УДК 331.108:005.95/.96:005.336.2
JEL classification: M12, M50, O15

ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

САМОЛЮК Наталія[1], ДЕНИСЮК Сергій[2]
[1] Національний університет водного господарства та природокористування
https://orcid.org/0000-0001-8693-8558
e-mail: n.m.samoliuk@nuwm.edu.ua
[2] Національний університет водного господарства та природокористування
https://orcid.org/0009-0001-1485-4811
e-mail: s.i.denysyuk@nuwm.edu.ua

У статті досліджено сучасні інституційні моделі компетентнісного управління людськими ресурсами у світовій та українській практиці та обґрунтовано перспективи адаптації міжнародного досвіду до умов функціонування вітчизняних підприємств. Проаналізовано трансформацію HR-менеджменту під впливом цифровізації економіки, технологічних змін та викликів ринку праці, що зумовлюють перехід від локального оцінювання персоналу до комплексної інституційної системи стратегічного управління людським капіталом. Проведено порівняльний аналіз провідних міжнародних практик США, Великої Британії та Сінгапуру, виявлено їхні методичні особливості, переваги та обмеження. Визначено, що вітчизняна система компетентнісного управління перебуває на етапі формування та характеризується фрагментарністю нормативного забезпечення й слабким зв'язком із Національною рамкою кваліфікацій та цифровими інструментами. Обґрунтовано концепцію комбінованої інституційної моделі компетентнісного управління в Україні, яка інтегрує інституційний, стратегічний, цифровий та професійний вектори розвитку. Зроблено висновок, що впровадження запропонованої моделі дозволить подолати наявну роз'єднаність кадрових процедур, прискорити цифрову трансформацію HR-процесів та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: компетентнісне управління; управління людськими ресурсами; компетентнісна модель; інституційна модель; людський капітал; компетентнісний підхід.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-38

Стаття надійшла до редакції / Received 21.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 12.10.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© САМОЛЮК Наталія, ДЕНИСЮК Сергій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Світова практика свідчить, що компетентнісний підхід поступово трансформувався із методичного інструменту оцінювання персоналу у складову загальної системи управління людськими ресурсами. У багатьох країнах компетентнісні моделі інтегровані з професійними стандартами, національними рамками кваліфікацій, корпоративними системами розвитку талантів, механізмами стратегічного планування людського капіталу та цифровими платформами аналітики персоналу. Водночас в Україні процес формування компетентнісного управління перебуває на етапі становлення і характеризується фрагментарністю нормативного забезпечення, недостатньою інтеграцією компетентнісних моделей у кадрову політику підприємств та обмеженим використанням сучасних цифрових технологій оцінювання компетентностей.

Додатковим чинником, що зумовлює необхідність вдосконалення системи управління людськими ресурсами, є стрімка цифровізація економіки, впровадження нових технологій та структурні зміни на ринку праці. Швидка зміна вимог до працівників вимагає від підприємств переходу до безперервного навчання, своєчасного підвищення кваліфікації та оновлення професійних вимог до посад. В українських реаліях, ускладнених воєнними та повоєнними викликами, міграційними процесами та дефіцитом кадрів, здатність підприємств оперативно визначати, оцінювати та розвивати необхідні компетентності працівників стає вирішальною умовою для забезпечення їхньої стабільної роботи та подальшого розвитку.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження світового досвіду формування інституційних моделей компетентнісного управління людськими ресурсами, їх порівняльний аналіз та визначення можливостей адаптації найкращих міжнародних практик до сучасних умов розвитку українських підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика компетентнісного управління людськими ресурсами є одним із найбільш динамічних напрямів сучасної економічної науки. У працях зарубіжних науковців М. К. Кемпіона,

Д. Дж. Шепкера, М. А. Кемпіона та Дж. І. Санчеса доведено, що ефективність компетентнісних моделей визначається ступенем їхньої інтеграції у процес реалізації загальної стратегії підприємства [1]. Водночас В. Дж. Ротвелл, Ф. Мозаффарі та А. Аль-Хаджрі на основі бібліометричного аналізу показали, що сучасне компетентнісне моделювання розвивається одночасно на двох рівнях: як чинник індивідуальної результативності працівника та як основа розвитку загальних спроможностей організації [3].

Вагомий внесок у цифровізацію кадрових процесів зробили М. Болхулі, Н. Міттас, Г. Какаронцас та співавтори, запропонувавши математичні моделі та інтелектуальні системи для оцінювання компетентностей і виявлення їх розривів [2]. У світовій практиці аналітика персоналу та цифрові платформи вже стали базовим інструментом безперервного моніторингу та прогнозування потреб у розвитку людського капіталу.

Українська наукова школа також активно досліджує зазначену проблематику. У працях Н. Тюхтенко розкрито особливості компетентнісного управління в умовах цифрової трансформації бізнесу [4]. О. Майстренко та В. Васюк висвітлюють компетентнісний підхід як інструмент підвищення ефективності організацій та інтеграції із системою мотивації [5]. Н. Фоменко обґрунтовує необхідність поєднання компетентностей зі стратегічним управлінням кадровим потенціалом [6], а О. Олійник, О. Головань і С. Маркова розглядають його крізь призму людиноцентричної концепції розвитку [7]. Важливе місце посідають і праці В. Тимошенко, де компетентнісний підхід подано як безперервний управлінський цикл [8].

Порівняльний аналіз свідчить про наявність розбіжностей між вітчизняним та міжнародним досвідом. Якщо вітчизняні автори розглядають компетентності переважно як окремий методичний інструмент вдосконалення кадрових процедур (добору, оцінювання чи навчання), то у світовій практиці вони виступають інтегруючою основою усієї системи управління підприємством.

Крім того, принциповою відмінністю є рівень використання цифрових технологій. У той час як в Україні цифрові компетентності частіше розглядаються лише як одна з вимог до працівника, у міжнародній практиці цифрові системи самі стають середовищем прийняття управлінських рішень та автоматизованого моніторингу людського капіталу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість існуючих публікацій висвітлюють лише окремі аспекти компетентнісного підходу – переважно як локальну методику оцінювання персоналу або окремий елемент корпоративного навчання. Водночас поза увагою науковців залишається комплексне аналітичне узагальнення національних систем компетентнісного управління, що довели свою ефективність у світовій практиці, а також питання стандартизації компетентностей, їх узгодження з національними рамками кваліфікацій та використання цифрових інструментів для подолання розривів у навичках працівників. Відсутність цілісного порівняльного аналізу міжнародного досвіду та практичних рекомендацій щодо його адаптації до умов українських підприємств зумовлює необхідність проведення цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є порівняльний аналіз світових інституційних моделей компетентнісного управління людськими ресурсами та розроблення концептуальних векторів їх адаптації в Україні в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна трансформація систем управління людськими ресурсами відбувається під впливом цифровізації економіки, прискорення технологічних змін, глобалізації ринку праці та формування економіки знань. За цих умов конкурентні переваги підприємств дедалі більше визначаються не кількісними характеристиками трудового потенціалу, а здатністю персоналу швидко адаптуватися до нових виробничих вимог, генерувати інновації та ефективно використовувати сучасні технології. Саме тому у світовій практиці спостерігається поступовий перехід від традиційного кадрового менеджменту до компетентнісно орієнтованих моделей управління людськими ресурсами, в яких компетентності виступають базовим інструментом стратегічного розвитку людського капіталу.

Аналіз сучасних вітчизняних та зарубіжних досліджень дає підстави стверджувати, що компетентнісне управління людськими ресурсами еволюціонувало від окремого інструменту

оцінювання персоналу до комплексної інституційної системи, яка визначає принципи функціонування сучасного HR-менеджменту. Незважаючи на спільність теоретичних засад, національні моделі компетентнісного управління істотно відрізняються за рівнем інституціоналізації, методичним забезпеченням, ступенем цифровізації та роллю державних інститутів у регулюванні розвитку професійних компетентностей.

Яскравим прикладом такої інституційної специфіки є США, де ключовим осередком встановлення професійних стандартів у сфері управління персоналом виступає асоціація Society for Human Resource Management (SHRM). Її компетентнісна модель не обмежується визначенням набору знань, а поєднує поведінкові характеристики та спеціалізовані навички у єдиній системі вимог до фахівців. Сучасна система SHRM BASK включає дев'ять поведінкових компетентностей і одну технічну, а також слугує основою для складання сертифікаційних іспитів SHRM-CP та SHRM-SCP. Завдяки цьому компетентнісний профіль безпосередньо пов'язується із підтвердженням кваліфікації, розвитком кар'єри та загальним визнанням професійної спроможності HR-фахівця.

Інституційна логіка цієї моделі полягає у створенні замкненого циклу «компетентності → оцінювання → сертифікація → професійний розвиток». Її перевагою є можливість формування єдиних орієнтирів професійної якості HR-фахівців незалежно від конкретної організації. Водночас така модель має і певне обмеження: професійна сертифікація не може повністю замінити внутрішні компетентнісні моделі підприємств, оскільки стратегічні компетентності конкретної організації залежать від її галузі, технологічної специфіки, організаційної культури та конкурентної стратегії. Отже, американський досвід демонструє доцільність поєднання зовнішнього професійного стандарту із внутрішньокорпоративною компетентнісною моделлю.

Інший інституційний механізм сформувався у Великій Британії, де компетентнісне управління базується на узгодженій системі державних кваліфікаційних стандартів та діяльності професійних інституцій. Зокрема, Національні професійні стандарти (National Occupational Standards) визначають обсяг знань, навичок і розуміння, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Роботодавці застосовують їх для формування вимог до вакансій та програм внутрішнього навчання, тоді як освітні заклади спираються на ці стандарти під час розроблення академічних і прикладних кваліфікацій [10].

Ключовим елементом британської моделі виступає діяльність Дипломованого інституту управління персоналом і кадрового розвитку (CIPD), який розробив уніфіковану Професійну карту компетентностей (Profession Map) [11]. Її особливістю є багаторівнева структура, що враховує ступінь відповідальності фахівця та складність виконуваних ним функцій. Ця карта інтегрує базові знання, поведінкові індикатори й спеціалізовані навички, слугуючи інструментом для проєктування посад, оцінювання спроможності персоналу та побудови траєкторій кар'єрного зростання [11]. Практичне значення британського підходу полягає у забезпеченні наскрізної вертикальної інтеграції компетентностей – від загальнонаціонального професійного стандарту до повсякденної діяльності працівника на конкретному робочому місці.

Ще більш комплексний інституційний підхід демонструє Сінгапур, де компетентнісне управління є складовою державної політики розвитку людського капіталу. Національна програма Skills Framework формується через узгодження інтересів держави, роботодавців, галузевих асоціацій, профспілок та освітніх закладів [12]. Практична цінність сінгапурської системи полягає у створенні єдиної платформи, що об'єднує описи посадових ролей, вимоги до навичок, кар'єрні траєкторії та освітні програми [12]. З-поміж галузевих стандартів особливу актуальність має Skills Framework for Human Resources, яка охоплює такі сучасні напрями, як HR-аналітика, цифровізація кадрових процесів, стратегічне планування ресурсів та управління змінами [12]. Державна концепція Сінгапуру доповнюється діяльністю Інституту фахівців з управління людськими ресурсами (IHRP), заснованого спільно Міністерством трудових ресурсів, профспілками та федерацією роботодавців для формування єдиних кваліфікаційних стандартів [13].

В Україні інституціоналізація компетентнісного управління перебуває на етапі активного формування. На відміну від розглянутих зарубіжних моделей, де досягнуто високого рівня узгодженості між вимогами ринку праці, державними рамками та оціночними інститутами, вітчизняний досвід наразі має переважно внутрішньокорпоративний характер. Практична реалізація компетентнісного підходу здебільшого обмежується локальними процедурами добору та оцінювання персоналу, тоді як системні зв'язки з Національною рамкою кваліфікацій (НРК), галузевими професійними стандартами та сертифікаційними центрами є фрагментарними. Проте вітчизняна система володіє значним потенціалом для адаптації та синтезу кращих світових практик.

Систематизацію ключових суб'єктів, механізмів та переваг розглянутих інституційних моделей наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Інституційні моделі компетентнісного управління людськими ресурсами

Країна	*Ключовий інституційний суб'єкт*	*Основний механізм*	*Характер компетентнісної моделі*	*Основна перевага*
США	Професійні асоціації та роботодавці	Професійна модель та сертифікація	Професійно-поведінкова, стратегічна	Сильний зв'язок компетентностей із професійною сертифікацією
Велика Британія	Держава, професійні організації, роботодавці	Професійні стандарти та кваліфікації	Багаторівнева професійна	Висока стандартизація та зв'язок із кваліфікаціями
Сінгапур	Держава, роботодавці, галузеві та професійні організації	Галузеві Skills Framework	Динамічна, галузево орієнтована	Інтеграція компетентностей, освіти, кар'єри та потреб ринку праці
Україна	Держава, підприємства, професійне середовище	Національна рамка кваліфікацій, професійні стандарти, корпоративні моделі	Переважно корпоративна; перебуває на етапі формування	Можливість адаптації міжнародних практик до національної системи

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення міжнародних практик

Глибокий аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців (М. Болхулі, В. Ротвелла, Н. Тюхтенко, О. Майстренко, В. Васюк, Н. Фоменко, О. Олійник, В. Тимошенко) засвідчує, що сучасне компетентнісне управління вимагає синергії нормативних засад, бізнес-стратегій та цифрових інструментів [2-8]. На основі критичного узагальнення світового досвіду та врахування специфіки українського ринку праці нами обґрунтовано концепцію перспективного розвитку компетентнісного управління в Україні. Вона базується на формуванні комбінованої (адаптивної) інституційної моделі, яка охоплює чотири взаємопов'язані вектори:

1) інституційний вектор: передбачає гармонізацію корпоративних компетентнісних моделей із Національною рамкою кваліфікацій (НРК), галузевими професійними стандартами та незалежними центрами оцінювання й сертифікації кваліфікацій. Це забезпечує єдину мову спілкування між освітнім середовищем та роботодавцями, запозичуючи кращі риси європейської системи стандартизації;

2) стратегічний вектор: полягає в інтеграції компетентнісних моделей безпосередньо в систему корпоративного стратегічного планування, за прикладом англо-американського досвіду [1]. Компетентності мають виступати не просто формальним профілем посади, а чинником досягнення стратегічних цілей підприємства та формування його конкурентних спроможностей;

3) цифровий вектор: орієнтований на впровадження сучасних інструментів HR-аналітики, алгоритмів штучного інтелекту та цифрових компетентнісних платформ для автоматизованого моніторингу, діагностики прогалин у навичках (skills gaps) та прогнозування майбутніх потреб у компетентностях [2]. У цьому векторі синтезовано інноваційний досвід Сінгапуру та новітні наукові розробки [2, 12];

4) професійний вектор: передбачає розбудову персоналізованих траєкторій безперервного професійного розвитку працівників, ефективне формування кадрового резерву та впровадження систем постійного підвищення кваліфікації (upskilling/reskilling) відповідно до динамічних вимог ринку праці [3, 8].

Створення та реалізація такої комбінованої моделі дозволить подолати наявну фрагментарність вітчизняної кадрової практики та узгодити інтереси українських підприємств, освітнього середовища й державних інститутів у процесі відтворення та розвитку людського капіталу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз інституційних моделей компетентнісного управління у світовій та українській практиці засвідчує їх еволюцію від локального оцінювання персоналу до стратегічного управління

людським капіталом. Ключовою ознакою зрілої інституційної моделі є не наявність окремого компетентнісного профілю, а його інтеграція у взаємопов'язану структуру кадрових, управлінських, освітньо-кваліфікаційних і цифрових інститутів.

Головні переваги світових моделей полягають у високій інтеграції HR-процесів та можливості кількісного оцінювання навичок цифровими інструментами. Водночас їх застосування обмежене високими вимогами до інформаційної інфраструктури, якості даних та цифрової зрілості підприємств. В Україні ці обмеження посилюються повільною цифровізацією кадрових процедур і слабким зв'язком корпоративних моделей із Національною рамкою кваліфікацій та професійними стандартами.

Концепція перспективного розвитку компетентнісного управління в Україні охоплює чотири взаємопов'язані вектори: інституційний (гармонізація з Національною рамкою кваліфікацій), стратегічний (інтеграція в корпоративне планування), цифровий (впровадження HR-аналітики та штучного інтелекту) та професійний (розбудова персоналізованих траєкторій навчання й кадрового резерву). Впровадження цієї комбінованої моделі дозволить адаптувати кращі англо-американські, європейські та азійські практики до вітчизняного бізнес-середовища..

Реалізація запропонованого підходу перетворить компетентнісний менеджмент із функціонального інструменту кадрової роботи на системний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це сформує передумови для ефективного відтворення людського капіталу в умовах сучасних економічних та технологічних викликів.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробленні методичного інструментарію кількісної оцінки результативності інституційних моделей компетентнісного управління. Окремого аналізу потребують практичні механізми взаємодії підприємств із кваліфікаційними інститутами та моделювання цифрових HR-платформ на основі Big Data і штучного інтелекту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Campion M. C., Schepker D. J., Campion M. A., Sanchez J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*. Vol. 59, № 3. 291–306. https://doi.org/10.1002/hrm.21994
2. Bohlouli M., Mittas N., Kakarontzas G., Theodosiou T., Angelis L., Fathi M. (2020). Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. arXiv. 2020. arXiv:2001.09797. 1-36. https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.09797
3. Rothwell W. J., Mozaffari F., Al Hajri A. (2024). A bibliometric overview of competency and capability modeling: research contributions and trends (2000–2024). *Performance Improvement Quarterly*. Vol. 37, № 2. 67–88. https://doi.org/10.56811/PIQ-24-0022
4. Тюхтенко Н. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2025. Вип. 1(31). 128-139. URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=480194
5. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57
6. Фоменко Н. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. 182–190. https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190
7. Олійник О., Головань О., Маркова С. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. 75–83. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14
8. Тимошенко В. Модель стратегії управління персоналом з використанням компетентнісного підходу. *Економіка і регіон*. 2026. Т. 1, № 100. https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4385
9. SHRM BASK. URL: https://www.shrm.org/credentials/certification/exam-preparation/bask
10. National Occupational Standards (NOS). URL: https://www.gov.uk/government/publications/national-occupational-standards
11. CIPD Profession Map. URL:https://www.cipd.org/uk/the-people-profession/the-profession-map/how-it-works/role-design/
12. SkillsFuture Singapore. URL: https://www.skillsfuture.gov.sg/

13. Institute for Human Resource Professionals. URL:https://ihrp.sg/resources/body-of-competencies-boc/

REFERENCES:

1. Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, 59(3), 291–306. https://doi.org/10.1002/hrm.21994
2. Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2020). Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. *arXiv*. 1–36. https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.09797
3. Rothwell, W. J., Mozaffari, F., & Al Hajri, A. (2024). A bibliometric overview of competency and capability modeling: Research contributions and trends (2000–2024). *Performance Improvement Quarterly*, 37(2), 67–88. https://doi.org/10.56811/PIQ-24-0022
4. Tyukhtenko, N. (2025). Kompetentnisni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy u konteksti svitovykh tendentsii intelektualnoho rozvytku biznes-ekosystem [Competency-based aspects of human resource management in the context of global trends in the intellectual development of business ecosystems]. Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry, 1(31), 128–139. URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=480194
5. Maistrenko, O., & Vasiuk, V. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Competency-based approach to personnel management as a key to effective organizational development under contemporary challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57
6. Fomenko, N. (2025). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Mechanism for managing workforce development based on the competency approach in the context of digital transformation]. *Ekonomichnyi prostir (Economic Scope)*, 206, 182–190. https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190
7. Tymoshenko, V. (2026). Model stratehii upravlinnia personalom z vykorystanniam kompetentnisnoho pidkhodu [Model of personnel management strategy using a competence-based approach]. Ekonomika i rehion, 1(100). https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4385
8. Oliinyk, O., Holovan, O., & Markova, S. (2025). Modeli ta metody menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh: filosofsko-kontseptualni ta prykladni aspekty [Models and methods of personnel management in modern conditions: philosophical-conceptual and applied aspects]. Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys, (8), 75–83. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14
9. SHRM BASK. https://www.shrm.org/credentials/certification/exam-preparation/bask
10. National Occupational Standards (NOS). https://www.gov.uk/government/publications/national-occupational-standards
11. CIPD Profession Map. https://www.cipd.org/uk/the-people-profession/the-profession-map/how-it-works/role-design/
12. SkillsFuture Singapore. https://www.skillsfuture.gov.sg/
13. Institute For Human Resource Professionals. https://ihrp.sg/resources/body-of-competencies-boc/

INSTITUTIONAL MODELS OF COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GLOBAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

SAMOLIUK Nataliia, DENYSIUK Sergey
National University of Water and Environmental Engineering

The article examines modern institutional models of competency-based human resource management in global and Ukrainian practice and substantiates the prospects for adapting international experience to the operating conditions of domestic enterprises. It is established that under the influence of digitalization and labor market challenges, competency-based management has evolved from a localized employee performance assessment tool into a comprehensive system of strategic human capital management that integrates talent acquisition, professional standards, and continuous development.

A comparative analysis of leading international practices was conducted, highlighting the professional certification model of the USA (SHRM BASK), the qualification and standardization framework of Great Britain (NOS and CIPD Profession Map), and the integrated state-driven national strategy of Singapore (Skills Framework and IHRP). Methodological features, institutional strengths, and implementation constraints of each national model were systematically identified. The study demonstrates that while advanced economies exhibit high integration of HR processes with national qualifications frameworks and analytical platforms, the Ukrainian system is currently in its developmental stage, characterized by regulatory fragmentation, limited application of digital HR analytics, and weak systemic links between corporate models and the National Qualifications Framework.

To address these limitations, the authors propose a conceptual combined institutional model of competency-based human resource management in Ukraine, structured around four interconnected vectors: institutional (harmonization with national qualifications and standards), strategic (integration into corporate planning), digital (implementation of HR analytics and AI), and professional (building personalized learning pathways and talent pools). Implementing the proposed model will bridge the gap between educational standards and business needs, accelerate HR digitalization, and significantly boost the long-term competitiveness of Ukrainian enterprises.

Keywords: competency-based human resource management; human resource management; competency model; institutional model; human capital; competency-based approach.