

Городянська Л. В.

кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент АЕН України, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Державного університету «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна, larysa.horodianska@npp.kai.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>

**СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
МЕНЕДЖЕРІВ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

Анотація. Професіоналізм працівників операційного менеджменту, високий рівень розвитку їхніх ключових компетентностей і систематичне оновлення цих компетентностей є критичними чинниками забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища й постійного браку економічних ресурсів. У статті обґрунтовано методологічні засади створення системи оперативного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення із застосуванням інструментів електронного навчання й тестування, що є метою дослідження. Узагальнено типологію компетентностей, що формують компетентнісний потенціал: професійно-технічні, аналітичні, управлінські, комунікативні та особистісні компетентності. Запропоновано структуру системи оцінювання, яка складається з предметної й процедурної частин. Встановлено, що в межах предметної частини здійснюється формування критеріїв і показників оцінювання за кожною компетентністю. Процедурна частина забезпечує реалізацію оцінювання за допомогою електронних технологій. Розроблено функціональну модель, яка дає можливість проводити кількісну оцінку компетентнісного потенціалу, визначати інтегральний показник і встановлювати рівень – від оптимального до незадовільного – з метою виявлення потреби в його відтворенні. Наведено результати практичного застосування системи оцінювання на прикладі автоматизованої співбесіди з кандидатом на посаду менеджера підприємства. Запропоновано конкретний методологічний підхід до створення системи оперативного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення. Цей підхід є універсальним і може використовуватися щодо підбору персоналу, атестації, переатестації та професійного розвитку працівників.

Ключові слова: операційний менеджмент, відтворення, компетентнісний потенціал, оцінювання, критерій, показник, управління людськими ресурсами.

JEL classification: M12, O15.

DOI: 10.32987/2617-8532-2025-1-69-84.

В умовах глобалізації, технологічних змін та постійного браку ресурсів, насамперед економічних, управління операційними процесами стає дедалі складнішим. Управління операційними (виробничими) процесами, ресурсами, логістикою та якістю

продукції (робіт, послуг) належить до сфери операційного менеджменту, що в сучасних умовах (війни, зниження попиту та зростання конкуренції) набуває вирішального значення. Водночас активізація інформаційних та інноваційних зрушень

© Городянська Л. В., 2025

у суспільстві потребує ефективної організації операційного менеджменту й формування індивідуальних і унікальних рис працівників на всіх рівнях управління підприємством [1, с. 3–4]. Оцінювання професійних рис працівників цієї галузі за сукупністю компетентностей, які мають безпосередній вплив на забезпечення продуктивності й конкурентоспроможності підприємства, може стати ключовим чинником підвищення ефективності операційного менеджменту та, як результат, загального успіху підприємства. Професійні риси працівників операційного менеджменту, що істотно впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін і ефективно функціонувати, визначаються насамперед їхнім компетентнісним потенціалом та його своєчасним відтворенням.

Компетентнісний потенціал працівників операційного менеджменту можна визначити як сукупність знань, навичок, досвіду та особистісних рис, які забезпечують ефективне управління операційними процесами підприємства. Такий потенціал включає професійні компетенції, що дають змогу працівникам виконувати свої функції на високому рівні, адаптуватися до змін і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Згідно з дослідженням [2, с. 27], компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства зосереджує увагу на необхідності розвитку компетенцій працівників. Цей підхід описує модель професійної поведінки, яка допомагає встановити взаємозв'язки між знаннями, уміннями й навичками працівника та конкретними й вимірюваними результатами його

діяльності. У дослідженні [3, с. 1–2] підкреслюється, що компетентність персоналу визначається сукупністю компетенцій, які дають можливість оцінювати та розв'язувати проблеми розвитку підприємства і стосуються продуктивної діяльності людини.

Відтворення компетентнісного потенціалу – це процес забезпечення безперервного розвитку, підтримання й оновлення професійних знань, навичок, умінь, а також особистісних рис працівників, які виконують функції планування, організації, контролю та вдосконалення операційної діяльності підприємства. Сутність відтворення компетентнісного потенціалу полягає в інноваційному оновленні наявних інтелектуальних компетенцій працівників [4], щоб відповідати змінним вимогам бізнес-середовища, й набутті ними нових компетенцій шляхом навчання, тренінгів, коучингу, самоосвіти, підвищення кваліфікації тощо. Метою відтворення компетентнісного потенціалу є забезпечення інноваційності операційної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, адаптація працівників до нововведень, технологічних змін і глобальних трендів.

Огляд наукових публікацій за темою дослідження [5–21] дає підстави окреслити певні актуальні напрями й підходи, які найчастіше використовуються під час оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту, а саме:

1. Організація та проведення кількісного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників шляхом розроблення й застосування конкретних метрик чи інструментів, якот: метод компетентнісних матриць [5, с. 101–103]; метод «360-градусний

звіт» [6, с. 5]; метод ключових показників ефективності KPI [7]; оцінка відповідності персоналу [8]; оцінка професійного зростання [9]; інструменти системи електронного навчання та тестування (онлайн-курси, засоби та освітні платформи для організації дистанційного навчання, тести й інтерактивні платформи для оцінки та поліпшення знань і навичок працівників у сфері операційного менеджменту) [10] та ін.

2. Упровадження сучасних моделей кількісного оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу в операційному менеджменті, найпоширенішими з яких є: модель компетентнісного управління [2]; модель збалансованої системи показників [11]; модель удосконалення якості процесів, ефективності та використання ресурсів [12]; модель загального управління якістю [13]; модель зрілості операційної спроможності [14]. Ці та інші моделі можуть використовуватись як окремо, так і в поєднанні для комплексного кількісного оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу у сфері операційного менеджменту.

3. Використання перспективних методологій, інноваційних технологій та інструментів для точнішого вимірювання компетентності працівників, таких як: системи управління навчанням LMS, що дають можливість створювати й відстежувати навчання працівників, включаючи оцінку компетентностей через тестування, завдання [15] та програми підвищення обізнаності працівників з питань кібербезпеки [16]; електронні платформи, що спеціалізуються на оцінці й аналізі компетентностей [17, с. 934–935]; штучний інтелект і

машинне навчання, алгоритми яких можуть допомагати у створенні персоналізованих навчальних планів, автоматичній оцінці та рекомендаціях для розвитку компетентностей [18]; системи оцінювання продуктивності на основі ключових показників ефективності KPI [19, с. 6–7]; технології віртуальної та розширеної реальності (імерсивні технології) [20]; мобільні додатки для навчання у вигляді застосунків для мобільних пристроїв, що можуть надавати доступ до навчальних матеріалів, тестування й розвитку компетентностей у режимі реального часу [21], інші перспективні методології та інноваційні технології.

Для практичної реалізації зазначених методик і технологій кількісного оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу у сфері операційного менеджменту необхідно подолати низку проблем та перешкод, серед яких:

- складність визначення ключових компетентностей, що є пріоритетними для успішної діяльності певного підприємства;
- неоднозначність вимірювання рівня компетентностей персоналу через відсутність відповідних (чітких і об'єктивних) метрик;
- висока ймовірність суб'єктивної оцінки компетентностей персоналу;
- неспроможність використання належним чином інтелектуальних технологій для оцінювання компетентностей працівників деяких підприємств через недоліки в інфраструктурі, недостатні навички персоналу або відсутність доступу до сучасних інформаційних ресурсів.

Тому метою дослідження є обґрунтування методологічних засад систе-

ми оперативного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення засобами електронного навчання й тестування.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

1. Встановити структуру компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту.

2. Визначити критерії та показники для кількісної оцінки компетентностей.

3. Розробити функціональну модель системи кількісного оцінювання рівня компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та шляхів його відтворення.

У процесі виконання практичних завдань відповідно до мети дослідження було використано комплекс загальних та спеціальних методів пізнання, таких як контент-аналіз для аналітичного огляду літератури, системний підхід до аналізу існуючих методик і технологій кількісного оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу, метод порівняльного аналізу для формування й аналізу структури компетентнісного потенціалу працівників у сфері операційного менеджменту. За допомогою методу діалектичної логіки було побудовано функціональну модель системи кількісного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників та його відтворення. Методологічні засади оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення базуються на системному, процесному, компетентнісному й ресурсному підходах. Системний підхід дає змогу розглядати компетентнісний потенціал як цілісну систему,

що складається із взаємопов'язаних компонентів: професійних знань, навичок, особистісних рис і мотивації. Процесний підхід фокусується на безперервному відтворенні компетентностей працівників через цикли навчання, практичного застосування знань та регулярного оцінювання. Компетентнісний підхід орієнтується на оцінку рівня розвитку конкретних компетенцій, що є критично важливими для ефективного виконання операційних завдань. Ресурсний підхід визначає компетентності як стратегічний ресурс, що потребує інвестицій, моніторингу й відтворення.

Встановлено, що *структура компетентнісного потенціалу* працівників операційного менеджменту підприємства включає компетентності, необхідні для успішного виконання завдань у сфері операційного менеджменту. Їх називають ключовими компетентностями [22].

Ключові компетентності працівників операційного менеджменту – це набір професійних знань, навичок, особистісних характеристик і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне виконання функцій, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем та вдосконаленням операційних процесів на підприємстві. До них належать: професійно-технічні, аналітичні, управлінські, комунікативні й особистісні компетентності.

Професійно-технічні компетентності охоплюють знання та навички, необхідні для роботи з технологічними процесами, обладнанням, програмним забезпеченням і системами управління. Працівник має володіти знаннями у сфері виробничих процесів, технології виготовлення продукції або надання послуг та на-

вичками роботи з інформаційними системами, такими як ERP-системи і CRM-системи. Високий рівень професійно-технічних компетентностей дає можливість працівникам ефективно організувати операційні процеси, знизити втрати та підвищити продуктивність праці.

Аналітичні компетентності допомагають працівникам виявляти проблеми, прогнозувати наслідки управлінських рішень і оцінювати ефективність операційних процесів. Здібності до аналізу дають можливість працювати з великими обсягами інформації, використовувати аналітичні інструменти, ідентифікувати можливі загрози й розробляти заходи з їх мінімізації. Систематичний аналіз операційних процесів забезпечує виявлення «вузьких» місць та оптимізацію ресурсів.

Управлінські компетентності пов'язані з організацією роботи команди, плануванням і контролем виконання завдань. Вони характеризують здатність людини визначати пріоритети, встановлювати терміни виконання завдань, забезпечувати здійснення планів, управляти відхиленнями від запланованих показників. Управлінські компетентності є критично важливими для координації роботи команди та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комунікативні компетентності забезпечують ефективну взаємодію з колегами, підлеглими, клієнтами й партнерами та характеризують здатність людини досягати компромісів і узгоджувати інтереси й уміння чітко формулювати думки, адаптувати стиль спілкування. Високий рівень комунікації сприяє згуртованості команди, швидкому вирішенню кон-

фліктів та ефективному обміну інформацією.

Особистісні компетентності визначають здатність працівника до саморозвитку, адаптації; його стресостійкість, тобто здатність швидко реагувати на зміни у виробничому середовищі, прагнення до постійного вдосконалення професійних навичок, спроможність працювати в умовах високого навантаження та розв'язувати складні ситуації. Особистісні компетентності забезпечують стійкість до змін, здатність швидко пристосовуватися до нових умов у складних ситуаціях.

Таким чином, оцінка компетентнісного потенціалу працівника та рівня його відтворення є важливою складовою забезпечення управління ефективною діяльністю підприємства, його довгострокового розвитку та стійкості в умовах конкурентного середовища.

До актуальних тенденцій у сфері відтворення професійних рис працівників операційного менеджменту слід віднести цифрову грамотність [23, с. 148–149]. Окрім цього, глобальна конкуренція спонукає підприємства залучати або мотивувати фахівців, здатних керувати багатокультурними командами, адаптуватися до різних ринкових умов та ефективно працювати в міжнародному середовищі [24]. Підвищення вимог до екологічної стійкості виробництва змушує підприємства планувати зміни в операційному менеджменті: фахівці повинні враховувати екологічні фактори в процесах виробництва й постачання, що вимагає додаткових компетенцій [25, с. 135–137]. В умовах мінливого бізнес-середовища керівництво підприємства має швид-

ко реагувати на зміни, що потребує гнучких стратегій управління бізнес-процесами, уміння працівників оперативно адаптуватися до роботи в кризових ситуаціях. Усе це стає визначальними чинниками при плануванні рівня відтворення професійних рис працівників.

Методологічні засади системи оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та його відтворення базуються на формуванні об'єктивних критеріїв і відповідних показників, які мають бути чітко вимірюваними, релевантними до операційних функцій і такими, що дають можливість відстежувати динаміку їх розвитку. Для цього як критерії обрано описані вище ключові компетентності працівників операційного менеджменту. Показниками для кількісної оцінки кожного критерію можуть бути такі:

- Для оцінювання рівня професійних знань і технічних навичок: частка правильно виконаних професійних тестових завдань (у відсотках); кількість освоєних спеціалізованих програм (в одиницях); рівень відповідності знань працівника професійним стандартам (у балах). Ці показники відображають здатність працівника ефективно використовувати професійні знання у своїй діяльності.

- Для оцінювання ефективності виконання професійних завдань: середній час виконання завдань (у годинах); частка виконаних завдань у встановлені терміни (у відсотках); рівень виконання планових показників (KPI, у відсотках). Оцінка ефективності виконання завдань дає змогу визначити продуктивність працівника та його здатність працювати в умовах дедлайнів.

- Для оцінювання якості прийнятих управлінських рішень: частота виникнення операційних помилок через прийняті рішення (разів на місяць); частка успішно реалізованих проєктів (у відсотках); рівень досягнення поставлених цілей після прийняття рішення (у балах, відсотках). Ці показники характеризують здатність працівника оперативно й обґрунтовано ухвалювати рішення, що позитивно впливають на виробничий процес.

- Для оцінювання комунікативних здібностей: рівень задоволеності колег взаємодією з працівником (оцінка за опитуванням, у балах); кількість успішно проведених переговорів (в одиницях); частота конфліктних ситуацій за участю працівника (разів на місяць). Комунікативні здібності є важливим аспектом ефективної роботи в команді та взаємодії з партнерами.

- Для оцінювання рівня особистісного розвитку: кількість відвіданих тренінгів і курсів підвищення кваліфікації (в одиницях); рівень самостійної ініціативи щодо вдосконалення робочих процесів (у балах); оцінка мотивації та задоволеності роботою (опитування, у балах). Особистісний розвиток працівника безпосередньо впливає на його здатність адаптуватися до змін і вдосконалювати свої компетенції.

Комплексна оцінка компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення має проводитися за інтегральним показником P , який враховує рівні ключових компетентностей за показниками й критеріями F_i та вагові коефіцієнти кожного критерію m_{F_i} . Розрахунок такого інтегрального показника компетентностей

здійснюється за методикою, викладеною в роботі [26], та за формулою:

$$P = \sum(F_i \times m_{F_i}).$$

На основі структури компетентнісного потенціалу, ключових критеріїв і показників кількісної оцінки кожного критерію, а також за допомогою методики оцінювання [26], що може бути реалізована засобами стандартних систем електронного навчання й тестування, побудовано функціональну модель (рис. 1).

Вважаємо, що система кількісного оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу менеджерів (див. рис. 1) має складатися з предметної та процедурної частин.

Предметна частина містить перелік ключових компетентностей працівника та критерії їх якісного оцінювання, тобто структурні складові компетентнісного потенціалу. На базі предметної частини формується *процедурна*, або *критеріально-показ-*



Рис. 1. Функціональна модель системи кількісного оцінювання рівня компетентнісного потенціалу працівника операційного менеджменту
Побудовано автором за: [26].

никова, частина системи оцінювання. Тут реалізуються процеси кількісного оцінювання рівня компетентнісного потенціалу працівника засобами стандартних систем електронного навчання й тестування та аналіз результатів.

Критерії F_i якісної оцінки компетентностей працівника характеризуються певними кількісними показниками компетентнісного потенціалу, які набуваються особою чи відтворюються в процесі діяльності. Ці показники кількісно оцінюються системою. Кількісні показники для кожної структурної складової компетентнісного потенціалу (критерію), що детально описані вище, трансформуються в безрозмірну форму через нормалізацію та слугують вихідними даними для формування тестових завдань за критеріями й показниками (кількісна оцінка компетентностей). Далі засобами обраної системи електронного навчання й тестування здійснюється оцінювання компетенцій і розрахунок ключових компетентностей працівника, складається звітність, за даними якої встановлюється рівень компетентнісного потенціалу працівника залежно від величини інтегрального показника P , визначається потреба в навчанні чи підвищенні кваліфікації (тобто у відтворенні компетентностей). Для цього встановлюються відповідні діапазони значень інтегрального показника P за рівнями. Можна встановити будь-які діапазони значень (табл. 1).

Важливою особливістю системи оперативного оцінювання компетентнісного потенціалу працівників операційного менеджменту та рівня його відтворення є широкі можливості варіювати змінними, такими як кількість і вагомість структурних складових, кількісні значення показників, що їх характеризують, рівень професійної спрямованості, складність тестових завдань та ін.

Очікуваними результатами впровадження методологічних засад, що пропонуються, має бути релевантний моніторинг стану, підвищення ефективності операційного менеджменту завдяки своєчасному відтворенню компетентнісного потенціалу персоналу, оптимізація витрат на навчання, розвиток і формування конкурентоспроможного кадрового складу.

Практичне застосування системи оцінювання рівня компетентнісного потенціалу в межах розробленої методології здійснено на прикладі тестування кандидата на заміщення посади менеджера підприємства під час співбесіди з ним. Метою тестування було визначити рівні компетентностей кандидата за їх видами, критеріями й показниками (табл. 2).

Вагові коефіцієнти критеріїв і показників обрано однакові (0,2 і 0,333 відповідно) для об'єктивного порівняння результатів оцінювання, які наведено на рис. 2.

Аналіз результатів оцінювання показав, що загальний рівень компетентнісного потенціалу кандидата

Таблиця 1

Діапазони значень інтегрального показника P

$P = 1,00-0,90$	$P = 0,89-0,75$	$P = 0,74-0,60$	$P < 0,60$
«оптимальний»	«достатній»	«задовільний»	«недостатній»

Складено автором.

Таблиця 2

Вихідні дані та результати оцінювання компетентності працівника (приклад)

№ з/п	Параметри, що досліджуються	Результати		
Критерій F_1. Рівень професійних знань і навичок		Вагомість критерію $m_{F_1} = 0,2$		
1	Показники критерію F_1	Професійні знання й навички	Володіння професійними програмами	Знання вимог стандартів
2	Вагові коефіцієнти показників	0,333	0,333	0,333
3	Відносна оцінка за тестування (приклад)	0,900	0,750	0,900
4	Рівні компетентностей за показниками	0,300	0,266	0,300
5	Рівень компетентності за критерієм F_1	0,170		
Критерій F_2. Ефективність виконання завдань		Вагомість критерію $m_{F_2} = 0,2$		
1	Показники критерію F_2	Швидкість виконання завдань	Кількість виконаних завдань	Досягнення планових показників
2	Вагові коефіцієнти показників	0,333	0,333	0,333
3	Відносна оцінка за тестування (приклад)	0,800	0,800	0,900
4	Рівні компетентностей за показниками	0,266	0,266	0,300
5	Рівень компетентності за критерієм F_2	0,167		
Критерій F_3. Якість управлінських рішень		Вагомість критерію $m_{F_3} = 0,2$		
1	Показники критерію F_3	Недопущення операційних помилок	Успішно реалізовані проекти	Досягнення поставлених цілей
2	Вагові коефіцієнти показників	0,333	0,333	0,333
3	Відносна оцінка за тестування (приклад)	0,800	0,900	0,900
4	Рівні компетентностей за показниками	0,266	0,300	0,300
5	Рівень компетентності за критерієм F_3	0,173		
Критерій F_4. Комунікативні здібності		Вагомість критерію $m_{F_4} = 0,2$		
1	Показники критерію F_4	Задоволеність взаємодією	Частка успішно проведених переговорів	Недопущення конфліктних ситуацій
2	Вагові коефіцієнти показників	0,333	0,333	0,333
3	Відносна оцінка за тестування (приклад)	0,900	0,800	0,700
4	Рівні компетентностей за показниками	0,300	0,266	0,233
5	Рівень компетентності за критерієм F_4	0,160		
Критерій F_5. Рівень особистісного розвитку		Вагомість критерію $m_{F_5} = 0,2$		
1	Показники критерію F_5	Участь у тренінгах і навчаннях	Удосконалення робочих процесів	Мотивація до роботи
2	Вагові коефіцієнти показників	0,333	0,333	0,333
3	Відносна оцінка за тестування (приклад)	0,750	0,800	0,900
4	Рівні компетентностей за показниками	0,250	0,266	0,300
5	Рівень компетентності за критерієм F_5	0,163		
Рівень компетентнісного потенціалу працівника		$P = 0,833$ «достатній»		

Складено автором.

на заміщення посади менеджера підприємства відповідає рівню «достатній» ($P = 0,833$). Його управлінські, професійно-технічні й аналітичні компетентності кращі, ніж особистісні та комунікативні (див. рис. 2). Це означає, що є нагальна потреба у відтворенні й оновленні показників особистісних рис працівника та його комунікативних здібностей. Загалом наведений методологічний підхід до побудови системи оцінювання компетентнісного потенціалу працівника операційного менеджменту можна поширити на групи працівників і за іншими показниками.

Отже, у дослідженні розглянуто можливість створення системи оперативного кількісного оцінювання рівня компетентнісного потенціалу працівника операційного менеджменту підприємства за професійно-технічною, аналітичною, управлінською, комунікативною та особистісною компетентностями. Система оперативного кількісного оцінювання, побудована за створеною методологією, дає можливість визначати й змінювати структурні складові ком-

петентнісного потенціалу, їхні якісні показники та вагомості. Саме кількісне оцінювання здійснюється шляхом виконання особою компетентнісних (тестових) завдань із застосуванням засобів сучасних систем управління електронним навчанням / оцінюванням. Діапазони кількісних і якісних значень рівнів компетентностей працівника (оціночних рівнів) можуть встановлюватися залежно від поставленої мети.

Загалом успішне відтворення професійних рис працівників операційного менеджменту вимагає постійного моніторингу тенденцій і адаптації менеджерів до загроз, що виникають у сучасному бізнес-середовищі. Оцінка рівня професійних рис стає важливим чинником підготовки й розвитку персоналу операційного менеджменту та, на нашу думку, має проводитися за такими напрямками:

1. Визначення рівнів загальної, спеціальної та професійної підготовки працівників сфери операційного менеджменту, якості виконання ними професійних і спеціальних завдань у сучасних умовах.

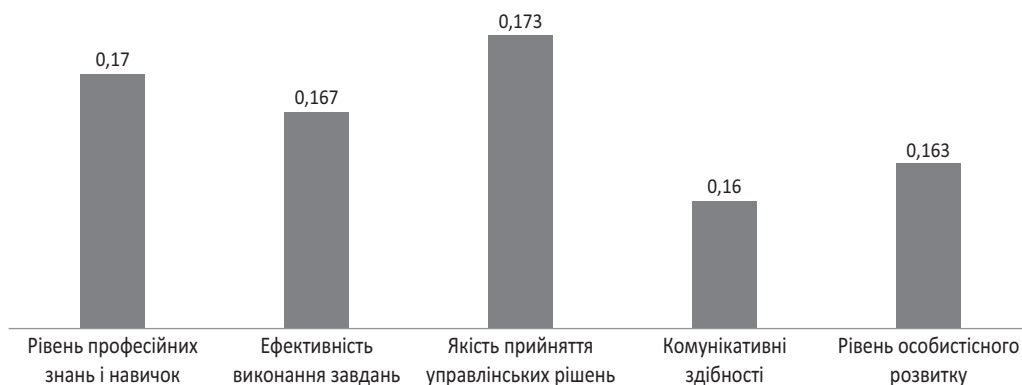


Рис. 2. Рівні компетентнісного потенціалу працівника за критеріями (сумарний рівень $P = 0,833$ «достатній»)

Побудовано автором.

2. Оцінювання рівня базових навичок та ключових компетенцій, необхідних для успішної роботи в галузі операційного менеджменту в сучасних умовах. Це можуть бути професійні, лідерські, міжособистісні, аналітичні, проблемно-розв'язувальні та інші компетенції й навички, потрібні для успішного управління ланцюжком поставок, якістю, а також планування виробництва та виконання інших завдань операційного управління з урахуванням надзвичайних ситуацій у країні.

3. Урахування впливу швидкого розвитку технологій та інновацій на професійні риси фахівців у сфері операційного менеджменту, що передбачає адаптацію до нових технологій, умінь працювати з даними, використання аналітики та інновацій.

4. Розроблення методів оцінки продуктивності й результативності в галузі операційного менеджменту, які використовують різні метрики та інструменти для вимірювання ефективності операційних процесів і професійного внеску співробітників.

5. Визначення впливу мотивації та управління персоналом на ефективність операційного менеджменту й способи підвищення професійних рис персоналу.

6. Адаптація працівників операційного менеджменту до змін у бізнес-середовищі, таких як кризові явища, глобалізація, зміни в споживчих вимогах, екологічні, епідеміологічні та інші чинники.

У результаті проведеного дослідження сформульовано низку важливих теоретичних і практичних положень щодо розроблення та впровадження системи оперативного оцінювання компетентнісного по-

тенціалу працівників операційного менеджменту. Встановлено, що ефективне функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища значною мірою залежить від професіоналізму управлінського персоналу, рівня розвитку його ключових компетентностей та здатності до їх постійного оновлення.

Розроблена система оцінювання базується на структурному поділі компетентностей на професійно-технічні, аналітичні, управлінські, комунікативні та особистісні, що дає можливість проводити комплексну й об'єктивну кількісну оцінку. Модель включає предметну частину – з чіткими критеріями та показниками, а також процедурну, що реалізується через інструменти електронного навчання й тестування. Запропонована функціональна модель дає змогу встановлювати рівень компетентнісного потенціалу (від оптимального до незадовільного) та визначати потребу в його відтворенні.

Крім того, підкреслюється важливість постійного моніторингу професійного розвитку менеджерів, урахування впливу технологічних змін, інновацій, кризових явищ і нових вимог бізнес-середовища. Система може бути адаптована для оцінки персоналу під час підбору кадрів, атестації, конкурсного відбору та інших управлінських процедур. Запропоновані підходи створюють універсальне методологічне підґрунтя для формування ефективної системи розвитку людського капіталу в управлінні операційною діяльністю підприємств.

Перспективою подальших досліджень є оцінювання результативності відтворення компетентностей топ-менеджерів у системі управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13). С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>.
2. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
3. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4767>.
4. Городянська Л. В. Структура відтворення інтелектуального потенціалу людини: інноваційний аспект. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 99–111. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-99-111>.
5. Винничук Р. О. Дослідження ролі матриці компетенцій в управлінні персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11 (17). С. 97–106. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-97-106](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-97-106).
6. Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. Т. 112. № 4. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-3-12>.
7. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6 (74). С. 160–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>.
8. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Сер. : Економічні науки. 2018. № 20 (1296). С. 55–59. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f1418ab4-4194-4636-a112-77cf7275562d/content>.
9. Сиволап Л. А., Галіцина Л. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>.
10. Мала І. Б. Дистанційне навчання як дієвий інструмент управлінської освіти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 132–151. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-132-151>.
11. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.
12. Даньків Й. Я., Макарович В. К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 6. С. 30–40. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16256>.
13. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 14–17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/5.pdf.
14. Motiso D. Capability Maturity Model (CMM): A Definitive Guide. *Indeed*. 2025. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/capability-maturity-model>.
15. Аксак Н. Г., Татарников А. О. Огляд систем управління електронним навчанням. *Матеріали конференцій МЦНД* (10.02.2023; Житомир, Україна). С. 131–136. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/410>.

16. Cybersecurity awareness and education programs: a review of employee engagement and accountability / T. O. Abrahams et al. *Computer Science & IT Research Journal*. 2024. Vol. 5, No. 1. P. 100–119. DOI: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.708>.
17. Гафіяк А. М. ІТ-технології та бізнес-аналітика. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 933–937. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/143.pdf.
18. Логвіненко Б. І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. № 15. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-05>.
19. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9>.
20. Слободяник О. В. Імерсивні технології у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. *Наукові записки. Сер. : Педагогічні науки*. 2021. № 201. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-201-120-124>.
21. 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів. *HURMA*. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatkov-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/> (дата звернення: 12.03.2025).
22. Зоренко К., Гриценко І. Формування ключових компетентностей для навчання протягом життя. *Молодь і ринок*. 2019. № 6 (173). С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.174459>.
23. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14>.
24. Чайка-Петегирич Л. Б. Оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-культурного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42>.
25. Левченко А. О., Коваленко С. В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Сер. : Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 133–142. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).133-142).
26. Городянська Л. В. Моделювання та оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2. С. 74–92. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.8>.

Larysa Gorodianska

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine, larysa.horodianska@npp.kai.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>

**SYSTEM FOR ASSESSING MANAGERS' COMPETENCY
POTENTIAL: METHODOLOGICAL ASPECT**

Abstract. *The professionalism of operational management employees, the high level of development of their key competencies and the systematic updating of these competencies are critical factors in ensuring the competitiveness and efficiency of enterprises in an unstable market environment and a constant shortage of economic resources. The article substantiates the methodological foundations for creating a system of prompt assessment of the competency potential of operational management employees and the level of its renewal using e-learning and testing tools. This constitutes the main objective of the study. The typology of competencies that constitute the competency potential is generalised as follows: professional-technical, analytical, managerial, communicative and personal competencies. A proposed assessment system consists of substantive and procedural parts. It is established that within the substantive part, criteria and indicators for the assessment of each competency are developed. The procedural part ensures the implementation of the assessment process using electronic technologies. A functional model has been developed, which allows for a quantitative assessment of the level of competency potential, determining an integral indicator and establishing a level – from optimal to unsatisfactory – in order to identify the need for its renewal. The results of the practical application of the assessment system are presented using the example of an automated interview with a candidate for a managerial position in an enterprise. A specific methodological approach to creating a system for prompt assessment of the competency potential of operational management employees and the level of its renewal is proposed. This approach is universal and can be used in the processes of personnel selection, certification, recertification and professional development of employees.*

Keywords: *operational management, renewal, competency potential, assessment, criterion, indicator, human resource management.*

References

1. Hridin, O., Zaika, S., & Sahachko, Y. (2024). Operational management in the context of the application of modern analytical tools to adoption of management decisions. *Digital Economy and Economic Security*, 4(13), 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1> [in Ukrainian].
2. Leskova, S. (2023). A competent approach in managing the personnel potential of the modern enterprise. *Transformational Economics*, 3(03), 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> [in Ukrainian].
3. Kuzmenko, O. (2016). Competence of personnel enterprise: theoretical aspects. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4767> [in Ukrainian].
4. Gorodianska, L. (2022). Structure of reconstitution of the human intellectual potential: innovative aspect. *Educational Analytics of Ukraine*, 2(18), 99-111. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-99-111> [in Ukrainian].

5. Vynnychuk, R. (2023). Research on the role of competency matrix in human resource management. *Current issues in modern science*, 11(17), 97-106. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-97-106](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-97-106) [in Ukrainian].
6. Liubchenko, N., Onyshchuk, O., & Marchuk, H. (2022). The "360 degree" method in the management of general secondary education in the context of professional standards of Ukraine. *New pedagogical thought*, 112(4), 3-12. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-3-12> [in Ukrainian].
7. Tsalko, T., & Nevmerzhytska, S. (2019). System of key performance indicators as a guarantee for efficient management of business processes in the company. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 6(74), 160-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46> [in Ukrainian].
8. Dotsenko, Ye. (2018). Concept and satisfaction of personnel assessment. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*, 20(1296), 55-59. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f1418ab4-4194-4636-a112-77cf7275562d/content> [in Ukrainian].
9. Syvolap, L., & Halitsyna, A. (2021). Research of modern methods of personnel assessment. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24> [in Ukrainian].
10. Mala, I. (2022). Distance learning as an effective tool of management education. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 2(66), 132-151. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-132-151> [in Ukrainian].
11. Potryvaieva, N. (2015). Balanced scorecard as an analytical tool of increase of efficiency of functioning of enterprises. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> [in Ukrainian].
12. Dankiv, Y., & Makarovych, V. (2017). Efficiency of enterprise activity: analytical aspects. *Accounting and Auditing*, 6, 30-40. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16256> [in Ukrainian].
13. Tylchynska, S., Kyrychenko, S., & Savits'kyj, N. (2018). TQM model as a tool which increases the level of products' competitiveness of domestic enterprises. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 8, 14-17. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/5.pdf [in Ukrainian].
14. Motiso, D. (2025). Capability Maturity Model (CMM): A Definitive Guide. *Indeed*. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/capability-maturity-model>.
15. Aksak, N., & Tatarnikov, A. (2023). Review of e-learning management systems. *Conference proceedings of the International Center for Scientific Research*, 131-136. Retrieved from <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/410> [in Ukrainian].
16. Abrahams, T. O., Farayola, O. A., Kaggwa, S., Uwaoma, P. U., Hassan, A. O., & Dawodu, S. O. (2024). Cybersecurity awareness and education programs: a review of employee engagement and accountability. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), 100-119. DOI: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.708>.
17. Gafiyak, A. (2018). IT-technology and business intelligence. *Economy and Society*, 15, 933-937. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/143.pdf [in Ukrainian].
18. Logvinenko, B. (2022). Study of artificial intelligence tools in the management of the behavior of economic agents in the digital space at enterprises. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 15, 45-53. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-05> [in Ukrainian].

19. Polishchuk, Y., & Ivashchenko, A. (2019). Methodology for calculating key performance indicators (KPIs) for using various financial and credit instruments by SMEs. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9> [in Ukrainian].
20. Slobodyanyk, O. (2021). Immersive technologies in the works of domestic and foreign scientists. *Academic Notes. Series: Pedagogical Sciences*, 201, 120-124. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-201-120-124> [in Ukrainian].
21. HURMA. (2019). *30+ apps for recruiters and HR professionals*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/30-dodatkov-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/> [in Ukrainian].
22. Zorenko, K., & Hrytsenko, I. (2019). Formation of key competences for lifelong learning. *Youth & Market*, 6(173), 52-55. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.174459> [in Ukrainian].
23. Taranych, O. (2020). Adaptation of the enterprise operational management system in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine. *Economics and organization of management*, 4(40), 143-152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14> [in Ukrainian].
24. Chayka-Petegyrych, L. (2023). Optimization of multicultural business relations on the basis of cross-cultural management. *Efektivna ekonomika*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42> [in Ukrainian].
25. Levchenko, A., & Kovalenko, S. (2023). Directions for improving operational management in the context of ensuring sustainable development of an organization. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Series: Economic Sciences*, 10(43), 133-142. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).133-142) [in Ukrainian].
26. Gorodianska, L. (2024). Modeling and assessment of renewal level of person's competence potential. *Journal of Strategic Economic Research*, 2, 74-92. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.8> [in Ukrainian].