

О.В. Вартанова, д-р екон. наук, професор

e-mail: e.vartanova9207@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

Київський національний університет технологій та дизайну

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено теоретичні та методологічні засади компетентісного підходу до оцінювання ефективності управлінської діяльності в сучасних компаніях. Розкрито сутність компетентісної моделі та її переваги порівняно з традиційними підходами, що базуються на аналізі суто результативних показників. Показано, що в умовах динамічних трансформацій бізнес-середовища ефективність управління визначається не лише професійними знаннями керівників, а й сформованістю ключових управлінських компетентностей, які охоплюють когнітивний, операційно-поведінковий та мотиваційно-ціннісний компоненти. Особлива увага приділена компетенціям 21 століття — критичному мисленню, емоційному інтелекту, цифровій грамотності, комунікації, креативності та здатності працювати в умовах невизначеності, які суттєво впливають на результативність управлінців. Проаналізовано сучасні наукові публікації, що відображають еволюцію компетентісного підходу та підтверджують його практичну значущість для підвищення ефективності управлінської діяльності. Наведено структуру моделі компетенцій керівника, яка включає професійні, особистісні та поведінкові характеристики, а також проілюстровано приклади поведінкових індикаторів, що дозволяють здійснювати об'єктивне оцінювання управлінських компетенцій керівників. Обґрунтовано, що використання моделей компетенцій сприяє підвищенню якості управлінських рішень та покращенню взаємодії в колективі. Впровадження компетентісного підходу в системи добору, атестації, навчання та професійного розвитку керівників є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній. Моделі компетенцій дозволяють інтегрувати оцінювання результатів діяльності з аналізом управлінської поведінки, що забезпечує комплексний підхід до підвищення ефективності менеджменту.

Ключові слова: компетентісний підхід, управлінська діяльність, управлінські компетенції, компетенції 21 століття, модель

компетентностей, поведінкові індикатори, ефективність управління.

Постановка проблеми. Зростання потреб у високопрофесійних керівниках, які здатні оперативно реагувати на виклики часу і забезпечувати ефективний розвиток компаній, зумовлює необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління. В умовах швидких соціально-економічних трансформацій традиційні підходи, що ґрунтуються на аналізі результативних показників діяльності керівників втрачають свою актуальність, натомість нові підходи забезпечують не лише моніторинг показників результативності діяльності менеджерів, а й поведінкові особливості їх діяльності, які впливають на мотивацію, залученість, задоволення та результати роботи підлеглих. У цьому контексті компетентнісний підхід розглядається як сучасна методологічна основа оцінювання управлінської ефективності, орієнтована на виявлення сукупності знань, умінь, навичок, установок і цінностей, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Застосування компетентнісного підходу до оцінки ефективності управлінської діяльності дає змогу проаналізувати та оцінити особистісні характеристики, професійні якості, специфічні навички та поведінкові особливості діяльності керівників, що визначають ефективність їх діяльності. Це важливо, оскільки управлінська діяльність в різних сферах бізнесу може мати специфічні особливості, пов'язані з прийняттям рішень, обслуговуванням клієнтів, особливостями системи внутрішніх комунікацій, взаємодії з контролюючими органами. Індивідуально-психологічні та особистісні риси керівника, зокрема стійкість до стресу, емпатія, комунікабельність і здатність до стратегічного планування, впливають на ефективність управлінської діяльності. Необхідність застосування компетентнісного підходу в оцінці ефективності управлінської діяльності зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну спрямованість.

Аналіз останніх публікацій. У сучасних дослідженнях проблеми оцінювання ефективності управлінської діяльності ключове місце посідає компетентнісний підхід, який акцентує увагу на взаємозв'язку між управлінськими компетентностями, поведінковими характеристиками керівників та результатами функціонування компаній. За останні роки дослідження компетентнісного підходу в оцінці управлінської ефективності зосереджуються на двох взаємопов'язаних напрямках: (1) теоретичні основи моделювання компетенцій (визначення кластерів компетентностей, поведінкові індикатори, зв'язок з емоційним інтелектом) та (2) емпірична перевірка зв'язку компетенцій з

організаційною ефективністю (продуктивність, залученість персоналу, фінансові показники). Класичні теоретичні підходи (Boyatzis, 2018 [1]; Spencer & Spencer, 1993 [2]) залишаються базовими орієнтирами для побудови моделей компетенцій і методів їх оцінювання. Сучасні оглядові та систематичні дослідження підкреслюють мультидименціональність компетентностей: когнітивні, поведінкові (операційні) та мотиваційно-ціннісні компоненти, а також роль емоційно-соціальних компетенцій (emotional & social competencies) як предикторів лідерської та організаційної ефективності. Це підтверджують огляди, які виділяють сталі категорії компетенцій та їхню адаптацію до цифрових/гібридних робочих умов (Grzeda, M., 2020 [4], Вартанова, О, 2024 [6]). Емпіричні дослідження останніх років акцентують на потребу в контекстуалізації моделей компетентностей під конкретну галузь (наприклад, охорона здоров'я, освіта, IT); використання багатовимірних інструментів оцінки (360°-оцінка, поведінкові інтерв'ю, assessment centers) для підвищення валідності моделей компетенцій; зв'язок між розвитком емоційних/соціальних компетенцій та покращенням продуктивності команд. Наші попередні роботи щодо структури моделей компетенцій, поведінкових індикаторів та акцент на емоційному інтелекті як ключовому елементі керівницької компетентності узгоджуються з поточною міжнародною літературою та практикою застосування competency models у відборі, оцінці та розвитку менеджерів. Зокрема, пропонується виокремлення трьох компонентів (когнітивна, операційна, мотиваційно-ціннісна) в моделях компетенцій, наводяться приклади поведінкових індикаторів різних управлінських компетенцій, включених в компетентнісні моделі [5,6]. Аналіз останніх публікацій свідчить, що компетентнісний підхід сьогодні виступає методологічною парадигмою, яка дозволяє оцінювати не лише результативність управлінця, але й глибинні поведінкові предиктори, що забезпечують сталий розвиток компанії.

Метою статті є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо застосування компетентнісного підходу в оцінці ефективності управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетентнісний підхід до оцінки ефективності управлінської діяльності передбачає оцінювання не лише результатів діяльності, а насамперед, професійної поведінки керівника, що зумовлює ці результати. Компетентність трактується як інтегративна характеристика особистості, яка відображає здатність ефективно діяти в різних управлінських ситуаціях на основі відповідних знань, досвіду, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей. Таким чином, ефективність управлінця оцінюється через ступінь сформованості

ключових управлінських компетентностей, що визначають його здатність до лідерства, комунікації, прийняття рішень, стратегічного бачення та розвитку команди. Згідно з базовими дослідженнями (Boyatzis, 2018 [1], Spencer & Spencer, 1993 [2], Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg et al., 2021 [4]), компетентність керівника включає три взаємопов'язані компоненти: когнітивна – знання, аналітичні здібності, професійна ерудиція; операційна (поведінкова) – навички, способи дій, управлінські технології; мотиваційно-ціннісна – установки, мотиви, цінності, внутрішня орієнтація на результат. Компетентнісний підхід базується на принципах системності, об'єктивності та розвитку, що передбачає не лише вимірювання, але й формування управлінських компетентностей у процесі професійного зростання керівника. Компетентнісний підхід до визначення ефективності управлінської діяльності – це орієнтація на оцінку не лише результатів, а й здатностей, знань, навичок і поведінкових проявів керівника, які забезпечують досягнення цих результатів. Тобто ефективність управління оцінюється через прояв його управлінських компетентностей. Основна ідея компетентнісного підходу в даному контексті полягає в акценті на тому, які інструменти, цінності, управлінські навички використовує керівник, як стилі лідерства і комунікація впливають на стосунки в колективі, залученість та задоволення працівників та результати їх роботи. *Компетентнісний підхід* до оцінки ефективності управлінської діяльності акцентує увагу на індивідуально-особистісних та професійних характеристиках керівника та їх впливі на ефективність управління, що робить цей підхід одним із найбільш логічних і зручних для оцінки ефективності менеджменту. *Компетентнісний підхід в менеджменті* – це управлінська концепція, яка зосереджується на розвитку і застосуванні ключових компетентностей керівників (як і співробітників) для підвищення ефективності управлінської діяльності. Цей підхід акцентує увагу на тому, що важливо не лише мати професійні знання і навички, але й здатність ефективно застосовувати їх у конкретних управлінських ситуаціях. Ключові принципи застосування компетентнісного підходу для оцінки ефективності управлінської діяльності:

1. *Розвиток ключових компетенцій керівника.* Цей аспект передбачає розвиток ключових компетенцій 21 століття, як-от: критичне мислення, креативність, комунікацію та співпрацю. Додатково до них належать адаптивність, емоційний інтелект, цифрова та фінансова грамотність, лідерство, гнучкість, ініціативність та стресостійкість. Ці навички дають змогу краще орієнтуватися в цифровому середовищі, вирішувати складні проблеми та ефективно взаємодіяти з іншими людьми.

2. *Практичне впровадження знань.* Компетентнісний підхід наголошує на важливості застосування теоретичних знань у реальних управлінських ситуаціях. Це гарантує, що менеджери не лише володіють теорією, а й уміють ефективно використовувати її для вирішення практичних завдань.

3. *Індивідуалізація розвитку.* Орієнтується на особисті потреби кожної людини, сприяючи розвитку необхідних компетенцій.

4. *Оцінка ефективності діяльності.* Компетентнісний підхід передбачає оцінювання не лише досягнутих результатів, а й того, як ефективно керівники застосовують свої навички для досягнення організаційних цілей. Це дозволяє виявити сфери компетенцій, які потребують подальшого розвитку.

5. *Гнучкість і адаптивність.* Менеджери повинні бути здатні адаптувати свої компетенції до змін у бізнес-середовищі, що підвищує їхню ефективність в умовах невизначеності та швидких трансформацій.

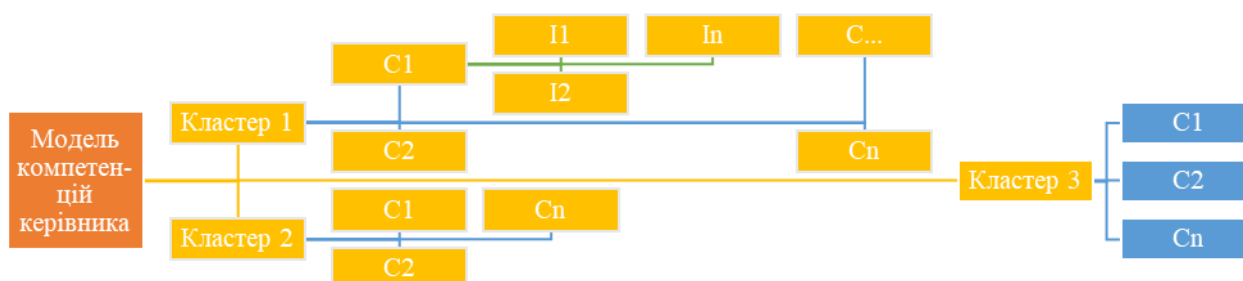
Компетентнісний підхід використовується для розробки моделей компетенцій, які можуть використовуватися для добору, адаптації, навчання та професійного розвитку керівників, оцінювання ефективності їх діяльності. Сьогодні цей підхід є одним з домінуючих в сучасному менеджменті, оскільки він допомагає компаніям підвищувати компетентність менеджерів, а отже, і ефективність їх управлінської діяльності. Цей підхід нині є одним із ключових у менеджменті сучасних організацій, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність і ефективність шляхом розвитку основних компетенцій співробітників і керівників. Реалізація компетентнісного підходу в управлінській діяльності передбачає створення моделі компетенцій керівників. Модель компетенцій – це систематизований набір знань, навичок, умінь, поведінкових характеристик та особистісних якостей професіонала, які є необхідними для ефективного виконання певної роботи або професійної ролі. Вона створює основу для оцінки та розвитку персоналу, допомагаючи зрозуміти, які компетенції необхідні для досягнення високих результатів діяльності на конкретній посаді. Основні компоненти моделі компетенцій:

1. Знання – інформація, яку співробітник повинен мати для виконання своїх обов'язків (наприклад, знання технологій, законодавства, методів роботи).

2. Навички та вміння – практичні здатності виконувати певні дії або завдання (наприклад, управління проектами, комунікаційні навички, аналіз даних).

3. Особистісні якості – характерні риси та установки, що впливають на роботу співробітника (наприклад, стресостійкість, відповідальність, ініціативність).

4. Поведінкові індикатори – конкретні дії та реакції, які демонструють прояв конкретної компетенції у роботі професіонала. Вони використовуються для оцінки того, наскільки успішно співробітник застосовує свої знання і навички в реальних ситуаціях. Саме поведінкові індикатори моделі компетенцій керівника дають змогу визначати ефективність і результативність його діяльності, на основі встановлення відповідності поведінкових проявів діяльності керівника встановленому в модель компетенцій "еталону" з кількісним визначенням ознак такої відповідності. Загальна структура моделі компетенцій керівника проілюстрована на рис. 1.



де: Кластер – група компетенцій керівника;
 C_1 - C_n – специфічні компетенції лідера, що належить до кластера;
 I_1 - I_n – поведінкові індикатори компетентностей.

Рис. 1. Узагальнена модель компетенції [6]

Приклад поведінкових індикаторів компетенцій кластеру "Професійні компетенції" "Ініціативність" та компетенцій кластеру "Особистісні компетенції": "Відповідальність" та "Емоційний інтелект" подано у табл. 1. Вимоги до професійних компетенцій керівників можна умовно розділити на дві категорії. Перша група охоплює знання та навички, необхідні для виконання управлінських завдань (кластер професійних компетенцій), як-от: здатність обґрунтовувати та приймати рішення в умовах динамічного середовища й невизначеності; глибоке знання галузі; управління ресурсами; цифрова грамотність, грамотність ІКТ; навички ефективного управління командами; тайм- та само-менеджмент; контроль результатів роботи команди та стимулювання відповідальності серед працівників. Ці компетенції формуються через використання загальних принципів, принципів і технологій менеджменту для підвищення ефективності діяльності компанії, підтримки її унікальності у конкурентному середовищі. Друга група вимог до

професійної компетентності менеджерів (кластер особистісних компетенцій) стосується здатності ефективно взаємодіяти з людьми та управляти собою, що включає розвиток емоційного інтелекту та навичок 21 століття.

Таблиця 1

**Приклад поведінкових індикаторів прояву компетенцій
"Ініціативність" та "Відповідальність", "Емоційний інтелект"**

Кластер компетенцій	Компетенція	Поведінкові індикатори
Професійні компетенції	Відповідальність	1.Нездатність вчасно та якісно реалізувати завдання 2.Незалученість до реалізації завдань 3.Вміння вчасно, але не якісно реалізувати завдання 4.Вміння якісно, але не своєчасно реалізувати завдання 5.Вміння якісно та вчасно реалізовувати завдання
Особистісні компетенції	Ініціативність	1.Архаїчність та безініціативність 2.Вміння проявляти ініціативу, але здебільшого за вказівками 3.Вміння періодично генерувати ідеї та рішення, але не завжди впроваджувати їх самостійно 4.Здатність генерувати нові ідеї та рішення, але не вміння заохотити до цього колектив 5.Здатність генерувати нові ідеї та рішення, заряджати ними колектив
	Емоційний інтелект	1.Розпізнає базові емоції у себе та інших у простих ситуаціях. Усвідомлює вплив власного емоційного стану на роботу. Здатен контролювати прояв негативних емоцій під керівництвом інших. 2.Розуміє причини виникнення власних емоцій та емоцій колег у робочих ситуаціях. Адекватно реагує на емоційні прояви інших, демонструє емпатію. Може самостійно регулювати свій емоційний стан у стандартних ситуаціях. 3.Точно ідентифікує складні емоційні стани та їх відтінки у себе та інших. Ефективно управляє власними емоціями в стресових ситуаціях. Допмагає колегам справлятися з емоційним напруженням, створює психологічно безпечну атмосферу. 4.Прогнозує емоційні реакції людей на зміни та складні ситуації. Розробляє стратегії управління емоційним кліматом у команді. Ефективно працює з груповими емоційними процесами та конфліктами.

Джерело: створено автором

Для успішної роботи з такою різноманітною аудиторією необхідні специфічні особистісні якості (Soft Skills), які зміцнюють довіру та повагу з боку партнерів і співробітників. Особистісні компетенції менеджера з точки зору компетенцій 21 століття подано у табл. 2.

Таблиця 2

Ключові компетенції 21 століття

Навчання та інновації «4С»	Цифрова грамотність	Кар'єра і життя
Критичне мислення і вирішення проблем	Інформаційна грамотність	Гнучкість та адаптивність
Креативність й інноваційність	Медіа грамотність	Ініціативність та само- менеджмент
Комунікація	Грамотність в інформаційно- комунікаційних технологій	Соціальна і культурна взаємодія
Співпраця		Продуктивність і підзвітність
		Лідерство і відповідальність

Джерело: [9]

Перелік компетенцій 21 століття постійно переглядається та оновлюється, а останнє оновлення відбулося у 2024 році. Детальний перелік навичок та їх динаміку наведено в табл. 3. Як видно з наведеної табл. 3, перелік навичок майбутнього не є сталим і постійно оновлюється згідно з вимогами часу. Новими навичками порівняно з попереднім періодом, є цифрова грамотність та грамотність у використанні даних, відповідальне лідерство, співпраця. Такі навички як комунікабельність, life-long learning та прийняття рішень вже давно стали нашою реальністю та необхідною базою для керівників 21 століття. Важливою навичкою майбутнього є емоційний інтелект як вміння розуміти емоційні прояви та емоційні стани свої та інших людей, та вміння впоратися з емоціями та діяти спокійно і раціонально.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що компетентнісний підхід є найбільш адекватною методологією для оцінювання ефективності управлінської діяльності в умовах швидких змін та зростання вимог до керівників. Він дозволяє поєднати аналіз результативності діяльності менеджера з оцінкою його компетентностей, поведінкових проявів та ціннісних орієнтацій. Визначено, що формування управлінських компетентностей має здійснюватися в рамках інтегрованих моделей, що охоплюють професійні, особистісні та соціально-поведінкові характеристики керівника.

Трансформація компетенцій 21 століття в умовах змінення бізнес-середовища

2015 р.	2020 р.	2024 р.
Вирішення комплексних проблем	Вирішення комплексних проблем	Цифрова грамотність
Узгоджені дії із іншими людьми	Критичне мислення	Креативність й інноваційність
Управління людьми	Креативність	Допитливе і безперервне навчання
Критичне мислення	Управління людьми	Ініціативність та само-менеджмент
Ведення переговорів	Узгоджені дії із іншими людьми	Гнучкість і адаптивність
Контроль якості	Емоційний інтелект	Комунікація і співпраця
Орієнтація на надання послуг	Експертна оцінка і прийняття рішень	Лідерство і відповідальність
Експертна оцінка і прийняття рішень	Орієнтація на надання послуг	Цифрова і медіа грамотність
Активне слухання	Ведення переговорів	Критичне мислення
Креативність	Гнучкість мислення	Емоційний інтелект

Джерело: Узагальнено автором на основі [7-10]

Список використаних джерел:

1. Boyatzis, R. E. (2018). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
2. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
3. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg et al. (2021). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 74(1), 1–52.
4. Grzeda, M. (2020). Managerial competencies in the context of organizational change. *Journal of Management Development*, 39(3), 345–360.
5. Вартанова О.В., Повзун Д.І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1. С. 58-68. URL: <https://surl.li/aoifvo> (Дата звернення: 05 листопада 2025 р.)
6. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
7. OECD. (2019). *Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass*. Paris: OECD Publishing.
8. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.

Geneva: WEF.

9. Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass.

10. Навички 21 століття. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills

11. Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (2020). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 85-102.

References:

1. Boyatzis, R. E. (2018). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.

2. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

3. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg et al. (2021). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 74(1), 1–52.

4. Grzeda, M. (2020). Managerial competencies in the context of organizational change. *Journal of Management Development*, 39(3), 345–360.

5. Vartanova O.V., Povzun D.I. Formuvannia klasteru rezylentnosti personalu v strukturi modeli kompetentsii yak umova formuvannia stiikosti personalu pidpriemstva v chasy viiny [Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise's personnel in times of war]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. 2024. № 1. С. 58-68. Available at: <https://surl.li/aoifvo>

6. Vartanova O.V. Kompetentsiia pidpriemstva u stratehichnomu upravlinni znanniamy: formuvannia ta rozvytok [Enterprise competence in strategic knowledge management: formation and development]: monohrafiia. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2012. 340 s.

7. OECD. (2019). *Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass*. Paris: OECD Publishing.

8. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.

9. Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass.

10. Навички 21 століття. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills (accessed November 07, 2025)

11. Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (2020). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 85-102.

Vartanova O.V. Competence approach in assessing the effectiveness of managerial activity. The article investigates the theoretical and methodological foundations of the competence-based approach to assessing managerial effectiveness in contemporary organizations. It elaborates on the essence of competence models and highlights their advantages compared to traditional assessment systems that rely primarily on performance indicators. The study demonstrates that in a rapidly changing business environment, managerial effectiveness is determined not only by professional knowledge but also by the development of key managerial competencies that integrate cognitive, behavioral-operational, and motivational-value components. Particular emphasis is placed on 21st-century competencies—critical thinking, emotional intelligence, digital literacy, communication, creativity, adaptability, and the ability to perform under uncertainty—which have become essential predictors of successful managerial performance. The article provides an analysis of recent scholarly publications that reflect the evolution of the competence-based approach and confirm its practical relevance for improving managerial performance. The structure of a managerial competence model is described, including professional, personal, and behavioral characteristics, along with examples of behavioral indicators that enable objective assessment of competence levels. It is argued that competence models enhance the quality of managerial decision-making, strengthen employee well-being, improve communication within teams, and contribute to organizational resilience and development. The study concludes that integrating the competence-based approach into systems of recruitment, appraisal, training, and professional development of managers is a key condition for ensuring organizational competitiveness. Competence models provide a comprehensive framework for evaluating managerial outcomes in combination with behavioral manifestations, creating a holistic approach to strengthening management effectiveness and supporting sustainable organizational growth.

Keywords: competence-based approach, managerial competencies, managerial effectiveness, 21st-century skills, competence model, behavioral indicators, management performance, organizational well-being.

Стаття надійшла до редакції: 25.11.2025