
РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

УДК 65.316:46.336

doi: 10.15330/apred.1.18.79-88

Вербовська Л.С.¹, Станьковська І.М.², Боднар Г.Ф.³, Микитюк М.О.³

КОМПЕТЕНТІСНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та адміністрування,
вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ,
76008, Україна,
¹тел.+380666091419,
e-mail: verlesya@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-2509-1194

²тел.+380667776777,
e-mail: irinastankovska@i.ua,
ORCID ID: 0000-0001-7298-4449

³тел.+380504304448,
e-mail: g.bodnar@avangardco.ua,
ORCID ID: 0000-0002-3769-4689

⁴e-mail: martamykytiuk1409@gmail.com

Анотація. Метою даної статті є дослідження пошуку напрямів розвитку компетенційних можливостей менеджерів проєктів та персоналу. У статті обґрунтовано основні складові розвитку персоналу, вдосконалення компетенцій персоналу та менеджера проєктів. Проаналізовано різні визначення сутності «розвиток персоналу» та «компетентності», що дозволяє підкреслити, що при виборі різних форм навчання, зокрема, тренінгів, різних видів навчання необхідно використовувати/застосовувати сучасні методи та методики для розвитку та вдосконалення. Розглянуто основні компетенції керівників, які зведено до чотирьох груп: управління цілями та завданнями; спрямування підлеглих; управління людськими ресурсами; лідерство.

Визначено, що врахування та поєднання навичок «hard skills» та «soft skills» дозволяють використовувати набуті знання для виконання конкретних завдань на робочому місці в певній професійній діяльності. Представлено сучасні та традиційні моделі, прийоми та інструменти управління персоналом, за якими можна чітко оцінити різницю підходів до управління компетентністю працівників в умовах змін. Запропоновані методи набуття компетенцій дозволяють вибрати ті компетенції та методи їх набуття, які відповідають індивідуальним особливостям організацій. Доведено, що набуття компетенцій менеджером проєктів дозволяє виявляти нові компетенції у працівників, формувати потребу у використанні сучасних аналітичних і поведінкових навичок, забезпечуючи більші можливості для управлінських навичок і гнучкості, діалектичного мислення, вміння приймати творчі рішення в нестандартних ситуаціях. Сформовано компетенції проєктного менеджера які зводиться до того, що менеджер проєктів повинні володіти п'ятьма основними навичками: досягнення цілей; провідні команди; сприяння змінам; управління зацікавленими сторонами та управління ресурсами. Обґрунтовано, що гармонійне поєднання компетенцій допомагає менеджеру проєктів вирішувати складні бізнес-процеси, легко адаптуватися до змін, бути активним учасником

під час ведення нарад, виступів на конференціях, форумах, та різних *mit-upach*, формувати бренд роботодавця тощо. Запропоновано авторське визначення поняття «компетенція», це здібності до виконання чогось, що потребує відповідних професійних вмінь. Доведено, що некомпетентне невикористання персоналом та членами проєктної команди своїх знань, умінь, досвіду та навичок часто призводить до зниження ефекту виконання поставлених завдань, неефективного використання їх потенціалу та лояльності набувачів послуг.

Ключові слова: проєкти, розвиток, персонал, управління персоналом, організація, компетенції, розвиток персоналу.

Verbovska L.S.¹, Stankovska I.M.², Bodnar G.F.³, Mykytiuk M.O.⁴

COMPETENCE DEVELOPMENT OF STAFF AS A COMPONENT OF PROJECT QUALITY ASSURANCE

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Chopin str., 1, Ivano-Frankivsk,
76008, Ukraine,
¹tel.+380666091419,
e-mail: verlesya@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

²tel.+380667776777,
e-mail: irinastankovska@i.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

³ tel.+380504304448,
e-mail: g.bodnar@avangardco.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3769-4689>

⁴ e-mail: martamykytiuk1409@gmail.com

Abstract. The purpose of this article is to study the search for ways to develop the competencies of project managers and staff. The article substantiates the main components of staff development, improving the competencies of staff and project manager. Different definitions of the essence of "staff development" and "competence" are analyzed, which allows us to emphasize that when choosing different forms of education, in particular, training, different types of training it is necessary to use / apply modern methods and techniques for development and improvement. The main competencies of managers are considered, which are reduced to four groups: management of goals and objectives; directing subordinates; human resource management; leadership.

It is determined that taking into account and combining skills "hard skills" and "soft skills" allows you to use the acquired knowledge to perform specific tasks in the workplace in a particular professional activity. Modern and traditional models, techniques and tools of personnel management are presented, which can clearly assess the difference between approaches to managing the competence of employees in a changing environment. The proposed methods of acquiring competencies allow you to choose those competencies and methods of acquiring them that correspond to the individual characteristics of organizations. It is proved that the acquisition of competencies by a project manager allows to identify new competencies in employees, to form the need for modern analytical and behavioural skills, providing greater opportunities for management skills and flexibility, dialectical thinking, creative decision making in unusual situations. The competencies of the project manager are formed, which comes down to the fact that the project manager must have five basic skills: achieving goals; leading teams; promoting change; stakeholder management and resource management. It is substantiated that the harmonious combination of competencies helps the project

manager to solve complex business processes, easily adapt to change, be an active participant in meetings, speeches at conferences, forums, and various mit-upach, form an employer brand and more. The author's definition of the term "competence" is proposed, it is the ability to perform something that requires appropriate professional skills. It has been proven that incompetent non-use by staff and project team members of their knowledge, skills, experience and skills often leads to a decrease in the effect of tasks, inefficient use of their potential and loyalty of service providers.

Key words: projects, development, personnel, personnel management, organization, competencies, personnel development.

Вступ. В сучасному дуже динамічно-змінному цифровому світі легко набути ті чи інші вміння, навички і/та компетенції. Існує достатня кількість компаній, які надають освітні послуги, що допомагають набувати нових знань та вмінь персоналу та задовольняють вимогам керівника компаній, проєктних та HR-менеджерів. Сучасні компанії всіляко сприяють та мотивують персонал до розвитку, в т.ч. проєктних менеджерів, що дозволяє набувати ними нових компетенцій. Для ефективного зворотного зв'язку від набувача компетенцій, це вміння ділитися отриманими знаннями, що, в свою чергу є головною потребою багатьох проєктних менеджерів, адже це свідчить про рівень готовності персоналу як до передачі, так і отримання нових компетенційних знань, дозволяючи компанії підвищувати свою конкурентоспроможність та отримувати лояльність споживачів. Однак, слід звернути увагу, на те, що проєктний менеджер та HR-менеджер мають спільно сформувані/розробити для кожної посади в проєктні відповідні протоколи/посадові інструкції, працівники чи проєктна команда в свою чергу, мають виконувати завдання описані в документі

Питанню вивчення розвитку персоналу та компетенцій менеджера проєкту присвячено значну кількість праць науковців, як в українських, так і зарубіжних, адже ефективні форми і методи навчання в сучасних умовах є головною складовою підвищення компетенційності проєктних менеджерів та персоналу в цілому.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження пошуку напрямів розвитку компетенційних можливостей менеджерів проєктів та персоналу. Теоретичною та методологічною базою дослідження у роботі стали наукові доробки як закордонних, так і українських вчених з найрізноманітніших галузей знань. Для досягнення поставлених завдань використано наступні методи: аналізу та синтезу; системний та логічний аналіз для вивчення теоретичних основ сутності досліджуваних нами питань узагальнення і формулювання висновків.

Результати. В сучасному динамічному змінному світі приділяється достатньо уваги інструментам компетенційного розвитку персоналу. HR – менеджери та вище керівництво сучасних компаній досить ґрунтовно підходять до розвитку персоналу, зокрема, Американські компанії до компетенцій відносять досконалість, Британські компанії керуються національними стандартами компетентності.

Варто визначитися із поняттями «розвиток персоналу» та «компетенції». Отож, розглянемо визначення «розвиток персоналу». Так, на думку дослідників Р. Марра та Г. Шмідта, розвиток персоналу, це навчання та підвищення кваліфікації персоналу [1]. Ф.І. Хміль вважає, що розвиток персоналу, це повторюваний процес, що призводить до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, що відповідають стратегії розвитку організації. [2, с. 325].

Слід звернути увагу на визначення П.Е. Шлендера [3, с.126], який розглядає розвиток людських ресурсів як систему заходів, спрямованих на підтримку здібних працівників, поширення знань та передового досвіду, підготовку молодих кваліфікованих працівників.

Розглянемо визначення поняття «компетенції». В літературі можна знайти досить

багато визначень даного поняття, ми ж розглянемо його з позиції розвитку персоналу. Основою для визначення компетенцій керівників слугує класифікація R.E. Boyatzis [4], яка містить 18 управлінських компетенцій, які зведено до 4 груп:

- управління цілями та завданнями;
- спрямування підлеглих;
- управління людськими ресурсами;
- лідерство.

Можемо стверджувати, що компетенції, то здібності до виконання чогось, що потребує відповідних професійних вмінь.

В таблиці 1 представимо вибрані визначення поняття «компетенція».

Таблиця 1

Вибрані поняття визначення «компетенція»

Table 1

Selected concepts of definition of «competence»

Визначення поняття компетенції	Автор, рік публікації
«Компетентність як здатність компанії та її персоналу виконувати необхідні функціональні обов'язки відповідно до певного бачення, місії та цінностей». Вчений виділяє три основні складові компетентності: - когнітивні (наявність системи професійних і спеціальних предметних знань), - функціональні (володіння методами, технологіями, алгоритмами виконання дій), - особистісний компонент (етичні та соціальні позиції та установки, ставлення до виконання дій).	Девід К. Макклелланд, 1973 [5; 6]
Набір характеристик особи/працівника, що включає мотивацію, особисті якості, навички, самооцінку, які пов'язані із функціонуванням в групі, а також знання, здобуті та застосовуються [7]	Whiddett and Hollyfird, 1982
Комбінація таких факторів, як: людські властивості (інтелект, енергія, позитивне ставлення, довіра, відданість, здатність працівника вчитися та мотивація до ділення знаннями. [7]	Дж. Фітц-Енц 2001
Ставлення, схильності, внутрішня мотивація, стан здоров'я та інші психофізичні особливості, які є важливими з точки зору виконуваної роботи. [8]	Тадеуш Олексин, 2011
Чесність, лояльність, креативність високий рівень здатності до навчання, ввічливе та приємне спілкування, автор вважає даний перелік не вичерпним, адже компетенції мають формуватися відповідно до вимог компанії щодо працівника та виконуваних ним посадових обов'язків. [9]	Світлана Іванова, 2019
- набір індивідуальних поведінкових моделей, які можна спостерігати, вимірювати і які важливі для успішної індивідуальної та організаційної діяльності; - індивідуальні характеристики людини, які призводять до ефективного виконання роботи, крім іншого, такі як мотивація і самопізнання, бажання і готовність демонструвати ефективну роботу. [10]	Едварде Жукаускас, Юргіта Домейкіене

Джерело: сформовано автором на основі 5; 6; 7; 8; 9; 10; 19

Підвищення розвитку персоналу є набуттям нових компетенцій, спрямованих на забезпечення вмілого поєднання «soft and hard skills», які дозволяють працівнику виконувати свої функції, так «soft skills» роблять процес впровадження «hard skills» більш ефективним. [11-16]. В праці [12], автори звертають увагу на «оцінка компетенції», під якою розуміється, як засіб знань та вмінь, мотивації, ставлення

працівника до роботи. Оцінка компетенцій вимагає опрацювання профілю компетенції для відповідного робочого місця, які визначають інтенсивність окремих складових компетенцій, і мають характеризувати працівника працюючого на відповідній посаді. Відповідної думки дотримується фахівець Джек Уелч [13], який вважає, що підвищення компетенційної ефективності працівників, це щоденна робота, вона є невід'ємною частиною роботи керівництва, якою вони мають займатися щоденно, а не тільки під час атестації працівників.

Під час проведення дослідження автори [14, 18], на основі методичного підходу сформували профіль менеджерських (управлінських) компетенцій, до яких віднесли інструментальні, міжособистісні та системні компетенції.

Розглядаючи менеджерські (управлінські) компетенції автори [15, 20] пропонують звертати увагу на гармонійне поєднання soft skills та інших компетенцій для підвищення конкурентоспроможності керівників та ефективного прийняття управлінських рішень ними. Гармонійне поєднання компетенцій допомагає менеджеру проєктів вирішувати складні бізнес-процеси, легко адаптуватися до змін, бути активним учасником під час ведення нарад, виступів на конференціях, форумах, та різних *mit-urach*, формувати бренд роботодавця тощо.

Зміни, які відбуваються в світі вказують на те, що компанії вимагають нових підходів та інструментів розвитку, як до персоналу, так і до керівників, менеджерів проєктів. Персонал вимагає відповідних умов праці, екологічного та мотиваційного середовища, можливостей для особистого розвитку та зростання по кар'єрних сходах. Менеджери проєктів від працівників вимагають, відповідної кваліфікації, участі в житті проєктної команди, знати цілі та пріоритети компанії, вміти застосовувати нестандартні та креативні підходи до вирішення складних не типових ситуацій.

Незалежно від рівня кваліфікації працівника, загальне ставлення є найважливішим фактором, що впливає на продуктивність. Компетенції застосовуються до кожного рівня та посади в проєктній команді. Рисунок 1 ілюструє трикутник компетенцій та взаємозв'язок цих елементів [21].



Рис. 1. Трикутник компетентності [21]

Fig. 1. Triangle of competence [21]

Компетенції менеджера з управління проєктами були згруповані та структуровані за багатьма категоріями. Але все зводиться до того, що керівники проєктів повинні володіти п'ятьма основними навичками [21]:

- Досягнення цілей — Прийняття своєчасних та ефективних рішень і досягнення результатів шляхом належного планування та виконання проєкту. Ця навичка включає такі речі, як ролі, відповідальність, повноваження та підзвітність,

управління ризиками, вирішення проблем і технічну компетентність.

- Провідні команди — розробка та впровадження стратегій, які максимізують потенціал членів команди та сприяють дотриманню високих етичних стандартів у досягненні бачення, місії та цілей корпорації. Це також включає застосування ефективних процесів для формування команди та розвитку членів команди, ситуаційного лідерства, управління конфліктами, стандартів рівних можливостей та професіоналізму.

- Сприяння змінам — Розробка та впровадження процесів і практик, які інтегрують ключові організаційні цілі, пріоритети проекту, корпоративні цінності та інші фактори навколишнього середовища. Притаманним ефективному управлінню змінами є здатність балансувати зміни, зберігаючи певний ступінь стабільності та створюючи робоче середовище, яке заохочує до мислення та самомотивації. Сприяння змінам включає стимулювання творчості та інновацій, стратегічного та системного мислення, усвідомлення внутрішніх і зовнішніх умов і гнучкості перед обличчям невизначеності.

- Управління зацікавленими сторонами — переконливо повідомляти факти та ідеї та вести переговори з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, щоб чітко пояснити та висловити інформацію про проект та отримати пропаганду успіху проекту. Управління зацікавленими сторонами включає навички в сферах впливу та ведення переговорів, «партнерства», політичної обізнаності, а також усного та письмового спілкування.

- Управління ресурсами — своєчасне придбання та адміністрування людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, що створює довіру зацікавлених сторін, зміцнює довіру, виконує місію організації та використовує нові технології.

Отже, розвиток компетентності пов'язаний як з фізіологічними так і ментальними властивостями людини, її професійної діяльності, та методів забезпечення такого розвитку.

Для того щоб ефективно оцінити персонал, компаніям необхідно ретельно підходити до питання вибору методів та інструментів розвитку персоналу. Адже щоб підготувати конкурентоспроможного, компетентного, соціально, ментально та екологічного активного і висококваліфікованого працівника, зокрема відповідального, який здатен працювати в сучасних умовах різної складності є досить складно.

Сьогодні вкрай важко створити єдину для всіх компаній модель розвитку компетенцій, адже необхідно зважати на особливості діяльності, напрями розвитку, розмір компанії, кількість персоналу, як основного так і залучено, тощо. [9, 17].

Звернемося до праці авторів [7], які ґрунтовно у своїй роботі узагальнили підходи традиційних та сучасних методів, прийомів та інструментів щодо управління компетенцією працівників, таблиця 2.

Традиційні та сучасні методи, прийоми та інструменти щодо управління компетенцією персоналу [7, 19]

Table 2

Traditional and modern methods, techniques and tools for personnel competence management [7, 19]

Сфери управління компетенцією співробітників	Традиційні методи, прийоми та інструменти управління компетенцією	Сучасні методи, прийоми та інструменти управління компетенцією
Виявлення компетенцій співробітників	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методика аналізу кадрової документації; – метод спостереження на робочому місці; – метод діагностичного обстеження; – метод проектування профілів компетенцій; – метод проектування еталонної моделі для посад; <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – техніка огляду архівних матеріалів; – техніка спостереження за працівником під час виконання ним своїх завдань; – техніка інтерв'ю; – техніка опитування; – співбесіда. <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анкети для інтерв'ю; – анкети компетенцій; – лист компетенцій; – листи еталонних моделей; – резюме та супровідний лист; – службові картки; – особистісні тести; – тести на талант та навички. 	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мережа; – Центр оцінки; – психографологія. <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – онлайн-співбесіди; – техніка онлайн-інтерв'ю; – методика веб-дослідження. <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – електронний рекрутер; – електронні анкети для інтерв'ю; – електронні довідкові моделі; – проектні тести
Оцінка компетенцій співробітників	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методи 180/270/360 градусів; – метод спостереження; – метод аналізу ефективності роботи; – метод спостереження за поведінкою досвідченого працівника на роботі; – метод критичних випадків. <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рейтинг; – техніка парного порівняння; – техніка нормального розподілу; – описова оцінка; – поведінкове інтерв'ю; – робочі зустрічі з експертами. <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – тести компетентності; – перевірки знань і вмінь; – практичні контрольні роботи; – ситуаційні тести; – анкети аналізу роботи; – анкети для вправ. 	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мережа; – Центр оцінки. <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – електронні анкети для інтерв'ю; – електронні довідкові моделі»; – імітаційні тести.

<p>Розвиток компетенцій співробітників</p>	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проблемні лекції; – навчання на робочому місці; – заміни роботи; – ротація посад; – аналіз випадку; – участь у навчанні в заданому обсязі; – участь у майстер-класах; – природна соціальна підготовка; - самовдосконалення. <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – спроби виконувати завдання інакше, ніж раніше; – групові дискусії; – консультації з начальником; – однолітнє спостереження та зворотний зв'язок; – спостереження за реальними або змодельованими завданнями; – зразки робіт; – наслідування людей, які досягли успіху в певній сфері. <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – так званий тест «папір та олівець»; – психометричні тести; – анкети для самооцінки; – профілі компетенцій. 	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мережа; – Центр розвитку; – Бенчмаркінг; – коучинг; – Наставництво; - Змішане навчання; – реалізація командних проєктів; – віртуальні команди; – електронне навчання з використанням мультимедійних методик; – просторові ігри; – рольова гра з використанням ІТ-технологій; – моделювання з використанням ІТ-технологій; – консультування; – вітчизняні та закордонні навчальні візити; – інформаційні дискусії; - зустрічі, обмін думками та досвідом. <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відеоконференції; – імітаційні вправи; – інструктаж спеціаліста. <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – електронні довідкові моделі; – навчальні програми.
--	--	---

Зазначимо, що методи та інструменти, які представлено в таблиці 2 можуть використовуватися на різних етапах розвитку професійних компетенцій персоналу, так і на різних етапах функціонування компанії, сучасні цифрові технології дозволяють це зробити.

Перевагами запропонованих нами методів та інструментів, дозволяють керівництву компанії, проєктним та HR-менеджерам ефективно та якісно оцінювати персонал, формуючи основу для планування подальшого навчання та розвитку, одночасно вдосконалюючи систему управління компетенцією працівників через використання, як традиційних інструментів, але водночас запроваджуючи і нові методи та інструменти для компетенційного розвитку персоналу. Таке поєднання дозволить компанії досягнути конкурентних переваг, отримуючи при цьому додану вартість та лояльність споживачів.

Висновки. Таким чином, можемо вважати, що розвиток персоналу та його компетенцій, це якісна зміна усталених станів, а саме поєднання «hard I soft skills», виступають як процес розвитку через зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підсумовуючи вище описане, може стверджувати, що компетенції діляться на дві групи, до першої групи належать базові компетенції, зокрема, знання та вміння, до другої групи компетенцій входять установки, мотиви та цінності. Перевагами застосування поданих нами інструментів та методів щодо розвитку компетенцій персоналу, це набуття можливостей удосконалення уже існуючих компетенцій, так і ефективного планування розвитку проєктної команди чи персоналу компанії в цілому.

1. Human Resource Management (2007) [ed. host t. Krystyna Szczepaniak] PWN. Warsaw. 256 p.

2. Xmil F.I. *Personnel management: a textbook for students of higher educational institutions*. K.: Akademydav, 2006. 488 p.
3. Schlender P.E. *Personnel management [etc.]*. M.: UNITIDANA, 2005. 320 c.
4. Boyatzis R.E. *The Competent Manager*. New York: John Wiley, 1982.
5. Jasinska Joanna. *Changes in organizations: efficient management, crisis situations and conditions for achieving success*: monograph. Warszawa: Publishing house FREL, 2015. 530 s.
6. Karvala S. *Mentoring as a strategy supporting comprehensive personal development*. Novy Sonch: University of Business. National Louis University, 2009. Retrieved from: http://mentoring.com.pl/Krzywa_Laffera.pdf (дата звернення: 2.05.2022)
7. Magdalena Graczyk-Kucharska, Małgorzata Spychała Marek Goliński, Maciej Szafranski. *Challenges of modern human resource management*. Radom, 2020. p. 158
8. SIKORSKA Zuzanna, HADAŚ Łukasz. Preferred competencies of purchasing specialists – analysis of job offers. URL: <https://zeszyty.fem.put.poznan.pl/PREFEROWANE-KOMPETENCJE-PRACOWNIKOW-DS-ZAKUPOW-ANALIZA-OFERT-PRACY,132569,0,1.html> (дата звернення: 2.05.2022)
9. Іванова Світлана Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. Пер. з рос. А. Стояновської. Дніпро: Моноліт, 2019. 304 с.
10. Мобілізація доходів та Горизонтальні функції та управління. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencyu/?lang=uk> (дата звернення: 2.05.2022)
11. Moczyłowska J. *Human resource management in the organization*. [Academic textbook]. Warsaw: Difin publisher., 2010. 260 p.
12. Golnau Wiesław, Kalinowski Marek, Litwin Joanna. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. CeDeWu.pl. Wydawnictwa fachowe. 2012. 424 p.
13. Джек Уэлч, Сьюзи Уэлч Победитель. М., 2020. 443 с.
14. A. Kryzhanivska, I. Zapukhliak, O. Romashko, T. Onysenko, T. Kravchenko Enhancing healthcare through the development of managerial competencies of the healthcare leaders. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3443/3386> (дата звернення: 2.05.2022)
15. Kychko I., Parubets O., Kholodnytska A., Perminova V., Lytvyn S. Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3402> (дата звернення: 2.05.2022)
16. Bugdol M. (2011). *Employee management - internal clients in pro-quality organizations*. Difin publisher. Warsaw.p. 248.
17. Dvorianin Kristina, Verbovska Lesya, The prospect of organizing trainings in the company's training centre. *VII International Conference Young Researchers' Innovative Ideas: Science [Start-Ups] Industry*. 27–28 th of May 2021. Kraków. Poland. (106-108 p.)
18. Вербовська Л. Теоретичні аспекти використання дизайн мислення організаціями в умовах змін. *Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи»*. 30 вересня 2021 року. м. Івано-Франківськ. С. 134-135
19. Verbovska Lesya, Haliuk Iryna Application of modern development tools in increasing the competence of the staff. *«Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University»*. «Series of Natural and Mathematical Sciences» and «Series of Social and Human Sciences». 2021. Vol. 8, No. 3, 76-84. URL: <https://doi:10.15330/jpnu.8.3.76-84>
20. Станьковська І. М. Управління якістю проектів. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*. Матеріали XII Міжнародної наук.-практ. конф. (21-22 жовтня 2021). Одеса: ОДАБА, 2021. С. 193-195
21. You've trained your staff in project management, now what? URL: <https://www.pmi.org/learning/library/youve-trained-staff-project-management-7259>(дата звернення: 2.05.2022)

References

1. *Human Resource Management*, ed. Krystyna Szczepaniak. Warsaw, PWN, 2007.
2. Xmil, F.I. *Personnel management: a textbook for students of higher educational institutions*. Kyiv, Akademydav, 2006.
3. Schlender, P.E. *Personnel management*. Moscow, UNITIDANA, 2005.
4. Boyatzis, R.E. *The Competent Manager*. New York, John Wiley, 1982.
5. Jasinska, Joanna. *Changes in organizations: efficient management, crisis situations and conditions for achieving success*". Warszawa, Publishing house FREL, 2015.
6. Karvala, S. *Mentoring as a strategy supporting comprehensive personal development*. Novy Sonch, University of Business. National Louis University, 2009, mentoring.com.pl/Krzywa_Laffera.pdf. Accessed 2 May 2022.

7. Graczyk-Kucharska, Magdalena, Spychałam, Małgorzata, Goliński, Marek, and Maciej Szafranski. *Challenges of modern human resource management*. Radom, 2020.
8. Sikorska, Zuzanna, and Łukasz Hadaś. "Preferred competencies of purchasing specialists – analysis of job offers." *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, zeszyty.fem.put.poznan.pl/PREFEROWANE-KOMPETENCJE-PRACOWNIKOW-DS-ZAKUPOW-ANALIZA-OFERT-PRACY,132569,0,1.html Accessed 2 May 2022.
9. Ivanova, Svitlana. *The art of personnel selection. How to evaluate a person in an hour*. Dnipro, Monolit, 2019.
10. "Revenue Mobilization and Horizontal Functions and Management. EU4PFM , eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencuy/?lang=uk. Accessed 2 May 2022.
11. Moczydlowska, J. *Human resource management in the organization*. Warszawa, Difin publisher, 2010
12. Golnau Wieslaw, Kalinowski Marek, Joanna Litwin *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. CeDeWu.pl. Wydawnictwa fachowe. 2012.
13. Welch, Jack, and Susie Welch. *Winner*. Moscow. Keeper, 2020.
14. Kryzhanivska, A., Zapukhliak, I., Romashko, O., Onysenko, T., and T. Kravchenko. "Enhancing healthcare through the development of managerial competencies of the healthcare leaders." UBS, ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3443/3386. Accessed 2 May 2022.
15. Kychko, I., Parubets, O., Kholodnytska, A., Perminova, V., and S.Lytvyn. "Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine." UBS, fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3402. Accessed 2 May 2022.
16. Bugdol, M. *Employee management - internal clients in pro-quality organizations*. Warsaw, Difin publisher. 2011.
17. Dvorianin, Kristina, and Lesya Verbovska. "The prospect of organizing trainings in the company's training centre." *VII International Conference Young Researchers' Innovative Ideas: Science /Start-Ups/ Industry*. Kraków, 2021, pp.106-108.
18. Verbovska, Lesya. "Theoretical aspects of the use of design thinking by organizations in a changing environment." *International scientific-practical conference "Development of competence in the public sector: European standards and prospects"*. Ivano-Frankivsk. 2021.
19. Verbovska, Lesya, and Iryna Haliuk. "Application of modern development tools in increasing the competence of the staff." *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Series of Natural and Mathematical Sciences and Series of Social and Human Sciences*, vol. 8, no. 3, 2021, pp.76-84. doi:10.15330/jpnu.8.3.76-84.
20. Stan'kovs'ka, I. M. "Project quality management." *Project management: a project approach in modern management. Materials of the XII International scientific-practical. conf. (October 21-22, 2021)*. Odesa: ODABA, 2021, pp. 193-195
21. "You've trained your staff in project management, now what?" Pmi, www.pmi.org/learning/library/youve-trained-staff-project-management-7259. Accessed 2 May 2022.

УДК 330.341

doi: 10.15330/apred.1.18.88-100

Микитюк Н.Є.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НАУКОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
кафедра менеджменту та адміністрування
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел. 050 338 88 98,
e-mail: nataliamykytiukmmm@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-3194-3891