

УДК 005.95/.96:005.336.2:005.6

Іванов Євген Сергійович

здобувач освітнього рівня доктора філософії

спеціальності 073 Менеджмент

Криворізького національного університету

Ivanov Ievgen

PhD student of the Specialty 073 Management

Kryvyi Rih National University

ORCID: 0009-0001-4984-0321

**КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА
ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ
МОДЕЛІ EFQM**

**CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE
BASED ON A COMPETENCY-BASED APPROACH IN THE CONTEXT
OF THE EFQM MODEL**

***Анотація.** Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою невизначеністю, динамізмом та зростанням ролі персоналу у формуванні стійкої конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на формальні кваліфікаційні критерії, дедалі частіше виявляються неефективними. У зв'язку з цим актуалізується компетентнісний підхід, що дозволяє розглядати персонал як стратегічний актив, носій знань та цінностей організації. Водночас ефективна реалізація компетентнісного підходу до управління персоналом потребує методологічної інтеграції з сучасними моделями організаційної досконалості, зокрема з оновленою моделлю EFQM 2025.*

Мета. Метою дослідження є розроблення концепції управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM 2025 шляхом деталізації критеріїв та з урахуванням професійних, поведінкових та міжособистісних характеристик працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, компетентнісного підходу та організаційної досконалості, аналітичні матеріали European Foundation for Quality Management, а також концептуальні положення моделі EFQM 2025.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для систематизації підходів до трактування основних положень дослідження; аналіз і синтез – для обґрунтування взаємозв'язку між компетентнісним підходом і критеріями моделі EFQM; структурно-логічний метод – для побудови концепції управління персоналом у межах логіки EFQM 2025; графічне моделювання – для формування схематичної інтерпретації концепції управління персоналом; системний підхід – для дослідження концепції управління персоналом як системи.

Результати. У результаті дослідження розроблено концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM 2025 яка поєднує стратегічний і операційний фокуси управління з урахуванням особистісних характеристик працівників. Обґрунтовано доцільність формування екосистеми «досконалого персоналу» шляхом гармонійного поєднання професійних, поведінкових і міжособистісних компетентностей, які у свою чергу визначають узагальнюючий рівень компетентності персоналу, який безпосередньо впливає на результативність діяльності, організаційну досконалість, стратегічну стійкість та імідж підприємства. Це

відрізняє запропоновану концепцію управління персоналом підприємства від існуючих.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої концепції, розробленням кількісних індикаторів компетентності персоналу та досконалості управління в межах моделі EFQM 2025.

Ключові слова компетентнісний підхід, модель досконалості EFQM, компетентність персоналу, професійні компетентності, поведінкові компетентності, міжособистісні компетентності, управління.

Summary. *Introduction. The contemporary environment in which enterprises operate is characterized by a high level of uncertainty, rapid dynamism, and an increasing role of human resources in ensuring sustainable competitive advantage. Under such conditions, traditional approaches to personnel management that are primarily based on formal qualification requirements, job descriptions, and static competency frameworks are becoming progressively less effective. The growing complexity of organizational processes, accelerated technological development, and constant changes in external and internal environments require a rethinking of the role of personnel in enterprise management systems. In this context, the competency-based approach becomes increasingly relevant, as it enables organizations to perceive personnel not merely as a resource, but as a strategic asset and a carrier of knowledge, values, and organizational culture.*

At the same time, the effective implementation of a competency-based approach to personnel management requires its integration into a coherent methodological framework that aligns human resource development with overall organizational strategy and performance. One of the most recognized international frameworks for achieving organizational excellence is the EFQM Excellence Model. The updated EFQM 2025 model reflects modern challenges

related to sustainability, innovation, and organizational resilience. Therefore, integrating the competency-based approach into the logic of the EFQM 2025 model provides a solid methodological foundation for enhancing the effectiveness of personnel management and strengthening organizational excellence.

Purpose. The purpose of the study is to develop a concept of enterprise personnel management based on a competency-based approach within the context of the EFQM 2025 Excellence Model by detailing its criteria and taking into account the professional, behavioural, and interpersonal characteristics of employees as key factors in achieving organizational excellence and strategic sustainability.

Materials and Methods. The research materials include scientific publications of domestic and foreign scholars addressing issues of personnel management, competency-based approaches, and organizational excellence, as well as analytical materials and methodological guidelines of the European Foundation for Quality Management. In addition, the conceptual provisions of the EFQM 2025 model were used as a methodological basis for the study.

The research employed a комплекс of general scientific and special methods. The method of theoretical generalization was applied to systematize existing approaches to interpreting the key concepts of the study. Analysis and synthesis were used to substantiate the relationship between the competency-based approach and the criteria of the EFQM Excellence Model. The structural and logical method was applied to construct the personnel management concept within the logic of EFQM 2025. Graphical modelling was used to develop a schematic representation of the proposed concept, while the systems approach enabled the consideration of personnel management as an integrated and interrelated system.

Results. As a result of the study, a concept of personnel management based on a competency-based approach within the framework of the EFQM

2025 Excellence Model was developed. The proposed concept integrates strategic and operational management perspectives while explicitly taking into account the personal characteristics of employees. The feasibility of forming an ecosystem of "excellent personnel" is substantiated through the harmonious integration of professional, behavioural, and interpersonal competencies. These competencies collectively determine the generalized level of personnel competence, which directly influences organizational performance, excellence maturity, strategic resilience, and the enterprise's image in the market environment. This approach distinguishes the proposed personnel management concept from existing models by emphasizing the transformation of individual competencies into collective organizational competence.

Prospects. Prospects for further research are associated with the empirical validation of the proposed personnel management concept, the development of quantitative indicators for assessing personnel competence and management excellence, and the evaluation of their impact on organizational performance within the framework of the EFQM 2025 model.

Key words: *competence-based approach, EFQM Excellence Model, personnel competence, professional competences, behavioural competences, interpersonal competences, management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, що характеризується стрімким розвитком технологій та високим рівнем невизначеності, традиційні підходи до управління підприємством зазнають суттєвого переосмислення. Основним вектором цих змін є перехід від ресурсного бачення управління підприємством до людиноцентричної парадигми, де інтелектуальний капітал та професійний потенціал працівників визнаються головними чинниками формування доданої вартості. У такому контексті управління персоналом перестає бути лише адміністративною функцією і трансформується у стратегічний

інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Центральне місце в управлінні персоналом посідає компетентнісний підхід, який дозволяє розглядати здібності фахівця не як статичний набір знань, а як динамічну структуру, що здатна адаптуватися до мінливих запитів ринку та стратегічних цілей підприємства.

Отже у сучасній науковій і практичній площині домінує компетентнісний підхід, який орієнтований на розвиток знань, навичок, поведінкових моделей і особистісних якостей працівників. Особливої актуальності набуває його інтеграція з концепціями загального менеджменту та досконалості організацій.

Модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) визнана у світі як один із найпотужніших інструментів для досягнення сталого успіху організації. Вона пропонує цілісний погляд на управління та задає загальні орієнтири, що потребують деталізації через прицельні управлінські інструменти. Саме таким інструментом виступає компетентнісний підхід.

Актуальність дослідження концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу в межах логіки EFQM зумовлена необхідністю подолання розриву між стратегічним баченням топ-менеджменту та щоденною оперативною діяльністю працівників. Традиційні методи оцінки персоналу, що фокусуються виключно на виконанні посадових обов'язків, часто ігнорують приховані резерви особистості — її поведінкові установки та здатність до ефективної міжособистісної взаємодії. Саме тому виникає нагальна потреба у розробці концепції, яка б інтегрувала компетентнісний підхід в управління персоналом в межах моделі досконалості EFQM. Поєднання принципів EFQM з компетентнісним управлінням створює унікальний механізм, де розвиток кожної окремої особистості стає фундаментом для досягнення бізнес-досконалості та стійкої конкурентоспроможності підприємства в

довгостроковій перспективі. Це стає ще більше актуальним, коли Україна та український бізнес прагне інтеграції у європейський простір. Зважаючи на це обґрунтування теоретичних засад такої концепції та дослідження взаємозв'язків між рівнем компетентності персоналу та якісними показниками розвитку досконалості організації є важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління персоналом на основі компетентнісного підходу у сучасному науковому середовищі є поширеними та достатньо обговорюваними. Відхід від екстенсивних методів управління ресурсами висувають на передній план інтенсивні чинники впливу на ефективність бізнесу. Зважаючи на це першочерговою задачею управління персоналом на підприємстві є забезпечення ефективної трудової діяльності працівників на основі набутих компетентностей в межах обмежених ресурсів та часу.

У сучасних наукових працях компетентнісний підхід все частіше розглядається в аспекті стратегічного бачення задля поєднання потреб організації та індивідуального потенціалу працівника. На думку Майстренко О., Васюк В. компетентнісний підхід – «міждисциплінарна управлінська стратегія, що поєднує освітні, поведінкові та організаційні компоненти для формування ефективного кадрового потенціалу» [1]. Автори підкреслюють, що компетентнісний підхід є результатом еволюції управління персоналом від адміністративних до стратегічних моделей, де компетентність включає не лише знання і навички, а й мотивацію, адаптивність, здатність до саморозвитку і поведінкові характеристики.

Це підтверджує і думка Синиченко А., яка розглядає компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом, що описує модель професійної поведінки, встановлює «прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства» [2].

Шерстюк Р.П., Летун О.О. у своїй праці зазначають, що компетентнісний підхід є концептуальним підґрунтям як сучасного управління персоналом, так і менеджменту організацій. Автори стверджують, що «довгостроковий розвиток підприємства прямо залежить від наявності у працівників релевантних компетенцій, які відповідають ієрархічному рівню управління та стратегічним орієнтирам організації» [3]. Тому впровадження компетентнісного підходу в систему менеджменту дозволяє вчасно виявити «слабкі місця», пов'язані з функціонуванням персоналу, та окреслити напрями підвищення ефективності управління ним.

Компетентнісний підхід як системоутворююча основа, яка забезпечує ефективне формування кадрового потенціалу підприємства, розглядається у дисертації Гонтюк В. Авторкою поглиблені концептуальні засади управління ним на основі компетентнісного підходу спрямованого на «компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу» [4].

Таким чином можна зазначити, що компетентнісний підхід активно обговорюється науковцями в останніх дослідженнях та публікаціях, визначається його значення в стратегічному управлінні та довгостроковому розвитку підприємства. Перспективною видається ідея інтеграції компетентнісного підходу управління персоналом з сучасними концепціями менеджменту, зокрема з моделлю досконалості EFQM. Однак пошук існуючих досліджень і публікацій не дозволив структуровано викласти погляди науковців з цього питання, оскільки вони мають фрагментарний характер, торкаються переважно управління якістю в освіті або практики застосування моделі EFQM великими підприємствами за кордоном [5].

Отже однією з найбільш визнаних у світовій практиці моделей оцінювання та розвитку організаційної досконалості є модель EFQM, яка розглядає персонал як один із ключових факторів досягнення сталих результатів. Ця модель заснована у 1991 році та слугує основою організаційної досконалості забезпечення сталого розвитку. Впродовж свого існування вона декілька разів удосконалювалася. У 2024 році на форумі у Стамбулі було представлено останню модель EFQM 2025. Оновлена версія моделі EFQM 2025 відображає суттєве переосмислення підходів до організаційного розвитку, зосереджуючи увагу на принципах сталості, інноваційності та активному використанні сучасних технологічних рішень [6].

У статті Мартусевич Д., Вежбіча А. та Лукашевича М. [7] досліджені переваги та особливості моделі EFQM 2025. Зазначено, що концептуальна логіка моделі базується на трьох взаємопов'язаних складових – мотиваційної (навіщо організація робить щось?), інструментальної (яким чином вона це робить?) та результативної (що досягає в результаті своїх дій?). Мотиваційна складова забезпечує обґрунтування доцільності організаційних змін, при цьому акцент робиться на потребі організацій адекватно реагувати на зростаючу складність і мінливість зовнішнього середовища. Це передбачає підвищення рівня гнучкості, здатності протистояти ризикам і розвитку інноваційного потенціалу в умовах високої невизначеності. Важливою складовою такого підходу є узгодження діяльності організацій із глобальними пріоритетами, зокрема Цілями сталого розвитку ООН, що формує нові вимоги до стратегічного управління. З боку інструментальної складової модель EFQM 2025 впроваджує інтегрований підхід до управління ефективністю та трансформаційними змінами. У цьому контексті особлива роль відводиться використанню цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту та аналітики даних для обґрунтування ухвалення управлінських

рішень і підтримують процеси безперервного вдосконалення. Результативна складова моделі EFQM 2025 проявляється у зростанні здатності організації адаптуватися до змін, генерувати інновації та ефективно перебудовувати внутрішні процеси. Це позитивно позначається не лише на фінансових і операційних показниках, а й на стратегічній стійкості в довгостроковій перспективі. Гармонізація діяльності організації відповідно до моделі EFQM призводить до сталості розвитку, підвищення рівня соціальної відповідальності та покращення взаємодії із зацікавленими сторонами у довгостроковій перспективі.

Розробники ідентифікують модель EFQM не просто як інструмент оцінки а й як структуру та методологію управління змінами та вирішення проблем, з якими люди та організації стикаються щоденно [6]. Попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом та компетентнісного підходу, питання формування цілісної концепції управління персоналом на основі моделі EFQM, з урахуванням особистісного виміру компетентностей та їх впливу на результати діяльності організації, залишається недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованої концепції, що поєднує компетентнісний підхід і принципи моделі досконалості EFQM.

Метою статті є розроблення концепції управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM 2025 шляхом деталізації критеріїв та врахування професійних, поведінкових та міжособистісних характеристик працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, компетентнісного підходу та організаційної досконалості, аналітичні матеріали European Foundation for Quality Management, а також концептуальні положення моделі EFQM 2025.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для систематизації підходів до трактування основних положень дослідження; аналіз і синтез – для обґрунтування взаємозв'язку між компетентнісним підходом і критеріями моделі EFQM; структурно-логічний метод – для побудови концепції управління персоналом у межах логіки EFQM 2025; графічне моделювання – для формування схематичної інтерпретації концепції управління персоналом; системний підхід – для дослідження концепції управління персоналом як системи.

Виклад основного матеріалу. В останні роки відбувається трансформація управління бізнесом від концепції «людина як ресурс» до парадигми «людина як стратегічний драйвер». Глобальна нестабільність, цифрова трансформація, сучасні економічні виклики на фоні воєнних дій змушують підприємства шукати нові моделі стійкості. Найбільш ефективною відповіддю на ці виклики є застосування оновленої моделі досконалості EFQM 2025. Розроблення цілісної концепції управління персоналом, яка інтегрує жорсткі стандарти якості з гнучким компетентнісним підходом, приділяючи особливу увагу особистісним характеристикам працівників, може стати запорукою успіху сучасного підприємства. Запропонована нами концепція представляє собою систему поглядів, що формує розуміння візії, мети та принципів, визначає інструменти та способи реалізації управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM 2025.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом сформувався як відповідь на потребу підприємств у більш гнучкому та результатуючієнтованому використанні кадрового потенціалу. На відміну від кваліфікаційного підходу, який зосереджується на формальних параметрах освіти та стажу роботи, компетентнісний підхід орієнтується на реальну здатність працівника створювати цінність для підприємства. Це

дозволяє враховувати не лише професійні знання, а й особистісні та соціальні характеристики, що визначають поведінку працівника в трудовому колективі.

Запропонована концепція ґрунтується на компетентнісному підході, під яким нами розуміється «управлінський інструмент створення ефективної моделі управління персоналом через набуття, розширення та поглиблення необхідних компетенцій працівників, формування їхніх компетентностей та забезпечення професійної поведінки, які відповідають розвитку підприємства та його бізнесовим інтересам» [8].

Методологічним каркасом запропонованої концепції є модель досконалості EFQM. Вона пропонує цілісний погляд на організацію як на живий організм, де результативність є похідною від гармонійного поєднання лідерства, стратегії та залучення людей. З позицій моделі EFQM персонал розглядається не лише як ресурс, а як активний носій цінностей, знань і інновацій. Це створює методологічне підґрунтя для поєднання компетентнісного підходу з принципами досконалості управління.

Схематична інтерпретація запропонованої нами концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM 2025 наведена на рис. 1.

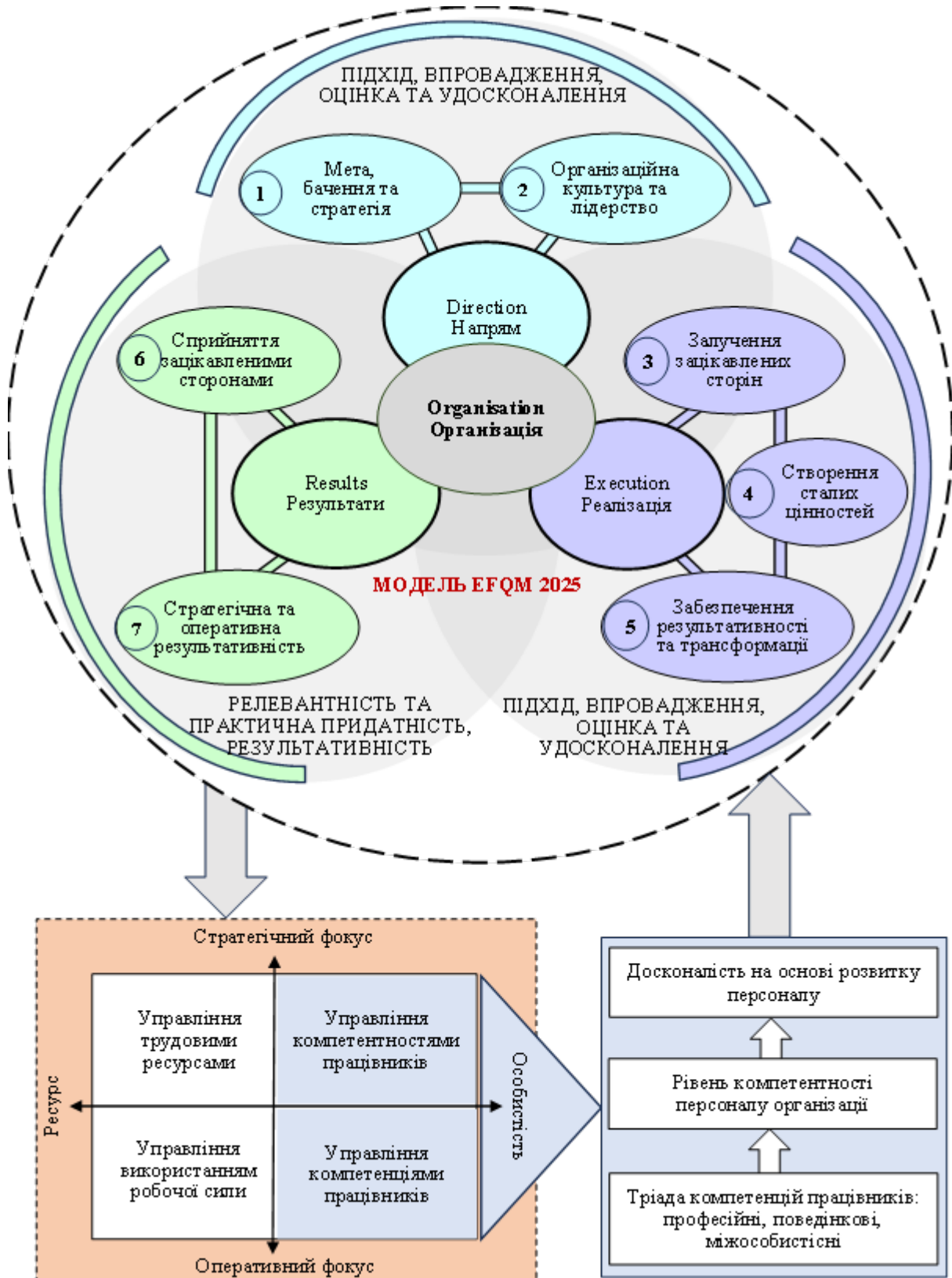


Рис. 1. Схематична інтерпретація концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM

Джерело: авторська розробка

Структурна логіка концепції базується на трьох складових моделі EFQM 2025:

- «Напрямок/Direction», що визначає стратегічні орієнтири управління персоналом;
- «Реалізація/Execution», що забезпечує практичне впровадження управління персоналом на основі компетентнісного підходу;
- «Результати/Results», що відображає ефективність і зрілість системи управління персоналом.

Ці складові охоплюють сім критеріїв щодо цілей, культури, управління, стейкхолдерів, сталого розвитку, оперативних та стратегічних результатів. З рис. 1 та вивчення сутності даних критеріїв [6] можна бачити, що працівники є ключовим елементом успіху організації. Завдяки їхній участі можна створити більш продуктивне та сприятливе організаційне середовище, забезпечити зростання мотивації, ефективності праці та кращі результати діяльності підприємства.

«Організація/Organisation» на рис. 1 виступає центральним інтегруючим елементом, у межах якої відбувається трансформація індивідуальних компетентностей працівників у колективну компетентність персоналу та створення ним сталих цінностей.

Модель EFQM 2025 на схематичній інтерпретації запропонованої концепції доповнена пояснювальними блоками щодо управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу. Ідея полягає у деталізації критеріїв моделі EFQM та дослідженні управління персоналом з точки зору працівника як особистості з урахуванням стратегічного та оперативного фокусу. Також в межах даної концепції особистісну цілеспрямованість управління персоналом пропонується пов'язати із застосуванням тріади компетентностей працівників – професійної (професійні знання, навички, досвід), поведінкової (етика, відповідальність, мотивація) та міжособистісної (комунікація, командна

взаємодія). Їх інтеграція формує узагальнюючий рівень компетентності персоналу підприємства, який безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності, організаційну досконалість та стратегічну стійкість підприємства, а також його імідж у ринковому середовищі. Вважаємо, що це відрізняє запропоновану нами концепцію управління персоналом підприємства від існуючих.

Візією даної концепції є створення екосистеми «досконалого персоналу», у якій ефективність трудової діяльності базується на гармонійному поєднанні компетентностей працівників із жорсткими вимогами професійної досконалості для досягнення стратегічної стійкості підприємства.

В межах запропонованої концепції управління персоналом підприємства визначається мета – формування та моніторинг динамічної моделі компетентності персоналу, яка мінімізує ризики «людського фактору» та забезпечує сталий розвиток підприємства через максимальну відповідність особистісних характеристик працівників їхнім професійним ролям та цінностями моделі EFQM.

Візія та мета сформульовані так, щоб відповідати складовій «Напрямок/Direction» EFQM 2025, підкреслюючи, що персонал – це не просто ресурс, а основа стратегії. При цьому ми робимо акцент на стратегічній стійкості та операційній досконалості підприємства, гармонії професійного та особистісного розвитку працівників.

Управління персоналом у межах запропонованої концепції здійснюється за певними етапами, реалізація яким можлива з використанням аналітичних, прогностичних та управлінських інструментів.

На першому етапі формується стратегічна архітектура управління персоналом, узгоджена з місією, баченням і стратегією підприємства, а також із цінностями моделі EFQM 2025. На цьому етапі потрібно

інтегрувати компетентнісний підхід не лише в корпоративну стратегію, а й в організаційну культуру в межах підприємства. Стратегічний фокус управління персоналом згідно з запропонованою концепцією враховує управління трудовими ресурсами та управління компетентностями, але перевага віддається останньому, визнаючи переважну цінність працівника як особистості.

Другий етап передбачає практичне впровадження компетентнісного підходу в операційні HR-процеси та щоденну діяльність персоналу. Операційний фокус управління персоналом спрямований на управління використанням робочої сили та управління компетенціями працівників. І знов таки обирається особистісний вектор – в пріоритеті управління компетенціями. Тут потрібно пояснити різницю між компетенцією та компетентністю. Під компетенцією ми розуміємо «сукупність індикаторів професійної поведінки працівників різних професій та кваліфікацій з урахуванням особливостей виробничого, організаційного, управлінського процесу та сучасних умов економічного розвитку підприємства. Компетентність працівника визначається як його здатність/готовність ефективно здійснювати професійну діяльність на основі набутого рівня володіння компетенціями» [8]. На другому етапі будується система оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетенцій працівників, визначення індивідуальних рівнів компетентності та інтегрального рівня компетентності персоналу. Також формується система постійного моніторингу виявлення компетентнісних дефіцитів, розривів та перекосів, на основі якої розробляється програма розвитку як окремого працівника, так і персоналу підприємства загалом.

Третій етап запропонованої концепції спрямований на вимірювання ефективності управління персоналом та рівня сформованості компетентнісної екосистеми підприємства. На цьому етапі проводиться оцінювання досконалості управління персоналом підприємства на основі

його розвитку та досягнення цільового рівня компетентності. Крім того потрібно оцінити сприйняття персоналу стейкхолдерами, провести аналіз його стратегічної й операційної результативності, а також визначити стан досягнення мети управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу.

Таким чином концептуалізація управління персоналом відповідно до моделі EFQM 2025 дозволяє трансформувати суб'єктивні характеристики працівників у об'єктивні показники якості бізнес-процесів за допомогою наведених інструментів. Це відповідає сучасним запитам бізнесу на створення гнучких екосистем «досконалого персоналу», де успіх залежить від рівня компетентності та особистісної цілеспрямованості кожного працівника підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження розроблено концепцію управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM 2025, яка поєднує стратегічний і операційний фокуси управління з урахуванням особистісних характеристик працівників. Обґрунтовано доцільність формування екосистеми «досконалого персоналу» шляхом гармонійного поєднання професійних, поведінкових і міжособистісних компетентностей, які у свою чергу визначають узагальнюючий рівень компетентності персоналу, який безпосередньо впливає на результативність діяльності, організаційну досконалість, стратегічну стійкість та імідж підприємства. Це відрізняє запропоновану концепцію управління персоналом підприємства від існуючих.

Запропонована концепція дозволяє трансформувати управління персоналом із допоміжної функції в ключовий інструмент реалізації стратегії підприємства, мінімізувати ризики людського фактору та підвищити обґрунтованість управлінських рішень завдяки використанню моделі досконалості EFQM 2025. Практичне значення результатів полягає

у можливості застосування концепції підприємствами різних галузей для формування екосистеми «досконалого персоналу» в умовах економічної трансформації та пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої концепції, розробленням інструментів її реалізації, кількісних індикаторів компетентності персоналу та досконалості управління в межах моделі EFQM 2025.

Література

1. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>

2. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1(21). С. 288-294. URL: https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/2862?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.12.2025).

3. Шерстюк Р.П., Летун О.О. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(46). С. 20-33.

4. Гонтюк В.А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вінниця, 2019. 23 с.

5. Case studies. Read first hand how The EFQM Model helped drive improvements with these leading companies. *EFQM*. URL: <https://efqm.org/case-studies/> (дата звернення: 30.12.2025).

6. The EFQM Model 2025. *Institute for Total Quality Management Switzerland*. 2024. 74 p. URL:

https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/EFQM%20Broschure_2025_English.pdf (дата звернення: 30.12.2025).

7. Martusewicz J., Wierzbic A. & Łukaszewicz M. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(20). 9106. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16209106>

8. Короленко Р.В., Іванов Є.С., Адаменко М.В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9(2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>

References

1. Maistrenko, O., & Vasiuk, V. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Competency-based approach in personnel management as a key to effective organizational development under modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Issue 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> [in Ukrainian].

2. Synychenko, A. V. (2016). Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency-based approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finansy, oblik, banky*. № 1(21). Pp. 288–294. URL: https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/2862?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

3. Sherstiuk, R. P., & Letun, O. O. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom pidpriemstv sfery posluh [Competency-based approach in managing the human potential of service sector enterprises]. *Tsentrálnoukrajinskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. Issue 13(46). Pp. 20–33 [in Ukrainian].

4. Hontiuk, V. A. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency-based approach in the system of enterprise human potential management]: avtoref. dys. ...kand. ekon. nauk: 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vyidamy ekonomichnoyi diyalnosti). Vinnytsia. 23 p. [in Ukrainian].

5. Case studies. Read first hand how The EFQM Model helped drive improvements with these leading companies (2025). *EFQM*. URL: <https://efqm.org/case-studies/>

6. The EFQM Model 2025 (2024). *Institute for Total Quality Management Switzerland*. 74 p. URL: https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/EFQM%20Broschure_2025_English.pdf

7. Martusewicz J., Wierzbic A. & Łukaszewicz M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. Vol. 16(20). 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>

8. Korolenko, R. V., Ivanov, Ye. S., & Adamenko, M. V. (2023). Kompetentsiia, kompetentnist ta kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom pidpriemstva [Competence, competency and competency-based approach in enterprise personnel management]. *Efektivna ekonomika*. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51> [in Ukrainian].