналізу персоналу. Цей підхід дедалі частіше позиціонується як системоутворюючий елемент управління людськими ресурсами, що дозволяє не лише об'єктивно оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, а й адаптувати HR-політику до умов цифрової трансформації, змін у VUCA-середовищі та нестабільного ринку праці.

На концептуальному рівні в низці досліджень [1–3] обґрунтовано стратегічну значущість та теоретико-понятійні засади компетентнісного підходу. Так, Бившева Л. О. [1] розглядає його як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, доводячи, що розвиток стратегічно важливих компетенцій персоналу є запорукою адаптивності та результативності організації в довгостроковій перспективі. Грузіна І. А. [2, с. 32] визначає компетентнісний підхід як «модель управління персоналом, за якої ключовими об'єктами є не посади та формальні функції, а сукупності компетенцій, необхідні для реалізації певних організаційних завдань». Прохоровська С. [3, с. 88] трактує його як «інструмент підвищення гнучкості підприємства в умовах змін», здатний оперативно адаптувати HR-стратегію до нових викликів.

Значна частина сучасних досліджень [4; 5; 7; 10] зосереджена на класифікації, оцінюванні та управлінні компетентностями. Зокрема, Vaitiekunaite A. [4] у дослідженні готельного персоналу визначає групи компетенцій, що мають критичне значення в умовах сервісної взаємодії, пропонуючи відповідні методики їх оцінювання. У роботі Адаменка М. В., Іванова Є. С. та Короленка Р. В. [10] розроблено функціонально-ієрархічну класифікацію компетентностей, яка включає загальнокорпоративні, професійні, управлінські, цифрові та м'які навички, а також диференціацію на базові, розширені та стратегічні рівні.

Окрему увагу в сучасній літературі приділено інституціоналізації компетентнісного підходу в стратегічному HR-аналізі.

Так, Петрова І. [8] пропонує розглядати кадровий аудит як ключовий компонент стратегічного аналізу людських ресурсів, що забезпечує цілісне уявлення про структуру, ефективність, компетентнісний потенціал і кадрові ризики. Запропоновано покроковий алгоритм його реалізації на підприємстві.

З огляду на актуальні тенденції, у сучасних публікаціях активно висвітлюються цифрові рішення у сфері компетентнісного управління персоналом. Зокрема, Власенко Т., Зеленьк В. і Кайтанський І. [5] запропонували структуру цифрової HRM-системи, яка включає модулі оцінювання, прогнозування потреб у компетентностях та управління цифровою зрілістю персоналу. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А. та Ковальова В. І. [9] акцентують на необхідності стратегічної адаптації HR-функцій до умов цифрової економіки, підкреслюючи роль організаційної культури, цифрових компетентностей і персональної гнучкості як ключових факторів трансформації.

Надточій І. та співавтори [7] запропонували концептуальну модель управління компетентностями в туристичній сфері, що базується на використанні цифрової аналітики, інструментів візуалізації та прогнозування. Аналогічно, у дослідженні Ковальської К. В. і Солодаренко-Літковської Р. А. [6] доведено ефективність інтеграції HRM-систем, LMS-платформ та BI-інструментів для формування карт компетенцій, автоматизації Gap-аналізу й адаптації навчальних програм до потреб персоналу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес наукової спільноти та практиків до компетентнісного підходу в управлінні персоналом, особливо в умовах цифрової трансформації економіки, низка важливих питань залишається недостатньо опрацьованою, що створює методологічні та прикладні прогалини в системі стратегічного HR-менеджменту. По-перше, спостерігається відсутність уніфікованої методики стратегічного аналізу компетентностей персоналу, адаптованої до потреб сучасного підприємства. Незважаючи на наявність окремих підходів до формування компетентнісних моделей, у науковому дискурсі бракує цілісного бачення структури стратегічного аналізу персоналу саме в контексті компетентнісного підходу. Існує значна варіативність у трактуванні ключових понять (компетенція, компетентність), підходах до визначення вагомості компетентностей.

По-друге, недостатньо враховується спе-

цифіка цифрової трансформації при побудові компетентнісних моделей. Хоча в багатьох дослідженнях декларується необхідність цифровізації управлінських процесів, цифрові компетентності часто розглядаються фрагментарно або лише як допоміжний інструмент. Нерідко відсутнє чітке позиціонування цифрових навичок як стратегічного ресурсу підприємства. Залишається нерозробленим системний інструментарій оцінювання та моніторингу цифрової зрілості персоналу, що є критично важливим у світлі переходу підприємств до моделей Data-Driven, Smart Logistics, Industry 4.0 тощо.

По-третє, необхідним є інтеграція результатів стратегічного аналізу компетентностей у процеси прийняття управлінських рішень, але при цьому бракує ефективних механізмів використання отриманих даних у стратегічному плануванні, формуванні кадрового резерву, побудові індивідуальних траєкторій розвитку та прогнозуванні потреб у компетенціях на перспективу.

По-четверте, на рівні прикладних досліджень спостерігається дефіцит емпіричних кейсів і апробованих моделей, що враховують галузеву специфіку підприємств, зокрема, у сфері транспорту, логістики та сервісу. У більшості випадків представлені лише концептуальні підходи без належного практичного інструментарію, що ускладнює впровадження компетентнісного підходу у щоденну діяльність кадрових служб.

Усі ці аспекти свідчать про наявність незадоволеного запиту на розроблення цілісної, практично орієнтованої методики стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує компетентнісний підхід, цифрову аналітику, інструменти оцінювання та прогностичні алгоритми, інтегровані в систему стратегічного управління персоналом.

Мета дослідження. Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування та розроблення інструментарію стратегічного аналізу персоналу підприємства на засадах компетентнісного підходу, що забезпечить виявлення рівня відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям розвитку організації, визначення критичних розривів у ключових (зокрема цифрових) компетентностях та формування напрямів цільового розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний аналіз персоналу виступає важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що

забезпечує цілісне бачення кадрового потенціалу підприємства в контексті його довгострокових цілей. Є динамічним, безперервним процесом, який вимагає регулярного оновлення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Системним інструментом, спрямованим на узгодження кадрового потенціалу з довгостроковими стратегічними цілями організації є модель стратегічного аналізу персоналу підприємства (рис. 1).

Запропонована модель стратегічного аналізу персоналу підприємства ґрунтується на компетентнісному підході та передбачає поетапне виявлення, оцінювання й адаптацію кадрового потенціалу до стратегічних цілей організації з урахуванням вимог цифрової трансформації.

Початковим етапом є визначення стратегічних пріоритетів підприємства, які формують основу для формування вимог до компетентностей персоналу. Ці пріоритети

можуть включати цифровізацію, інноваційний розвиток, розширення ринків, підвищення якості послуг тощо. Далі здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а саме:

- аналіз ринку праці, який дозволяє з'ясувати актуальні тенденції у вимогах до професій, нові виклики та стандарти цифрових і м'яких навичок;

- аналіз існуючої системи управління персоналом, який включає оцінку кадрової політики, HR-процесів, рівня автоматизації, ефективності навчальних програм та інструментів розвитку.

Результатом є ідентифікація ключових компетентностей, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Паралельно здійснюється оцінювання фактичного рівня компетентностей персоналу за трьома основними групами:

- професійні (hard skills) – технічні та спеціальні знання і навички;

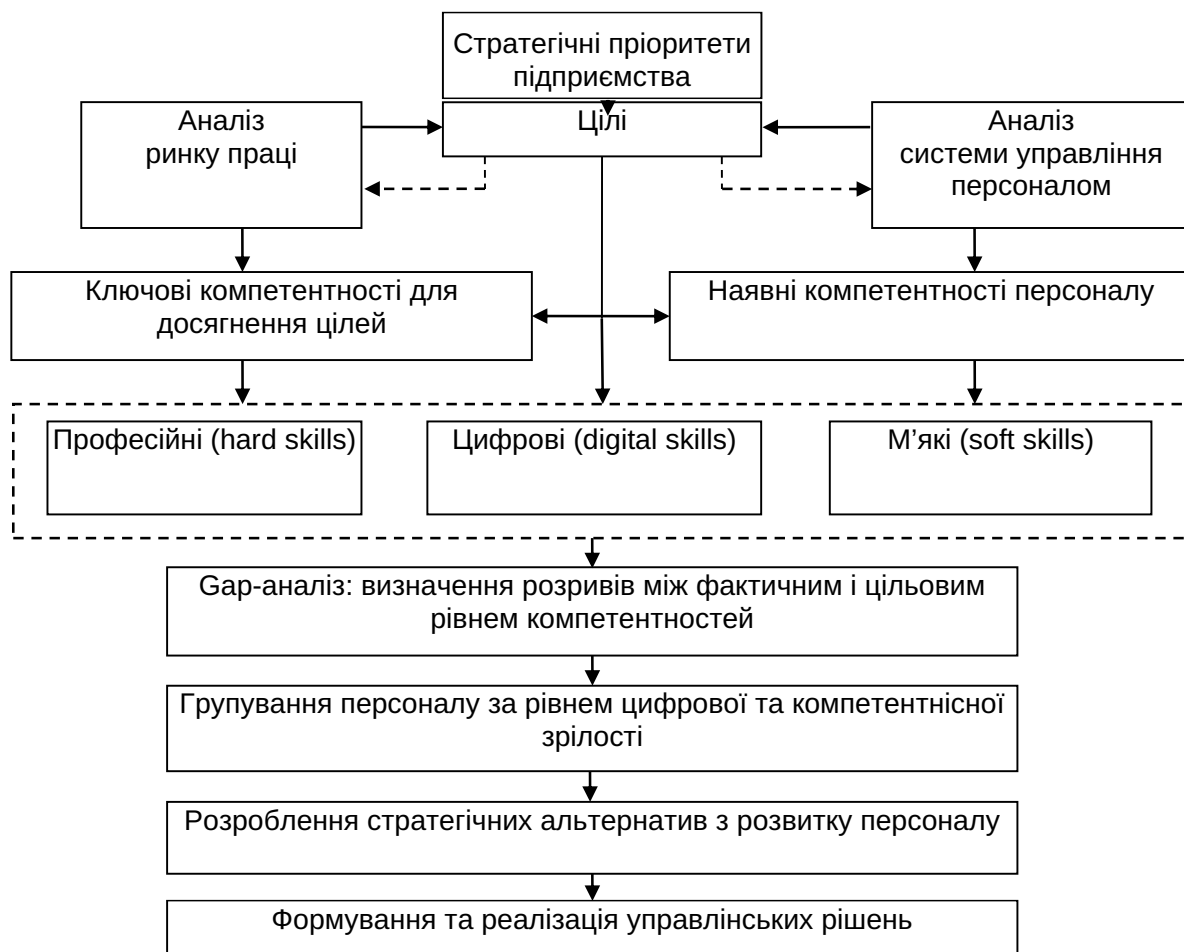


Рис. 1. Схема стратегічного аналізу персоналу підприємства

Джерело: сформовано авторами

– цифрові (digital skills) – володіння сучасними цифровими технологіями, інформаційними системами, аналітичними платформами;

– м'які (soft skills) – комунікаційні, управлінські, адаптивні та інші особистісні навички.

Наступним етапом є проведення Гар-аналізу, що передбачає виявлення розривів між поточним і цільовим рівнем сформованості компетентностей. Це дозволяє визначити зони зростання, сильні сторони персоналу, а також сфери, які потребують інтенсивного розвитку або перекваліфікації. На основі отриманих даних виконується класифікація персоналу за рівнем цифрової та компетентної зрілості. Працівники групуються за ступенем відповідності стратегічним вимогам, що забезпечує основу для диференційованого підходу до управління людськими ресурсами.

Після цього формується множина стратегічних альтернатив розвитку персоналу, які можуть включати: впровадження навчальних програм, цифрове наставництво, внутрішню мобільність, ротацію кадрів, формування кадрового резерву тощо.

Завершальним етапом є формування та реалізація управлінських рішень, які мають бути інтегровані в загальну HR-стратегію підприємства. Це дозволяє забезпечити цілеспрямований розвиток персоналу, оптимізацію його структури, підвищення ефективності та відповідність сучасним викликам ринку праці.

На відміну від інших підходів до виявлення, дослідження компетентностей, нами пропонується, окрім професійних і м'яких компетентностей, виділити в окрему групу цифрові.

Дослідження ключових наявних компетентностей за результатами опитування роботодавців [11] в розрізі за секціями КВЕД, що передбачають надання послуг (G – оптова та роздрібна торгівля; H – транспорт та логістика; I – готелі та ресторани; J – інформація та телекомунікації; K – фінанси та страхування), а також у деталізованому розрізі за видами економічної діяльності секції H, свідчить про значну варіативність як переліку ключових і додаткових компетентностей, так і ступеня їхньої важливості (коефіцієнтів значущості).

З метою систематизації та узагальнення набору ключових компетентностей персоналу було проведено ієрархічний кластерний аналіз (за допомогою спеціального програмно-технічного забезпечення Statistica 12.5), який дозволяє згрупувати компетентності за ступе-

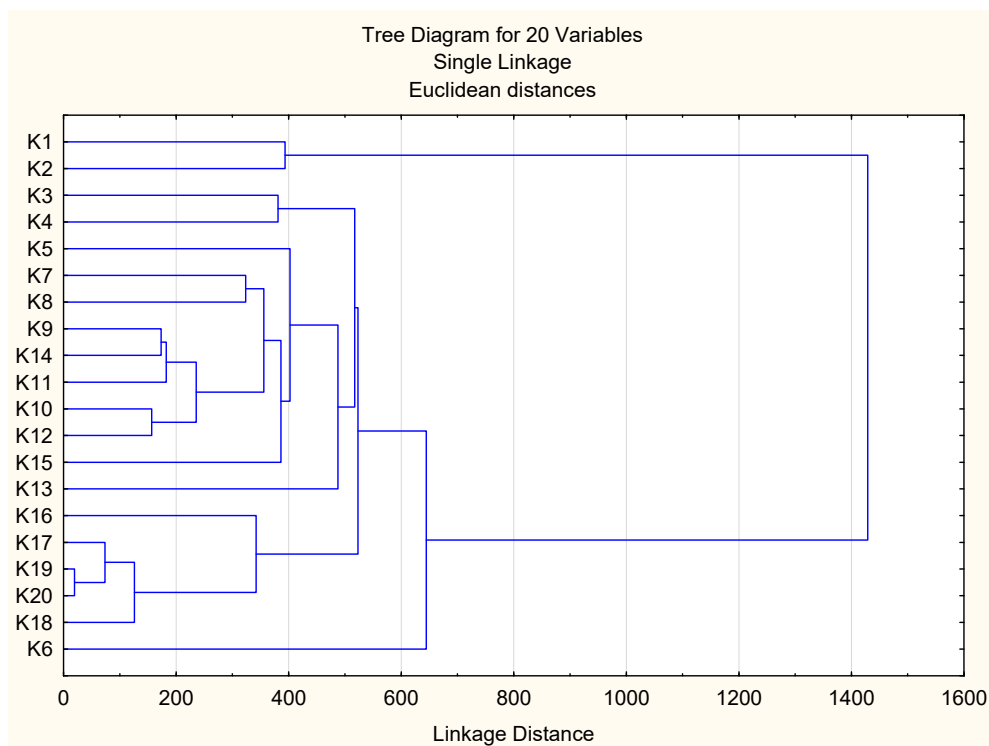
нем подібності на основі їхніх значень за критерієм важливості. У якості методу зв'язування застосовано одиначне зв'язування (Single Linkage), а мірою подібності – евклідову відстань (Euclidean Distance). Аналіз проведено на основі оцінок важливості компетентностей для підприємств, що здійснюють діяльність відповідно до секцій КВЕД G, H, I, J, K (надання послуг). Результати візуалізовано у вигляді дендрограми (рис. 2).

Дендрограма рис.2 демонструє поділ 20 компетентностей (K1–K20) на два основні кластери, які мають чітко виражений відмінний рівень подібності за значенням важливості в контексті стратегічних потреб підприємств. До кластеру 1 належать компетентності K1 («відповідальність») та K2 («уважність»). Ці дві компетентності об'єднуються на мінімальній відстані, що свідчить про високий рівень подібності в оцінці їхньої важливості. Вони утворюють компактний кластер, який можна інтерпретувати як базові компетенції, що відіграють ключову роль у забезпеченні відповідального та якісного виконання посадових обов'язків.

До другого, ширшого кластеру, входять усі інші компетентності, включаючи K3 – стресостійкість; K4 – робота в команді; K5 – робота з обладнанням; K6 – робота з інструментом; K7 – робота з документами; K8 – володіння комп'ютером; K9 – здатність до навчання; K10 – знання державної мови; K11 – тактовність; K12 – орієнтація на результат; K13 – робота з клієнтами; K14 – комунікативні навички; K15 – активні продажі; K16 – креативність; K17 – робота з базами даних; K18 – знання нормативних актів; K19 – цифрова та мережева безпека; K20 – веб-технології і програмування.

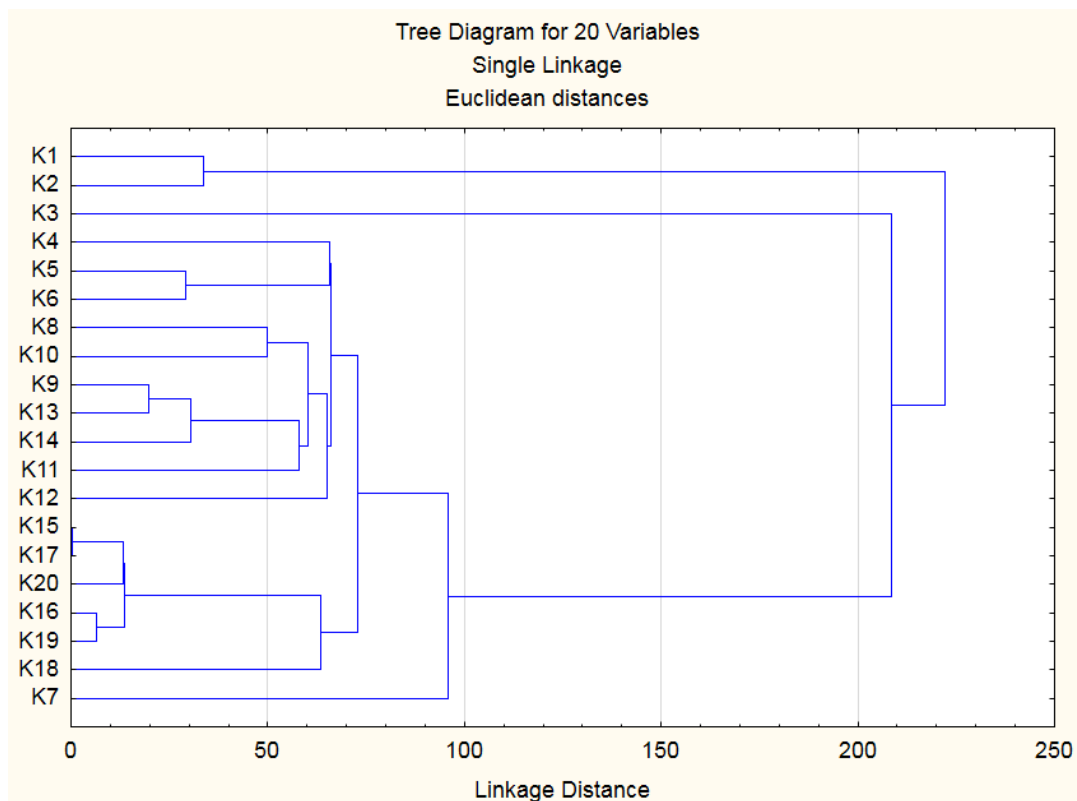
Цей кластер об'єднується на значно вищому рівні зв'язування (більше 600 од.), що свідчить про менший ступінь внутрішньої подібності. Водночас ці компетентності мають спільні риси, які дозволяють трактувати їх як комплекс поведінкових, професійних та соціальних умінь, що важливі для забезпечення ефективності в командній, адаптивній, цифровій і управлінській діяльності. Цей кластер є досить розгалуженим, що вказує на різноманітність та багатовимірність компетентностей, які потребують диференційованого підходу до розвитку.

На рис. 3 представлено результати аналізу за даними важливості компетентностей за видами економічної діяльності по секції КВЕД H.



**Рис. 2. Групування компетентностей працівників секцій
КВЕД G, H, I, J, K (надання послуг)**

Джерело: сформовано авторами



**Рис. 3. Групування компетентностей працівників секції Н –
транспорт та логістика**

Джерело: сформовано авторами

Структура дендрограми свідчить про наявність 3 природних кластерів компетентностей, які можуть бути використані для формування типових профілів посад, програм розвитку персоналу або матричних систем оцінювання. Кластер 1 представлений лише однією компетентністю К3 (стресостійкість), яка об'єднується з іншими лише на пізніх етапах кластеризації. Така відокремленість свідчить про її унікальну природу або високу варіативність оцінювання в різних видах економічної діяльності, що потребує окремого управлінського підходу при її розвитку та вимірюванні. Кластер 2 утворений двома взаємопов'язаними компетентностями – К1 (відповідальність) та К2 (уважність). Вони об'єднуються на мінімальній відстані, що свідчить про високий рівень кореляції в оцінках важливості. Ці компетентності мають базовий характер і розглядаються як основоположні для виконання посадових обов'язків, незалежно від галузевої специфіки. Кластер 3 формується на значно вищих рівнях зв'язування, що свідчить про менший ступінь подібності між окремими компетентностями, але дозволяє інтерпретувати їх як широкую групу професійних, цифрових і поведінкових навичок, які мають спільну стратегічну цінність для підприємств сфери послуг. Його розгалужена структура свідчить про багатовимірність компетентнісного простору, що потребує диференційованого підходу до розвитку персоналу.

Дедалі важливішу роль у забезпеченні ефективності логістичних, транспортних та сервісних процесів в умовах цифровізації відіграють цифрові компетентності персоналу. Компетентності «Робота з базами даних» та «Володіння комп'ютером» є ключовими для забезпечення обробки, збереження та управління логістичною, обліковою та клієнтською інформацією на підприємствах сфери послуг.

На рис. 4 представлено результати оцінювання коефіцієнтів важливості компетентності «Робота з базами даних» для підприємств транспорту та логістики, з розподілом на ключову та додаткову значущість.

Найвищий коефіцієнт ключової важливості (59,7%) спостерігається у сфері складського господарства, що цілком обґрунтовано, адже управління товарними залишками, обліком вантажів, аналітикою товаропотоків потребує безперервної взаємодії з базами даних.

У сфері вантажного залізничного транспорту також спостерігається високий рівень значущості (19,95%), а саме цифрові системи управління вантажопотоками, електронні накладні, логістичне планування вимагають навичок роботи з БД. У таких сферах, як транспортування оброблення вантажів (7,06%) та пасажирський транспорт (0,51%), компетенція здебільшого трактується як додаткова, що може бути пов'язано з меншою автоматизацією або відсутністю уніфікованих цифрових платформ на рівні операційного персоналу.

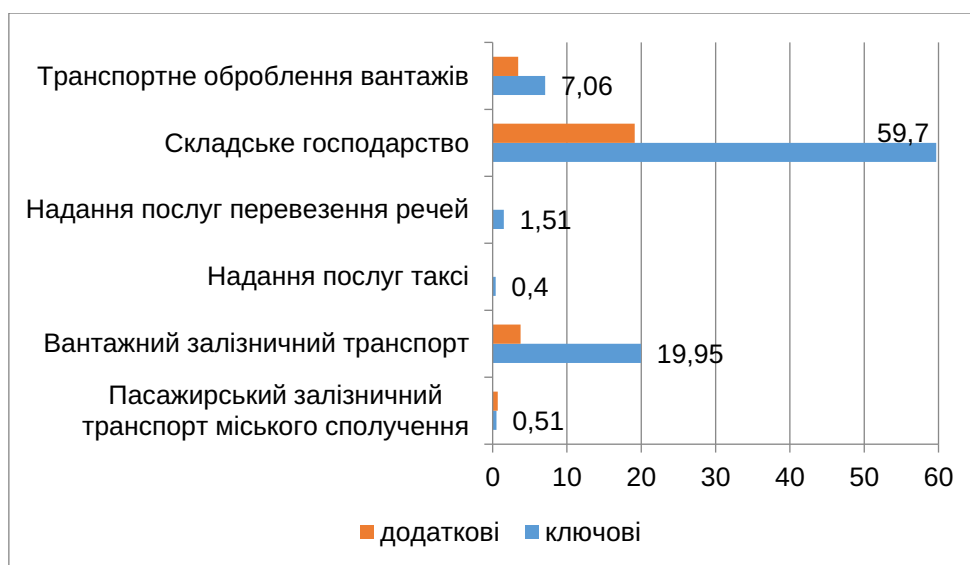


Рис. 4. Важливість цифрових компетентностей "робота з базами даних"

*Джерело: сформовано авторами на основі даних
Державної служби статистики України [11]*

Аналіз цифрової компетентності «Володіння комп'ютером» (рис. 5) вказує на високий рівень стратегічної важливості для підприємств транспортно-логістичного сектору.

Найвищий коефіцієнт важливості зафіксовано у сфері вантажного автомобільного транспорту (140,7), що свідчить про критичну роль цифрових навичок у логістичних операціях, плануванні маршрутів, роботі з електронними накладними тощо. Значущими є також показники для складського господарства (103,19) та пасажирського наземного транспорту (58,24), де цифрові системи відіграють дедалі важливішу роль в обліку, обслуговуванні клієнтів і навігації. У видах діяльності з меншою цифровою інтенсивністю (наприклад, транспортування вантажів або інший пасажирський наземний транспорт) дана компетентність розглядається переважно як додаткова, з коефіцієнтами нижче 10 одиниць. Отже, результати цього дослідження підтверджують зростання потреби у цифрових навичках базового рівня серед персоналу транспортно-логістичних підприємств, особливо у сфері вантажоперевезень і складської логістики.

Висновки. Ефективність стратегічного аналізу персоналу значною мірою зростає при впровадженні компетентнісного підходу, який дозволяє враховувати як формальні, так і поведінкові, цифрові та професійні характеристики працівників. Запропонована модель

реалізації стратегічного аналізу персоналу забезпечує системний, адаптивний і прогностичний підхід до аналізу персоналу з урахуванням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і вимог зовнішнього середовища, інтегруючи компетентнісний та цифровий виміри в єдину аналітичну систему. Проведене дослідження та аналіз компетентностей свідчить про суттєву варіативність важливості компетентностей у розрізі різних видів економічної діяльності, що підтверджує доцільність галузевого та посадового диференціювання в підходах до формування профілів посад і навчальних програм.

Особлива увага приділяється цифровим компетентностям, серед яких «робота з базами даних» та «володіння комп'ютером», що мають найвищий ступінь важливості в таких видах діяльності, як складське господарство, вантажний автомобільний транспорт та залізничні перевезення. Це підтверджує їх стратегічну роль у забезпеченні ефективності логістичних та інформаційних процесів. Результати аналізу підтверджують зростаючу потребу у цифрових навичках базового та середнього рівня серед персоналу транспортно-логістичних підприємств, що, у свою чергу, вимагає перегляду систем професійного розвитку, підвищення кваліфікації та впровадження цифрових навчальних програм як складової HR-стратегії.

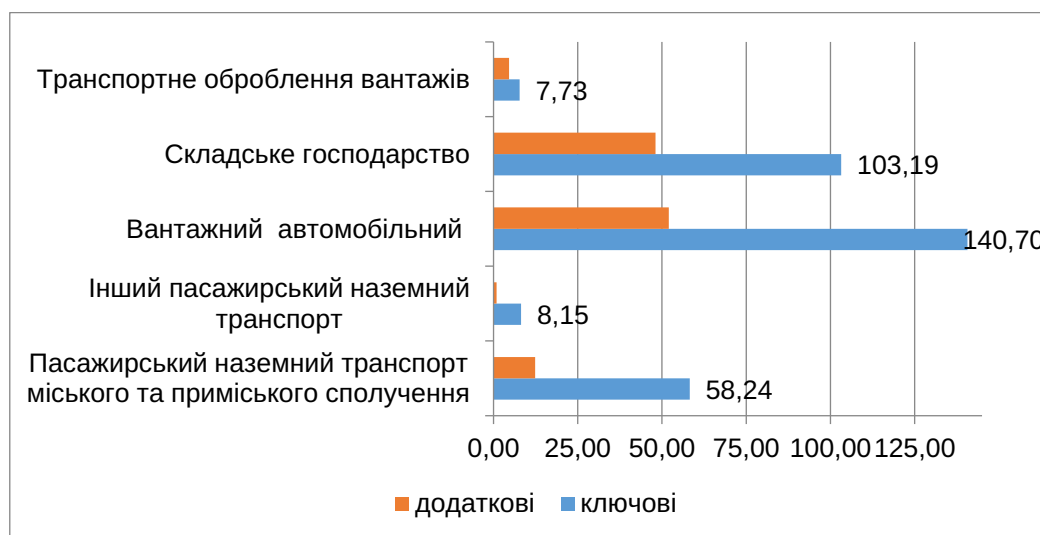


Рис. 5. Важливість цифрових компетентностей "володіння комп'ютером"

Джерело: сформовано авторами на основі даних
Державної служби статистики України [11]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бившева Л. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 20–23. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2020/1\(59\)/20-Byvsheva.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2020/1(59)/20-Byvsheva.pdf) (дата звернення 29.04.2025)
2. Грузіна І. А. Сутність та особливості компетентнісного підходу до стратегічного управління підприємством. *Управління розвитком*. 2020. Т. 18, № 4. С. 30–40.
3. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. С. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086>
4. Vaitiekunaite A. Assessment of the Competencies of the Hotel Staff. *Humanities Studies*. 2022. Issue 10 (87). URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/254713/251865>
5. Власенко Т., Зеленьак В., Кайтанський І. Формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 263–268. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-38>
6. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
7. Надточій І., Крамаренко І., Гришина Н. Концептуальний підхід до формування системи управління персоналом туристичної індустрії за умов цифрових трансформацій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 63–71. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/283> (дата звернення 14.04.2025)
8. Петрова І. Кадровий аудит в системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-21> (дата звернення 03.04.2025)
9. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 50–56.
10. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р. В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агросвіт*. № 18, 2024. С. 77–83. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4569> (дата звернення 2.06.2025)
11. Державна служба зайнятості. Результати опитування роботодавців. URL: <https://surl.li/qowble> (дата звернення 10.05.2025)

REFERENCES:

1. Byvsheva L. O. (2020) Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Strategic human resources management as a factor of growth of competitiveness of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, vol. 1(59). pp. 20–23. Available at: [http://www.evd-journal.org/download/2020/1\(59\)/20-Byvsheva.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2020/1(59)/20-Byvsheva.pdf) (accessed April 29, 2025)
2. Hruzina I. A. (2020) Sutnist ta osoblyvosti kompetentnisnoho pidkhodu do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence and features of the competence-based approach to strategic management of an enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom - Development management*, 18, vol. 4, pp. 30–40. (in Ukrainian).
3. Prokhorovska S. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom [Competence-based approach to personnel management]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy - Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, vol. 23. pp. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086> (in Ukrainian).
4. Vaitiekunaite Auguste (2022) Assessment of the Competencies of the Hotel Staff. *Humanities Studies*, vol. 10 (87). Available at: <http://humstudies.com.ua/article/view/254713/251865> (accessed April 30, 2025)
5. Vlasenko T., Zeleniak V., Kaitanskyi I. (2024) Formuvannia systemy menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of an enterprise personnel management system in the context of digitalisation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334(5). pp. 263–268. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-38> (in Ukrainian).
6. Kovalska K. V., Solodarenko-Litkovska R. A. (2020) Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsii stratehii rozvytku personalu pidpriemstva [Organisational and Methodological Aspects of Implementation of the Enterprise Personnel Development Strategy]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and the state*, vol. 7. pp. 150–154. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.150> (in Ukrainian).
7. Nadtochii I., Kramarenko I., Hryshyna N. (2024) Kontseptualnyi pidkhid do formuvannia systemy upravlinnia personalom turystychnoi indusrii za umov tsyfrovikh transformatsii [A Conceptual Approach to the Formation of a Human Resource Management System for the Tourism Industry in the Context of Digital Transformations]. *Modeling*

the development of the economic systems, vol. 1, pp. 63–71. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/283> (accessed April 4, 2025)

8. Petrova I. (2024) Kadrovyi audyt v systemi stratehichnoho analizu liudskykh resursiv orhanizatsii [HR audit in the system of strategic analysis of human resources of an organisation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 70. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-21> (accessed April 3, 2025)

9. Hontareva I. V., Yevtushenko V. A., Kovalova V. I. (2022) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic HR management of an organisation in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, vol. 36. pp. 50–56. (in Ukrainian).

10. Adamenko M. V., Ivanov Ye. S., Korolenko R. V. (2024) Klasyfikatsiia kompetentnosti pratsivnykiv pidpriemstva [Classification of competences of employees]. *Ahrosvit – Agroworld*, vol. 18, pp. 77–83. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4569> (accessed June 2, 2025)

11. Derzhavna sluzhba zainiatosti. Rezultaty opytuvannia robotodavtsiv. Available at: <https://surl.li/qowble> (accessed May 10, 2025)