

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ФАЙЧАК АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 338: 330.341 (005.95/.96:005.8)

ДИСЕРТАЦІЯ
ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

_____ А.В. Файчак

Науковий керівник: Штулер Ірина Юріївна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Файчак А.В. Економічні аспекти формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 – Економіка. – ВНЗ «Національна академія управління», Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячено комплексному дослідженню економічних аспектів формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичного забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки, спрямованого на підвищення ефективності використання людського капіталу та економічної результативності діяльності суб'єктів підприємництва.

В роботі підтверджено, що в умовах інноваційної економіки управлінські компетентності вже не можуть розглядатися виключно як характеристика професійної підготовки менеджерів або складова системи управління персоналом. Їх економічна природа полягає у здатності впливати на продуктивність використання людського капіталу, результативність проєктної діяльності, ефективність розподілу ресурсів, швидкість реалізації інновацій та формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва.

Встановлено, що еволюція концепцій людського капіталу, економіки знань та компетентнісного управління відображає поступову зміну ролі управлінських компетентностей у забезпеченні економічного розвитку.

Засвідчено, що цифровізація економіки істотно трансформує вимоги до управління проєктними командами. Активне впровадження цифрових технологій, використання штучного інтелекту, поширення дистанційної та гібридної моделей роботи, розвиток гнучких методологій управління проєктами змінюють не лише зміст професійної діяльності менеджерів, а й саму структуру управлінських компетентностей.

Здійснено узагальнення сучасних міжнародних моделей управлінських компетентностей та визначення основних тенденцій їх розвитку. Встановлено, що, незважаючи на відмінності у структурі окремих моделей, усі вони демонструють поступове посилення ролі лідерства, комунікації, стратегічного мислення, управління змінами, цифрових компетентностей та здатності до безперервного професійного розвитку.

Підтверджено, що в умовах інноваційної економіки управлінські компетентності вже не можуть розглядатися виключно як характеристика професійної підготовки менеджерів або складова системи управління персоналом. Їх економічна природа полягає у здатності впливати на продуктивність використання людського капіталу, результативність проєктної діяльності, ефективність розподілу ресурсів, швидкість реалізації інновацій та формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва.

Встановлено, за результатами узагальнення сучасних теоретичних підходів, що еволюція концепцій людського капіталу, економіки знань та компетентнісного управління відображає поступову зміну ролі управлінських компетентностей у забезпеченні економічного розвитку.

Розроблено авторський методичний підхід до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, що передбачає інтеграцію оцінювання управлінських компетентностей із системою економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва. Це дозволяє перейти від традиційного якісного оцінювання професійного розвитку

персоналу до кількісного визначення економічної доцільності інвестицій у розвиток людського капіталу.

Сформовано авторський інструментарій інтегрального оцінювання управлінських компетентностей, що дозволяє не лише кількісно визначити поточний рівень розвитку управлінських компетентностей, а й здійснювати порівняльний аналіз окремих проєктних команд, визначати напрями їх подальшого розвитку та оцінювати динаміку змін у процесі реалізації програм професійного вдосконалення.

Розроблено комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) та індекс економічної доцільності (EDI). Їх використання створює можливість кількісного обґрунтування доцільності реалізації програм розвитку управлінських компетентностей і вибору найбільш економічно ефективних напрямів інвестування.

Запропоновано матрицю прийняття управлінських рішень, яка дозволяє інтерпретувати результати розрахунків інтегральних показників, визначати пріоритетність управлінських заходів та формувати рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.

Запропоновані теоретичні положення, результати емпіричного дослідження та розроблений авторський методичний підхід утворюють цілісну систему наукових знань, спрямовану на підвищення економічної ефективності управління проєктними командами в умовах інноваційної економіки.

Ключові слова: управлінські компетентності; проєктні команди; проєктне управління; інноваційний розвиток; цифровізація; розвиток людських ресурсів; цифрові компетентності; мотивація персоналу; управління; лідерство; організаційний розвиток; людський капітал; конкурентоспроможність; сталий розвиток; наукові дослідження та розробки.

ABSTRACT

Faichak A.V. Economic Aspects of Developing Managerial Competencies of Project Teams in the Context of the Innovation Economy. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for scientific degree of Doctor of Philosophy (PhD) on specialty 051 – Economy. – National Academy of Management, Kyiv, 2026.

The thesis for scientific degree is devoted to a comprehensive study of the economic aspects of developing managerial competencies of project teams in the context of an innovation-driven economy.

The purpose of the dissertation is to further develop the theoretical foundations and improve the methodological framework for the economic justification of managerial decisions concerning the development of project team managerial competencies in the context of an innovation-driven economy, aimed at enhancing the efficiency of human capital utilization and improving the economic performance of business entities.

The study confirms that, in the context of an innovation-driven economy, managerial competencies can no longer be viewed solely as a characteristic of managers' professional qualifications or as a component of the human resource management system. Their economic nature lies in their ability to influence the productivity of human capital, the performance of project activities, the efficiency of resource allocation, the pace of innovation implementation, and the creation of competitive advantages for business entities.

It has been established that the evolution of the concepts of human capital, the knowledge economy, and competency-based management reflects the gradual transformation of the role of managerial competencies in ensuring economic development.

The research demonstrates that the digitalization of the economy significantly transforms the requirements for project team management. The widespread adoption of digital technologies, artificial intelligence, remote and hybrid work models, and agile project management methodologies changes not only the nature of managers' professional activities but also the very structure of managerial competencies.

A generalization of contemporary international managerial competency models has been carried out, and the main trends in their development have been identified. Despite differences in the structure of individual models, all of them demonstrate a growing emphasis on leadership, communication, strategic thinking, change management, digital competencies, and the ability to engage in continuous professional development.

The study further confirms that, under the conditions of an innovation-driven economy, managerial competencies should not be considered merely as an element of managers' professional training or personnel management systems. Their economic significance is manifested in their impact on the productivity of human capital, project performance, the efficiency of resource allocation, the speed of innovation implementation, and the formation of competitive advantages for business entities.

Based on a synthesis of contemporary theoretical approaches, it has been established that the evolution of the concepts of human capital, the knowledge economy, and competency-based management reflects the increasing importance of managerial competencies as a determinant of economic development.

The author has developed a methodological approach to the economic justification of managerial decisions concerning the development of project team managerial competencies. The proposed approach integrates the assessment of managerial competencies with the system of economic performance indicators of business entities. This makes it possible to move beyond the traditional qualitative evaluation of personnel development toward a quantitative assessment of the economic feasibility of investments in human capital development.

An original framework for the integrated assessment of managerial competencies has been developed. It enables not only the quantitative evaluation of the current level of managerial competency development but also comparative analysis of different project teams, identification of priority areas for further development, and assessment of competency dynamics during the implementation of professional development programs.

A comprehensive integral indicator of the economic feasibility of managerial decisions regarding competency development (E_{MK}) and the Economic Decision Index (EDI) have been developed. Their application provides a quantitative basis for evaluating the feasibility of implementing managerial competency development programs and selecting the most economically efficient investment directions.

A managerial decision-making matrix has also been proposed, enabling the interpretation of the calculated integral indicators, the prioritization of managerial actions, and the formulation of recommendations for selecting the optimal strategy for developing the managerial competencies of project teams.

The proposed theoretical provisions, the findings of the empirical research, and the author's methodological approach constitute an integrated system of scientific knowledge aimed at improving the economic efficiency of project team management in the context of an innovation-driven economy.

Keywords: managerial competencies; project teams; project management; innovative development; digitalization; human resource development; digital competencies; employee motivation; management; leadership; organizational development; human capital; competitiveness; sustainable development; research and development.

Список опублікованих наукових праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз

1. Kuzmenko, O., & Faichak, A. (2025). Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. *European Journal of Economics and Management*, 11, 6, 50-61.

DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.2>

2. Файчак, А. В. (2025). Оптимізація бізнес процесів на основі цифрових рішень: інструменти, методи та виклики. *Теоретичні та прикладні питання економіки* (2 (51)), 305–322.

DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.22>

3. Файчак А.В. Оцінка методів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів в ІТ-сфері України // *Актуальні проблеми економіки*. - 2024.- № 12 (282). – с.167-181

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Andrii-Faichak-167-181.pdf

4. Файчак А.В. Гнучкість на противагу консерватизму: огляд AGILE методологій управління проектними командами в ІТ-галузі// *Актуальні проблеми економіки*. - 2024.- №4 (274). – с.130-140

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Andrii-Faichak-130-140.pdf

Публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів

5. Файчак А.В. ІТ-галузь як фактор розвитку економічного потенціалу України та науково-технічного прогресу в оборонно-промисловому комплексі під час війни. *Круглий стіл Суспільно-науковий проєкт «Духовні цінності українського суспільства у світлі співпраці суспільствознавства і богослов'я» (2001-2023) - 2023.* – с.130-140

<https://numl.org/1hUQ>

6. Файчак А.В. Сучасні тенденції ІТ-галузі України в умовах повномасштабного вторгнення//*Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці* матеріали XVII-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Ukraine-Turkey, 14-15 жовтня 2023 року) / ВНЗ «Національна академія управління». – Київ: НАУ. – 2023. – с.12-15.

<https://numl.org/Pp1>

7. Файчак А.В. Роль гнучких підходів в управлінні проектними командами українських ІТ-компаній в сучасних умовах // *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф.*, 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. 398 с. с. 292-293

<https://numl.org/1hUP>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	24
1.1. Управлінські компетентності як складова розвитку людського капіталу в інноваційній економіці.....	24
1.2. Економічна природа функціонування проєктних команд в умовах цифрової трансформації та інновацій.....	43
1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності розвитку управлінських компетентностей проєктних команд	68
Висновки до розділу 1.....	94
 РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	96
2.1. Тенденції розвитку ринку праці та формування попиту на управлінські компетентності проєктних команд в інноваційній економіці.....	96
2.2. Економічний аналіз використання інвестицій у формування управлінських компетентностей проєктних команд.....	121
2.3. Оцінювання впливу управлінських компетентностей проєктних команд на формування їх економічної ефективності	151
Висновки до розділу 2.....	179
 РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	182

3.1. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.....	182
3.2. Інструментарій реалізації методичного підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.....	191
3.3. Економічне обґрунтування ефективності застосування інструментарію оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд	208
3.4. Практична реалізація запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд	223
Висновки до розділу 3.....	235
ВИСНОВКИ.....	238
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	248
ДОДАТКИ.....	258

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку інноваційної економіки людський капітал набув статусу одного з ключових чинників економічного зростання, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Відповідно зростають масштаби інвестицій у професійний розвиток персоналу, формування управлінських компетентностей, цифрових навичок, лідерського потенціалу та систем управління знаннями. Разом із тим практика свідчить, що прийняття управлінських рішень щодо розвитку компетентностей здебільшого ґрунтується на експертних оцінках, досвіді керівників або окремих показниках результативності навчання, тоді як комплексне економічне обґрунтування таких рішень залишається недостатньо розробленим. Унаслідок цього суб'єкти підприємництва не завжди мають можливість об'єктивно оцінити ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу (їх навчання, набутих компетентностей, тощо), порівняти альтернативні напрями його розвитку та визначити їхній вплив на економічні результати діяльності.

Поглиблення цифрової трансформації, поширення технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, розвиток економіки знань і зростання ролі проєктно-орієнтованих моделей управління суттєво змінюють вимоги до організації діяльності суб'єктів підприємництва. Реалізація стратегічних, інноваційних, інвестиційних і цифрових проєктів дедалі більше залежить від ефективності роботи проєктних команд, здатності їх керівників оперативно приймати управлінські рішення, координувати взаємодію учасників, управляти ризиками, забезпечувати адаптацію до змін та досягнення запланованих результатів. За таких умов управлінські компетентності стають не лише професійною характеристикою керівника, а й економічним ресурсом, який визначає продуктивність праці, ефективність використання людського капіталу,

рівень інноваційної активності, якість реалізації проєктів та конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України в умовах цифрової трансформації економіки, інтеграції до європейського економічного простору, післявоєнного відновлення та необхідності реалізації значної кількості інвестиційних, інфраструктурних і технологічних проєктів. Досягнення їхніх цілей потребує не лише формування професійних проєктних команд, а й забезпечення економічно обґрунтованого управління розвитком їхніх компетентностей. За умов обмеженості фінансових ресурсів особливого значення набуває можливість оцінювання економічної доцільності інвестицій у людський капітал, визначення їхньої результативності та вибору найбільш ефективних управлінських рішень.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку людського капіталу, компетентнісного підходу, управління проєктами, економіки знань і формування управлінських компетентностей знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Вагомий внесок у розвиток теорії людського капіталу зробили Г. Беккер, Т. Шульц, Дж. Мінсер, Дж. Кендрік, Л. Едвінссон, М. Мелоун. Основи компетентнісного підходу сформували Д. МакКлелланд, Р. Бояціс, Л. Спенсер, С. Спенсер, Р. Кац, П. Друкер, Г. Мінцберг, Д. Голман. Теоретико-методичні засади управління проєктами розроблено у працях Г. Керцнера, К. Швабера, Дж. Сазерленда, а також у міжнародних стандартах PMBOK®, IPMA ICB та PRINCE2®. Значний внесок у дослідження людського капіталу, інноваційного розвитку, економіки знань, управління персоналом і підвищення ефективності діяльності суб'єктів підприємництва зробили українські вчені: О. Амоша В. Геєць, М. Денисенко, А. Колот, О. Кузьмін, Е. Лібанова, Г. Лопушняк, І. Петрова, Т. Сазонова, Л. Федулова, С. Цимбалюк, Л. Шаульська та інші.

Водночас результати аналізу сучасних наукових досліджень свідчать, що переважна більшість існуючих підходів орієнтована на формування та оцінювання компетентностей персоналу, удосконалення систем управління проєктами або визначення ефективності навчання працівників. Натомість питання економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, відсутній комплексний методичний підхід, який би поєднував оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей із визначенням економічної доцільності інвестицій у їх розвиток, кількісним вимірюванням економічного ефекту від реалізації відповідних управлінських рішень та підтримкою вибору оптимальних напрямів розвитку людського капіталу. Це зумовлює необхідність розроблення сучасного методичного інструментарію, який забезпечував би інтеграцію оцінювання управлінських компетентностей із процесом економічного обґрунтування управлінських рішень.

Саме потреба у розвитку теоретичних положень і вдосконаленні методичного забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, що враховує вплив розвитку людського капіталу на економічну результативність діяльності суб'єктів підприємництва, зумовила вибір теми дисертаційної роботи, визначила її мету, завдання, наукову новизну та практичне значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи ВНЗ «Національна академія управління» у межах науково-дослідної теми «Цифровізація соціально-економічних систем: сучасний стан та перспективи розвитку» (номер державної реєстрації 0122U202056). У межах зазначеної науково-дослідної теми автором досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку

управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки. Особистий внесок здобувача полягає в розробленні теоретико-методичних положень, удосконаленні методичного інструментарію оцінювання розвитку управлінських компетентностей, визначенні економічної доцільності управлінських рішень щодо їх розвитку, а також розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людським капіталом суб'єктів підприємництва.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичного забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки, спрямованого на підвищення ефективності використання людського капіталу та економічної результативності діяльності суб'єктів підприємництва.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади розвитку людського капіталу та визначити місце управлінських компетентностей у забезпеченні економічної результативності діяльності суб'єктів підприємництва в умовах інноваційної економіки;

- узагальнити наукові підходи до визначення сутності управлінських компетентностей проєктних команд та обґрунтувати їх економічну природу як складової людського капіталу;

- проаналізувати вплив цифрової трансформації та проєктно-орієнтованих моделей управління на формування управлінських компетентностей проєктних команд;

- систематизувати сучасні підходи до оцінювання розвитку управлінських компетентностей та визначити їх переваги, недоліки й можливості застосування для економічного обґрунтування управлінських рішень;

- дослідити сучасний стан розвитку управлінських компетентностей проєктних команд та виявити чинники, що визначають їх вплив на економічну результативність діяльності суб'єктів підприємництва;

- удосконалити методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей проєктних команд;

- розробити комплексний методичний підхід до визначення економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд;

- удосконалити методичний інструментарій оцінювання економічної доцільності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей та їх впливу на економічні результати діяльності суб'єктів підприємництва;

- розробити практичні рекомендації щодо впровадження системи підтримки прийняття управлінських рішень, що базується на комплексному оцінюванні розвитку управлінських компетентностей та економічної доцільності їх розвитку.

Об'єкт дослідження – теоретичні положення, методичні підходи та практичний інструментарій економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичний інструментарій економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою наукового дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії людського капіталу, економіки знань, проєктного менеджменту, компетентнісного підходу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку

управлінських компетентностей та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: *методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу* – для дослідження еволюції наукових підходів до розвитку людського капіталу, управлінських компетентностей та економічного обґрунтування управлінських рішень; *системний підхід* – для дослідження взаємозв'язків між розвитком управлінських компетентностей, людським капіталом та економічною результативністю діяльності суб'єктів підприємництва; *структурно-логічний аналіз* – для побудови концептуальної моделі дослідження, формування логіки оцінювання управлінських компетентностей та розроблення алгоритму підтримки управлінських рішень; *порівняльний аналіз* – для узагальнення сучасних методичних підходів до оцінювання компетентностей та визначення їх переваг і недоліків; *економіко-статистичні методи* – під час оброблення результатів експертного оцінювання, визначення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей та аналізу отриманих результатів; *метод інтегрального оцінювання* – при розрахунку інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей; *методи економіко-математичного моделювання* – для розроблення комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей, індексу економічної доцільності та матриці підтримки прийняття управлінських рішень; *графічний метод* – для візуалізації результатів дослідження у вигляді схем, моделей, рисунків і таблиць.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти у сфері управління проєктами, офіційні матеріали міжнародних організацій, статистичні та аналітичні дані державних органів влади, результати наукових досліджень вітчизняних і

зарубіжних учених, монографії, наукові статті, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет, а також результати власного емпіричного дослідження автора, отримані шляхом експертного опитування учасників проєктних команд, що стали основою для апробації запропонованого методичного інструментарію та перевірки його практичної придатності.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та формуванні методичного забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки. Найбільш суттєвими положеннями, що визначають наукову новизну дисертаційної роботи, є такі:

вперше:

– розроблено комплексний методичний підхід до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, який інтегрує компетентнісне оцінювання, економічний аналіз та процедуру прийняття управлінських рішень і охоплює послідовне визначення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI), комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) та індексу економічної доцільності (EDI), використання матриці прийняття управлінських рішень, алгоритму їх впровадження і системи моніторингу результативності; запропонований підхід цілісно оцінює рівень компетентностей та економічні результати, поєднує їх у єдиний цикл підтримки управлінських рішень, що забезпечує обґрунтований вибір напрямів інвестування у розвиток людського капіталу, раціональне використання ресурсів і підвищення економічної результативності проєктної діяльності.

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, який, на відміну від підходів, орієнтованих на оцінювання окремих професійних або поведінкових характеристик працівників, передбачає групування взаємопов'язаних управлінських компетентностей та їх узагальнення за допомогою інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI), що дає змогу комплексно визначати сильні та проблемні складові компетентнісного профілю команди й формувати інформаційну основу для вибору пріоритетних напрямів її розвитку;

– систему показників оцінювання впливу розвитку управлінських компетентностей на ефективність діяльності проєктних команд, яка, на відміну від традиційних моделей, охоплює показники продуктивності, проєктної, командної та економічної ефективності й відображає причинно-наслідковий зв'язок між розвитком управлінських компетентностей, змінами в роботі команди та фінансово-економічними результатами суб'єкта підприємництва, що створює методичну основу для комплексного оцінювання економічної віддачі від інвестицій у людський капітал. Удосконалена система об'єднує показники продуктивності, дотримання строків і бюджету, якості результатів, командної взаємодії, прибутковості, рентабельності, скорочення витрат і рентабельність інвестицій (ROI) розвитку компетентностей.

– методичний підхід до дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку управлінських компетентностей та економічною ефективністю проєктних команд, який, на відміну від підходів, за яких компетентності досліджуються переважно як індивідуальні характеристики працівників, передбачає поєднання експертного оцінювання компетентностей із аналізом показників економічної та проєктної результативності, що дозволяє встановлювати пріоритетність окремих компетентностей з позиції їхнього впливу на використання бюджету, дотримання строків, продуктивність, якість результатів і довгострокову

результативність проєктної діяльності. Емпіричні результати дисертації, зокрема розмежування значення комунікації для командної взаємодії та стратегічного мислення для економічної ефективності, підтверджують доцільність такого підходу.

– інструментарій підтримки управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, який доповнено матрицею прийняття управлінських рішень, алгоритмом їх упровадження та системою моніторингу, що, на відміну від фрагментарного використання результатів компетентнісного оцінювання, забезпечує їх перетворення на конкретні управлінські дії з урахуванням рівня розвитку компетентностей, економічної доцільності заходів і очікуваної результативності інвестицій.

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо економічної сутності управлінських компетентностей проєктних команд, які, на відміну від їх традиційного трактування переважно як сукупності знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик окремого працівника, передбачають розуміння управлінських компетентностей як специфічного економічного ресурсу та складової людського капіталу, через яку забезпечуються координація діяльності працівників, раціональне використання інших видів ресурсів, створення доданої вартості, інноваційна активність і конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва, що розширює теоретичне підґрунтя економічного обґрунтування управлінських рішень щодо їх розвитку. У першому розділі управлінські компетентності визначено як складову людського капіталу, що впливає на використання інших ресурсів і кінцеві результати діяльності.

– концептуальні засади визначення управлінських компетентностей проєктних команд, які, на відміну від підходу, за якого компетентності розглядаються винятково як індивідуальна характеристика менеджера, ґрунтуються на їх трактуванні як інтегрованої сукупності знань, навичок,

досвіду, поведінкових характеристик та управлінських практик, що реалізуються у процесах координації людського капіталу, міжфункціональної взаємодії, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей проєкту, що створює концептуальну основу для комплексного оцінювання компетентностей на рівні проєктної команди;

– теоретичні засади інтеграції компетентнісного та економічного підходів до управління людським капіталом, які, на відміну від розгляду розвитку компетентностей як автономної функції навчання персоналу, передбачають оцінювання його результатів через зміни продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, якості управлінських рішень, проєктної результативності та економічної віддачі, що дає змогу трактувати розвиток управлінських компетентностей як форму довгострокового інвестування у конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва;

– наукове обґрунтування пріоритетів розвитку управлінських компетентностей проєктних команд в умовах цифрової трансформації, яке доповнено результатами авторського емпіричного дослідження щодо ролі комунікації, стратегічного мислення, адаптивності, цифрових компетентностей та використання технологій штучного інтелекту; на відміну від узагальнених міжнародних моделей, запропоноване обґрунтування враховує практичне сприйняття компетентностей учасниками проєктної діяльності та їхній вплив на економічну результативність, що дозволяє точніше визначати напрями інвестування у розвиток людського капіталу. Результати другого розділу підтвердили зміну пріоритетів компетентнісного розвитку та посилення впливу цифрової трансформації на зміст управлінської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні положення, методичні підходи та практичний інструментарій можуть бути використані суб'єктами підприємництва для економічного обґрунтування управлінських

рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення економічної результативності проєктної діяльності.

Запропонований у дисертації комплексний методичний підхід дає змогу здійснювати комплексне оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, визначати економічну доцільність інвестицій у їх розвиток, обґрунтовувати вибір управлінських рішень, прогнозувати очікуваний економічний ефект від їх реалізації та здійснювати моніторинг результативності впроваджених заходів.

Практичну цінність мають розроблені інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI), комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}), індекс економічної доцільності (EDI), матриця підтримки прийняття управлінських рішень, алгоритм їх упровадження та система моніторингу, використання яких сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом, раціональному розподілу ресурсів, зростанню продуктивності праці, економічної результативності та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів підприємництва, діяльності органів державного управління під час формування політики розвитку людського капіталу, а також у закладах вищої освіти при викладанні навчальних дисциплін «Управління проєктами», «Управління людськими ресурсами», «Проєктний менеджмент», «Стратегічний менеджмент» та під час підготовки навчально-методичного забезпечення.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові положення, теоретичні

узагальнення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором особисто.

Автором самостійно проведено аналіз і узагальнення наукових підходів до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, сформовано теоретичні засади дослідження, розроблено комплексний методичний підхід до економічного обґрунтування управлінських рішень, запропоновано інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI), комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}), індекс економічної доцільності (EDI), матрицю підтримки прийняття управлінських рішень, алгоритм їх упровадження та систему моніторингу ефективності реалізації управлінських рішень. Автором також проведено емпіричне дослідження, здійснено оброблення та аналіз отриманих результатів, сформульовано висновки й рекомендації щодо їх практичного застосування.

Апробація результатів дисертації. Теоретичні та практичні результати і висновки дослідження доповідались й обговорювались на міжнародних конференціях та круглих столах, зокрема: конференції суспільно-наукового проєкту «Духовні цінності українського суспільства у світлі співпраці суспільствознавства і богослов'я» (2001-2023) (м. Київ, 30 березня 2023 року), XVII-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Ukraine-Turkey, 14-15 жовтня 2023 року), Тринадцятій міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (13 вересня 2024 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 7 наукових праць, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях України та 3 праці апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг

роботи становить 278 сторінок друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць і 28 рисунків, 4 додатка. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Управлінські компетентності як складова розвитку людського капіталу в інноваційній економіці

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі нематеріальних чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Якщо в індустріальну епоху ключовими джерелами економічного зростання вважалися матеріальні ресурси, виробничі потужності та фінансовий капітал, то в умовах цифрової трансформації, глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій ключового значення набувають знання, навички, професійний досвід та здатність працівників генерувати нову цінність. За таких умов людський капітал дедалі частіше розглядається не лише як складова виробничого процесу, а як один із ключових стратегічних активів, від ефективності використання якого залежить довгострокова результативність діяльності суб'єкта підприємництва [1; 2].

Формування концепції людського капіталу стало закономірною відповіддю економічної науки на трансформацію підходів до оцінювання факторів виробництва та пошук нових джерел економічного зростання. У межах класичної економічної теорії основними факторами виробництва традиційно розглядаються земля, праця та капітал, а економічний розвиток пояснювався, насамперед, ефективністю використання матеріальних ресурсів і виробничих потужностей. Праця при цьому розглядалася переважно як виробничий ресурс, кількісні характеристики якого визначали обсяги створюваної продукції та рівень продуктивності господарської діяльності.

Розвиток економічної науки, зростання ролі освіти, науково-технічного прогресу та поширення інноваційних процесів продемонстрували обмеженість

такого підходу. Дослідники усе більше уваги приділяли на те, що працівники відрізняються не лише кількістю затраченої праці, а й рівнем знань, професійної підготовки, досвіду, творчого потенціалу та здатністю генерувати нові рішення. У результаті сформувалося нове бачення ролі людини в економічній системі: від сприйняття її як звичайного виробничого ресурсу до визнання носієм унікального капіталу, здатного створювати додану вартість і забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Саме на цьому підґрунті сформувалася теорія людського капіталу, представники якої, зокрема Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Мінсер, О. Грішнова та А. Колот, обґрунтували необхідність розгляду професійних знань, освіти, навичок та компетентностей працівників як об'єкта інвестування, здатного забезпечувати економічну віддачу в майбутньому [3–7]. Еволюцію підходів до визначення базових факторів економічного розвитку в умовах переходу від індустріальної до інноваційної економіки узагальнено на рис. 1.1.

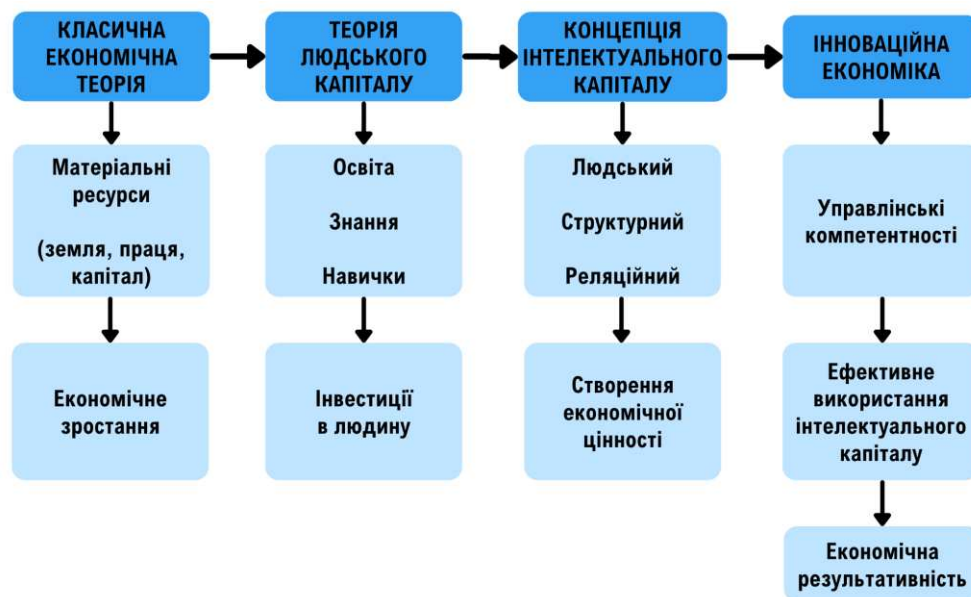


Рис. 1.1. Еволюція наукових підходів до визначення ключового чинника економічного розвитку

Джерело: розроблено автором.

Саме такий підхід заклав підґрунтя для переосмислення ролі персоналу в діяльності сучасних організацій та став основою формування сучасних систем управління людськими ресурсами.

Вагомий внесок у становлення сучасної теорії людського капіталу здійснили американські економісти Теодор Шульц, Гері Беккер та Джейкоб Мінсер, праці яких заклали теоретичні основи дослідження економічної цінності знань, освіти та професійного досвіду працівників. Теодор Шульц та Гері Беккер довели, що витрати на освіту, професійну підготовку, підвищення кваліфікації та розвиток працівників доцільно розглядати як інвестиції, що забезпечують зростання продуктивності праці, доходів та формують передумови для економічного розвитку. Джейкоб Мінсер, своєю чергою, обґрунтував вплив освіти та накопиченого професійного досвіду на рівень індивідуальних доходів, що стало важливим емпіричним підтвердженням положень теорії людського капіталу [3–5].

У межах зазначеної концепції працівник перестає виступати виключно виконавцем виробничих функцій та перетворюється на носія знань, навичок, досвіду та компетентностей, які створюють додану вартість і визначають рівень конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. Саме такий підхід заклав підґрунтя для подальшого розвитку концепцій інтелектуального капіталу, економіки знань та компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами.

Подальший розвиток теорії людського капіталу відбувався під впливом переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки, в якій основним джерелом створення вартості стають інформація, інновації та інтелектуальні ресурси. У результаті цього людський капітал почав розглядатися не лише як сукупність професійних знань і навичок окремих працівників, а як комплексний ресурс, що охоплює їхній інтелектуальний потенціал, творчі здібності, адаптивність до змін, здатність до навчання та ефективної взаємодії в межах

організації. Особливого значення зазначені характеристики набувають в умовах функціонування проєктно-орієнтованих суб'єктів підприємництва, діяльність яких значною мірою залежить від швидкості прийняття рішень, рівня інноваційності та ефективності командної взаємодії.

Стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту суттєво змінив вимоги до структури людського капіталу. Якщо раніше конкурентні переваги забезпечувалися переважно технічними знаннями та професійною спеціалізацією працівників, то сьогодні дедалі більшої ваги набувають управлінські, комунікаційні та аналітичні компетентності. Здатність працювати в умовах невизначеності, координувати діяльність міжфункціональних команд, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей стає важливим фактором економічної результативності суб'єктів підприємництва незалежно від сфери їх діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження управлінських компетентностей як специфічної складової людського капіталу, що безпосередньо впливає на використання інших ресурсів. Саме через них реалізується здатність суб'єкта підприємництва координувати діяльність працівників, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційний розвиток та формувати стійкі конкурентні переваги. Відтак зазначені компетентності доцільно розглядати не лише як індивідуальну характеристику керівника чи управлінця (менеджера), а як важливий економічний ресурс, який визначає результативність функціонування проєктних команд і впливає на кінцеві результати діяльності.

У процесі розвитку теорії людського капіталу наукові дослідження поступово вийшли за межі аналізу індивідуальних знань, навичок та професійного досвіду окремих працівників. Увага дослідників дедалі більше зосереджувалася на сукупності нематеріальних ресурсів, які формують здатність організації створювати економічну цінність та забезпечувати стійкі конкурентні

переваги. У результаті цього сформувалася концепція інтелектуального капіталу, яка сьогодні посідає важливе місце в системі економічних досліджень та розглядається як одна з ключових теоретичних основ функціонування інноваційної економіки.

Поява концепції інтелектуального капіталу була обумовлена змінами у структурі створення вартості в сучасній економіці. Якщо в індустріальну епоху основними джерелами економічного зростання виступали матеріальні активи, виробничі потужності та фінансові ресурси, то в умовах економіки знань дедалі більша частка ринкової вартості суб'єктів підприємництва формується за рахунок нематеріальних активів. До таких активів належать професійні знання працівників, організаційні процедури, корпоративна культура, база клієнтів, ділова репутація, інформаційні ресурси та управлінські практики.

На відміну від людського капіталу, який переважно пов'язується з індивідуальними характеристиками працівників, інтелектуальний капітал охоплює ширший комплекс нематеріальних ресурсів, що забезпечують функціонування та розвиток суб'єкта підприємництва. У сучасній науковій літературі найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого інтелектуальний капітал складається з людського, структурного та реляційного капіталу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати роль знань, компетентностей та організаційних механізмів у процесі створення економічної цінності [8–10].

Людський капітал у структурі інтелектуального капіталу представлений знаннями, навичками, досвідом, творчими здібностями та компетентностями працівників. Саме він є первинним джерелом інновацій, нових ідей та професійної експертизи. Водночас людський капітал не може повною мірою реалізувати свій потенціал без відповідного організаційного середовища, яке забезпечує ефективне використання накопичених знань та сприяє їх трансформації у конкретні економічні результати [8–10].

Таке середовище формується завдяки структурному капіталу, який охоплює організаційну структуру, внутрішні регламенти, інформаційні системи, бази даних, бізнес-процеси, корпоративні стандарти та інші елементи внутрішньої інфраструктури суб'єкта підприємництва. Саме структурний капітал забезпечує збереження та накопичення знань незалежно від кадрових змін, створюючи умови для його безперервного розвитку.

Не менш важливим компонентом виступає реляційний капітал, який відображає систему взаємовідносин суб'єкта підприємництва із зовнішнім середовищем. До його складу належать відносини з клієнтами, партнерами, інвесторами, постачальниками, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами. Розвинений реляційний капітал сприяє доступу до нових знань, технологій та ринкових можливостей, що особливо важливо в умовах інноваційної економіки.

Взаємозв'язок між зазначеними складовими створює основу для формування довгострокових конкурентних переваг. Людський капітал генерує знання та інноваційні рішення, структурний капітал забезпечує їх накопичення та масштабування, а реляційний капітал сприяє їх ефективній комерціалізації. У результаті цього інтелектуальний капітал перетворюється на важливий фактор економічного розвитку та підвищення результативності діяльності суб'єкта підприємництва [8–10].

Взаємозв'язок між складовими інтелектуального капіталу та їхнім впливом на економічний розвиток суб'єкта підприємництва доцільно відобразити у вигляді логіки формування економічної результативності на основі інтелектуального капіталу (рис. 1.2).

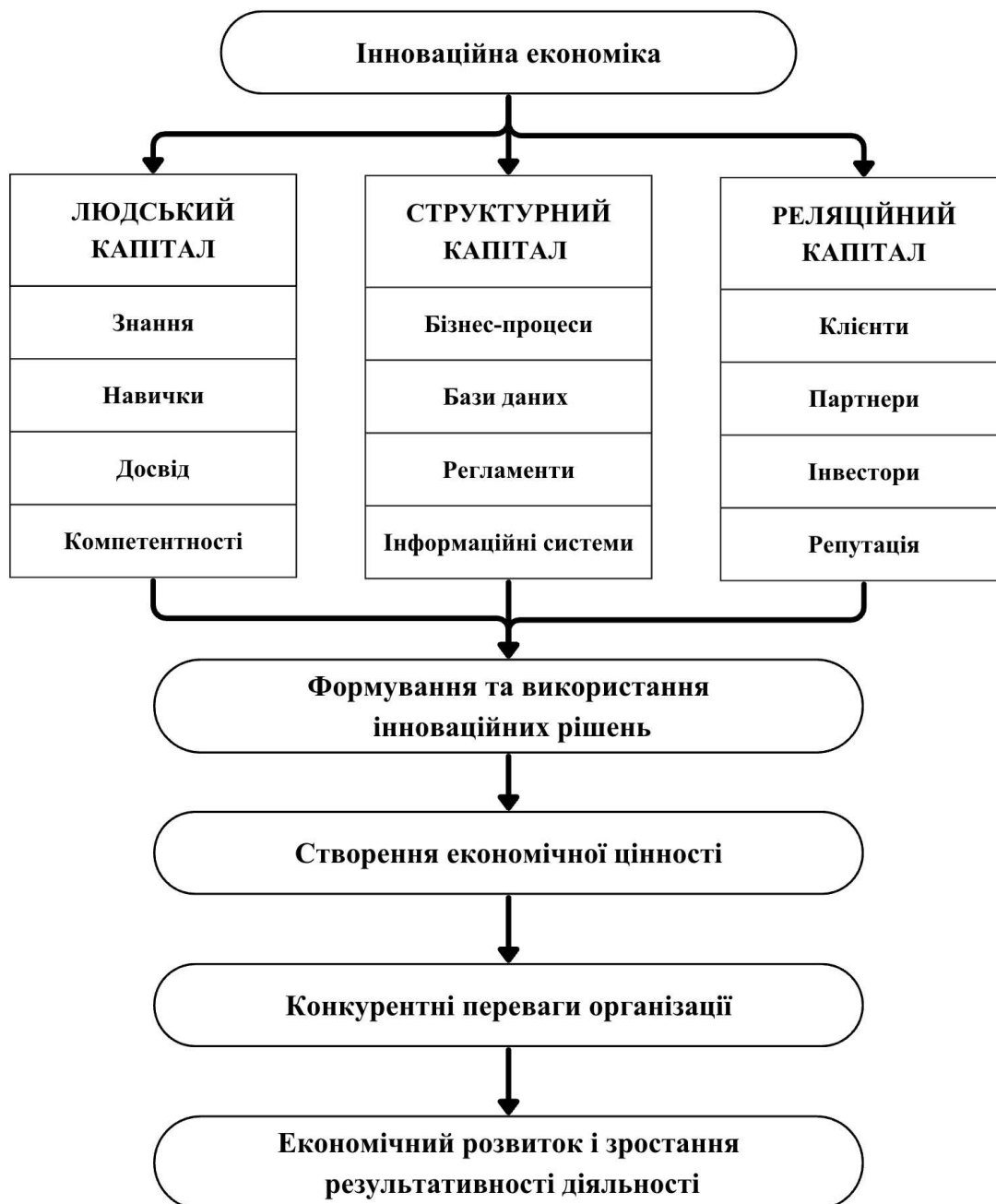


Рис. 1.2. Логіка формування економічної результативності на основі інтелектуального капіталу

Джерело: розроблено автором.

Особливого значення зазначені процеси набувають у проєктно-орієнтованому середовищі. Реалізація сучасних проєктів передбачає активну взаємодію фахівців різного профілю, обмін знаннями та спільне вирішення

складних завдань. За таких умов ефективність використання інтелектуального капіталу значною мірою залежить від якості управлінських процесів та здатності координувати діяльність учасників проєктної команди. Саме тому управлінські компетентності займають особливе місце в структурі людського капіталу та виступають своєрідним механізмом інтеграції різних елементів інтелектуального капіталу в єдину систему створення економічної цінності [18–24].

У контексті інноваційної економіки управлінські компетентності набувають подвійного значення. З одного боку, вони є складовою людського капіталу конкретного працівника, а з іншого – виступають важливим чинником ефективного використання всього інтелектуального капіталу. Саме через управлінські механізми забезпечується трансформація знань, досвіду та професійної експертизи в інноваційні продукти, конкурентні переваги та економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що управлінські компетентності доцільно розглядати не лише як складову людського капіталу окремого працівника, а як інтегруючий механізм ефективного використання інтелектуального капіталу. Саме через управлінські компетентності забезпечується трансформація знань, досвіду та інноваційного потенціалу персоналу в конкретні економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

Подальше дослідження ролі управлінських компетентностей у розвитку людського капіталу потребує уточнення змісту категорії «компетентність», яка протягом останніх десятиліть стала одним із центральних понять сучасної економіки знань та теорії управління. Незважаючи на широке використання зазначеного терміну у науковій літературі та практиці управління персоналом, серед науковців досі відсутній єдиний підхід до його трактування, що

пояснюється міждисциплінарним характером поняття та різноманітністю сфер його застосування.

Подальший розвиток компетентнісного підходу пов'язаний із дослідженнями Д. МакКлелланда, який одним із перших обґрунтував доцільність оцінювання професійної успішності працівників на основі компетентностей, а не виключно рівня освіти чи інтелекту [11]. Надалі зазначений підхід був розвинений у працях Р. Бояціса, який запропонував модель управлінських компетентностей керівників [12], а також Л. і С. Спенсер, які систематизували компетентності та розробили універсальну модель їх оцінювання в професійній діяльності [13]. Подальша еволюція компетентнісного підходу знайшла відображення у концепції ключових компетентностей К. Прахалада та Г. Хамела [14], сучасних підходах до стратегічного управління людським капіталом М. Армстронга [15], а також у працях українських учених В. Савченка, В. Данюка, В. Петюха та С. Цимбалюк, які адаптували компетентнісний підхід до умов функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва [16; 17]. У сучасних умовах розвитку проєктно-орієнтованого управління зазначені підходи отримали подальший розвиток у міжнародних стандартах PMI, IPMA, SFIA, а також у рекомендаціях World Economic Forum і OECD, які розглядають управлінські компетентності як один із ключових чинників ефективної діяльності проєктних команд в умовах цифрової трансформації [20; 22; 23; 34; 35]. Узагальнення основних етапів еволюції наукових підходів до трактування поняття «компетентність» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Еволюція наукових підходів до трактування поняття «компетентність»

Період	Автор / наукова школа	Основне трактування компетентності	Особливості підходу
1960–1970-ті рр.	David McClelland	Компетентність як характеристика особистості,	Вперше запропоновано оцінювати не формальну

		що забезпечує успішне виконання професійної діяльності	кваліфікацію, а реальні чинники успішності
1980-ті рр.	Richard Boyatzis	Сукупність знань, навичок, мотивів та поведінкових характеристик	Орієнтація на результативність управлінської діяльності
1990-ті рр.	Компетентнісний підхід у HR-менеджменті	Компетентність як інтегрована модель професійної поведінки	Використання компетентностей у підборі, оцінюванні та розвитку
2000-ті рр.	Міжнародні професійні стандарти (PMI, IPMA)	Компетентність як поєднання знань, навичок та досвіду, необхідних для реалізації проєктної діяльності	Формування галузевих моделей компетентностей
2010-ті рр.	Концепція економіки знань	Компетентність як здатність створювати нову цінність, адаптуватися до змін та навчатися протягом життя	Акцент на інноваційності та адаптивності
2020-ті рр.	Цифрова та інноваційна економіка	Компетентність як комплекс професійних, цифрових, соціальних та управлінських характеристик	Орієнтація на роботу в умовах цифрової трансформації, невизначеності та міждисциплінарної взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі [11–17; 20; 22; 23; 34; 35].

Передумови формування компетентнісного підходу були пов'язані з поступовим усвідомленням того, що формальні кваліфікаційні характеристики не завжди дозволяють прогнозувати успішність працівника в реальних умовах професійної діяльності. У процесі розвитку економіки знань та посилення конкуренції суб'єкти підприємництва дедалі більше потребували інструментів, які б дозволяли оцінювати не лише рівень професійної підготовки працівників, а й їхню здатність ефективно застосовувати наявні знання, адаптуватися до змін та досягати поставлених результатів.

У межах цього підходу компетентності розглядаються як інтегрована сукупність знань, навичок, особистісних характеристик, поведінкових моделей та професійного досвіду, які забезпечують успішне виконання функціональних

обов'язків. Відповідно основною метою управління персоналом стає не лише забезпечення суб'єкта підприємництва необхідною кількістю працівників, а й розвиток тих компетентностей, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей та підвищення економічної ефективності діяльності.

Практична реалізація компетентнісного підходу передбачає формування компетентнісних моделей, які визначають перелік компетентностей, необхідних для виконання конкретних функцій або управлінських ролей. Такі моделі використовуються під час підбору персоналу, оцінювання результативності діяльності, планування кар'єрного розвитку, формування програм навчання та розвитку людського капіталу. Завдяки цьому створюється єдина система управління персоналом, орієнтована на досягнення довгострокових економічних результатів.

Важливим інструментом компетентнісного підходу виступають компетентнісні профілі, які дозволяють визначати необхідний рівень розвитку окремих компетентностей для певної посади або ролі. Порівняння фактичного рівня компетентностей працівника з цільовими показниками створює можливість для виявлення прогалин у знаннях та навичках, а також формування індивідуальних програм професійного розвитку. У результаті цього підвищується ефективність інвестицій у розвиток персоналу та забезпечується більш раціональне використання ресурсів суб'єкта підприємництва.

Особливого значення компетентнісний підхід набуває в умовах реалізації проектної діяльності. На відміну від традиційних організаційних структур, проектні команди формуються для досягнення конкретних результатів у межах визначених часових і ресурсних обмежень. Відповідно успішність реалізації проекту значною мірою залежить від правильного поєднання компетентностей учасників команди та здатності ефективно використовувати їхній професійний потенціал. Саме тому сучасні системи управління проектами дедалі частіше базуються на компетентнісних моделях, що дозволяють підвищувати якість

формування команд та забезпечувати більш ефективне використання людського капіталу.

З економічної точки зору компетентнісний підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат на адаптацію персоналу, покращенню якості управлінських рішень та більш ефективному використанню інвестицій у розвиток людського капіталу. Крім того, він створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, оскільки дозволяє системно розвивати ті компетентності, які мають найбільший вплив на результативність діяльності організації.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що компетентнісна модель управління персоналом створює передумови для поєднання інвестицій у людський капітал із досягненням стратегічних цілей. Це особливо важливо для проектно-орієнтованих структур, де рівень розвитку компетентностей безпосередньо визначає результативність діяльності команди.

Таким чином, компетентнісний підхід виступає важливим інструментом управління людським капіталом в умовах інноваційної економіки. Його застосування дозволяє поєднати процеси розвитку персоналу зі стратегічними цілями суб'єкта підприємництва та забезпечити більш ефективне використання знань, навичок і професійного потенціалу працівників. Особливу роль у цій системі відіграють управлінські компетентності, які забезпечують координацію діяльності працівників, інтеграцію різних елементів людського капіталу та досягнення економічних результатів у межах проектної діяльності.

Водночас компетентнісний підхід не позбавлений певних обмежень. Зокрема, складність формалізації окремих поведінкових, лідерських та комунікаційних характеристик ускладнює процес їх об'єктивного оцінювання. Крім того, надмірна орієнтація на стандартизовані моделі компетентностей не завжди враховує специфіку окремих проєктів, галузей діяльності та організаційного середовища. У зв'язку з цим сучасні дослідники та міжнародні

професійні організації, зокрема М. Армстронг, Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), SFIA Foundation та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), обґрунтовують доцільність поєднання компетентнісного підходу з більш гнучкими механізмами розвитку персоналу, здатними адаптуватися до динамічних умов функціонування суб'єктів підприємництва, цифрової трансформації та швидких змін зовнішнього середовища [15; 20; 22; 23; 35].

Подальша еволюція підходів до розуміння компетентностей була зумовлена трансформацією економічного середовища та переходом до інноваційної моделі розвитку. За таких умов вирішального значення набувають не лише професійні знання, а й здатність до безперервного навчання, швидкої адаптації до технологічних змін, ефективної взаємодії з іншими учасниками бізнес-процесів та прийняття рішень в умовах невизначеності. Саме тому сучасні моделі компетентностей охоплюють широкий спектр характеристик, включаючи: професійні, соціальні, комунікаційні, цифрові та управлінські складові [11–14].

Особливе місце в структурі людського капіталу займають управлінські компетентності, які забезпечують здатність працівника здійснювати координацію діяльності інших осіб, організовувати робочі процеси та досягати визначених цілей у межах наявних ресурсних обмежень. На відміну від суто професійних компетентностей, що здебільшого пов'язані з виконанням конкретних функціональних завдань, управлінські компетентності орієнтовані на забезпечення результативності діяльності колективів, підрозділів та проєктних команд [12; 13; 15].

Узагальнення взаємозв'язку між людським капіталом, управлінськими компетентностями, результатами діяльності проєктної команди та економічною результативністю суб'єкта підприємництва наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Роль управлінських компетентностей у трансформації людського капіталу в економічні результати

Джерело: розроблено автором на основі [12–17; 20; 22; 23; 34; 35].

У науковій літературі управлінські компетентності розглядаються як інтегрована сукупність знань, практичного досвіду, особистісних якостей і поведінкових характеристик, які забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. До таких функцій традиційно відносять планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Водночас сучасні умови господарювання суттєво розширюють зміст управлінської діяльності, доповнюючи її необхідністю стратегічного мислення, управління змінами, розвитку інноваційного потенціалу та формування сприятливого середовища для командної взаємодії [15–17].

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, серед науковців відсутня єдина позиція щодо структури управлінських компетентностей та методів їх вимірювання. Зокрема, Р. Бояціс акцентує увагу на поведінкових характеристиках керівників, Л. і С. Спенсер розглядають компетентності як сукупність знань, навичок, мотивів і особистісних характеристик, тоді як М. Армстронг підкреслює необхідність інтеграції компетентнісного підходу із системою стратегічного управління людським капіталом [12; 13; 15]. Така різноманітність наукових підходів ускладнює порівняння результатів досліджень і формування універсальних методів оцінювання управлінських компетентностей. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку

методичного інструментарію, здатного враховувати як професійні, так і поведінкові аспекти управлінської діяльності.

Зростання ролі управлінських компетентностей значною мірою обумовлене посиленням динамічності зовнішнього середовища. В умовах високої невизначеності саме якість управлінських рішень визначає здатність суб'єктів підприємництва своєчасно реагувати на ринкові виклики, адаптувати бізнес-моделі до нових умов функціонування та забезпечувати ефективне використання наявного людського капіталу. Відповідно управлінські компетентності поступово перетворюються з індивідуальної характеристики окремого працівника на стратегічний фактор економічного розвитку.

Не менш важливою особливістю сучасного етапу розвитку економіки є зростання ролі колективних форм створення цінності. Якщо в традиційних моделях господарювання результативність значною мірою залежала від індивідуальної продуктивності працівників, то сьогодні дедалі більша частка доданої вартості формується в процесі взаємодії між фахівцями різного профілю. За таких умов ефективність управлінських компетентностей визначається не лише здатністю керівника організовувати роботу окремих працівників, а й умінням формувати сприятливе середовище для співпраці, розвитку знань та генерації інноваційних рішень.

Таким чином, управлінські компетентності доцільно розглядати як одну з ключових складових людського капіталу, що забезпечує трансформацію індивідуальних знань і навичок працівників у колективний результат діяльності організації. Саме через механізми управління створюються умови для максимально повного використання потенціалу персоналу, підвищення продуктивності праці та формування доданої вартості. У зв'язку з цим подальшого дослідження потребує економічний зміст зазначених компетентностей та їхній вплив на результати діяльності суб'єктів підприємництва в умовах інноваційного розвитку.

Розглядаючи управлінські компетентності як складову людського капіталу, доцільно акцентувати увагу не лише на їх змістовних характеристиках, а й на економічній ролі у забезпеченні результативності діяльності суб'єктів підприємництва. В економіці знань компетентності працівників дедалі частіше розглядаються як специфічний вид нематеріального активу, що безпосередньо впливає на здатність створювати додану вартість, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стає економічне зростання.

Економічна цінність зазначених компетентностей проявляється насамперед через їхній вплив на використання наявних ресурсів. Навіть за однакового рівня матеріального, фінансового та технологічного забезпечення різних суб'єктів підприємництва результати діяльності можуть суттєво відрізнятися залежно від якості управлінських рішень, рівня організації робочих процесів та здатності координувати діяльність працівників. Саме тому в науковій економічній літературі вони дедалі частіше розглядаються як один із чинників формування конкурентних переваг, який складно відтворити або скопіювати конкурентам.

Особливого значення дане питання набуває в умовах посилення ролі знань та інновацій у структурі економічної діяльності. Якщо матеріальні ресурси можуть бути відносно швидко придбані або замінені, то формування ефективних управлінських компетентностей потребує значних часових, фінансових та організаційних витрат. Відповідно суб'єкти підприємництва, які систематично інвестують у розвиток управлінського потенціалу своїх працівників, отримують можливість формувати довгострокові переваги, що позитивно впливають на їх ринкові позиції та економічні результати.

Важливим проявом економічної ефективності управлінських компетентностей є їхній вплив на продуктивність праці. Якісне планування, ефективний розподіл ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень та належна координація діяльності працівників сприяють скороченню

непродуктивних витрат часу, зменшенню кількості помилок та підвищенню результативності бізнес-процесів. У результаті цього зростає не лише індивідуальна продуктивність окремих працівників, а й загальна ефективність функціонування суб'єкта підприємництва.

З позицій економічного аналізу вплив управлінських компетентностей може оцінюватися через систему кількісних показників, серед яких продуктивність праці, рентабельність проєктної діяльності, рівень виконання проєктів у межах бюджету та встановлених термінів, коефіцієнт плинності персоналу, а також показники окупності інвестицій у розвиток людського капіталу. Використання зазначених індикаторів дозволяє не лише оцінювати рівень розвитку компетентностей, а й визначати їхній економічний внесок у результати діяльності суб'єкта підприємництва. У результаті вони набувають характеристик економічного ресурсу, здатного генерувати додану вартість та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Не менш важливим є вплив управлінських компетентностей на інноваційну активність суб'єктів підприємництва. У сучасній економіці здатність до генерації та впровадження інновацій значною мірою залежить від якості управлінських процесів, що забезпечують ефективне використання знань, стимулюють обмін інформацією та створюють умови для розвитку творчого потенціалу працівників. Управлінські компетентності сприяють формуванню організаційного середовища, у якому інновації стають не випадковим результатом діяльності окремих фахівців, а системним елементом розвитку організації.

Окремої уваги заслуговує вплив управлінських компетентностей на формування доданої вартості. У сучасних умовах значна частина вартості продукції та послуг створюється не завдяки використанню матеріальних ресурсів, а через ефективне поєднання знань, інформації та інтелектуального потенціалу працівників. Саме управлінські компетентності забезпечують

координацію зазначених процесів та створюють передумови для максимально повного використання людського капіталу. У результаті цього організація отримує можливість підвищувати якість продукції та послуг, скорочувати витрати, прискорювати реалізацію проєктів і, відповідно, збільшувати обсяг створюваної доданої вартості.

У практиці проєктного управління економічний ефект від розвитку управлінських компетентностей часто проявляється через скорочення непродуктивних витрат, зниження кількості управлінських помилок, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізацію ризиків зриву проєктів. Крім безпосереднього фінансового результату, це сприяє зміцненню економічної стійкості суб'єкта підприємництва, підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та створенню передумов для довгострокового розвитку. У зв'язку з цим управлінські компетентності доцільно розглядати як один із чинників забезпечення конкурентоспроможності та зростання економічної цінності суб'єкта підприємництва.

Значний вплив управлінські компетентності здійснюють також на здатність суб'єкта підприємництва адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах цифрової трансформації, швидкого розвитку технологій та високої динамічності ринків саме ефективне управління дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики, переглядати бізнес-процеси та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності суб'єкта підприємництва. Відповідно рівень управлінських компетентностей безпосередньо впливає на його стійкість та здатність забезпечувати довгостроковий розвиток.

Водночас необхідно враховувати, що економічний ефект від розвитку управлінських компетентностей має комплексний характер і не завжди може бути безпосередньо виміряний у короткостроковому періоді. Результати інвестицій у навчання, розвиток лідерських якостей, формування навичок управління змінами чи розвиток стратегічного мислення часто проявляються

поступово через покращення організаційної культури, підвищення рівня залученості персоналу, скорочення плинності кадрів та зростання ефективності командної взаємодії. Саме тому сучасні підходи до управління людським капіталом дедалі більше орієнтуються на довгострокове оцінювання результатів розвитку компетентностей та їхнього впливу на економічні показники діяльності.

Таким чином, управлінські компетентності виступають не лише важливою характеристикою професійної підготовки працівників, а й стратегічним економічним ресурсом, що забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційного потенціалу, ефективне використання людського капіталу та формування доданої вартості. Їх значення особливо посилюється в умовах інноваційної економіки, де результативність діяльності суб'єктів підприємництва дедалі більше залежить від здатності ефективно управляти знаннями, змінами та міжфункціональною взаємодією. У зв'язку з цим подальше дослідження доцільно спрямувати на аналіз специфіки функціонування проєктних команд як однієї з найбільш поширених організаційних форм реалізації людського капіталу в умовах цифрової трансформації та інноваційного розвитку.

Отже, управлінські компетентності слід розглядати як специфічний економічний ресурс, який визначає ефективність використання інших видів капіталу. Їх економічна цінність проявляється через здатність забезпечувати продуктивну взаємодію працівників, підвищувати інноваційну активність та створювати додану вартість суб'єкта підприємництва. У межах даного дослідження запропоновано розширити трактування сутності управлінських компетентностей шляхом їх розгляду не лише як сукупності професійних, поведінкових і лідерських характеристик керівника, а як самостійного економічного ресурсу, що забезпечує ефективне використання людського та інтелектуального капіталу в діяльності проєктних команд. На відміну від

існуючих підходів, які переважно зосереджуються на функціональних або поведінкових аспектах компетентностей, запропонований підхід акцентує увагу на їх економічній природі та ролі у формуванні результативності діяльності проєктних команд. Це створює теоретичне підґрунтя для удосконалення підходів до оцінювання управлінських компетентностей і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів підприємництва.

1.2. Економічна природа функціонування проєктних команд в умовах цифрової трансформації та інновацій

Зростання ролі людського капіталу та управлінських компетентностей у забезпеченні економічного розвитку обумовлює необхідність дослідження організаційних форм, у межах яких відбувається їх практична реалізація. У сучасній економіці створення нових продуктів, впровадження інновацій та реалізація стратегічних змін дедалі рідше здійснюються в межах традиційних ієрархічних структур управління. Натомість поширення набувають більш гнучкі організаційні форми, здатні забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективне використання знань та координацію діяльності фахівців різного профілю. Однією з таких форм виступають проєктні команди, які сьогодні розглядаються як ключовий елемент функціонування інноваційно орієнтованих суб'єктів підприємництва.

Поширення проєктного підходу стало закономірним наслідком трансформації економічних відносин та ускладнення умов господарювання. Посилення конкуренції, скорочення життєвого циклу продукції, швидке оновлення технологій та глобалізація ринків змушують суб'єктів підприємництва постійно адаптуватися до нових умов функціонування. За таких обставин традиційні механізми управління, орієнтовані на виконання

повторюваних операцій та підтримання стабільності виробничих процесів, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Водночас проєктний підхід дозволяє концентрувати ресурси на досягненні конкретного результату, забезпечуючи необхідну гнучкість та адаптивність.

Економічна сутність проєктного підходу полягає у тимчасовому об'єднанні ресурсів для досягнення визначеної мети в межах встановлених часових, фінансових та ресурсних обмежень. На відміну від функціональної моделі управління, де основна увага приділяється підтриманню поточних бізнес-процесів, проєктна діяльність спрямована на створення нової цінності шляхом реалізації унікальних завдань. Саме ця особливість робить проєктні команди важливим інструментом впровадження інновацій, цифрових рішень та організаційних змін.

У сучасних умовах проєктний підхід виходить далеко за межі окремих галузей та дедалі активніше використовується в різних сферах економічної діяльності. Якщо раніше він асоціювався переважно з будівництвом, інженерією або реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів, то сьогодні проєктні команди широко застосовуються у сфері інформаційних технологій, фінансових послуг, консалтингу, освіти, охорони здоров'я та багатьох інших галузях. Причиною цього є здатність проєктної форми організації праці забезпечувати швидке залучення необхідних компетентностей для вирішення складних завдань в умовах високої невизначеності.

Важливою характеристикою сучасних проєктних команд є їх міждисциплінарний характер. Для досягнення поставлених цілей до складу команди можуть входити фахівці з різних функціональних напрямів, які володіють різними знаннями, навичками та професійним досвідом. Поєднання різнопрофільних компетентностей створює передумови для формування синергетичного ефекту, коли сукупний результат діяльності команди перевищує суму індивідуальних результатів її учасників. Саме завдяки цьому проєктні

команди здатні забезпечувати високий рівень інноваційності та ефективності в процесі створення нових продуктів і послуг.

З економічної точки зору функціонування проєктної команди являє собою процес інтеграції людського, інтелектуального, фінансового та технологічного капіталу для досягнення визначених цілей. Водночас ключовим фактором успіху виступає саме людський капітал, оскільки навіть за наявності достатніх фінансових ресурсів та сучасних технологій досягнення очікуваних результатів неможливе без ефективної взаємодії між учасниками проєкту. Саме тому якість управління проєктною командою та рівень розвитку управлінських компетентностей набувають вирішального значення для забезпечення економічної результативності проєктної діяльності [18–22].

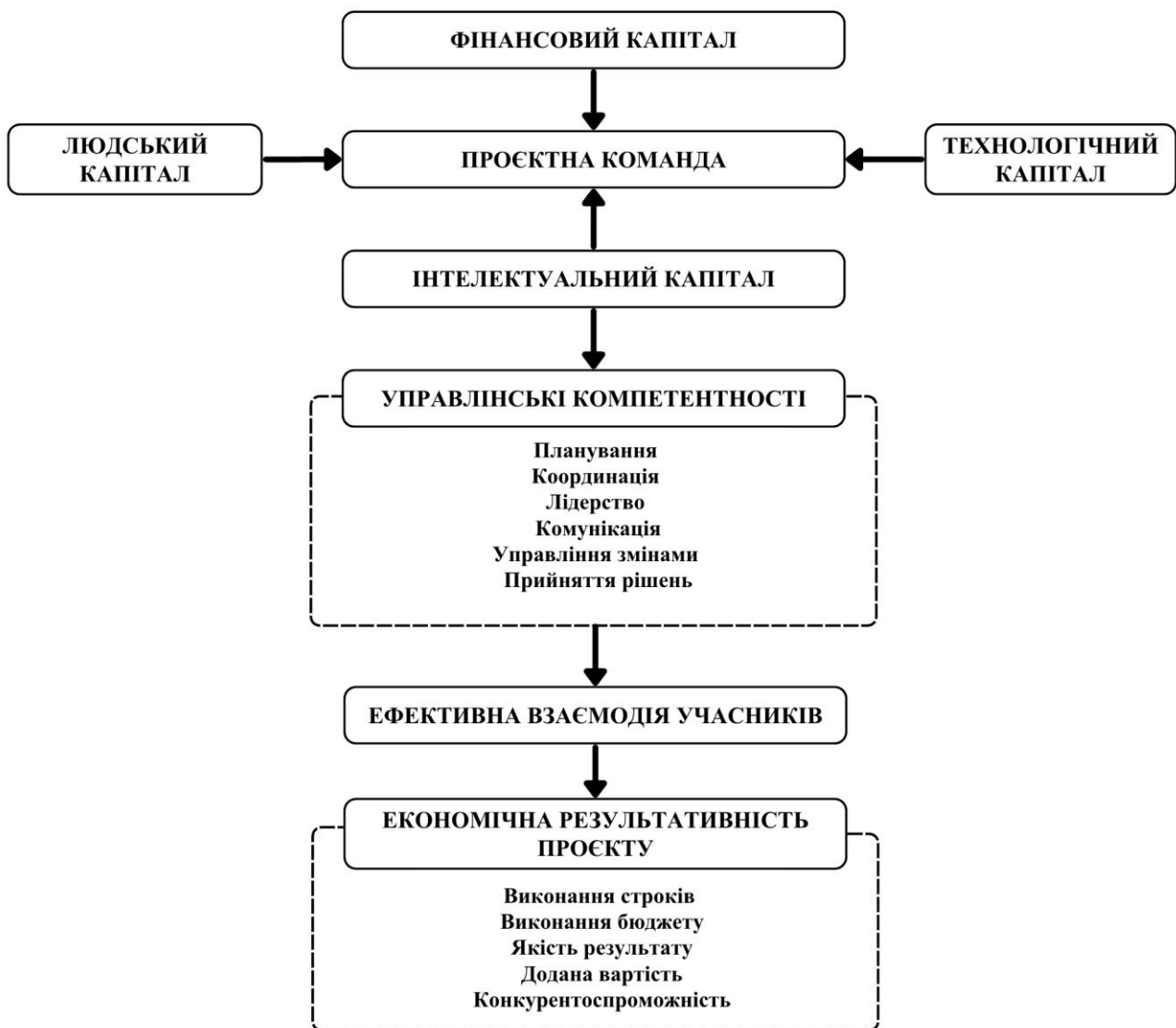


Рис. 1.4. Економічна модель функціонування проєктної команди

Джерело: розроблено автором на основі [3–17; 20; 22; 23; 34; 35].

Особливого значення проєктні команди набувають в умовах інноваційної економіки, де створення конкурентних переваг дедалі більше залежить від швидкості генерування та впровадження нових знань. У таких умовах традиційні механізми управління поступово поступаються місцем більш динамічним формам організації діяльності, здатним забезпечувати безперервне навчання, обмін знаннями та оперативне прийняття рішень. Саме проєктні команди створюють сприятливі умови для акумулювання інтелектуального потенціалу працівників та його трансформації в конкретні економічні результати.

У результаті проектно-орієнтована модель організації діяльності поступово перетворюється на одну з базових характеристик сучасного бізнес-середовища. Вона дозволяє суб'єктам підприємництва ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прискорювати процеси впровадження інновацій та забезпечувати більш раціональне використання людського капіталу. Водночас подальший розвиток цифрових технологій та процесів цифрової трансформації суттєво змінює умови функціонування проектних команд, впливаючи на структуру зайнятості, характер трудових відносин та вимоги до професійних і управлінських компетентностей працівників.

Розвиток проектно-орієнтованої моделі управління безпосередньо пов'язаний із трансформацією організаційних структур сучасних суб'єктів підприємництва. У різні періоди економічного розвитку домінували різні підходи до організації управлінської діяльності, кожен із яких формувався під впливом особливостей ринкового середовища, рівня технологічного розвитку та характеру виробничих процесів. В умовах інноваційної економіки питання вибору організаційної структури набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає швидкість прийняття рішень, ефективність використання людського капіталу та здатність організації реалізовувати інноваційні проекти [18–21; 29]. Еволюція організаційних структур управління та їх характерні особливості в контексті розвитку проектно-орієнтованого підходу узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика організаційних структур управління проектними командами

Критерій	Функціональна структура	Матрична структура	Проектна структура
Основний принцип побудови	Розподіл за функціональними підрозділами	Поєднання функціонального та проектного управління	Формування команд під конкретний проєкт

Підпорядкування працівників	Один керівник	Подвійне підпорядкування	Керівник проєкту
Гнучкість управління	Низька	Середня	Висока
Швидкість прийняття рішень	Відносно низька	Середня	Висока
Використання людського капіталу	Обмежене межами підрозділу	Більш ефективне завдяки міжфункціональній взаємодії	Максимально орієнтоване на компетентності учасників
Адаптивність до змін	Низька	Середня	Висока
Інноваційний потенціал	Обмежений	Достатньо високий	Найвищий
Відповідальність за результат	Розподілена між підрозділами	Частково розподілена	Чітко визначена в межах проєкту
Доцільність використання	Стабільне середовище	Середовище помірної динаміки	Інноваційні та високотехнологічні проєкти

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 22; 23; 35]

Традиційною формою організації діяльності проєктних команд є функціональна структура управління, у межах якої працівники об'єднуються відповідно до спеціалізації та виконуваних функцій. Основною перевагою такого підходу виступає високий рівень професійної спеціалізації, що сприяє накопиченню експертизи та стандартизації бізнес-процесів. Водночас функціональні структури часто характеризуються недостатньою гнучкістю, складністю міжфункціональної взаємодії та тривалими процедурами погодження рішень. У результаті цього ефективність їх використання суттєво знижується в умовах реалізації складних інноваційних проєктів, які потребують швидкої координації різнопрофільних фахівців.

Прагнення поєднати переваги функціональної спеціалізації та проєктного управління сприяло поширенню матричних організаційних структур. Особливістю матричного підходу є подвійна система підпорядкування, за якої

працівники одночасно підзвітні як функціональним керівникам, так і менеджерам проєктів. Така модель дозволяє більш ефективно використовувати наявний людський капітал, залучаючи необхідних спеціалістів до реалізації кількох проєктів одночасно. Крім того, матрична структура сприяє обміну знаннями між різними підрозділами та забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів.

Разом із тим використання матричних структур супроводжується певними труднощами. Наявність подвійного підпорядкування може призводити до конфліктів інтересів, збільшення управлінського навантаження та ускладнення процесів координації. Саме тому ефективність матричної моделі значною мірою залежить від рівня розвитку управлінських компетентностей, здатності керівників до співпраці та якості внутрішніх комунікацій.

Подальший розвиток інноваційної економіки сприяв поширенню проєктних організаційних структур, у яких основною одиницею діяльності виступає проєктна команда. На відміну від функціональних і матричних моделей, проєктна структура орієнтована на досягнення конкретного результату в межах визначених часових та ресурсних обмежень. Це забезпечує високий рівень гнучкості, скорочує тривалість прийняття рішень та сприяє концентрації ресурсів на досягненні стратегічно важливих цілей.

Економічні переваги проєктної структури особливо помітні в галузях, пов'язаних із високою інноваційною активністю, швидкими технологічними змінами та необхідністю постійного оновлення продуктів і послуг. Саме тому проєктний підхід набув широкого поширення у сфері інформаційних технологій, консалтингу, інжинірингу, фінансових технологій та інших секторах економіки знань. У таких умовах успішність діяльності дедалі більше визначається не ієрархічними механізмами управління, а здатністю формувати ефективні проєктні команди та забезпечувати результативну взаємодію їх учасників. Структурно-функціональну модель організації діяльності проєктної команди,

яка відображає ключові характеристики сучасного проєктного підходу, наведено на рис. 1.5.

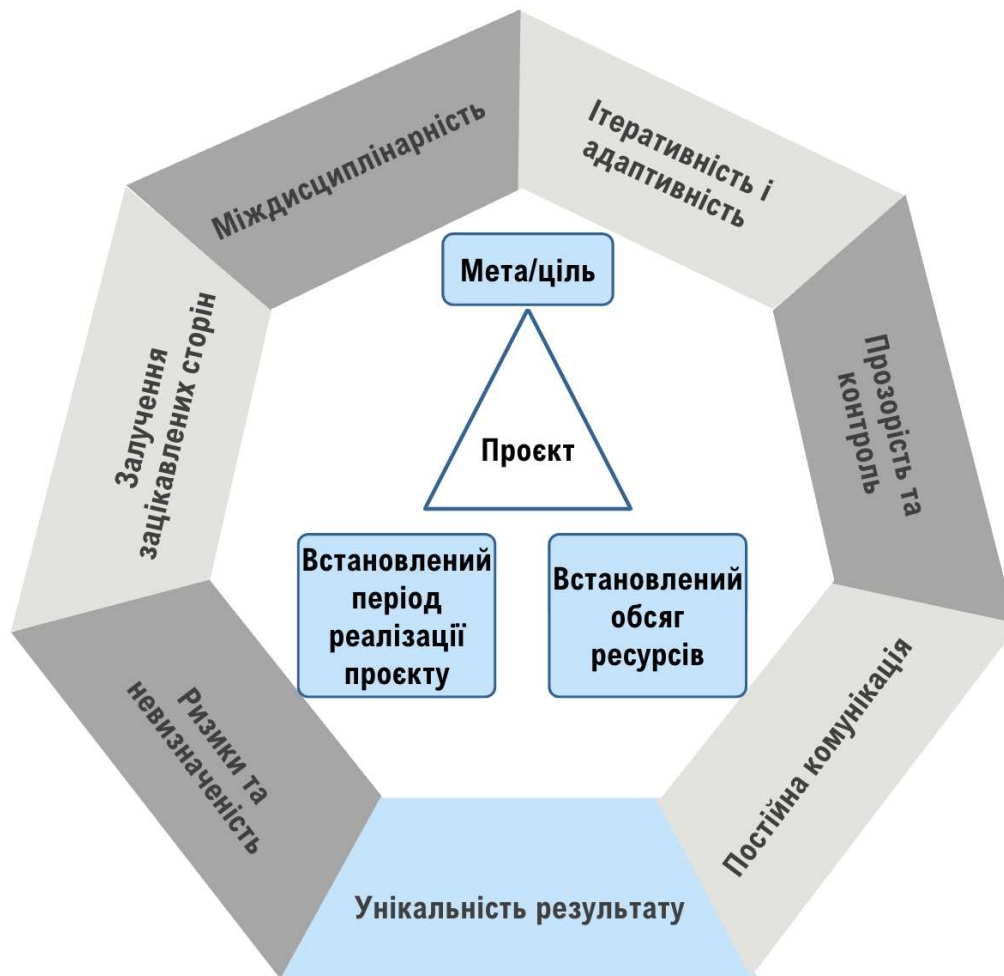


Рис. 1.5. Структурно-функціональна модель організації діяльності проєктної команди

Джерело: побудовано автором на основі [18–23; 29; 34; 35].

Наведене порівняння свідчить, що в умовах інноваційної економіки найбільш придатною для реалізації складних та динамічних проєктів є проєктна організаційна структура. Її переваги пов'язані з високим рівнем гнучкості, швидкістю прийняття управлінських рішень, можливістю ефективного використання людського капіталу та орієнтацією на досягнення конкретного результату. Саме тому проєктно-орієнтована модель управління дедалі частіше

використовується суб'єктами підприємництва, діяльність яких базується на інноваціях, цифрових технологіях та знаннях.

З економічної точки зору перехід від функціональних до проєктно-орієнтованих структур відображає загальну тенденцію до зростання ролі людського капіталу та управлінських компетентностей у створенні доданої вартості. Чим вищою є складність проєктів та динамічність зовнішнього середовища, тим більшого значення набувають навички координації, управління змінами, розвитку командної взаємодії та ефективного використання знань. Відповідно організаційна структура поступово перетворюється не лише на інструмент розподілу повноважень, а й на важливий фактор економічної ефективності діяльності суб'єкта підприємництва.

Таким чином, розвиток організаційних структур демонструє поступовий перехід від жорстких ієрархічних моделей до гнучких форм координації діяльності. У межах проєктно-орієнтованих організаційних структур управлінські компетентності стають одним із ключових чинників забезпечення економічної ефективності діяльності проєктних команд. Ефективність останніх значною мірою визначається не лише особливостями організації їхньої роботи, а й здатністю проходити послідовні етапи розвитку та адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У сучасних умовах проєктна команда розглядається не як статичне об'єднання фахівців, а як динамічна соціально-економічна система, яка змінюється впродовж усього життєвого циклу проєкту. Саме тому важливого значення набуває аналіз процесів розвитку команди та ролі управлінських компетентностей на різних етапах її функціонування.

У науковій літературі однією з найбільш відомих моделей розвитку проєктних команд є концепція, запропонована Б. Такманом, відповідно до якої команда проходить послідовні стадії формування, конфліктної взаємодії, нормалізації діяльності, продуктивної роботи та завершення спільної діяльності. Незважаючи на значну кількість сучасних модифікацій цієї моделі, її базові

положення залишаються актуальними для дослідження особливостей функціонування проєктних команд у різних сферах економіки [25; 26].



Рис. 1.6. Етапи розвитку команди за моделлю Брюса Такмана [25; 26]

Водночас окремі дослідники зазначають, що модель Б. Такмана не завжди повною мірою відображає особливості функціонування сучасних цифрових та віртуальних проєктних команд. У практиці управління проєктами окремі стадії розвитку можуть відбуватися паралельно, повторюватися або змінювати свою послідовність під впливом оновлення складу команди, переходу до дистанційного формату роботи чи змін зовнішнього середовища. Крім того, в

умовах застосування гнучких підходів до управління процес командоутворення часто має безперервний характер, що ускладнює чітке розмежування окремих етапів розвитку колективу. Попри зазначені обмеження, модель Б. Такмана зберігає методичну цінність як базовий інструмент аналізу групової динаміки та закономірностей формування ефективної командної взаємодії [27; 28].

Початковий етап формування проєктної команди характеризується визначенням цілей проєкту, розподілом ролей та встановленням перших механізмів взаємодії між учасниками. У цей період особливого значення набувають управлінські компетентності, пов'язані з комунікацією, постановкою завдань та координацією діяльності працівників. Від якості управлінських рішень на даному етапі значною мірою залежить швидкість адаптації учасників команди та ефективність подальшої реалізації проєкту.

Наступний етап розвитку проєктної команди пов'язаний з активізацією взаємодії між її учасниками та виникненням розбіжностей щодо способів досягнення поставлених цілей. Для проєктного середовища цей етап є цілком закономірним, оскільки він передбачає співпрацю фахівців із різним професійним досвідом, системою цінностей та підходами до виконання роботи. За таких умов особливого значення набувають компетентності, пов'язані з управлінням конфліктами, веденням переговорів і забезпеченням конструктивної взаємодії між учасниками проєкту.

Поступове узгодження правил співпраці та формування спільного бачення цілей створює передумови для переходу команди до стадії стабілізації та нормалізації діяльності. На цьому етапі відбувається формування ефективних механізмів комунікації, закріплення відповідальності за окремими напрямками роботи та розвиток довіри між учасниками команди. Відповідно акцент управлінської діяльності поступово зміщується від контролю та координації до підтримки командної взаємодії й розвитку внутрішнього потенціалу колективу.

Найбільшої результативності проєктна команда досягає на стадії продуктивної діяльності, коли основні процеси взаємодії вже сформовані, а учасники здатні ефективно координувати свої дії для досягнення спільних цілей. Саме на цьому етапі найбільш повно реалізується економічний потенціал людського капіталу, а якість управлінських рішень сприяє зростанню продуктивності праці, прискоренню прийняття рішень та підвищенню якості результатів проєктної діяльності.

Завершальна стадія життєвого циклу пов'язана із закриттям проєкту, оцінюванням отриманих результатів та накопиченням організаційного досвіду. Незважаючи на тимчасовий характер проєктних команд, саме на цьому етапі формується інтелектуальний капітал, який може бути використаний під час реалізації майбутніх проєктів. Відповідно важливими стають компетентності, пов'язані з управлінням знаннями, аналізом отриманих результатів та поширенням накопиченого досвіду в межах організації.

З економічної точки зору життєвий цикл проєктної команди відображає процес поступового накопичення та реалізації людського капіталу. На кожному етапі розвитку команди змінюються пріоритетні управлінські завдання, характер взаємодії між учасниками та набір компетентностей, необхідних для забезпечення результативності діяльності. Саме тому ефективне управління проєктними командами потребує не лише наявності окремих управлінських навичок, а й здатності адаптувати стиль управління до поточних умов функціонування команди та особливостей її розвитку.

Отже, результативність проєктної команди залежить не лише від професійних характеристик її учасників, а й від здатності керівника адаптувати управлінські практики до конкретного етапу розвитку команди. Відповідність управлінських компетентностей поточним потребам команди виступає важливою передумовою досягнення економічних результатів проєкту.

У сучасному інноваційному середовищі зазначені процеси додатково ускладнюються впливом цифрових технологій, які змінюють характер комунікації, способи організації праці та механізми взаємодії між учасниками проєктної діяльності. Відповідно подальший розвиток проєктних команд нерозривно пов'язаний із процесами цифровізації економіки та трансформацією структури зайнятості, що формують нові вимоги до компетентностей працівників і керівників [29–36].

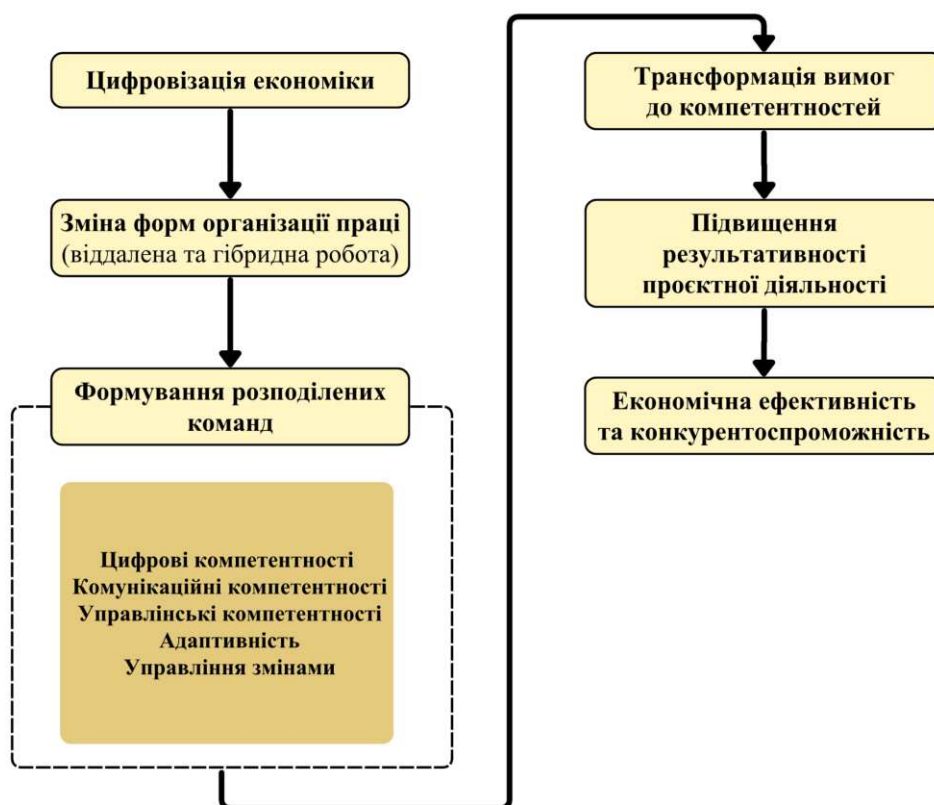


Рис. 1.7. Вплив цифровізації на трансформацію компетентностей проєктних команд

Джерело: складено автором на основі [29–36]

Подальше поширення цифрових технологій стало одним із ключових факторів трансформації сучасного ринку праці та механізмів організації економічної діяльності. На відміну від попередніх етапів технологічного розвитку, сучасна цифрова трансформація охоплює не лише виробничі процеси,

а й управлінські практики, комунікаційні механізми, способи взаємодії працівників та підходи до формування організаційних структур. У результаті цього змінюються як вимоги до професійної підготовки персоналу, так і сама структура зайнятості, що безпосередньо впливає на особливості функціонування проєктних команд.

Однією з найбільш помітних тенденцій останніх десятиліть стало поступове зростання частки інтелектуальної праці у структурі створення доданої вартості. Якщо в індустріальній економіці конкурентні переваги значною мірою забезпечувалися масштабами виробництва та ефективністю використання матеріальних ресурсів, то в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають знання, інформація та здатність до генерації інновацій. Відповідно змінюється і структура зайнятості: зростає попит на працівників, діяльність яких пов'язана з управлінням інформацією, аналітикою, цифровими технологіями, розробкою нових продуктів та реалізацією інноваційних проєктів.

Водночас цифровізація сприяє появі нових форматів організації праці, які ще кілька десятиліть тому мали обмежене поширення. Активний розвиток хмарних технологій, цифрових платформ, засобів онлайн-комунікації та систем управління проєктами створив можливість для ефективної взаємодії працівників незалежно від їхнього географічного розташування. У результаті цього широкого поширення набули дистанційна зайнятість, гібридні форми роботи та розподілені проєктні команди, учасники яких можуть працювати в різних регіонах або навіть країнах світу.

Зазначені зміни суттєво вплинули на механізми формування людського капіталу. Якщо раніше професійна діяльність працівника часто була пов'язана з виконанням відносно стабільного набору функцій протягом тривалого періоду часу, то сьогодні коло професійних обов'язків характеризується високою динамічністю та необхідністю постійного оновлення знань. Технології, інструменти та бізнес-моделі змінюються настільки швидко, що здатність до

безперервного навчання перетворюється на одну з ключових передумов підтримання конкурентоспроможності як окремого працівника, так і організації загалом.

Особливого значення ці процеси набувають для проєктних команд, діяльність яких за своєю природою орієнтована на реалізацію унікальних завдань та досягнення конкретних результатів у визначених часових межах. На відміну від традиційних функціональних підрозділів, проєктні команди повинні оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов реалізації проєктів та швидко інтегрувати нові знання у свою діяльність. Саме тому рівень адаптивності людського капіталу стає одним із ключових факторів успішності проєктної діяльності.

Цифрова трансформація також змінює характер взаємодії між учасниками проєктних команд. Сучасні цифрові платформи забезпечують можливість одночасної роботи над спільними завданнями, обміну інформацією в режимі реального часу та координації діяльності великої кількості учасників. З одного боку, це створює нові можливості для підвищення ефективності командної роботи, а з іншого – висуває додаткові вимоги до організації комунікаційних процесів, управління знаннями та координації діяльності працівників.

Важливою особливістю цифрової економіки є також зміна структури професійних ризиків. Автоматизація та впровадження технологій штучного інтелекту поступово заміщують значну частину рутинних операцій, що знижує попит на окремі категорії працівників та водночас створює потребу в нових компетентностях. У результаті цього зростає цінність тих працівників, які здатні виконувати складні аналітичні, творчі та управлінські функції, що не можуть бути повністю автоматизовані. Саме такі компетентності дедалі частіше визначають конкурентоспроможність людського капіталу в сучасній економіці.

Паралельно із цифровізацією відбувається активізація інноваційних процесів, які посилюють потребу в міждисциплінарній взаємодії та інтеграції

знань із різних сфер діяльності. Реалізація сучасних проєктів дуже часто потребує одночасного залучення фахівців у галузі технологій, фінансів, маркетингу, аналітики та управління, що ускладнює процес координації командної роботи. За таких умов результативність діяльності проєктної команди дедалі більше залежить від здатності її учасників працювати в умовах високої невизначеності, швидко адаптуватися до змін та раціонально використовувати колективний інтелектуальний потенціал.

Таким чином, цифровізація та інноваційний розвиток не лише трансформують структуру зайнятості та зміст трудової діяльності, а й формують нові вимоги до людського капіталу. У центрі уваги опиняються здатність до навчання, адаптивність, комунікаційна ефективність та навички управління складними процесами. Відповідно особливого значення набуває питання трансформації компетентностей, необхідних для успішного функціонування проєктних команд у економічному середовищі.

Подальший розвиток проєктно-орієнтованих форм організації діяльності супроводжувався пошуком більш гнучких підходів до управління командами та реалізації проєктів. Посилення конкуренції, скорочення життєвого циклу продуктів і зростання невизначеності зовнішнього середовища поступово продемонстрували обмеженість традиційних моделей управління, які переважно ґрунтувалися на детальному плануванні та жорсткому контролі виконання завдань. У відповідь на ці виклики сформувалася концепція гнучкого управління проєктами, яка сьогодні є однією з найбільш поширених управлінських парадигм в інноваційній економіці.

Основною ідеєю гнучких підходів є забезпечення здатності суб'єкта господарювання швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на нові вимоги ринку. На відміну від традиційних моделей управління, у яких основний акцент робиться на дотриманні попередньо затвердженого плану, гнучкі підходи передбачають безперервне коригування

діяльності відповідно до отриманих результатів та змін потреб зацікавлених сторін. Така модель особливо ефективна в умовах високої невизначеності, характерної для реалізації інноваційних проєктів.

Поширення Agile-підходів стало одним із найбільш помітних проявів трансформації сучасних підходів до управління проєктними командами. Agile-підходи ґрунтуються на принципах самоорганізації команд, постійної взаємодії із замовниками, швидкого отримання зворотного зв'язку та безперервного вдосконалення процесів. У результаті цього значна частина управлінських функцій переноситься безпосередньо на рівень команди, що суттєво змінює роль керівника та вимоги до його компетентностей [41–44]. Трансформацію ролі керівника проєктної команди під впливом Agile-підходів та зміну його ключових управлінських функцій узагальнено на рис. 1.8.

ТРАДИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖЕР	→	AGILE-ЛІДЕР
Адміністративний контроль	→	Фасилітація командної роботи
Постановка завдань зверху	→	Підтримка самоорганізації
Контроль виконання	→	Усунення перешкод
Індивідуальна відповідальність	→	Колективна відповідальність
Жорстке планування	→	Адаптивне управління змінами
Орієнтація на процес	→	Орієнтація на цінність і результат

Рис. 1.8. Трансформація ролі менеджера в умовах Agile-підходу

Джерело: складено автором на основі [41–44]

Дані рис.1.8. свідчать, що впровадження Agile-підходів супроводжується переходом від адміністративно-контрольної моделі управління до моделі лідерства та фасилітації. За таких умов результативність проєктної діяльності

дедалі більше залежить від здатності керівника забезпечувати ефективну взаємодію учасників команди, підтримувати процеси самоорганізації та сприяти розвитку людського капіталу [42–44].

Особливо помітною така трансформація є в середовищі Scrum-команд. У традиційних моделях управління керівник виступає основним центром прийняття рішень та контролю виконання завдань. Натомість у гнучких командах його роль дедалі більше зміщується у бік фасилітації процесів, розвитку командної взаємодії та усунення перешкод, які заважають досягненню результатів. Відповідно зростає значення таких компетентностей, як лідерство, комунікація, управління конфліктами, розвиток персоналу та підтримка командного навчання.

Водночас гнучкі підходи змінюють і сам механізм формування людського капіталу в межах проєктних команд. Постійна взаємодія між учасниками, короткі цикли планування та регулярний обмін знаннями створюють сприятливі умови для безперервного розвитку компетентностей. У результаті навчання дедалі частіше відбувається безпосередньо в процесі виконання проєктних завдань, що дозволяє швидше адаптувати працівників до нових умов діяльності та підвищувати ефективність використання їхнього потенціалу.

З економічної точки зору використання гнучких підходів сприяє скороченню витрат, пов'язаних із помилковими управлінськими рішеннями, зменшенню ризиків при реалізації проєктів та підвищенню ефективності використання задіяних ресурсів. Завдяки регулярному отриманню зворотного зв'язку та можливості оперативного коригування діяльності суб'єкти підприємництва отримують змогу швидше реагувати на зміни потреб ринку та мінімізувати втрати, пов'язані з реалізацією неефективних рішень.

Економічна результативність проєктних команд може оцінюватися за допомогою системи кількісних показників, серед яких продуктивність команди, рівень досягнення цільових показників проєкту, коефіцієнт використання

ресурсів, економічна додана вартість (EVA), а також співвідношення між отриманими результатами та понесеними витратами. Використання таких індикаторів дозволяє комплексно оцінювати вплив управлінських компетентностей на результати проектної діяльності та визначати їхній внесок у створення економічної цінності для суб'єкта підприємництва.

Поряд із перевагами, впровадження гнучких підходів висуває нові вимоги до управлінських компетентностей. Якщо в традиційному середовищі ключове значення мали контроль та адміністративне управління, то в умовах Agile особливого значення набувають адаптивність, емоційний інтелект, навички командної взаємодії та здатність управляти змінами. Саме ці компетентності дозволяють забезпечувати ефективне функціонування самоорганізованих команд та підтримувати їхню результативність у динамічному середовищі.

Таким чином, поширення гнучких підходів до управління проектами стало важливим етапом трансформації сучасних організаційних моделей. Воно не лише змінило механізми реалізації проєктів, а й суттєво вплинуло на структуру управлінських компетентностей, необхідних для забезпечення економічної ефективності діяльності проєктних команд. Подальший розвиток цифрових технологій ще більше посилює зазначені тенденції, формуючи нові вимоги до організації праці та структури зайнятості в умовах інноваційної економіки.

Проведений аналіз свідчить, що розвиток Agile-підходів змінює не лише механізми реалізації проєктів, а й економічну функцію керівника команди. Відповідно, окрім функцій, пов'язаних із лідерством, фасилітацією, управлінням знаннями та розвитком командної взаємодії, пріоритетного значення набувають компетентності, пов'язані з ефективним управлінням витратами, ризик-менеджментом, створенням економічної цінності, підвищенням продуктивності, формуванням конкурентних переваг та підтримкою інноваційної діяльності.

Водночас результати впровадження Agile-підходів не завжди є однозначними та залежать від особливостей організаційного середовища, рівня

зрілості проєктних команд і характеру виконуваних завдань. У практиці функціонування суб'єктів підприємництва можуть виникати труднощі, пов'язані з координацією діяльності проєктних команд, що працюють за Agile-підходами, розподілом відповідальності між учасниками проєкту та забезпеченням стратегічної узгодженості управлінських рішень. Крім того, недостатній рівень підготовки працівників до роботи в умовах застосування Agile-підходів здатний знижувати ефективність командної взаємодії та ускладнювати досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим економічна результативність Agile-підходів значною мірою визначається не лише вибором відповідної методології, а й здатністю суб'єкта підприємництва сформувати необхідні організаційні умови для її ефективного застосування.

Подальша цифровізація економіки та стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту суттєво впливають на зміст професійної діяльності та механізми управління проєктними командами. Якщо попередні етапи цифрової трансформації були пов'язані переважно з автоматизацією окремих операцій та впровадженням інформаційних систем, то сучасний розвиток штучного інтелекту поступово змінює саму природу управлінської праці. У результаті цього трансформуються вимоги до компетентностей керівників проєктів, менеджерів та інших учасників проєктної діяльності.

Однією з ключових особливостей сучасного етапу розвитку цифрових технологій є здатність систем штучного інтелекту виконувати не лише рутинні операції, а й окремі аналітичні функції. Сучасні програмні рішення дозволяють автоматизувати обробку великих обсягів даних, прогнозувати можливі ризики реалізації проєктів, формувати аналітичні звіти та підтримувати процес прийняття управлінських рішень. У результаті цього частина традиційних функцій керівника проєктної команди поступово переходить до цифрових систем, що змінює зміст управлінської діяльності.

Водночас поширення штучного інтелекту не знижує значення людського капіталу, а навпаки підвищує роль тих компетентностей, які важко або неможливо повністю автоматизувати. Насамперед, це стосується стратегічного мислення, лідерства, управління змінами, міжособистісної комунікації та розвитку командної взаємодії. Саме ці компетентності забезпечують здатність ефективно використовувати результати роботи цифрових систем та інтегрувати їх у процес реалізації проєктів.

Суттєвих змін зазнають також процеси координації діяльності проєктних команд. Сучасні цифрові платформи, оснащені інструментами штучного інтелекту, дозволяють автоматично відстежувати виконання завдань, аналізувати продуктивність роботи команди, визначати потенційні ризики та пропонувати оптимальні варіанти розподілу ресурсів. У таких умовах керівник дедалі більше концентрується на стратегічному управлінні, розвитку людського капіталу та формуванні сприятливого середовища для реалізації інноваційного потенціалу працівників.

Важливою особливістю використання штучного інтелекту є підвищення вимог до цифрових компетентностей. Ефективне застосування сучасних технологій передбачає не лише здатність користуватися цифровими інструментами, а й уміння оцінювати якість отриманих результатів, аналізувати можливі обмеження алгоритмів та враховувати ризики прийняття рішень на основі автоматизованих рекомендацій. Відповідно сучасні управлінські компетентності дедалі більше поєднують традиційні навички управління з високим рівнем цифрової грамотності.

Поширення технологій штучного інтелекту також впливає на процес формування та розвитку людського капіталу. Системи персоналізованого навчання, інтелектуальні освітні платформи та автоматизовані інструменти оцінювання компетентностей створюють нові можливості для підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Завдяки цьому є можливість

більш точно визначати потреби працівників у навчанні та спрямовувати ресурси на розвиток компетентностей, які мають найбільший вплив на економічні результати діяльності.

З економічної точки зору використання штучного інтелекту сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат та покращенню якості управлінських рішень. Водночас отримання таких переваг потребує відповідного рівня розвитку управлінських компетентностей, які забезпечують ефективне поєднання можливостей цифрових технологій та людського потенціалу. Саме тому інвестиції в розвиток управлінських компетентностей залишаються важливим фактором економічної ефективності навіть в умовах широкого використання автоматизованих систем.

Таким чином, поширення технологій штучного інтелекту не зменшує значення управлінських компетентностей, а трансформує їх зміст відповідно до нових умов функціонування економіки. Успішність діяльності сучасних проектних команд дедалі більше залежить від здатності керівників поєднувати цифрові інструменти з навичками стратегічного управління, розвитку людського капіталу та забезпечення ефективної командної взаємодії. У результаті цього формуються нові вимоги до компетентностей працівників і керівників, які визначають конкурентоспроможність організацій у глобальному економічному середовищі.

Разом із позитивними наслідками використання штучного інтелекту породжує і низку нових викликів для системи управління. Зокрема, ризики можуть бути пов'язані з помилками алгоритмів, непрозорістю процесів прийняття рішень, обмеженістю вихідних даних та потенційною залежністю організацій від цифрових систем. У таких умовах особливого значення набувають компетентності критичного мислення, етичного управління та здатності оцінювати обґрунтованість рекомендацій, сформованих автоматизованими інструментами. Це свідчить про те, що розвиток штучного

інтелекту не усуває потребу в управлінських компетентностях, а навпаки підвищує вимоги до їх якості та змістовного наповнення.

Отже, цифрові технології та системи штучного інтелекту виступають не заміною управлінських компетентностей, а інструментом підвищення ефективності їх реалізації. Успішність проєктної діяльності дедалі більше визначається здатністю поєднувати цифрові можливості з управлінськими навичками, економічними знаннями та лідерським потенціалом.

Трансформація структури зайнятості та поширення цифрових технологій закономірно супроводжуються зміною вимог до професійних і управлінських характеристик працівників. У сучасній економіці вже недостатньо володіти лише спеціалізованими знаннями або професійними навичками у вузькій сфері діяльності. Висока швидкість технологічних змін, глобалізація економічних процесів та постійне ускладнення бізнес-середовища формують потребу в компетентностях, які забезпечують здатність ефективно діяти в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати результативну взаємодію між учасниками економічних процесів.

На відміну від індустріальної моделі господарювання, де основна увага приділялася стандартизації виробничих процесів та виконанню чітко визначених функцій, сучасна інноваційна економіка характеризується високою динамічністю та постійною необхідністю генерування нових знань. У таких умовах конкурентоспроможність працівника дедалі менше залежить від обсягу накопиченої інформації та дедалі більше визначається його здатністю аналізувати складні ситуації, працювати з великими масивами даних, приймати обґрунтовані рішення та ефективно взаємодіяти з іншими учасниками проєктної діяльності.

Особливо помітними зазначені зміни є у сфері реалізації проєктів, де економічна результативність діяльності значною мірою залежить від ефективності координації різнопрофільних фахівців. Сучасні проєкти дедалі

частіше реалізуються за участю міжфункціональних команд, до складу яких входять спеціалісти з різних галузей знань. Відповідно зростає значення компетентностей, пов'язаних із комунікацією, командною взаємодією, управлінням конфліктами, економічною оцінкою та аналізом процесів, визначення економічної ефективності проєкту та координацією спільної діяльності. Саме ці характеристики дозволяють забезпечувати ефективне використання колективного інтелектуального потенціалу та досягати поставлених цілей у встановлені строки.

Паралельно зростає роль компетентностей, пов'язаних із управлінням змінами. Інноваційна економіка характеризується безперервним оновленням технологій, бізнес-моделей та підходів до організації праці. За таких умов здатність адаптуватися до нових вимог стає не лише індивідуальною перевагою працівника, а й важливим чинником економічної стійкості. Проєктні команди, учасники яких володіють розвиненими навичками управління змінами, здатні швидше реагувати на зовнішні виклики, ефективніше впроваджувати інновації та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

Суттєво змінюється також значення цифрових компетентностей. Якщо на початкових етапах цифровізації вони переважно асоціювалися зі здатністю використовувати окремі програмні продукти або інформаційні системи, то сьогодні їх зміст є значно ширшим. Цифрові компетентності охоплюють здатність працювати в цифровому середовищі, використовувати сучасні інструменти комунікації, здійснювати аналітичну обробку інформації та ефективно інтегрувати цифрові рішення у процес реалізації проєктів. В умовах поширення дистанційної та гібридної зайнятості зазначені навички стають необхідною передумовою результативної діяльності проєктних команд.

Окремої уваги заслуговує зростання значення лідерських компетентностей. Традиційні підходи до управління, побудовані на жорсткій ієрархії та адміністративному контролі, поступово поступаються місцем

моделям, що ґрунтуються на партнерській взаємодії, розвитку довіри та залученні працівників до процесу прийняття рішень. Відповідно сучасний керівник проєктної команди повинен не лише координувати діяльність виконавців, а й виступати фасилітатором командної роботи, стимулювати обмін знаннями та створювати умови для реалізації творчого потенціалу учасників проєкту.

Глобалізація економіки додатково ускладнює вимоги до компетентностей працівників. Міжнародний характер багатьох проєктів обумовлює необхідність взаємодії представників різних культур, професійних середовищ та національних економічних систем. У зв'язку з цим особливого значення набувають міжкультурна комунікація, емоційний інтелект, навички ведення переговорів та здатність ефективно працювати в багатонаціональному середовищі. Наявність зазначених компетентностей дозволяє підвищувати якість взаємодії між учасниками проєкту та забезпечувати більш ефективне використання міжнародного людського капіталу.

З економічної точки зору трансформація вимог до компетентностей означає зміну структури інвестицій у розвиток персоналу. Якщо раніше основний акцент робився на формуванні професійних знань та технічних навичок, то сьогодні дедалі більше ресурсів спрямовується на розвиток управлінських, комунікаційних, аналітичних та лідерських компетентностей. Саме вони забезпечують здатність працівників ефективно діяти в умовах цифрової економіки та створювати додану вартість шляхом інтеграції знань, технологій та інноваційних рішень.

Таким чином, розвиток цифрових технологій, глобалізація економічних процесів та поширення проєктно-орієнтованих форм організації діяльності суттєво трансформують вимоги до людського капіталу. У центрі уваги опиняються управлінські компетентності, які забезпечують ефективну координацію командної взаємодії, адаптацію до змін, впровадження інновацій та

досягнення економічних результатів. Саме тому питання оцінювання ефективності розвитку таких компетентностей набуває особливої актуальності як для наукових досліджень, так і для практики управління сучасними проєктними командами.

На підставі проведеного теоретичного аналізу удосконалено підхід до трактування управлінських компетентностей проєктних команд, відповідно до якого вони розглядаються як інтегрована сукупність знань, навичок, досвіду, поведінкових характеристик та управлінських практик, що забезпечують ефективну координацію людського капіталу, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей проєктної діяльності. На відміну від існуючих наукових підходів, у межах яких управлінські компетентності переважно трактуються як індивідуальна характеристика керівника або працівника, запропонований підхід обґрунтовує їх як інтегрований економічний ресурс проєктної команди, здатний забезпечувати створення доданої вартості, підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку методичних підходів до оцінювання управлінських компетентностей і визначення їх впливу на економічну ефективність діяльності проєктних команд.

1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Зростання ролі людського капіталу в сучасній економіці супроводжується поступовою трансформацією підходів до управління персоналом та оцінювання результативності інвестицій у його розвиток. Якщо в межах традиційних моделей господарювання витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників часто розглядалися як допоміжний елемент кадрової політики, то в

умовах інноваційної економіки вони дедалі частіше трактуються як стратегічні інвестиції, спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання визначення економічної ефективності розвитку управлінських компетентностей, які виступають одним із ключових чинників результативності проєктної діяльності.

На відміну від матеріальних активів, ефект від інвестицій у розвиток компетентностей має переважно опосередкований характер. Результати навчання, професійного розвитку та формування управлінських навичок не завжди можуть бути безпосередньо виміряні відразу після завершення відповідних програм. У більшості випадків економічний ефект проявляється поступово через підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень, скорочення непродуктивних витрат, підвищення рівня інноваційної активності та зростання ефективності командної взаємодії.

Складність оцінювання економічної ефективності розвитку управлінських компетентностей обумовлена також багатофакторним характером сучасного бізнес-середовища. На результати діяльності проєктних команд одночасно впливають технологічні, організаційні, фінансові та ринкові чинники, що ускладнює виділення саме того ефекту, який формується внаслідок розвитку людського капіталу. Саме тому протягом останніх десятиліть у науковій літературі та практиці управління сформувалася значна кількість підходів до оцінювання результативності інвестицій у персонал, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах економічної ефективності.

Перші спроби економічного оцінювання людського капіталу базувалися переважно на порівнянні витрат на підготовку працівників із приростом продуктивності праці або доходів організації. У межах таких підходів основна увага приділялася визначенню економічної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу та обґрунтуванню доцільності фінансування освітніх програм. Надалі розвиток концепції людського капіталу сприяв появі більш складних методик,

які враховували не лише прямі фінансові результати, а й довгостроковий вплив компетентностей на конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва.

Сучасні підходи до оцінювання розвитку персоналу ґрунтуються на розумінні того, що людський капітал є джерелом створення доданої вартості та одним із ключових факторів забезпечення економічного зростання. Відповідно оцінювання ефективності компетентностей повинно враховувати не лише витрати на їх формування, а й внесок працівників у досягнення стратегічних цілей організації, розвиток інноваційного потенціалу та підвищення результативності бізнес-процесів.

Особливого значення зазначене питання набуває в контексті функціонування проєктних команд. На відміну від традиційних структур управління, результативність проєктної діяльності значною мірою залежить від якості координації між учасниками команди, швидкості прийняття рішень, ефективності комунікацій та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Усі зазначені характеристики безпосередньо пов'язані з рівнем розвитку управлінських компетентностей, що зумовлює необхідність формування спеціалізованих підходів до їх економічного оцінювання.

У сучасній практиці управління розвиток компетентностей дедалі частіше розглядається як інвестиційний процес, результати якого повинні піддаватися систематичному аналізу та вимірюванню. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати ефективність використання ресурсів, спрямованих на навчання та розвиток персоналу, а й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення системи розвитку людського капіталу. Саме тому важливим напрямом наукових досліджень стало формування методичних підходів до визначення економічної віддачі від інвестицій у компетентності працівників [37–40].

Логіку взаємозв'язку між розвитком управлінських компетентностей, процесом їх оцінювання та економічними результатами діяльності проєктних команд узагальнено на рис. 1.9.

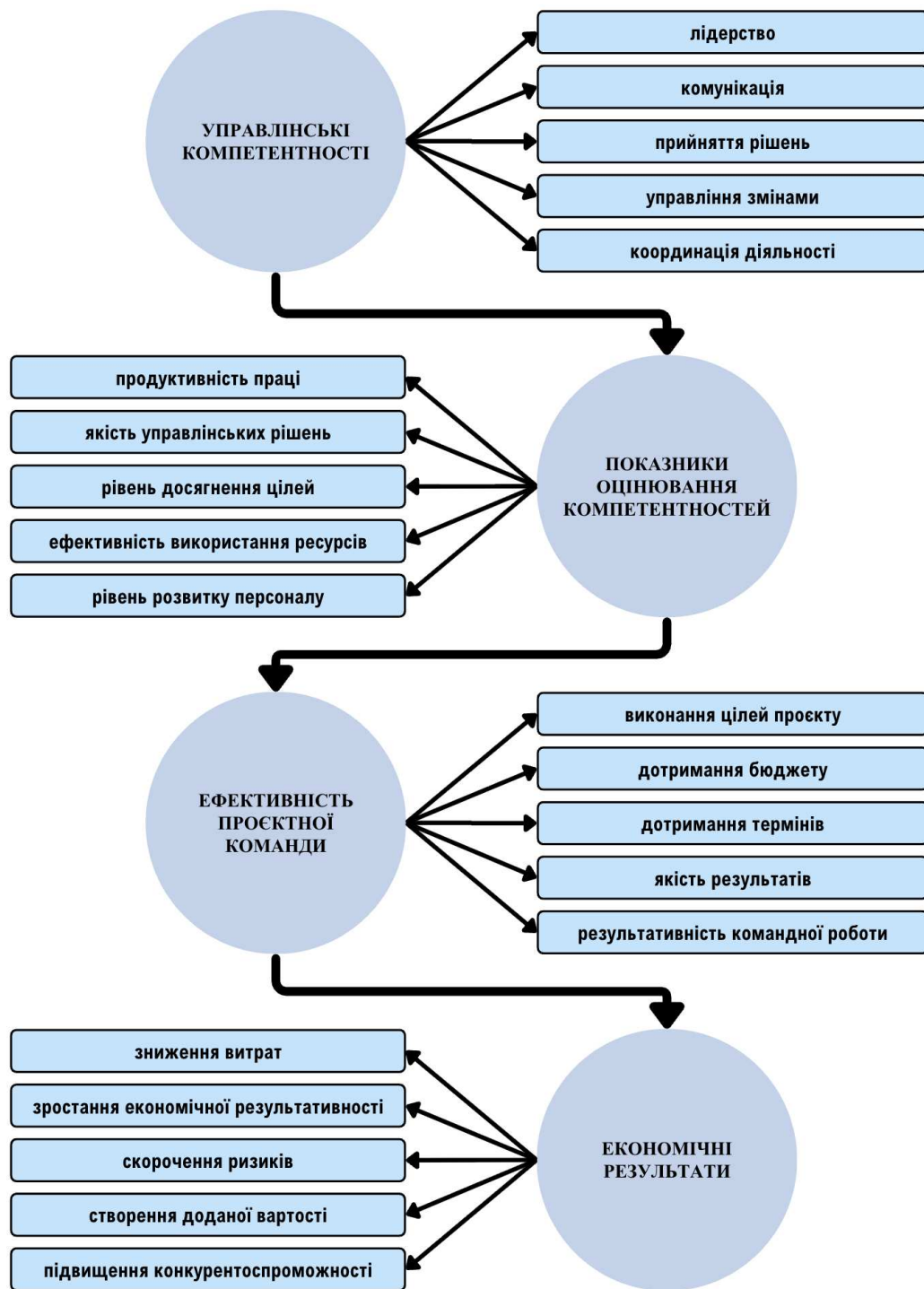


Рис. 1.9. Концептуальна модель оцінювання економічної ефективності розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: розроблено автором на основі [37–40].

У цьому контексті доцільно розглянути основні методи оцінювання інвестицій у розвиток персоналу, які стали теоретичною основою сучасних систем вимірювання економічної ефективності управлінських компетентностей та їхнього впливу на результати діяльності проєктних команд.

Необхідність оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу безпосередньо пов'язана з усвідомленням людського капіталу як одного з найважливіших ресурсів. У міру зростання обсягів фінансування програм навчання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників виникла потреба не лише у визначенні витрат на такі заходи, а й у встановленні їхньої економічної доцільності та впливу на результати діяльності суб'єкта підприємництва. Саме тому протягом другої половини XX століття почали активно формуватися методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

Одним із найбільш поширених підходів є *витратний підхід*, відповідно до якого основна увага приділяється визначенню обсягу ресурсів, спрямованих на формування та розвиток людського капіталу. У межах цього підходу аналізуються витрати на професійне навчання, підвищення кваліфікації, сертифікацію працівників, участь у тренінгах, програмах розвитку лідерства та інших заходах, пов'язаних із формуванням компетентностей. Перевагою такого підходу є відносна простота розрахунків та можливість отримання об'єктивних кількісних показників. Водночас він не дозволяє визначити фактичний економічний ефект від здійснених інвестицій, оскільки фіксує лише обсяг витрачених ресурсів без урахування результатів їх використання.

Обмеженість витратного підходу сприяла розвитку результативних методів оцінювання, орієнтованих на аналіз змін, які відбуваються після реалізації програм розвитку персоналу. У межах таких підходів оцінюються зміни рівня продуктивності праці, якості виконання завдань, швидкості

досягнення цілей, ефективності використання ресурсів та інших показників діяльності. Основною перевагою *результативного підходу* є його орієнтація на практичні наслідки розвитку людського капіталу. Проте навіть за наявності позитивної динаміки відповідних показників часто виникають труднощі з визначенням того, яка саме частина отриманого результату була забезпечена розвитком компетентностей, а яка є наслідком впливу інших факторів.

Подальший розвиток методології оцінювання людського капіталу привів до формування *дохідного підходу*, який ґрунтується на визначенні економічної вигоди, отриманої внаслідок інвестицій у розвиток персоналу. У цьому випадку людський капітал розглядається як актив, здатний генерувати майбутні економічні результати. Відповідно ефективність інвестицій оцінюється через приріст доходів, прибутку, доданої вартості або інших фінансових показників, що виникають завдяки підвищенню рівня компетентностей працівників. Саме цей підхід став основою для розробки сучасних моделей оцінювання економічної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу.

Однією з найбільш відомих методик у сфері оцінювання результативності навчання та розвитку персоналу є модель Д. Кіркпатріка, детально представлена у працях самого автора та його послідовників [45; 46]. Зазначена модель передбачає послідовне оцінювання результатів розвитку персоналу на кількох рівнях, починаючи від реакції учасників на програму навчання та завершуючи аналізом змін у результатах діяльності. Особливістю цього підходу є комплексний характер оцінювання, який дозволяє простежити взаємозв'язок між навчальними заходами та практичними результатами їх впровадження.

Разом із тим зростання вимог до економічного обґрунтування інвестицій у людський капітал сприяло подальшому розвитку підходів до оцінювання ефективності навчання персоналу. Важливим етапом цього процесу стало запропоноване Дж. Філіпсом розширення моделі Д. Кіркпатріка шляхом упровадження методики Return on Investment (ROI), яка детально обґрунтована в

його наукових працях [47; 48]. На відміну від попередніх підходів, методика ROI дає змогу кількісно оцінити економічну віддачу від програм розвитку персоналу шляхом зіставлення отриманих економічних вигід із витратами на їх реалізацію. Це робить її особливо цінною для прийняття управлінських рішень щодо розподілу ресурсів та оцінювання доцільності інвестицій у розвиток людського капіталу [47; 48].



Рис. 1.10. Концептуальна модель ROI розвитку управлінських компетентностей

Джерело: розроблено автором на основі [38; 39].

Поступово концепція ROI набула широкого поширення не лише у сфері оцінювання навчання, а й у системах управління людським капіталом загалом. Це обумовлено тим, що сучасні суб'єкти підприємництва дедалі частіше розглядають розвиток компетентностей як інвестиційний процес, результати якого повинні бути вимірюваними та економічно обґрунтованими. Відповідно показники економічної віддачі почали активно використовуватися під час оцінювання програм розвитку лідерства, формування управлінських навичок,

розвитку проєктного менеджменту та інших напрямів професійного вдосконалення персоналу.

Особливого значення зазначені підходи набувають у діяльності проєктних команд. На відміну від традиційних організаційних структур, ефективність проєктної діяльності значною мірою визначається швидкістю прийняття рішень, якістю координації роботи учасників команди та здатністю ефективно використовувати наявний людський капітал. За таких умов інвестиції у розвиток управлінських компетентностей можуть безпосередньо впливати на строки реалізації проєктів, рівень використання ресурсів, якість отриманих результатів та економічну ефективність діяльності організації загалом.

Разом із тим жоден із існуючих підходів не забезпечує універсального вирішення проблеми оцінювання людського капіталу. Кожен із них характеризується певними перевагами та обмеженнями, що обумовлює необхідність комплексного використання різних методичних інструментів залежно від цілей дослідження та особливостей діяльності конкретної організації. Саме тому подальший розвиток наукових підходів був пов'язаний із пошуком показників, які дозволяють більш точно оцінювати вплив управлінських компетентностей на результати діяльності суб'єктів підприємництва та проєктних команд [37–40].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності розвитку людського капіталу та управлінських компетентностей

Метод оцінювання	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Витратний підхід	Оцінювання через сукупність витрат на формування та розвиток людського капіталу	Простота розрахунку; доступність інформації	Не враховує майбутню віддачу та результати використання компетентностей
Дохідний підхід	Визначення вартості людського капіталу через очікувані	Орієнтація на економічний результат	Складність прогнозування майбутніх вигід

	майбутні доходи		
Експертне оцінювання	Оцінка компетентностей фахівцями або керівниками	Гнучкість; можливість оцінювання якісних характеристик	Суб'єктивність результатів
Модель Д. Кіркпатріка	Оцінювання реакції, навчання, поведінки та результатів	Комплексний підхід до оцінювання навчання	Обмежені можливості кількісного визначення економічного ефекту
Методика ROI Дж. Філіпса	Порівняння економічних вигід від навчання з витратами на його реалізацію	Дас змогу визначити економічну віддачу інвестицій	Високі вимоги до збору та обробки даних
KPI-підхід	Використання системи ключових показників ефективності	Орієнтація на результати діяльності	Не завжди дозволяє встановити прямий зв'язок між навчанням і результатом
Компетентнісні моделі	Оцінювання рівня розвитку конкретних компетентностей	Врахування поведінкових та управлінських характеристик	Складність стандартизації та вимірювання окремих компетентностей

Джерело: розроблено автором на основі [37–40]

Порівняльний аналіз свідчить, що жоден із розглянутих методів не забезпечує повного та універсального оцінювання впливу управлінських компетентностей на результати діяльності та економічну ефективність суб'єктів господарювання. Саме тому в сучасній практиці дедалі частіше застосовуються комбіновані підходи, які поєднують кількісні та якісні методи оцінювання. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно визначати економічну ефективність розвитку людського капіталу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого інвестування в розвиток компетентностей персоналу [37–40].

Розвиток методичних підходів до оцінювання людського капіталу закономірно привів до необхідності визначення показників, які дозволяють оцінювати не лише обсяг інвестицій у розвиток персоналу, а й їхній вплив на результати діяльності. Особливої актуальності це питання набуває стосовно

управлінських компетентностей, економічний ефект яких часто має опосередкований характер та проявляється через зміну ефективності функціонування проєктних команд, покращення якості управлінських рішень і підвищення результативності бізнес-процесів.

На відміну від технічних або професійних навичок, вплив яких нерідко може бути безпосередньо пов'язаний із виконанням конкретних виробничих завдань, управлінські компетентності забезпечують координацію діяльності інших учасників організації та створюють умови для більш ефективного використання наявних ресурсів. Саме тому оцінювання їхньої результативності потребує застосування комплексної системи показників, яка враховує як економічні результати діяльності, так і організаційні зміни, що відбуваються внаслідок розвитку людського капіталу.

Одним із найбільш поширених показників ефективності управлінських компетентностей є продуктивність праці. У сучасній економічній літературі продуктивність традиційно розглядається як співвідношення отриманих результатів до використаних ресурсів. Водночас у контексті управлінської діяльності її зміст є значно ширшим, оскільки вона відображає не лише індивідуальну результативність окремих працівників, а й ефективність організації спільної роботи команди. Якість планування, розподілу завдань, координації діяльності та контролю виконання безпосередньо впливає на швидкість досягнення поставлених цілей та рівень використання ресурсного потенціалу проєкту.

Не менш важливим показником є якість управлінських рішень. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища ефективність проєктної діяльності значною мірою залежить від здатності керівників своєчасно аналізувати інформацію, прогнозувати можливі наслідки своїх дій та обирати найбільш доцільні варіанти розвитку подій. Якісні управлінські рішення

сприяють скороченню ризиків, підвищенню рівня передбачуваності проєктної діяльності та більш раціональному використанню ресурсів.

Важливим індикатором ефективності управлінських компетентностей виступає також результативність досягнення цілей проєкту. У проєктно-орієнтованому середовищі результативність традиційно оцінюється через виконання встановлених завдань у межах визначених часових, фінансових та ресурсних обмежень. Відповідно здатність проєктної команди забезпечувати своєчасне завершення робіт, дотримання бюджету та досягнення очікуваних результатів значною мірою відображає ефективність управлінських процесів та рівень розвитку відповідних компетентностей.

Окремого значення набувають показники ефективності використання ресурсів. Розвинені управлінські компетентності дозволяють забезпечувати більш раціональний розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, знижувати рівень непродуктивних витрат і мінімізувати втрати, пов'язані з неузгодженістю дій учасників проєкту. У результаті цього підвищується загальна економічна ефективність діяльності та створюються передумови для зростання її конкурентоспроможності.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають показники інноваційної результативності. Для інноваційної економіки характерним є посилення ролі знань, творчого потенціалу та здатності генерувати нові рішення. Саме тому ефективність управлінських компетентностей дедалі частіше оцінюється через здатність проєктних команд створювати інноваційні продукти, впроваджувати нові технології та забезпечувати розвиток організації в умовах постійних змін. Відповідно управлінські компетентності виступають не лише інструментом координації діяльності, а й важливим фактором стимулювання інноваційної активності.

Значний інтерес у сучасних дослідженнях викликають показники командної ефективності, які дозволяють оцінювати рівень взаємодії між

учасниками проєктної діяльності. Ефективність команди визначається не лише професійними характеристиками її учасників, а й здатністю до співпраці, обміну знаннями, колективного вирішення проблем та досягнення спільних цілей. Управлінські компетентності відіграють ключову роль у формуванні сприятливого середовища для такої взаємодії, що безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності проєкту.

Водночас сучасні системи оцінювання дедалі частіше враховують соціально-економічні показники, пов'язані із залученістю персоналу, рівнем задоволеності працівників умовами праці та стабільністю кадрового складу. Дослідження свідчать, що високий рівень розвитку управлінських компетентностей сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників та зниженню плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це забезпечує скорочення витрат на пошук, адаптацію та навчання нових працівників, що позитивно впливає на економічні результати діяльності.

Узагальнюючи існуючі підходи, можна стверджувати, що ефективність управлінських компетентностей проявляється через систему взаємопов'язаних економічних та організаційних показників. До них належать продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень досягнення цілей проєкту, ефективність використання ресурсів, інноваційна активність, командна результативність, залученість персоналу та показники створення доданої вартості. Комплексний аналіз зазначених характеристик дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив розвитку компетентностей на результати діяльності проєктних команд та сформулювати основу для подальшого вдосконалення систем управління людським капіталом.

Важливе місце серед сучасних підходів до оцінювання ефективності розвитку людського капіталу займає концепція Balanced Scorecard, яка отримала широке поширення в системах стратегічного управління організаціями.

Особливістю даного підходу є відмова від оцінювання результативності виключно через фінансові показники та перехід до комплексного аналізу факторів, що впливають на довгострокову ефективність діяльності суб'єкта підприємництва. У межах зазначеної концепції людський капітал та компетентності працівників розглядаються як важливі чинники створення економічної цінності та забезпечення конкурентних переваг.

Концепція Balanced Scorecard ґрунтується на припущенні, що фінансові результати діяльності організації є наслідком ефективності внутрішніх бізнес-процесів, рівня задоволеності клієнтів та здатності організації до навчання і розвитку. Саме остання складова безпосередньо пов'язана з людським капіталом та розвитком компетентностей персоналу. Відповідно інвестиції у навчання, розвиток управлінських навичок та формування лідерського потенціалу розглядаються не як окремі витрати, а як фактори забезпечення майбутньої економічної результативності.

Особливого значення зазначений підхід набуває в умовах реалізації проектної діяльності. У сучасних проектних командах досягнення встановлених фінансових показників нерозривно пов'язане з якістю командної взаємодії, швидкістю прийняття рішень та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому оцінювання управлінських компетентностей дедалі частіше здійснюється не ізольовано, а в контексті їхнього впливу на загальні економічні результати діяльності проекту.

Використання Balanced Scorecard дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між розвитком компетентностей та економічними результатами суб'єкта підприємництва. Наприклад, підвищення рівня управлінських компетентностей може сприяти покращенню якості бізнес-процесів, що, своєю чергою, позитивно впливає на задоволеність клієнтів та фінансові результати діяльності. Завдяки такому підходу стає можливим більш обґрунтоване оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал.

Додатковою перевагою Balanced Scorecard є можливість інтеграції фінансових та нефінансових показників у єдину систему оцінювання. Це особливо важливо для управлінських компетентностей, ефект від розвитку яких не завжди може бути безпосередньо відображений у фінансовій звітності. У таких випадках поряд із показниками прибутковості та продуктивності можуть використовуватися показники залученості персоналу, якості командної взаємодії, рівня інноваційної активності та ефективності управління знаннями.

З економічної точки зору застосування Balanced Scorecard сприяє переходу від оцінювання окремих показників діяльності до комплексного аналізу процесів створення вартості. Відповідно розвиток управлінських компетентностей починає розглядатися як стратегічний фактор забезпечення довгострокового економічного розвитку та підвищення результативності проєктних команд.

Поряд із комплексними системами стратегічного оцінювання важливу роль у сучасній практиці управління людським капіталом відіграють спеціалізовані економічні показники (HCROI, HCVA та інші), які дозволяють кількісно визначати результативність інвестицій у розвиток персоналу. Їх поширення обумовлене необхідністю підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо фінансування програм навчання, розвитку компетентностей та формування кадрового потенціалу. В умовах інноваційної економіки такі показники дедалі частіше використовуються для оцінювання економічного внеску людського капіталу в досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємництва.

Одним із найбільш відомих показників у цій сфері є Human Capital Return on Investment (HCROI), який характеризує економічну віддачу від інвестицій у персонал. Даний показник дозволяє оцінити співвідношення між отриманими економічними результатами та витратами, пов'язаними з утриманням і розвитком працівників. На відміну від традиційних фінансових коефіцієнтів,

HCROI акцентує увагу саме на ефективності використання людського капіталу як джерела створення доданої вартості.

Важливість застосування HCROI обумовлена тим, що сучасні організації дедалі більше інвестують у розвиток компетентностей працівників, зокрема у сфері управління проєктами, цифрових технологій, лідерства та розвитку командної взаємодії. За відсутності відповідних інструментів оцінювання визначення ефективності таких інвестицій стає складним, що може призводити до нераціонального використання ресурсів та зниження економічної результативності програм розвитку персоналу.

Поряд із показником HCROI у сучасній практиці використовуються й інші метрики оцінювання людського капіталу. До них належать показники доходу на одного працівника, продуктивності праці, доданої вартості на одного працівника, витрат на навчання персоналу та ефективності використання фонду оплати праці. Зазначені індикатори дозволяють оцінювати різні аспекти функціонування людського капіталу та аналізувати його внесок у результати діяльності організації.

Особливе значення для оцінювання управлінських компетентностей має показник Human Capital Value Added (HCVA), який відображає обсяг доданої вартості, створеної завдяки використанню людського капіталу. Застосування даного показника дозволяє оцінити не лише продуктивність працівників, а й ефективність управлінських рішень, спрямованих на організацію їхньої діяльності. У результаті з'являється можливість більш повно враховувати економічний вплив розвитку компетентностей на результати функціонування проєктних команд.

Не менш важливими є показники, що характеризують ефективність інвестицій у навчання та професійний розвиток персоналу. У міжнародній практиці дедалі ширше використовуються показники окупності програм навчання, коефіцієнти приросту продуктивності після проходження навчальних

заходів, а також індикатори зміни рівня компетентностей працівників. Їх застосування дозволяє оцінювати не лише безпосередній економічний ефект від навчання, а й довгостроковий вплив розвитку людського капіталу на конкурентоспроможність організації.

Для проєктних команд особливу цінність становлять показники, пов'язані з результативністю реалізації проєктів. До них належать дотримання встановлених строків виконання робіт, максимальна продуктивність, мінімізація втрат, ефективність використання бюджету, фінансова дисципліна та дотримання кошторису, ефективність інвестицій, рентабельність та окупність проєкту, загалом рівень досягнення цільових показників та задоволеність зацікавлених сторін результатами проєкту. У багатьох випадках саме через аналіз таких показників стає можливим оцінити реальний економічний вплив управлінських компетентностей на результати діяльності команди.

Слід враховувати, що жоден окремий показник не здатний повністю відобразити економічну цінність людського капіталу та управлінських компетентностей. Саме тому сучасні системи оцінювання дедалі частіше ґрунтуються на використанні комплексу взаємопов'язаних індикаторів, які дозволяють аналізувати як фінансові результати, так і організаційні зміни, що виникають унаслідок розвитку персоналу.

Таким чином, застосування сучасних економічних метрик людського капіталу створює можливість для більш об'єктивного оцінювання ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей. Поєднання фінансових та нефінансових показників дозволяє комплексно аналізувати результати розвитку персоналу та формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення системи управління людським капіталом.

Разом із тим практична реалізація процесу оцінювання потребує використання стандартизованих підходів та методик, що забезпечують

порівнюваність результатів і можливість їх застосування в різних організаційних умовах. Саме тому важливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду оцінювання компетентностей проєктних команд, який став основою для формування сучасних моделей управління людським капіталом у проєктному середовищі.

Ефективність оцінювання управлінських компетентностей значною мірою залежить від наявності інструментів, які дозволяють не лише визначати економічні результати діяльності персоналу, а й безпосередньо оцінювати рівень розвитку окремих компетентностей. Саме тому поряд із фінансовими показниками та метриками людського капіталу в сучасній практиці управління широко використовуються спеціалізовані методи оцінювання компетентностей, що забезпечують системний аналіз професійного та управлінського потенціалу працівників.

Одним із найбільш поширених інструментів виступають компетентнісні матриці, які являють собою структуровані моделі відображення компетентностей, необхідних для виконання певних професійних ролей або управлінських функцій. Основною метою таких матриць є порівняння фактичного рівня розвитку компетентностей працівника з цільовими вимогами, встановленими суб'єктом підприємництва. У результаті цього створюється можливість виявлення прогалин у знаннях та навичках, визначення потреб у навчанні та планування подальшого професійного розвитку.

Особливого значення компетентнісні матриці набувають у проєктному середовищі, де успішність реалізації проєкту значною мірою залежить від правильного поєднання компетентностей учасників команди. Використання таких інструментів дозволяє формувати збалансований склад проєктних команд, забезпечувати оптимальний розподіл ролей та підвищувати ефективність використання людського капіталу. Крім того, компетентнісні матриці сприяють

підвищенню прозорості процесів управління персоналом та забезпечують більш обґрунтоване прийняття кадрових рішень.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем оцінювання є використання методу 360-градусного оцінювання. Його сутність полягає в отриманні інформації про рівень розвитку компетентностей працівника від різних груп учасників професійної взаємодії, включаючи керівників, колег, підлеглих та безпосередньо самого працівника. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивне уявлення про сильні сторони та напрями розвитку компетентностей, мінімізуючи ризик суб'єктивності оцінювання.

Для оцінювання управлінських компетентностей метод 360-градусного оцінювання має особливу цінність, оскільки значна частина управлінських навичок проявляється саме в процесі взаємодії з іншими учасниками організації. Комунікація, лідерство, управління конфліктами, здатність мотивувати персонал та координувати діяльність команди значною мірою оцінюються через сприйняття цих характеристик іншими працівниками. Відповідно використання багатоканального збору інформації сприяє підвищенню достовірності результатів оцінювання.

Ще одним поширеним інструментом виступає Assessment Center, який передбачає комплексне оцінювання компетентностей за допомогою моделювання професійних ситуацій, ділових ігор, кейсів та інших практичних завдань. Особливістю цього підходу є орієнтація не на декларовані знання працівника, а на його реальну поведінку в умовах, максимально наближених до професійної діяльності. Це дозволяє отримувати більш точну інформацію про рівень розвитку управлінських компетентностей та прогнозувати результативність майбутньої діяльності.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають цифрові інструменти оцінювання компетентностей, які використовують можливості аналітики даних та автоматизованого моніторингу професійної діяльності.

Використання цифрових платформ дозволяє накопичувати значні масиви інформації про результати роботи працівників, їхню участь у проєктах, динаміку розвитку компетентностей та рівень досягнення встановлених цілей. У результаті цього створюються передумови для більш точного та об'єктивного оцінювання людського капіталу.

З економічної точки зору використання компетентнісних матриць, методу 360-градусного оцінювання та Assessment Center сприяє підвищенню ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Отримані результати дозволяють більш раціонально розподіляти ресурси на навчання, концентрувати увагу на розвитку найбільш важливих компетентностей та підвищувати результативність управління людським капіталом. Особливого значення це набуває в діяльності проєктних команд, де рівень розвитку управлінських компетентностей безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, досягнення цілей проєкту та економічний результат діяльності суб'єкта підприємництва в цілому.

Таким чином, сучасні інструменти оцінювання компетентностей формують важливу складову системи управління людським капіталом та забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Їх використання дозволяє не лише визначати поточний рівень компетентностей, а й оцінювати потенціал працівників, прогнозувати їхню результативність та підвищувати економічну ефективність діяльності проєктних команд.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє зробити висновок, що оцінювання управлінських компетентностей повинно базуватися на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу. Лише комплексний підхід забезпечує можливість встановлення взаємозв'язку між рівнем розвитку компетентностей, ефективністю функціонування проєктних команд та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва.

Подальший розвиток систем оцінювання людського капіталу зумовив необхідність використання більш складних аналітичних інструментів, здатних не лише фіксувати поточний рівень розвитку компетентностей, а й визначати їхній вплив на економічні результати діяльності. У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набувають економетричні та аналітичні підходи, які дозволяють встановлювати кількісні взаємозв'язки між розвитком управлінських компетентностей та економічними показниками результативності проєктних команд.

Одним із найбільш поширених методів є кореляційний аналіз, який використовується для виявлення статистичних зв'язків між різними характеристиками людського капіталу та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва. У межах досліджень управлінських компетентностей кореляційний аналіз дозволяє визначати ступінь взаємозв'язку між рівнем розвитку окремих компетентностей та такими показниками, як продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень інноваційної активності або результативність реалізації проєктів.

Більш глибокі можливості для дослідження забезпечує регресійний аналіз, який дозволяє оцінювати силу та напрям впливу окремих факторів на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва. Використання регресійних моделей дає змогу визначати, які саме компетентності мають найбільший вплив на економічну ефективність проєктних команд, а також прогнозувати можливі зміни результативності внаслідок розвитку певних управлінських навичок. Завдяки цьому підвищується обґрунтованість рішень щодо інвестування в розвиток людського капіталу.

Важливим напрямом сучасних досліджень є використання факторного аналізу, який дозволяє систематизувати значну кількість компетентностей та об'єднувати їх у більш узагальнені групи. Застосування цього підходу особливо актуальне в умовах великої кількості показників оцінювання, коли виникає

потреба визначити ключові фактори, що найбільше впливають на економічну ефективність діяльності проєктних команд. У результаті стає можливим формування більш компактних і практично орієнтованих моделей оцінювання.

У сучасній практиці управління дедалі ширше використовуються також методи багатокритеріального аналізу, які дозволяють одночасно враховувати економічні, організаційні та поведінкові аспекти розвитку компетентностей. Такий підхід є особливо важливим для оцінювання управлінських компетентностей, оскільки їх вплив рідко проявляється через один окремий показник. Натомість результативність управління формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, що потребує використання інтегрованих моделей оцінювання.

Окреме місце в сучасних системах аналізу займають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI), які широко використовуються для оцінювання результативності діяльності працівників і діяльності проєктних команд. KPI дозволяють поєднувати оцінювання компетентностей із конкретними економічними результатами діяльності, забезпечуючи більш тісний зв'язок між розвитком людського капіталу та досягненням стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. У проєктному середовищі такими показниками можуть виступати дотримання термінів виконання робіт, ефективність використання бюджету, термін окупності інвестицій, рентабельність, рівень задоволеності замовників та інші критерії успішності проєкту, зокрема економічні.

Розвиток цифрових технологій сприяв появі нових можливостей для аналітичного оцінювання компетентностей. Сучасні інформаційні системи управління персоналом дозволяють накопичувати значні масиви даних про професійну діяльність працівників, результати навчання, участь у проєктах та динаміку розвитку компетентностей. Використання таких даних створює передумови для застосування методів прогностичної аналітики та побудови

моделей, здатних оцінювати майбутній вплив розвитку людського капіталу на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

З економічної точки зору використання економетричних методів сприяє підвищенню точності оцінювання ефективності інвестицій у розвиток компетентностей та забезпечує більш раціональне використання ресурсів. Завдяки кількісному обґрунтуванню управлінських рішень існує можливість концентрувати інвестиції на тих напрямках розвитку персоналу, які забезпечують найбільшу економічну віддачу та сприяють формуванню стійких конкурентних переваг.

Таким чином, економетричні та аналітичні підходи формують важливий методичний інструментарій оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд у сучасних умовах. Їх використання дозволяє перейти від якісного опису компетентностей до кількісного аналізу їхнього впливу на економічні результати діяльності проєктних команд, що має особливе значення для забезпечення ефективного управління людським капіталом в умовах інноваційної економіки.

Подальший розвиток підходів до оцінювання управлінських компетентностей відбувався під впливом глобалізації економічних процесів, цифрової трансформації та поширення проєктно-орієнтованих моделей управління. Зростання міграції трудових ресурсів (внутрішньої і міжнародної), ускладнення умов проєктного середовища та необхідність забезпечення єдиних стандартів професійної діяльності сприяли формуванню міжнародних систем оцінювання компетентностей, які сьогодні широко використовуються як у сфері управління проєктами, так і в системах розвитку людського капіталу загалом.

Одним із найбільш відомих міжнародних підходів є компетентнісна модель, розроблена Project Management Institute (PMI). В основі даного підходу лежить розуміння того, що ефективність управління проєктами визначається не лише рівнем професійних знань, а й здатністю застосовувати їх у практичній

діяльності. У межах цієї концепції управлінські компетентності розглядаються як поєднання технічних навичок, лідерських якостей та стратегічного мислення. Особливу увагу приділено здатності керівників проєктів забезпечувати досягнення бізнес-результатів, управляти змінами та координувати діяльність міжфункціональних команд.

Важливим етапом розвитку міжнародних підходів стало впровадження концепції PMI Talent Triangle, відповідно до якої сучасний фахівець у сфері проєктного управління повинен поєднувати компетентності у трьох взаємопов'язаних сферах: управлінні проєктами, лідерстві та стратегічному бізнес-мисленні. Такий підхід демонструє поступовий перехід від вузького розуміння професійної підготовки до комплексної моделі розвитку компетентностей, орієнтованої на створення економічної цінності для суб'єкта підприємництва.

Не менш вагоме місце у міжнародній практиці посідає підхід, запропонований International Project Management Association (IPMA). На відміну від багатьох традиційних моделей, система IPMA орієнтована на комплексне оцінювання компетентностей працівника та враховує не лише професійні знання, а й поведінкові та контекстуальні аспекти професійної діяльності. Відповідно ефективність управлінської діяльності оцінюється через здатність працівника досягати результатів у конкретних організаційних умовах, взаємодіяти із зацікавленими сторонами та забезпечувати успішну реалізацію проєктів.

Особливістю сучасних міжнародних моделей є поступове посилення уваги до поведінкових компетентностей. Якщо ранні системи оцінювання здебільшого концентрувалися на перевірці професійних знань та технічних навичок, то сьогодні дедалі більшого значення набувають лідерство, комунікація, управління конфліктами, емоційний інтелект та здатність працювати в умовах невизначеності. Це пов'язано з тим, що саме зазначені компетентності значною

мірою визначають ефективність функціонування проєктних команд у сучасному інноваційному середовищі.

Важливий внесок у розвиток компетентнісного підходу зробили також міжнародні системи оцінювання цифрових навичок та професійних компетентностей. Однією з найбільш відомих є модель Skills Framework for the Information Age (SFIA), яка широко використовується для визначення рівня професійної підготовки працівників у сфері інформаційних технологій та цифрової економіки. Особливістю зазначеної системи є поєднання оцінювання професійних знань із визначенням рівня відповідальності, автономності прийняття рішень та управлінського впливу працівника на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

Значну увагу питанням розвитку компетентностей приділяють також міжнародні економічні організації, зокрема Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). У межах сучасних досліджень OECD компетентності розглядаються як один із ключових факторів забезпечення довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національних економік. При цьому особливий акцент робиться на необхідності безперервного розвитку людського капіталу, формуванні адаптивності до змін та розвитку навичок, необхідних для функціонування в умовах цифрової економіки.

Характерною рисою сучасного міжнародного досвіду є інтеграція компетентнісних моделей із системами управління ефективністю та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва. У провідних суб'єктів підприємництва оцінювання компетентностей дедалі частіше поєднується з аналізом економічної результативності проєктів, досягненням стратегічних цілей, ефективністю використання ресурсів та створенням доданої вартості. Завдяки цьому компетентності перестають розглядатися виключно як кадрова характеристика працівника та набувають значення економічного

ресурсу, який безпосередньо впливає на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

Компетентнісна модель РМІ акцентує увагу на поєднанні технічних знань, лідерських якостей та стратегічного мислення, що дозволяє оцінювати здатність керівників проєктів забезпечувати досягнення бізнес-результатів. У свою чергу, підхід IPMA характеризується більш комплексним баченням компетентностей та враховує поведінкові, контекстуальні й технічні аспекти професійної діяльності. Це забезпечує можливість оцінювання не лише професійної підготовки фахівця, а й його здатності ефективно діяти в конкретному організаційному середовищі.

На відміну від зазначених моделей, система SFIA орієнтована переважно на цифрові та професійні компетентності, необхідні для функціонування в умовах інформаційної економіки. Особливістю цього підходу є чітка диференціація рівнів відповідальності та автономності працівників, що створює сприятливі умови для планування професійного розвитку та управління кар'єрними траєкторіями. Водночас підходи OECD характеризуються більш широким макроекономічним баченням ролі компетентностей та розглядають їх як важливий фактор економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних економік.

Порівняння моделей в рамках зазначених підходів дозволяє зробити висновок, що сучасні системи оцінювання компетентностей поступово переходять від вузької оцінки професійних знань до комплексного аналізу людського капіталу. Особлива увага приділяється здатності працівників адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти в команді, управляти інноваціями та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Саме ці характеристики дедалі частіше розглядаються як ключові джерела створення доданої вартості в умовах інноваційної економіки.

З економічної точки зору найбільш важливою тенденцією є інтеграція компетентнісних моделей із системами оцінювання результативності діяльності.

У сучасній міжнародній практиці розвиток компетентностей розглядається не як самостійна мета, а як інструмент підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, інноваційної активності та конкурентоспроможності. Завдяки цьому компетентності поступово перетворюються на один із ключових об'єктів економічного аналізу та управління.

Таким чином, вітчизняний та міжнародний досвід підтверджує поступову трансформацію підходів до управління людським капіталом від оцінювання окремих знань і навичок до комплексного аналізу компетентностей як фактора економічної ефективності. Сучасні моделі демонструють, що управлінські компетентності виступають важливим інструментом забезпечення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності проєктних команд. Відповідно їх розвиток і оцінювання стають невід'ємною складовою системи управління людським капіталом в умовах інноваційної економіки.

На підставі проведеного теоретичного аналізу набуло подальшого розвитку теоретико-методичне обґрунтування інтеграції компетентнісних моделей розвитку управлінських компетентностей із системами оцінювання результативності діяльності проєктних команд шляхом формування єдиного концептуального підходу, що поєднує оцінювання розвитку компетентностей, ефективності діяльності проєктної команди та економічних результатів суб'єкта підприємництва. На відміну від існуючих наукових підходів, у яких зазначені складові розглядаються переважно як самостійні напрями дослідження, запропонований підхід базується на встановленні їх причинно-наслідкового взаємозв'язку, що дає змогу комплексно оцінювати вплив розвитку управлінських компетентностей на результативність діяльності проєктних команд та економічну ефективність суб'єкта підприємництва. Практична цінність такого підходу полягає у створенні теоретичного підґрунтя для розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності інвестицій

у розвиток управлінських компетентностей, підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу та забезпечення сталого економічного розвитку суб'єктів підприємництва.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних засад формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки сформульовано такі висновки:

1. Досліджено місце управлінських компетентностей у системі управління людським капіталом та встановлено, що розвиток інноваційної економіки супроводжується посиленням ролі знань, інформації й інтелектуальних ресурсів як ключових факторів економічного зростання. За таких умов інтелектуальний і професійний потенціал працівників перетворюється на один із найважливіших активів суб'єктів підприємництва, а управлінські компетентності виступають інструментом забезпечення його результативного використання.

2. Встановлено, що еволюція концепцій людського капіталу та економіки знань зумовила формування сучасного розуміння компетентностей як інтегрованої сукупності знань, навичок, досвіду, поведінкових характеристик і здатності ефективно застосовувати їх у професійній діяльності. Доведено, що управлінські компетентності займають особливе місце у структурі людського капіталу, оскільки забезпечують координацію діяльності працівників, інтеграцію знань і раціональне використання інтелектуального потенціалу. Їх розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень і створенню доданої вартості.

3. Розкрито економічну природу функціонування проєктних команд та встановлено, що в умовах цифрової трансформації й інноваційного розвитку проєктно-орієнтовані форми організації діяльності набувають дедалі більшого поширення. Ефективність функціонування проєктних команд значною мірою

залежить від рівня розвитку управлінських компетентностей, які забезпечують результативну взаємодію учасників команди, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення поставлених цілей у межах визначених ресурсних обмежень.

4. Обґрунтовано, що цифровізація, поширення гнучких підходів до управління та активне використання технологій штучного інтелекту трансформують зміст управлінської діяльності й формують нові вимоги до компетентностей керівників і членів проєктних команд. За таких умов особливого значення набувають адаптивність, цифрова грамотність, стратегічне мислення, здатність працювати з даними, управляти змінами та забезпечувати ефективну взаємодію у розподіленому проєктному середовищі.

5. У результаті дослідження методичних підходів до оцінювання економічної ефективності розвитку управлінських компетентностей встановлено, що сучасні системи оцінювання ґрунтуються на поєднанні фінансових і нефінансових показників, які дозволяють комплексно аналізувати вплив людського капіталу на результати діяльності суб'єктів підприємництва. Визначено, що найбільш поширеними інструментами оцінювання є показники окупності інвестицій у людський капітал, системи збалансованих показників, компетентнісні матриці, методи багатокритеріального аналізу та сучасні аналітичні підходи, що забезпечують можливість кількісного оцінювання впливу компетентностей на економічну результативність проєктних команд.

6. Аналіз міжнародного досвіду дозволив встановити, що сучасні моделі оцінювання компетентностей орієнтовані на комплексний підхід до розвитку людського капіталу та враховують не лише професійні знання, а й лідерські, поведінкові, цифрові та стратегічні компетентності. Визначено, що міжнародні підходи поступово інтегрують процеси оцінювання компетентностей із системами управління ефективністю діяльності, що сприяє повнішому

врахуванню їхнього економічного впливу на результати функціонування проєктних команд.

7. Підтверджено, що управлінські компетентності є важливим фактором формування та розвитку людського капіталу в умовах інноваційної економіки й безпосередньо впливають на економічну ефективність діяльності проєктних команд. Отримані результати формують теоретико-методичну основу для подальшого аналізу сучасного стану, тенденцій і пріоритетів розвитку управлінських компетентностей, а також для обґрунтування практичних напрямів підвищення результативності управління проєктними командами.

8. Розкриті теоретичні засади формування управлінських компетентностей закладають основу для дослідження особливостей їх розвитку у сучасному економічному середовищі. Проведений у другому розділі аналіз має забезпечити визначення пріоритетних компетентностей, оцінювання їхнього впливу на економічну результативність проєктної діяльності та формування емпіричного підґрунтя для подальшого розроблення методичного інструментарію управління їх розвитком.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Тенденції розвитку ринку праці та формування попиту на управлінські компетентності проєктних команд в інноваційній економіці

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними трансформаційними процесами, які охоплюють практично всі сфери суспільного життя та господарської діяльності. Одним із ключових чинників таких змін виступає цифровізація економіки, що супроводжується стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням штучного інтелекту, автоматизацією виробничих і управлінських процесів, а також формуванням нових моделей організації праці. В умовах інноваційної економіки цифрові технології дедалі більше визначають напрями розвитку суб'єктів підприємництва, впливаючи на структуру зайнятості, характер професійної діяльності працівників та вимоги до їх компетентностей [29;30;34;35].

На відміну від попередніх етапів економічного розвитку, коли основними джерелами конкурентних переваг виступали матеріальні ресурси та виробничі потужності, сучасна економіка дедалі більше ґрунтується на знаннях, інформації та інтелектуальному капіталі. У результаті цього відбувається поступове переосмислення ролі людського капіталу як одного з ключових факторів забезпечення економічного зростання та інноваційного розвитку. Особливого значення набуває здатність працівників адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко засвоювати нові знання та ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти у професійній діяльності [1;2;3;4;8;9].

Трансформація ролі людського капіталу безпосередньо пов'язана з технологічними змінами, які відбуваються в сучасній економіці. Саме розвиток цифрових технологій створює нові умови функціонування ринку праці та формує

нові вимоги до професійних і управлінських компетентностей працівників [30;34;35]. Важливими драйверами цих процесів виступають технології штучного інтелекту, великі дані (Big Data), хмарні обчислення, Інтернет речей та автоматизовані системи підтримки управлінських рішень. Їх використання сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів і створенню нових можливостей для розвитку інноваційних продуктів та послуг. Водночас активне впровадження зазначених технологій обумовлює зміну змісту багатьох професій, трансформує вимоги до працівників та сприяє формуванню нових компетентностей, необхідних для ефективної роботи в цифровому середовищі [34;35;36].

Зазначені технологічні зміни знаходять безпосереднє відображення у трансформації структури зайнятості та механізмів функціонування сучасного ринку праці. У зв'язку з цим особливого значення набувають результати міжнародних досліджень, які дозволяють оцінити масштаби та напрями відповідних змін. За даними World Economic Forum [34], протягом найближчих років світовий ринок праці зазнає суттєвих структурних змін, пов'язаних із поширенням цифрових технологій, автоматизацією та розвитком штучного інтелекту. Водночас прогнози World Economic Forum мають переважно глобальний характер і не враховують галузеву специфіку окремих країн та рівень їх цифрової зрілості. Зокрема, темпи цифрової трансформації у країнах із різним рівнем економічного розвитку істотно відрізняються, що може впливати на структуру попиту на компетентності. Очікується, що до 2030 року трансформація торкнеться близько 22 % робочих місць, при цьому поряд зі скороченням окремих професій відбуватиметься створення нових видів зайнятості, орієнтованих на роботу з інформацією, даними та цифровими технологіями [34].

Міжнародна практика підтверджує стале зростання інвестицій у розвиток людського капіталу протягом останніх років. За даними Association for Talent

Development (ATD), середні прямі витрати на навчання одного працівника у США становили 1 220 дол. США у 2022 р., 1 283 дол. США у 2023 р., 1 254 дол. США у 2024 р. та 846 дол. США у 2025 р., що свідчить про збереження значних обсягів корпоративних інвестицій навіть за умов трансформації моделей професійного навчання та активного впровадження цифрових освітніх технологій [47–50]. Водночас, за оцінками OECD, інвестування у розвиток людського капіталу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та довгострокового економічного зростання, що обумовлює необхідність системного розвитку нових компетентностей працівників [35]. У країнах Європейського Союзу відповідно до даних European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) та Continuing Vocational Training Survey (CVTS) суб'єкти підприємництва щорічно спрямовують у середньому від 1,5 до 3,5 % фонду оплати праці на безперервне професійне навчання персоналу, причому найвищі обсяги інвестицій характерні для високотехнологічних галузей економіки та країн Північної і Західної Європи [51]. Крім того, згідно з прогнозами Всесвітнього економічного форуму, у 2023–2025 рр. пріоритетними напрямками корпоративного інвестування стали розвиток цифрових компетентностей, перепідготовка (reskilling) та підвищення кваліфікації (upskilling), що розглядаються як ключові чинники забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки [34].

Наведені статистичні дані підтверджують, що корпоративні інвестиції дедалі більше концентруються на розвитку людського капіталу, цифрових компетентностей та перепідготовці персоналу, тоді як витрати на виконання рутинних операцій поступово скорочуються завдяки автоматизації бізнес-процесів [34; 35; 47–51]. Це свідчить про трансформацію компетентностей у стратегічний економічний ресурс, здатний формувати довгострокові конкурентні переваги суб'єктів підприємництва.

Наслідком таких процесів стає поступова зміна структури попиту на компетентності працівників. Якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою визначалася рівнем професійної підготовки та спеціалізованих знань, то сьогодні дедалі більшого значення набувають аналітичне мислення, адаптивність, здатність до безперервного навчання, управління змінами та ефективна взаємодія в командному середовищі [34;35]. За оцінками міжнародних експертів, значна частина навичок, які є актуальними сьогодні, протягом найближчих років зазнає суттєвої трансформації, що обумовлює необхідність постійного розвитку людського капіталу та інвестування в нові компетентності [34].

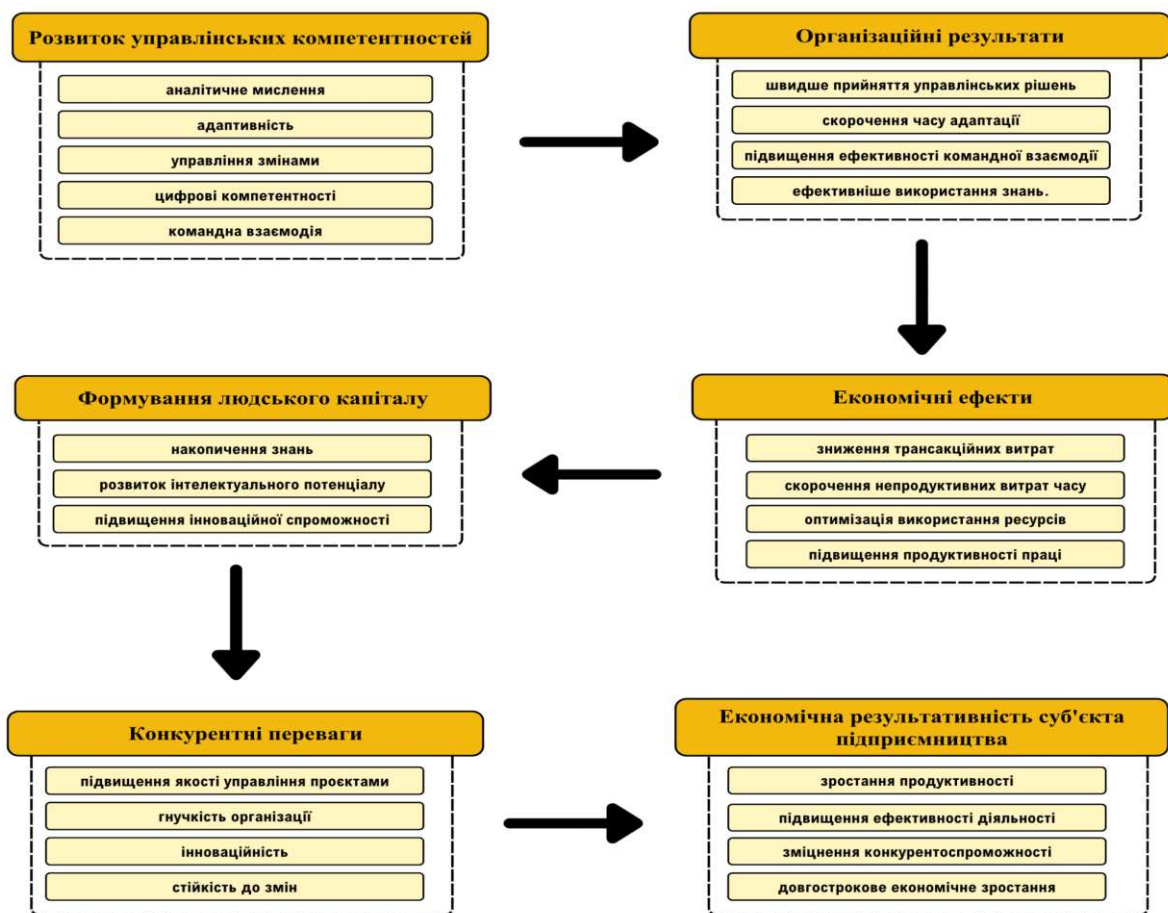


Рис. 2.1. Економічний механізм трансформації компетентностей у конкурентні переваги суб'єкта підприємництва

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів до теорії людського капіталу, компетентнісного підходу та управління знаннями [20; 22; 34; 35; 45].

Особливої актуальності зазначені тенденції набувають у проєктно-орієнтованому середовищі, де ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності команд швидко адаптуватися до змін, працювати в умовах невизначеності та використовувати сучасні цифрові інструменти. У результаті цього поряд із професійними знаннями зростає роль управлінських компетентностей, які забезпечують координацію діяльності учасників проєкту, ефективне використання ресурсів та досягнення запланованих економічних результатів [20;22;45]. Саме тому дослідження тенденцій розвитку ринку праці та трансформації вимог до компетентностей виступає важливою передумовою для аналізу сучасних підходів до формування управлінських компетентностей проєктних команд.

Водночас цифрова трансформація змінює не лише структуру зайнятості, а й вимоги до компетентностей працівників. За оцінками міжнародних експертів, значна частина сучасних навичок у найближчі роки потребуватиме оновлення, що актуалізує концепцію безперервного навчання як необхідної умови розвитку людського капіталу [2;34;35].

Аналіз міжнародних досліджень дозволяє зробити висновок, що поряд із технологічними навичками дедалі більшого значення набувають компетентності, пов'язані зі здатністю працювати в умовах невизначеності та швидких змін. Зокрема, до найбільш затребуваних належать аналітичне мислення, адаптивність, креативність, лідерство [34;35], комунікаційні навички та здатність до прийняття управлінських рішень. На відміну від технічних знань, які можуть швидко втрачати актуальність під впливом технологічного прогресу, зазначені компетентності формують основу професійної стійкості працівників та забезпечують їх здатність ефективно функціонувати в умовах постійної трансформації економіки [35].

Особливий інтерес для даного дослідження становить те, що значна частина компетентностей, визначених міжнародними організаціями як

пріоритетні, належить саме до сфери управлінської діяльності. Це свідчить про поступове зміщення акцентів від традиційного розуміння професійної кваліфікації до комплексного компетентнісного підходу, який поєднує професійні, поведінкові та управлінські характеристики працівників [12;13;20;22;34].

Важливою особливістю сучасного ринку праці є також зростання ролі проєктної форми організації діяльності. Усе більше суб'єктів підприємництва реалізують власні стратегії розвитку через систему проєктів, що обумовлює підвищення попиту на фахівців, здатних працювати в міждисциплінарних командах, координувати взаємодію учасників проєкту та забезпечувати досягнення визначених цілей в умовах ресурсних обмежень [18;19;20]. У результаті цього управлінські компетентності поступово перетворюються на один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності проєктних команд та підвищення економічної ефективності проєктної діяльності [20;22;45].

Зазначені тенденції знаходять підтвердження у результатах досліджень провідних міжнародних організацій, які здійснюють систематичний моніторинг змін на світовому ринку праці та аналізують трансформацію вимог до професійних компетентностей працівників. Незважаючи на відмінності в методологічних підходах, дослідження World Economic Forum, Organisation for Economic Co-operation and Development та Project Management Institute демонструють високий рівень узгодженості щодо ключових напрямів розвитку компетентностей в умовах інноваційної економіки [20;34;35].

Саме тому доцільним є порівняння результатів зазначених досліджень з метою виявлення компетентностей, які найчастіше розглядаються як критично важливі для забезпечення професійної успішності та організаційної результативності в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 2.1

Найбільш затребувані компетентності в умовах інноваційної економіки за результатами міжнародних досліджень

Компетентність	WEF	OECD	PMI
Аналітичне мислення	✓	✓	✓
Лідерство	✓	✓	✓
Комунікаційні навички	✓	✓	✓
Адаптивність та гнучкість	✓	✓	✓
Управління змінами	✓	✓	✓
Стратегічне мислення	✓	✓	✓
Цифрові компетентності	✓	✓	✓
Управління ризиками	—	—	✓
Емоційний інтелект	✓	✓	✓
Прийняття рішень в умовах невизначеності	✓	✓	✓

Джерело: складено автором на основі [20;34;35]

Попри високу узгодженість міжнародних моделей, між ними існують і суттєві відмінності [20;34;35]. Зокрема, PMI приділяє більшу увагу управлінню ризиками та проєктній діяльності, OECD – економічній продуктивності та розвитку навичок, тоді як WEF концентрується на прогнозуванні майбутніх змін ринку праці. Це свідчить про відсутність універсальної моделі компетентностей, придатної для всіх секторів економіки.

Попри високий рівень узгодженості між міжнародними моделями управлінських компетентностей, проведений аналіз засвідчив наявність принципових відмінностей у їх функціональному призначенні. Модель World Economic Forum орієнтована на прогнозування трансформації ринку праці,

OECD розглядає компетентності як чинник підвищення продуктивності праці та економічного розвитку, тоді як стандарти PMI зосереджені на забезпеченні результативності проєктної діяльності. Водночас спільною особливістю більшості проаналізованих моделей є недостатня увага до кількісного оцінювання економічного ефекту розвитку управлінських компетентностей. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження взаємозв'язку між розвитком компетентностей та економічною результативністю проєктних команд, що і становить один із ключових напрямів даної роботи.

Особливої уваги заслуговує той факт, що значна частина компетентностей, визначених міжнародними організаціями як пріоритетні, безпосередньо пов'язана з управлінською діяльністю. Зокрема, лідерство, управління змінами, стратегічне мислення та здатність приймати рішення в умовах невизначеності формують основу ефективного функціонування проєктних команд [20;22;34;35]. У результаті цього управлінські компетентності поступово перетворюються з додаткової характеристики керівника на один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та економічної результативності сучасних організацій.

Подальше посилення ролі зазначених компетентностей значною мірою обумовлене поширенням технологій штучного інтелекту, які не лише змінюють зміст окремих професій, а й трансформують самі підходи до управління персоналом та проєктною діяльністю [34;35;36]. Саме тому дослідження впливу штучного інтелекту на формування нових вимог до управлінських компетентностей набуває особливої актуальності в умовах сучасної інноваційної економіки.

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту є одним із найбільш значущих факторів трансформації сучасного ринку праці [30;34;35]. На відміну від попередніх етапів автоматизації, які переважно впливали на виконання рутинних фізичних операцій, сучасні системи штучного інтелекту дедалі активніше залучаються до виконання аналітичних, інформаційних та

управлінських функцій [30;34]. Використання алгоритмів машинного навчання, генеративного штучного інтелекту та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень дозволяє автоматизувати значну частину процесів, пов'язаних з обробкою інформації, прогнозуванням результатів діяльності та управлінням ресурсами [34].

Водночас поширення штучного інтелекту не призводить до зменшення ролі людського капіталу в економіці. Навпаки, ефективне використання новітніх технологій потребує працівників, здатних інтегрувати цифрові інструменти у власну професійну діяльність, критично оцінювати результати їх роботи та приймати обґрунтовані управлінські рішення [35;36]. У результаті цього відбувається поступове зміщення акцентів від виконання стандартних операцій до діяльності, пов'язаної з аналізом, координацією, творчим пошуком рішень та управлінням складними соціально-економічними системами.

Особливого значення зазначені процеси набувають у сфері проєктного управління, де успішність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості управлінських рішень, ефективності командної взаємодії та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання інструментів штучного інтелекту відкриває нові можливості для планування проєктів, аналізу ризиків, управління ресурсами та прогнозування результатів діяльності [20]. Проте одночасно це формує нові вимоги до компетентностей керівників проєктних команд, які повинні не лише володіти сучасними цифровими технологіями, а й забезпечувати ефективну взаємодію між людьми та інтелектуальними системами [22;23].

Таким чином, цифровізація економіки, розвиток штучного інтелекту та трансформація ринку праці формують принципово нові умови функціонування сучасних організацій. У цих умовах конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва дедалі більше залежить від рівня розвитку людського капіталу та здатності працівників адаптуватися до змін. Особливо важливого значення

набувають управлінські компетентності, які забезпечують ефективне використання потенціалу проєктних команд, координацію діяльності учасників проєктів та досягнення запланованих економічних результатів. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз процесів формування попиту на управлінські компетентності у сучасному проєктно-орієнтованому середовищі.

Трансформація сучасного ринку праці та поширення цифрових технологій супроводжуються змінами не лише у вимогах до окремих працівників, а й у підходах до організації діяльності суб'єктів підприємництва. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та прискорення інноваційних процесів традиційні функціональні моделі управління дедалі частіше поступаються місцем проєктно-орієнтованим підходам, які забезпечують більшу гнучкість, адаптивність та швидкість реагування на зміни [18;19;20]. З економічної точки зору поширення проєктно-орієнтованого управління зумовлене прагненням суб'єктів підприємництва підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити тривалість реалізації інноваційних ініціатив та забезпечити швидшу адаптацію до змін ринкового середовища. Саме тому управлінські компетентності дедалі частіше розглядаються як фактор економічної ефективності, а не лише як складова професійної підготовки персоналу [20;22;45].

Зростання ролі проєктної діяльності є закономірним наслідком переходу до економіки знань та інноваційної моделі розвитку. Якщо раніше реалізація більшості управлінських завдань здійснювалася в межах стабільних організаційних структур із чітко визначеним розподілом функцій, то сьогодні значна частина стратегічних ініціатив реалізується у форматі проєктів, які характеризуються обмеженістю ресурсів, часовими рамками та необхідністю досягнення конкретних результатів [18;19;20]. У таких умовах успішність діяльності, в тому числі економічна дедалі більше залежить від здатності

команди ефективно координувати свої дії, оперативно реагувати на зміни та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Поширення проєктного підходу обумовило суттєву трансформацію вимог до керівників та учасників команд. Традиційна модель управління, заснована переважно на адміністративному контролі та ієрархічному розподілі повноважень, поступово втрачає ефективність у економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та необхідністю швидкого прийняття рішень [20;22;45]. Натомість зростає потреба у фахівцях, здатних забезпечувати командну взаємодію, управляти змінами, координувати діяльність учасників проєкту та формувати умови для досягнення спільних результатів, в тому числі економічних [22;45].

Особливістю сучасних проєктних команд є їх міждисциплінарний характер. Для реалізації складних проєктів дедалі частіше залучаються фахівці різного професійного профілю, які володіють специфічними знаннями та компетентностями [18;19;20]. Це створює додаткові вимоги до якості управління, оскільки досягнення проєктних цілей залежить не лише від професійного рівня окремих виконавців, а й від ефективності їх взаємодії в межах команди [22;24;45]. У результаті цього управлінські компетентності набувають стратегічного значення та починають розглядатися як важливий чинник забезпечення економічної результативності проєктної діяльності.

Зростання ролі проєктного підходу зумовило розширення вимог до професійної підготовки керівників проєктів. Поряд із професійними знаннями дедалі більшого значення набувають компетентності, пов'язані з управлінням змінами, координацією командної взаємодії та прийняттям рішень в умовах невизначеності [20;22;45].

У відповідь на зазначені виклики міжнародними професійними організаціями було розроблено низку компетентнісних моделей, спрямованих на визначення ключових вимог до сучасних керівників проєктів. Серед найбільш

поширених підходів особливе місце займають моделі, запропоновані Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), Skills Framework for the Information Age (SFIA) та Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [20;22;23;35]. Незважаючи на певні відмінності у структурі та сфері застосування, усі зазначені підходи виходять із необхідності комплексного розвитку управлінських, поведінкових та професійних компетентностей [20;22;23]. Разом із тим більшість міжнародних моделей розроблялися для використання в умовах високого рівня організаційної зрілості та не завжди враховують особливості підприємств, що функціонують у країнах із трансформаційною економікою. Це обмежує можливість їх безпосереднього застосування без адаптації до національного економічного середовища.

Особливий інтерес становить еволюція підходів до розуміння ролі керівника проєкту. У традиційних моделях основний акцент робився на володінні інструментами планування, бюджетування та контролю виконання робіт [18;19;20]. Проте сучасні дослідження дедалі частіше підкреслюють необхідність розвитку компетентностей, пов'язаних із лідерством, командною взаємодією, стратегічним мисленням та управлінням змінами [20;22;45]. У результаті цього керівник проєкту поступово трансформується з адміністратора процесів у лідера, який забезпечує ефективне функціонування команди та створює умови для досягнення економічних результатів проєктної діяльності.

Зазначені тенденції знаходять відображення у змісті сучасних компетентнісних моделей, які визначають перелік знань, навичок та поведінкових характеристик, необхідних для успішної діяльності в проєктному середовищі [20;22;23]. Порівняння найбільш поширених міжнародних підходів дозволяє виявити спільні елементи та визначити компетентності, які розглядаються як найбільш важливі для забезпечення результативності проєктних команд.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика міжнародних підходів до визначення
управлінських компетентностей у проєктному середовищі

Критерій	PMI Talent Triangle	IPMA ICB4	SFIA	OECD
Основна мета	Формування компетентностей керівників проєктів	Комплексна оцінка компетентностей у проєктному управлінні	Визначення цифрових та професійних компетентностей	Розвиток навичок для економіки знань
Орієнтація	Проєктне управління	Проєктне, програмне та портфельне управління	ІТ та цифрове середовище	Ринок праці та економічний розвиток
Лідерство	Значна увага	Значна увага	Значна увага	Значна увага
Комунікація	Значна увага	Значна увага	Значна увага	Значна увага
Стратегічне мислення	Значна увага	Значна увага	Помірна увага	Значна увага
Управління змінами	Значна увага	Значна увага	Значна увага	Значна увага
Управління ризиками	Значна увага	Значна увага	Помірна увага	Не є пріоритетом
Цифрові компетентності	Значна увага	Помірна увага	Значна увага	Значна увага
Управління командою	Значна увага	Значна увага	Значна увага	Помірна увага
Орієнтація на результат	Значна увага	Значна увага	Помірна увага	Значна увага
Управління знаннями	Помірна увага	Значна увага	Значна увага	Значна увага
Особливість підходу	Баланс між способами роботи, бізнес-мисленням та лідерством	Інтеграція перспективи, людей та практики	Акцент на цифрових навичках і професійних ролях	Зв'язок компетентностей із продуктивністю та економічним зростанням

Джерело: складено автором на основі [20;22;23;35].

Порівняльний аналіз міжнародних компетентнісних моделей свідчить, що, незважаючи на відмінності у структурі, сфері застосування та методичних підходах, усі вони демонструють поступове розширення змісту управлінських компетентностей [20;22;23;35]. Якщо традиційні підходи до проєктного управління акцентували увагу переважно на професійних знаннях, інструментах планування, бюджетування та контролю, то сучасні моделі дедалі більше орієнтуються на розвиток лідерства, комунікації, стратегічного мислення, управління змінами, цифрових компетентностей та здатності працювати в умовах невизначеності.

Водночас проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що розглянуті моделі мають різне функціональне призначення. PMI Talent Triangle зосереджується на забезпеченні результативності проєктної діяльності, IPMA ICB4 – на комплексному поєднанні поведінкових, технічних і контекстуальних компетентностей, SFIA – на цифрових та професійних ролях в інформаційному середовищі, тоді як OECD розглядає розвиток навичок у ширшому контексті продуктивності праці та економічного зростання [20;22]. Це свідчить, що одна й та сама управлінська компетентність може мати різне значення залежно від контексту її застосування та здійснювати різний економічний ефект.

На нашу думку, ключовим обмеженням проаналізованих моделей є недостатня увага до механізму кількісного оцінювання економічного ефекту розвитку управлінських компетентностей. Більшість моделей визначає склад компетентностей та підходи до їх розвитку, однак не пояснює повною мірою, яким чином підвищення рівня компетентностей трансформується у конкретні економічні результати проєктних команд. Саме ця методологічна прогалина обґрунтовує необхідність інтеграції компетентнісного та економічного підходів у подальшому дослідженні.

Водночас аналіз таблиці 2.2. демонструє поступове розширення змісту управлінських компетентностей. Якщо традиційні підходи до проєктного

управління переважно концентрувалися на плануванні, контролі та управлінні ресурсами, то сучасні моделі приділяють значну увагу поведінковим і стратегічним аспектам управління. Зокрема, у межах концепції PMI Talent Triangle поряд із технічними знаннями особливе значення надається бізнес-мисленню та лідерським навичкам, тоді як модель IPMA ICB4 розглядає компетентності через взаємозв'язок перспективи, людей та практики управління проектами.

Окремої уваги заслуговує підхід SFIA, який сформувався під впливом цифрової трансформації економіки та орієнтований на визначення компетентностей, необхідних для діяльності в сучасному цифровому середовищі [23]. На відміну від класичних моделей проєктного управління, SFIA приділяє значну увагу цифровим навичкам, управлінню знаннями та використанню інформаційних технологій. Подібні тенденції простежуються і в дослідженнях OECD, де розвиток компетентностей розглядається як один із ключових чинників підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та довгострокового економічного зростання [35].

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про поступове формування нової моделі управлінських компетентностей, у межах якої професійні знання поєднуються з лідерськими якостями, стратегічним баченням, цифровими навичками та здатністю ефективно працювати в умовах невизначеності [20; 22; 23; 34; 35]. Саме така комплексність компетентностей стає необхідною передумовою забезпечення результативності проєктних команд та досягнення економічної ефективності проєктної діяльності. Водночас аналіз сучасних компетентнісних моделей демонструє, що дедалі більшого значення набувають поведінкові та міжособистісні характеристики керівників проєктів, які визначають здатність формувати ефективну командну взаємодію, підтримувати мотивацію учасників та забезпечувати успішну реалізацію проєктів в умовах постійних змін [22; 24; 27; 28].

Зростання ролі поведінкових компетентностей є однією з найбільш характерних тенденцій розвитку сучасного проєктного управління [22; 24; 27; 28]. Якщо традиційно успішність керівника проєкту пов'язувалася переважно з рівнем його професійної підготовки та володінням інструментами планування, контролю й управління ресурсами, то сьогодні дедалі більшого значення набувають навички взаємодії з людьми, формування командної культури та управління міжособистісними відносинами [22; 24; 28]. Така трансформація зумовлена насамперед зміною характеру проєктної діяльності, яка дедалі частіше здійснюється в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін та необхідності координації роботи міждисциплінарних команд.

Сучасні проєкти характеризуються високим рівнем складності та потребують залучення фахівців із різних професійних сфер. У результаті цього керівник проєкту виконує не лише функції організації та контролю виконання робіт, а й виступає координатором командної взаємодії, посередником у вирішенні конфліктів, носієм спільного бачення та провідником організаційних змін [20; 22]. Від його здатності забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проєкту значною мірою залежить швидкість прийняття рішень, рівень узгодженості дій команди та досягнення поставлених цілей.

Особливого значення в сучасному проєктному середовищі набуває лідерство як одна з ключових управлінських компетентностей [22; 27; 28]. На відміну від традиційного адміністративного підходу, який ґрунтувався переважно на формальних повноваженнях керівника, сучасні концепції управління акцентують увагу на здатності впливати на поведінку учасників команди через мотивацію, підтримку розвитку, формування довіри та створення сприятливого психологічного клімату. Саме тому лідерські компетентності дедалі частіше розглядаються як один із визначальних чинників результативності проєктної діяльності [20; 22; 24].

Поряд із лідерством важливу роль відіграють комунікаційні компетентності, які забезпечують ефективний обмін інформацією між усіма учасниками проєкту та зацікавленими сторонами [20; 22; 24]. Недостатній рівень комунікації часто стає причиною виникнення конфліктів, затримок у реалізації проєктів, неузгодженості дій та неефективного використання ресурсів [24; 28]. Натомість своєчасне інформування, прозорість процесів та здатність до конструктивного діалогу сприяють підвищенню продуктивності командної роботи та зменшенню ризиків проєктної діяльності.

Важливим напрямом розвитку управлінських компетентностей також є здатність до управління змінами [20; 22; 34]. В умовах цифрової трансформації та інноваційного розвитку суб'єкти підприємництва змушені постійно адаптуватися до нових технологій, змін ринкового середовища та трансформації бізнес-процесів. За таких умов керівники проєктів повинні не лише реагувати на зміни, а й активно управляти ними, забезпечуючи підтримку з боку учасників команди та мінімізуючи можливі негативні наслідки для реалізації проєктів.

Подальший розвиток проєктно-орієнтованого підходу значною мірою пов'язаний із поширенням гнучких методологій управління, які стали відповіддю на зростання динамічності зовнішнього середовища та необхідність швидкої адаптації до змін [41; 42; 43; 44]. Поява Agile-підходів сприяла перегляду традиційних принципів управління проєктами та суттєво вплинула на формування нових вимог до компетентностей керівників і учасників проєктних команд [41; 42].

На відміну від класичних моделей управління, що ґрунтуються на детальному попередньому плануванні та жорсткому контролю виконання робіт, Agile-підходи орієнтовані на забезпечення гнучкості, безперервного вдосконалення процесів та швидкого реагування на зміни потреб замовників [42; 43; 44]. Незважаючи на значну популярність Agile, окремі дослідження свідчать, що його впровадження не завжди забезпечує позитивний економічний результат

[19; 42]. За недостатнього рівня управлінської зрілості організації можливими наслідками є збільшення витрат на координацію, складність контролю ресурсів та зниження прогнозованості результатів проєктів. У таких умовах значна частина відповідальності за прийняття рішень переноситься безпосередньо на рівень команди, що обумовлює зростання ролі самоорганізації, колективної відповідальності та ефективної взаємодії між учасниками проєкту.

У результаті цього відбувається трансформація ролі керівника проєкту [20; 22; 42]. Якщо в межах традиційного підходу основна увага приділялася контролю виконання завдань, розподілу ресурсів та моніторингу дотримання планових показників, то в умовах Agile керівник дедалі більше виконує функції лідера, фасилітатора та координатора командної взаємодії. Його завданням стає не стільки безпосереднє управління виконавцями, скільки створення умов для ефективної роботи команди, підтримка процесів комунікації, сприяння розвитку компетентностей учасників та усунення бар'єрів, які можуть перешкоджати досягненню проєктних цілей [20; 22; 42].

Трансформація підходів до управління обумовлює відповідні зміни у структурі затребуваних компетентностей. Поряд із традиційними знаннями у сфері планування, бюджетування та контролю дедалі більшого значення набувають лідерство, емоційний інтелект, управління конфліктами, здатність мотивувати учасників команди та забезпечувати ефективну взаємодію між зацікавленими сторонами [22; 34; 35]. Особливо важливою стає здатність працювати в умовах невизначеності, приймати рішення за обмеженості інформації та адаптувати управлінські підходи до швидкозмінного середовища [34; 35].

Зазначені тенденції свідчать про те, що сучасні управлінські компетентності поступово виходять за межі традиційного проєктного менеджменту та набувають стратегічного характеру [20; 22; 34]. Успішність реалізації проєктів дедалі більше визначається не лише якістю технічного

планування, а й здатністю керівників формувати ефективні команди, забезпечувати координацію їх діяльності та створювати умови для реалізації потенціалу людського капіталу. Саме тому в умовах інноваційної економіки управлінські компетентності розглядаються як важливий нематеріальний ресурс, який безпосередньо впливає на економічну результативність проєктної діяльності [4; 8; 9; 10]. Ми вважаємо, що саме здатність керівника інтегрувати людський, інтелектуальний та цифровий капітал визначатиме конкурентоспроможність проєктних команд у найближчі роки. Відповідно управлінські компетентності слід розглядати як стратегічний економічний актив, а їх розвиток – як інвестицію з довгостроковою економічною віддачею.

Результати сучасних міжнародних досліджень підтверджують зростання ролі управлінських компетентностей у забезпеченні результативності проєктної діяльності [20; 22; 34]. Аналітичні матеріали Project Management Institute, World Economic Forum та International Project Management Association свідчать про те, що поряд із професійними знаннями й технічними навичками дедалі більшого значення набувають компетентності, пов'язані з управлінням людьми, прийняттям рішень та адаптацією до змін [20; 22; 34]. Така тенденція обумовлена ускладненням сучасного проєктного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, міждисциплінарністю та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішніх умов.

Особливий інтерес становлять результати досліджень PMI, відповідно до яких ефективність сучасного керівника проєкту визначається збалансованим поєднанням трьох груп компетентностей: способів роботи (Ways of Working), бізнес-мислення (Business Acumen) та лідерських навичок (Power Skills) [20]. Такий підхід відображає поступовий перехід від технократичного розуміння проєктного управління до комплексної моделі, у межах якої здатність працювати з людьми та розуміти бізнес-контекст набуває не меншого значення, ніж володіння професійними інструментами управління проєктами.

Подібні висновки містяться і в дослідженнях World Economic Forum, які засвідчують стале зростання попиту на аналітичне мислення, лідерство, адаптивність, здатність до безперервного навчання та управління змінами [34]. На думку експертів, саме ці компетентності дозволяють працівникам ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації та швидкого розвитку технологій [34; 35]. Водночас значна частина зазначених компетентностей безпосередньо пов'язана з управлінською діяльністю, що свідчить про зростання ролі керівників у забезпеченні організаційної стійкості та конкурентоспроможності.

Важливим є також підхід IPMA, у межах якого компетентності розглядаються як сукупність поведінкових, технічних та контекстуальних характеристик, необхідних для досягнення успішних результатів проєктної діяльності [22]. Такий підхід акцентує увагу на тому, що ефективність управління залежить не лише від професійних знань керівника, а й від його здатності враховувати особливості зовнішнього середовища, будувати ефективні відносини із зацікавленими сторонами та забезпечувати узгодженість дій усіх учасників проєкту [22].

Таким чином, результати міжнародних досліджень свідчать про формування стійкого попиту на управлінські компетентності, які поєднують професійні знання, лідерські якості, стратегічне мислення та здатність до ефективної взаємодії в командному середовищі. Саме такі компетентності розглядаються сьогодні як одна з ключових передумов успішної реалізації проєктів та досягнення економічної ефективності діяльності проєктних команд. Особливо яскраво зазначені тенденції проявляються у сфері інформаційних технологій та інноваційного бізнесу, де швидкість змін і рівень конкуренції є одними з найвищих серед усіх секторів економіки.

Сфера інформаційних технологій та інноваційний бізнес належать до найбільш динамічних секторів сучасної економіки, розвиток яких значною

мірою визначається швидкістю впровадження нових технологій, рівнем інноваційної активності та здатністю суб'єктів підприємництва адаптуватися до змін зовнішнього середовища [29; 30; 34]. На відміну від традиційних галузей, де виробничі процеси характеризуються відносною стабільністю та передбачуваністю, діяльність ІТ-підприємств здійснюється в умовах постійних технологічних змін, високої конкуренції та швидкого оновлення знань. У результаті цього особливого значення набуває ефективне управління людським капіталом, який виступає основним джерелом створення доданої вартості та забезпечення конкурентних переваг.

Важливою особливістю ІТ-сфери є домінування проєктної форми організації діяльності. Значна частина процесів створення програмного забезпечення, цифрових продуктів та інноваційних рішень реалізується через систему проєктів, успішність яких залежить від ефективності командної взаємодії, швидкості прийняття рішень та здатності адаптуватися до змін вимог замовників. У таких умовах управлінські компетентності керівників проєктів та учасників команд стають одним із ключових факторів досягнення економічних результатів [18–23; 29; 34].

Особливістю сучасних ІТ-команд є також їх міжфункціональний характер. Для реалізації складних проєктів залучаються фахівці різних професійних напрямів, зокрема розробники програмного забезпечення, аналітики, тестувальники, дизайнери, фахівці з кібербезпеки, DevOps-інженери та інші учасники проєктної діяльності. Координація взаємодії між такими спеціалістами потребує від керівників не лише професійних знань у сфері управління проєктами, а й розвинених комунікаційних, лідерських та організаційних компетентностей [18; 19; 20; 22; 24].

Додатковим фактором, який впливає на розвиток управлінських компетентностей у сфері інформаційних технологій, є поширення дистанційних та гібридних форматів роботи. Формування розподілених команд, учасники яких

можуть перебувати в різних регіонах та країнах, створює нові виклики для управління комунікаціями, мотивацією персоналу та контролем виконання завдань. У результаті цього зростає значення компетентностей, пов'язаних із цифровою взаємодією, координацією роботи в онлайн-середовищі та підтримкою ефективної командної співпраці незалежно від територіального розташування учасників проєкту [29; 34; 35].

Подальша трансформація вимог до управлінських компетентностей у сфері інформаційних технологій значною мірою пов'язана зі стрімким розвитком штучного інтелекту та цифрових інструментів підтримки управлінської діяльності [30; 34; 35]. Використання сучасних технологічних рішень поступово змінює не лише способи виконання окремих професійних завдань, а й підходи до організації проєктної роботи, планування ресурсів, управління ризиками та прийняття управлінських рішень. У результаті цього відбувається перегляд традиційних функцій керівників проєктів та формування нових вимог до їх професійної підготовки [20; 22].

Сучасні інструменти штучного інтелекту вже сьогодні використовуються для аналізу великих масивів даних, прогнозування строків виконання робіт, автоматизації підготовки документації, моніторингу проєктних показників та підтримки процесів прийняття рішень [34; 35]. Використання таких технологій дозволяє суттєво підвищити швидкість обробки інформації та знизити навантаження на керівників проєктів у частині виконання рутинних операцій. Водночас автоматизація окремих функцій не зменшує значення управлінської діяльності, а навпаки підвищує вимоги до здатності керівників інтерпретувати результати аналізу, оцінювати можливі ризики та приймати стратегічно обґрунтовані рішення [34; 35].

У зв'язку з цим поряд із традиційними управлінськими компетентностями особливого значення набувають цифрова грамотність, здатність працювати з аналітичними даними, розуміння принципів функціонування систем штучного

інтелекту та навички використання цифрових інструментів для підтримки проєктної діяльності. Водночас ключовою конкурентною перевагою керівників залишається здатність до критичного мислення, ефективної комунікації та управління командною взаємодією, оскільки саме ці компетентності поки що не можуть бути повністю замінені технологічними рішеннями [34; 35; 36].

Особливого значення зазначені процеси набувають у контексті управління інноваційними проєктами, які характеризуються високим рівнем невизначеності та потребують постійного пошуку нових рішень. У таких умовах ефективність діяльності проєктних команд визначається не лише рівнем їх технічної підготовки, а й здатністю керівників створювати сприятливе середовище для обміну знаннями, розвитку креативності та впровадження інновацій [8; 9; 10; 29]. Саме тому сучасні управлінські компетентності дедалі частіше розглядаються як стратегічний ресурс, що має вартість та забезпечує формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва в умовах цифрової економіки.

Таким чином, сфера інформаційних технологій та інноваційний бізнес виступають своєрідним каталізатором трансформації управлінських компетентностей, оскільки саме в цих секторах найбільш активно проявляються наслідки цифровізації, розвитку штучного інтелекту та поширення проєктних форм організації діяльності. У результаті цього управлінські компетентності набувають не лише організаційного, а й економічного значення, оскільки безпосередньо впливають на продуктивність команд, ефективність використання ресурсів та результати реалізації проєктів.

Проведений аналіз тенденцій розвитку ринку праці, трансформації вимог до компетентностей та особливостей функціонування проєктних команд у сфері інформаційних технологій та інноваційного бізнесу дозволяє зробити висновок про суттєве зростання ролі управлінських компетентностей у забезпеченні результативності сучасної проєктної діяльності. В умовах цифрової трансформації економіки, прискорення технологічних змін та поширення

проектно-орієнтованих моделей управління саме людський капітал дедалі більше визначає здатність суб'єктів підприємництва формувати та підтримувати конкурентні переваги.

Міжнародні дослідження свідчать про те, що поряд із професійними знаннями та технічними навичками особливого значення набувають лідерство, стратегічне мислення, комунікація, управління змінами та здатність працювати в умовах невизначеності [20; 22; 34; 35]. Саме ці компетентності забезпечують ефективну взаємодію учасників проектних команд, сприяють адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища та створюють передумови для успішної реалізації проектів [20; 22; 34].

Водночас формування та розвиток управлінських компетентностей потребують цілеспрямованих інвестицій з боку суб'єктів підприємництва. У сучасних умовах навчання персоналу, професійний розвиток керівників проектів, сертифікація, менторинг та впровадження цифрових інструментів управління дедалі частіше розглядаються не як додаткові витрати, а як інвестиції в людський капітал, здатні забезпечувати довгостроковий економічний ефект [3; 4; 6; 15; 16; 38; 39]. Саме тому в науковій літературі та практиці управління все більшої актуальності набувають питання оцінювання економічної доцільності таких інвестицій та визначення їх впливу на результати діяльності проектних команд.

У результаті цього, дослідження управлінських компетентностей виходить за межі суто поведінкового або організаційного підходу та набуває вираженого економічного змісту. Ефективність управління проектними командами дедалі частіше оцінюється через призму продуктивності праці, якості реалізації проектів, ефективності використання ресурсів та досягнення запланованих економічних результатів. За таких умов особливого значення набуває аналіз інвестицій у розвиток управлінських компетентностей та оцінювання їх впливу на економічну ефективність діяльності проектних команд [3; 4; 8–10; 35].

Саме тому наступним етапом дослідження є економічний аналіз інвестицій у розвиток управлінських компетентностей проєктних команд, який дозволить визначити їх роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні результативності діяльності суб'єктів підприємництва в умовах інноваційної економіки. Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що сучасний ринок праці трансформує не лише перелік затребуваних компетентностей, а й економічні механізми формування людського капіталу. На нашу думку, саме управлінські компетентності стають ключовою ланкою між цифровими технологіями та економічною результативністю діяльності проєктних команд.

2.2. Економічний аналіз використання інвестицій у розвиток управлінських компетентностей проєктних команд

В умовах інноваційної економіки людський капітал дедалі частіше розглядається як один із ключових факторів забезпечення довгострокового економічного зростання та формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва. На відміну від матеріальних ресурсів, ефективність використання яких має певні фізичні обмеження, людський капітал характеризується здатністю до накопичення знань, розвитку компетентностей та постійного підвищення продуктивності праці. Саме тому інвестиції у професійний розвиток працівників розглядаються сучасною економічною наукою як важливий інструмент підвищення результативності діяльності організацій та забезпечення їх стійкого розвитку [3–7; 15; 35].

Зазначені процеси набувають особливого значення у проєктно-орієнтованому середовищі, де успішність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості управлінських рішень та ефективності взаємодії між учасниками команд. У таких умовах управлінські компетентності керівників

проектів та ключових учасників команди перетворюються на важливий економічний ресурс, який впливає на продуктивність праці, рівень використання ресурсів, дотримання строків виконання робіт та досягнення запланованих результатів [18–22; 24].

Традиційно витрати на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу розглядалися як елемент поточних витрат суб'єктів підприємництва. Проте розвиток теорії людського капіталу та накопичення емпіричних досліджень сприяли формуванню підходу, відповідно до якого зазначені витрати трактуються як інвестиції, здатні забезпечувати економічну віддачу в майбутньому [3; 4; 15; 16; 38; 39]. Такий підхід ґрунтується на припущенні, що підвищення рівня компетентностей працівників сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та підвищенню ефективності діяльності організації загалом [37–40].

У контексті управління проєктними командами інвестиції у розвиток управлінських компетентностей можуть здійснюватися у різних формах, зокрема через професійне навчання, сертифікацію, участь у тренінгах, програмах наставництва, обмін досвідом та розвиток цифрових навичок. Незалежно від форми реалізації, кінцевою метою таких інвестицій є підвищення здатності керівників та учасників проєктних команд ефективно виконувати свої функції та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації [15–22].

У результаті цього питання оцінювання економічної доцільності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей набуває особливої актуальності. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень суб'єкти підприємництва потребують не лише інформації про обсяги інвестованих ресурсів, а й розуміння того, яким чином розвиток компетентностей впливає на економічні результати діяльності проєктних команд. Саме тому важливого значення набуває аналіз механізмів формування економічного ефекту від

інвестицій у розвиток управлінських компетентностей та підходів до його оцінювання [38–40].

Для обґрунтування економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей доцільно проаналізувати сучасні тенденції корпоративного інвестування у навчання та розвиток персоналу. Узагальнення статистичних даних міжнародних аналітичних організацій дає змогу оцінити масштаби таких інвестицій, визначити їх динаміку та підтвердити, що розвиток людського капіталу розглядається суб'єктами підприємництва як один із пріоритетних напрямів забезпечення довгострокової економічної ефективності. Відповідні статистичні показники наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка міжнародних показників корпоративного інвестування у професійний розвиток персоналу (2022–2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025	Зміна 2025/2022
Середні прямі витрати на навчання одного працівника, дол. США	1 220	1 283	1 254	846	–374
Середня кількість годин формального навчання на одного працівника, год.	20,7	17,4	13,7	16,7	–4,0
Середня вартість однієї години навчання, дол. США	115	123	165	-	-
Кількість організацій, охоплених дослідженням ATD	454	498	539	340	–114

Джерело: складено автором на основі [47–50].

Наведені у табл. 2.3 статистичні дані свідчать, що корпоративні інвестиції у професійний розвиток персоналу залишаються важливою складовою стратегії розвитку людського капіталу суб'єктів підприємництва, незважаючи на зміну підходів до їх фінансування [35; 47–50]. Протягом досліджуваного періоду середні прямі витрати на навчання одного працівника коливалися в межах від

846 до 1283 дол. США на рік, що підтверджує збереження високого рівня фінансової підтримки програм розвитку компетентностей навіть в умовах економічної невизначеності та необхідності оптимізації корпоративних бюджетів.

Водночас аналіз динаміки показників свідчить про трансформацію моделі корпоративного навчання. Якщо у 2022 р. середня тривалість формального навчання становила 20,7 год на одного працівника, то у 2024 р. вона скоротилася до 13,7 год, а у 2025 р. частково відновилася до 16,7 год. Одночасно середня вартість однієї години навчання зросла зі 115 до 165 дол. США. Така тенденція свідчить про перехід від масових програм навчання до більш цільових інвестицій у розвиток компетентностей, що мають найбільший вплив на економічну результативність діяльності суб'єктів підприємництва [47–50].

Економічний зміст наведеної тенденції полягає у зміні підходів до управління людським капіталом. Якщо раніше основною метою корпоративного навчання було охоплення максимальної кількості працівників, то сучасна практика дедалі більше орієнтується на підвищення економічної віддачі від кожної інвестованої грошової одиниці. Це проявляється у концентрації фінансових ресурсів на розвитку стратегічного мислення, цифрових компетентностей, управління змінами та інших компетентностей, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, ефективність реалізації проєктів, інноваційну активність і конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва [34; 35; 47–50].

Проведений аналіз міжнародного досвіду підтверджує, що інвестування у розвиток управлінських компетентностей є економічно обґрунтованим інструментом підвищення результативності діяльності суб'єктів підприємництва. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу економічної доцільності таких інвестицій на основі результатів експертного опитування.

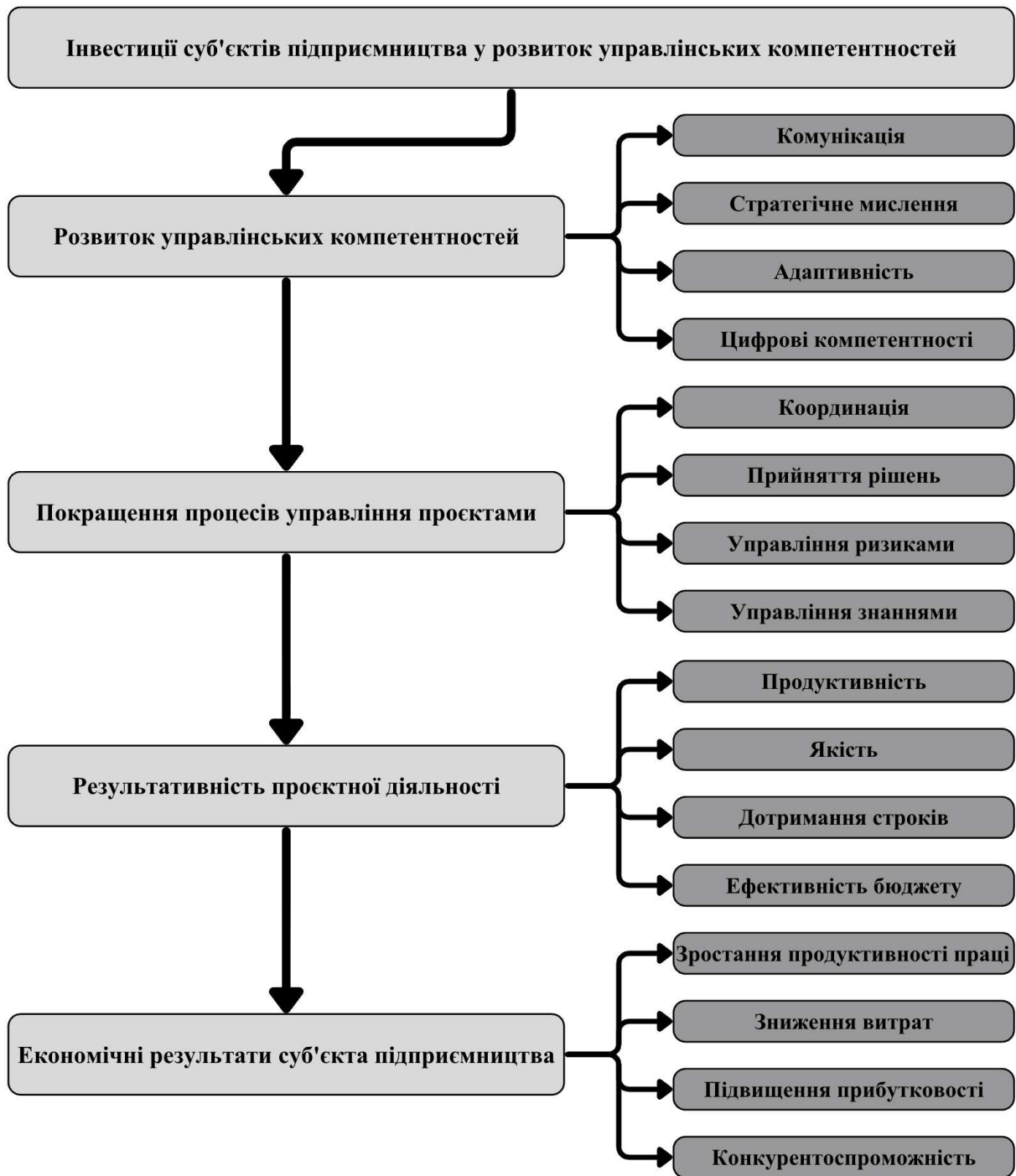


Рис. 2.2. Механізм трансформації інвестицій у розвиток управлінських компетентностей в економічні результати діяльності проєктних команд.

Джерело: розроблено автором на основі [20;34;35;47–50].

Наведений на рис. 2.2 механізм відображає послідовний причинно-наслідковий зв'язок між інвестуванням у розвиток управлінських компетентностей та формуванням економічних результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Первинний економічний ефект проявляється у розвитку компетентностей працівників і вдосконаленні процесів управління проєктами, що забезпечує підвищення продуктивності проєктних команд, якості реалізації проєктів, ефективності використання ресурсів та дотримання встановлених термінів. Надалі ці зміни трансформуються у стратегічні економічні результати – зростання продуктивності праці, підвищення прибутковості, зниження операційних витрат та посилення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Отримані результати дають підстави розглядати інвестування у розвиток управлінських компетентностей як економічний механізм формування доданої вартості, підвищення результативності проєктної діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

У сучасній економіці знань людський капітал розглядається не лише як сукупність знань, навичок і компетентностей працівників, а й як стратегічний ресурс, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг суб'єктів підприємництва [3–7; 35]. Посилення ролі інновацій, цифрових технологій та інтелектуальної праці обумовлює необхідність постійного розвитку професійних і управлінських компетентностей, які визначають здатність організацій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне економічне зростання.

На відміну від матеріальних активів, які з часом піддаються фізичному та моральному зносу, людський капітал характеризується потенціалом до безперервного розвитку та накопичення цінності. Саме тому інвестиції в освіту, професійне навчання, розвиток компетентностей та підвищення кваліфікації працівників розглядаються як один із найбільш ефективних напрямів вкладення

ресурсів у сучасній економіці [3; 4; 15; 16]. Результатом таких інвестицій виступає не лише зростання індивідуальної продуктивності праці, а й підвищення загальної ефективності функціонування організації.

Особливого значення інвестиції в людський капітал набувають у проєктно-орієнтованому середовищі. Успішність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня координації діяльності учасників команди, здатності своєчасно реагувати на зміни та ефективно використовувати наявні ресурси. За таких умов розвиток управлінських компетентностей стає важливим фактором підвищення результативності проєктної діяльності та досягнення економічних цілей [18–22].

Економічний ефект від інвестицій у розвиток людського капіталу може проявлятися через різні механізми. Насамперед йдеться про підвищення продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат часу, покращення якості управлінських рішень та зниження ризику помилок у процесі реалізації проєктів. Крім того, розвиток компетентностей сприяє підвищенню рівня інноваційної активності працівників, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню більш ефективної організаційної культури [37–40].

Важливою особливістю сучасного підходу до управління людським капіталом є розгляд витрат на розвиток персоналу як інвестиційного ресурсу, що має забезпечувати вимірюваний економічний результат. У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набувають підходи, спрямовані на оцінювання ефективності програм навчання та розвитку компетентностей через показники продуктивності праці, якості виконання робіт, економії ресурсів, прибутковості проєктів та інших економічних індикаторів [37–40].

У контексті управління проєктними командами зазначений підхід набуває особливої актуальності, оскільки саме якість людського капіталу багато в чому визначає здатність команди досягати поставлених результатів у межах визначених часових та ресурсних обмежень. У результаті цього інвестиції у

розвиток управлінських компетентностей дедалі частіше розглядаються як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку суб'єктів підприємництва в умовах інноваційної економіки [3; 4; 15; 18–20; 38].

Необхідність інвестування в розвиток людського капіталу підтверджується результатами численних міжнародних досліджень, які демонструють прямий зв'язок між рівнем розвитку компетентностей працівників та економічними результатами діяльності організацій. У сучасних умовах витрати на навчання персоналу дедалі частіше розглядаються як інвестиції, спрямовані на підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [3–7; 15; 35].

Згідно з результатами досліджень міжнародних консалтингових та аналітичних організацій, суб'єкти підприємництва, які систематично інвестують у професійний розвиток працівників, демонструють вищі показники продуктивності праці, швидше адаптуються до змін ринкового середовища та ефективніше впроваджують інновації. Особливого значення набувають програми розвитку управлінських компетентностей, оскільки саме якість управлінських рішень значною мірою визначає ефективність використання всіх інших ресурсів організації [15; 35; 40].

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку економіки є зміна підходів до оцінювання результативності інвестицій у персонал. Якщо раніше основна увага приділялася кількісним показникам навчання, таким як кількість проведених тренінгів або чисельність працівників, охоплених програмами розвитку, то сьогодні акцент поступово зміщується на оцінювання економічного ефекту від підвищення рівня компетентностей [37–40]. У зв'язку з цим дедалі ширше використовуються показники продуктивності праці, рівня залученості персоналу, якості управлінських рішень, швидкості реалізації проєктів та фінансових результатів діяльності [38–40].

Особливого значення зазначені тенденції набувають у проєктно-орієнтованому середовищі. На відміну від стабільних операційних процесів, проєктна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності, необхідністю швидкого прийняття рішень та обмеженістю ресурсів. За таких умов навіть незначне підвищення рівня управлінських компетентностей може забезпечувати суттєвий економічний ефект через скорочення термінів реалізації проєктів, зниження кількості помилок, покращення координації роботи команди та більш ефективне використання наявних ресурсів [18–21].

У результаті цього інвестиції у розвиток управлінських компетентностей дедалі частіше розглядаються як один із механізмів підвищення економічної ефективності проєктної діяльності. Водночас для обґрунтування доцільності таких інвестицій необхідним є використання відповідних методичних підходів до оцінювання їх результативності, які дозволяють визначити не лише факт покращення компетентностей, а й їх реальний вплив на економічні результати діяльності проєктних команд [37–40].

Вплив інвестицій у розвиток управлінських компетентностей на результати діяльності проєктних команд проявляється через низку взаємопов'язаних економічних та організаційних механізмів. Насамперед розвиток компетентностей сприяє підвищенню якості управлінських рішень, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно виявляти потенційні ризики та оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. У результаті цього зменшується ймовірність виникнення додаткових витрат, пов'язаних із помилками планування, нераціональним використанням ресурсів або порушенням строків виконання проєктних робіт [18–20; 38–40].

Не менш важливим напрямом впливу є підвищення ефективності командної взаємодії. Розвинені лідерські та комунікаційні компетентності керівників сприяють покращенню координації діяльності учасників проєкту,

підвищенню рівня довіри всередині команди та зменшенню кількості конфліктних ситуацій. За таких умов скорочується час, необхідний для узгодження рішень, покращується обмін знаннями та підвищується загальна продуктивність командної роботи [24–28; 42–44].

Важливим результатом інвестування в розвиток управлінських компетентностей є також підвищення адаптивності проєктних команд до змін зовнішнього середовища. В умовах цифрової трансформації та високої динаміки ринків здатність швидко реагувати на нові виклики дедалі частіше виступає одним із визначальних чинників успішності проєктної діяльності. Розвиток компетентностей у сфері управління змінами, стратегічного мислення та прийняття рішень дозволяє командам ефективніше пристосовуватися до нових умов, мінімізувати негативні наслідки невизначеності та використовувати нові можливості для розвитку [34; 35; 42–44].

Окремої уваги заслуговує вплив управлінських компетентностей на інноваційну активність проєктних команд. У сучасній економіці створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей значною мірою залежить від здатності керівників формувати середовище, сприятливе для обміну знаннями, розвитку креативності та генерації нових ідей. Саме тому інвестиції у розвиток управлінських компетентностей можуть розглядатися не лише як засіб підвищення поточної ефективності діяльності, а й як інструмент забезпечення довгострокового інноваційного розвитку [8–10; 29; 30; 35].

Таблиця 2.4

Вплив розвитку управлінських компетентностей на економічні результати діяльності проєктних команд

Управлінська компетентність	Організаційний результат	Економічний ефект
Лідерство	Підвищення мотивації та згуртованості команди	Зростання продуктивності праці
Комунікація	Покращення координації та обміну інформацією	Скорочення втрат часу та операційних витрат
Управління змінами	Підвищення адаптивності до нових умов	Зниження ризиків та витрат на подолання кризових ситуацій
Стратегічне мислення	Підвищення якості управлінських рішень	Більш ефективне використання ресурсів
Управління ризиками	Своєчасне виявлення потенційних загроз	Скорочення фінансових втрат у проєктах
Управління командою	Підвищення ефективності взаємодії учасників	Підвищення результативності проєктної діяльності
Цифрові компетентності	Ефективне використання сучасних технологій	Оптимізація процесів та зниження витрат
Управління знаннями	Збереження та поширення досвіду	Підвищення інноваційності та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів міжнародних досліджень у сфері управління людським капіталом, проєктного менеджменту та розвитку компетентностей.

На нашу думку, наведені у табл. 2.4 результати підтверджують, що управлінські компетентності не створюють економічну цінність безпосередньо. Їхній вплив реалізується через підвищення ефективності управлінських процесів, покращення координації діяльності проєктної команди, скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення якості управлінських рішень та ефективніше використання наявних ресурсів. Саме ці організаційні зміни трансформуються у вимірювані економічні результати – зростання продуктивності праці, оптимізацію витрат, зниження ризиків, підвищення

інноваційної активності та конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва [18–20; 35; 40].

Таким чином, управлінські компетентності доцільно розглядати як непрямий економічний фактор, вплив якого реалізується через систему організаційних механізмів. Такий підхід дозволяє перейти від сприйняття компетентностей як виключно професійної характеристики працівника до їх розуміння як одного з чинників забезпечення економічної результативності проєктної діяльності [3; 4; 15; 35].

Таким чином, економічний ефект від інвестицій у розвиток управлінських компетентностей формується через підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень, зростання адаптивності проєктних команд та посилення їх інноваційного потенціалу. У сукупності зазначені фактори сприяють підвищенню ефективності реалізації проєктів та формуванню конкурентних переваг суб'єктів підприємництва в умовах інноваційної економіки [3; 4; 15; 35]. Для обґрунтування економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей доцільно проаналізувати сучасні масштаби фінансування людського капіталу на корпоративному, державному та міжнародному рівнях. Узагальнення відповідних статистичних даних дозволяє оцінити тенденції інвестування у професійний розвиток персоналу та визначити роль таких інвестицій у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Відповідні узагальнені показники наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Міжнародні показники інвестування у розвиток людського капіталу та
професійних компетентностей (2021–2025 рр.)

Країна / програма	Показник	Значення
США (ATD, 2024–2025)	Середні витрати на навчання одного працівника	1 254 дол. США (2024 р.); 846 дол. США (2025 р.)
США (ATD)	Середня кількість годин навчання	13,7–16,7 год. на одного працівника
Франція	Річний бюджет індивідуальних рахунків професійного навчання (CPF)	понад 2,0 млрд євро (2023–2024 рр.)
Європейський Союз (ESF+)	Бюджет програми на 2021–2027 рр.	95,8 млрд євро коштів ЄС + близько 142 млрд євро співфінансування держав-членів
OECD	У більшості країн розвиток компетентностей фінансується спільно державою, роботодавцями та працівниками; дедалі ширше використовуються індивідуальні навчальні рахунки та співфінансування роботодавців	-

Джерело: складено автором на основі [47–55].

Наведені у табл. 2.5 статистичні дані свідчать, що інвестування у розвиток людського капіталу в сучасній міжнародній практиці здійснюється на кількох взаємопов'язаних рівнях. На рівні суб'єктів підприємництва професійний розвиток працівників розглядається як стратегічний чинник підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності, тоді як державні й наднаціональні інституції забезпечують його підтримку через спеціалізовані програми, механізми співфінансування та інструменти безперервного професійного навчання. Такий підхід підтверджує, що корпоративні інвестиції дедалі частіше поєднуються з масштабними державними програмами розвитку

людського капіталу, формуючи комплексну систему фінансування розвитку компетентностей [47–55].

Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що інвестиції у розвиток людського капіталу вже не розглядаються як додаткові соціальні витрати, а виступають одним із ключових чинників забезпечення економічної результативності суб'єктів підприємництва. Логічним продовженням є аналіз корпоративної практики фінансування професійного розвитку працівників та динаміки відповідних інвестицій за даними міжнародних досліджень Association for Talent Development, результати яких наведено у табл. 2.3.

Зростання обсягів інвестицій у розвиток людського капіталу актуалізує питання оцінювання їх економічної ефективності. Для суб'єктів підприємництва важливим є не лише факт підвищення рівня знань або компетентностей працівників, а й розуміння того, наскільки такі зміни сприяють покращенню результатів господарської діяльності та забезпечують економічну віддачу від вкладених ресурсів. Саме тому оцінювання ефективності інвестицій у розвиток компетентностей поступово перетворилося на самостійний напрям наукових досліджень та практики управління людським капіталом [37–40].

Складність оцінювання економічної ефективності розвитку компетентностей обумовлена тим, що результати навчання та професійного розвитку часто мають опосередкований характер і проявляються через зміни поведінки працівників, підвищення якості управлінських рішень, покращення командної взаємодії або зростання продуктивності праці. На відміну від інвестицій у матеріальні активи, де економічний результат можна відносно легко виміряти через фінансові показники, ефект від розвитку людського капіталу нерідко має відкладений характер та формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів [37–40].

У зв'язку з цим у науковій літературі сформувалася низка підходів до оцінювання результативності інвестицій у розвиток управлінських

компетентностей. Найбільш поширеними серед них є модель оцінювання навчання Дональда Кіркпатріка, модель оцінювання рентабельності інвестицій Джека Філіпса та підходи, засновані на концепції інтелектуального капіталу. Незважаючи на відмінності в методології, усі зазначені підходи спрямовані на визначення зв'язку між розвитком компетентностей працівників та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва[37–40].

Особливого значення зазначені методики набувають у проєктно-орієнтованому середовищі, де якість людського капіталу безпосередньо впливає на результати реалізації проєктів. За таких умов оцінювання ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей дозволяє не лише обґрунтувати доцільність відповідних витрат, а й визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління проєктними командами [18–20; 37–40].

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності інвестицій у розвиток компетентностей

Метод	Сутність підходу	Переваги	Обмеження
Модель Кіркпатріка	Оцінювання реакції, навчання, поведінки та результатів	Простота застосування, комплексний підхід	Обмежені можливості кількісного вимірювання економічного ефекту
Модель Phillips ROI	Доповнення моделі Кіркпатріка розрахунком ROI	Можливість оцінювання економічної віддачі інвестицій	Складність збору та інтерпретації даних
Концепція інтелектуального капіталу	Оцінювання впливу людського капіталу на результати діяльності	Стратегічна орієнтація, комплексність	Складність кількісного вимірювання окремих показників

КРІ-підхід	Оцінювання через систему показників ефективності	Практична орієнтація та простота моніторингу	Ризик неповного врахування нематеріальних ефектів
------------	--	--	---

Джерело: складено автором за матеріалами Kirkpatrick, Phillips, Kaplan & Norton та концепції інтелектуального капіталу [8–10; 37–40].

Порівняльний аналіз представлених підходів свідчить про відсутність універсального методу оцінювання ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей. Кожен із розглянутих підходів має власну сферу застосування та дозволяє оцінювати різні аспекти результативності розвитку людського капіталу. Саме тому вибір конкретної методики залежить від цілей дослідження, доступності інформації та особливостей діяльності суб'єкта підприємництва [37–40].

Найбільшого поширення в практиці управління персоналом набула модель Д. Кіркпатріка, яка дозволяє послідовно оцінювати результати навчання на чотирьох рівнях: реакції учасників, засвоєння знань, зміни поведінки та впливу на результати діяльності організації. Перевагою цього підходу є його системність та можливість відстеження взаємозв'язку між процесом розвитку компетентностей і змінами в діяльності працівників. Водночас зазначена модель не дає можливості безпосередньо визначити економічний ефект від інвестицій у навчання та розвиток персоналу [37].

Саме прагнення подолати зазначене обмеження стало передумовою розвитку моделі ROI Д. Філіпса, яка доповнює підхід Кіркпатріка оцінюванням економічної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу. У межах цієї моделі результати навчання переводяться у вартісні показники, що дозволяє порівнювати отримані вигоди з обсягом здійснених інвестицій. Завдяки цьому керівники отримують можливість оцінювати ефективність програм розвитку компетентностей з позицій економічної доцільності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів [38; 39].

Разом із тим сучасні умови функціонування суб'єктів підприємництва дедалі частіше потребують комплексного підходу до оцінювання людського капіталу. Саме тому значного поширення набули концепції інтелектуального капіталу, які розглядають компетентності працівників як складову ширшої системи нематеріальних активів суб'єкта підприємництва. У межах такого підходу оцінюється не лише безпосередній економічний ефект від навчання, а й вплив розвитку компетентностей на інноваційну активність, здатність до створення нових знань, ефективність внутрішніх процесів та довгострокову конкурентоспроможність [8–10; 40].

Особливого значення проблема оцінювання ефективності інвестицій у розвиток компетентностей набуває у сфері управління проєктними командами. На відміну від традиційних функціональних структур, результати проєктної діяльності значною мірою залежать від якості командної взаємодії, лідерських характеристик керівників та здатності учасників ефективно реагувати на зміни. У зв'язку з цим виникає необхідність використання таких методичних підходів, які дозволяють оцінювати не лише фінансові результати, а й організаційні та поведінкові зміни, що виникають унаслідок розвитку управлінських компетентностей [37–40].

Враховуючи особливості функціонування проєктних команд в українських умовах господарювання, доцільним є застосування комплексного підходу до оцінювання економічної ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей. У межах цього дослідження пропонується інтеграція взаємодоповнювальних методичних підходів, що поєднує оцінювання результативності навчання за моделлю Д. Кіркпатріка, визначення економічної віддачі від інвестицій за методологією ROI Д. Філліпса, а також оцінювання організаційних результатів через систему показників ефективності проєктної діяльності та розвитку людського капіталу [37–40]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати не лише фінансові результати інвестування у розвиток

управлінських компетентностей, а й зміни продуктивності проєктних команд, якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів, інноваційної активності та рівня досягнення цільових показників проєктів [8–10; 37–40]. На відміну від використання окремих методик, запропонований комплексний підхід забезпечує більш повне врахування організаційних, поведінкових та економічних результатів розвитку компетентностей, що особливо важливо для суб'єктів підприємництва, які реалізують проєктну діяльність в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Саме зазначений підхід покладено в основу подальшого дослідження економічної ефективності інвестування у розвиток управлінських компетентностей проєктних команд та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людським капіталом [20; 22; 35; 37–40].

В умовах поширення проєктно-орієнтованих моделей управління питання впливу управлінських компетентностей на результати проєктної діяльності набуває особливої актуальності. Якщо в традиційних організаційних структурах ефективність працівників часто оцінюється через індивідуальні показники результативності, то в проєктному середовищі кінцевий результат значною мірою залежить від якості взаємодії між учасниками команди, ефективності координації спільної діяльності та здатності керівників забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах ресурсних обмежень і невизначеності [18–20; 35].

Особливістю проєктної діяльності є її комплексний характер, який передбачає одночасне управління фінансовими, людськими, часовими та інформаційними ресурсами. За таких умов управлінські компетентності виступають важливим інструментом забезпечення узгодженості дій усіх учасників проєкту та мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією складних управлінських рішень [18; 19; 35]. Від рівня розвитку таких компетентностей значною мірою залежить здатність проєктної команди дотримуватися

встановлених строків виконання робіт, забезпечувати необхідний рівень якості результатів та ефективно використовувати наявні ресурси.

Проведені міжнародні дослідження свідчать про наявність стійкого взаємозв'язку між рівнем розвитку управлінських компетентностей та успішністю реалізації проєктів. Зокрема, високий рівень лідерських компетентностей сприяє підвищенню мотивації учасників команди, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню сприятливого середовища для досягнення спільних цілей. Водночас розвиток компетентностей у сфері управління змінами дозволяє ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив невизначеності на результати проєктної діяльності [18–20; 35].

Не менш важливим є вплив управлінських компетентностей на ефективність використання ресурсів. Здатність керівників приймати обґрунтовані рішення, своєчасно виявляти потенційні ризики, вміло розподіляти фінансові ресурси, розуміти економічні процеси та координувати діяльність учасників проєкту сприяє скороченню непродуктивних витрат, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню загальної результативності діяльності проєктної команди. У результаті цього розвиток управлінських компетентностей може розглядатися як один із чинників підвищення економічної ефективності проєктів та забезпечення стійких конкурентних переваг суб'єктів підприємництва [3; 4; 18–20; 35].

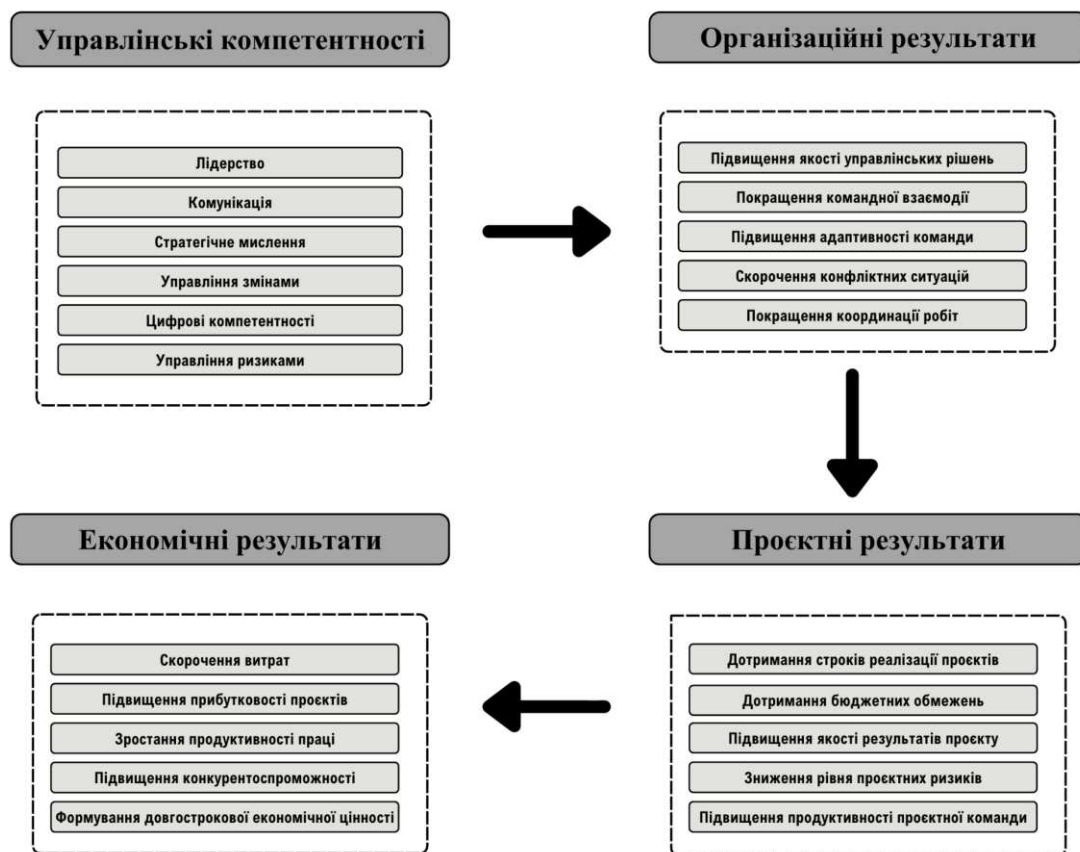


Рис. 2.3. Механізм впливу управлінських компетентностей на економічну ефективність проєктної діяльності

Джерело: розроблено автором.

Механізм, представлений на рис. 2.3, демонструє, що вплив управлінських компетентностей на економічні результати проєктної діяльності має комплексний і багаторівневий характер. На відміну від матеріальних ресурсів, управлінські компетентності створюють економічну цінність через підвищення якості організаційних процесів і командної взаємодії [3; 18–20; 35; 40].

Первинний ефект розвитку управлінських компетентностей проявляється на організаційному рівні. Підвищення рівня лідерських, комунікаційних, стратегічних, економічних та цифрових компетентностей сприяє покращенню якості управлінських рішень, оптимізації процесів координації діяльності учасників проєкту та формуванню сприятливого середовища для командної

роботи. Водночас розвиток компетентностей у сфері економічних знань, управління змінами та ризиками забезпечує підвищення адаптивності проєктних команд і дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Подальший вплив зазначених змін проявляється вже на рівні результатів проєктної діяльності. Покращення командної взаємодії та якості управління сприяє більш ефективному використанню фінансових, людських та часових ресурсів, скороченню кількості управлінських помилок і підвищенню прогнозованості реалізації проєктів. У результаті цього зростає ймовірність дотримання запланованих строків виконання робіт, оптимізуються витрати та забезпечується належний рівень якості кінцевих результатів.

Важливо підкреслити, що зазначені зміни не є самостійною метою розвитку компетентностей. Їх кінцевим результатом виступає формування економічного ефекту, який проявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні непродуктивних витрат, підвищенні прибутковості проєктів та зміцненні конкурентних позицій суб'єктів підприємництва. Таким чином, управлінські компетентності доцільно розглядати як один із ключових нематеріальних активів, інвестування в який забезпечує не лише організаційні переваги, а й довгострокову економічну віддачу.

Представлений механізм підтверджує, що економічна ефективність розвитку управлінських компетентностей формується не безпосередньо, а через систему взаємопов'язаних організаційних та проєктних результатів. З огляду на це оцінювання результативності інвестицій у розвиток людського капіталу має враховувати комплекс показників, що характеризують як зміни в діяльності проєктних команд, так і їхній вплив на фінансово-економічні результати суб'єктів підприємництва [3; 18–20; 38–40]. На основі узагальнення розглянутих методичних підходів сформовано систему показників оцінювання впливу розвитку управлінських компетентностей на економічну ефективність проєктних команд, наведену в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінювання впливу розвитку управлінських компетентностей на економічну ефективність проектних команд

Група показників	Показники	Формула (спосіб) розрахунку
Продуктивність	продуктивність праці; виконання планових показників; швидкість прийняття рішень	Продуктивність праці = Обсяг виконаних робіт / Середньооблікова чисельність команди; Виконання плану = Фактичний результат / Плановий результат $\times 100\%$; Середній час прийняття рішення = Σ часу прийняття рішень / Кількість управлінських рішень
Проектна ефективність	дотримання строків; дотримання бюджету; якість результатів; рівень проектних ризиків	Дотримання строків = Завершені вчасно проекти / Загальна кількість проектів $\times 100\%$; Дотримання бюджету = Фактичні витрати / Плановий бюджет $\times 100\%$; Рівень ризиків = Кількість реалізованих ризиків / Загальна кількість ідентифікованих ризиків $\times 100\%$
Командна ефективність	залученість працівників; якість комунікації; рівень конфліктності; плинність персоналу	Плинність персоналу = Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність $\times 100\%$; Залученість – за результатами анкетування; Якість комунікації – за інтегральною оцінкою або експертним оцінюванням
Економічна ефективність	прибутковість проектів; рентабельність; скорочення витрат; ROI розвитку компетентностей	$ROI = ((\text{Економічний ефект} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції}) \times 100\%$; Рентабельність проекту = Прибуток / Витрати $\times 100\%$; Економія витрат = Витрати до впровадження – Витрати після впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [20; 35; 37–40].

Представлена у табл. 2.7 система показників є авторським узагальненням взаємопов'язаних критеріїв оцінювання впливу розвитку управлінських компетентностей на результативність проектної діяльності. Її особливість полягає в тому, що показники згруповано не за окремими функціональними напрямками, а відповідно до послідовності формування економічного ефекту. Перший рівень охоплює зміни продуктивності праці та швидкості прийняття

рішень, що відображають безпосередній операційний результат розвитку компетентностей. Другий рівень характеризує проєктну ефективність через дотримання строків і бюджету, якість результатів та рівень ризиків. Третій рівень дає змогу оцінити зміни в командній взаємодії, залученості працівників, якості комунікації та плинності персоналу. Завершальний рівень відображає трансформацію зазначених організаційних змін у фінансово-економічні результати, зокрема прибутковість, рентабельність, скорочення витрат та ROI розвитку компетентностей [20; 37–40].

На відміну від підходів, що обмежуються оцінюванням лише реакції учасників навчання, зміни поведінки або кінцевої фінансової віддачі, запропонована система дозволяє поєднати проміжні організаційні результати з підсумковими економічними показниками. Завдяки цьому стає можливим простеження причинно-наслідкового зв'язку між розвитком управлінських компетентностей, підвищенням ефективності роботи проєктної команди та формуванням економічного результату діяльності суб'єкта підприємництва. Методична цінність системи полягає також у можливості її адаптації до особливостей конкретного проєкту шляхом добору релевантних показників і порівняння їх значень до та після реалізації програм розвитку управлінських компетентностей [37–40].

Сформована система показників забезпечує перехід від якісної оцінки розвитку управлінських компетентностей до їх кількісного оцінювання через взаємопов'язані показники продуктивності, проєктної, командної та економічної ефективності. Це створює методичне підґрунтя для комплексного оцінювання результативності інвестицій у розвиток людського капіталу [20; 35; 37–40].

Запропонована система показників є методичною основою авторського емпіричного дослідження та використовується для оцінювання впливу розвитку управлінських компетентностей на економічну результативність проєктної діяльності.

Економічна ефективність інвестицій у розвиток управлінських компетентностей визначається не лише обсягом фінансових ресурсів, спрямованих на навчання та професійний розвиток персоналу, а й ефективністю їх використання. Як свідчать наведені вище міжнародні статистичні дані, упродовж останніх років суб'єкти підприємництва у США інвестували в середньому від 846 до 1283 дол. США на навчання одного працівника щороку, тоді як підприємства країн Європейського Союзу спрямовують на безперервний професійний розвиток від 1,5 до 3,5 % фонду оплати праці, а окремі державні програми додатково забезпечують фінансування розвитку людського капіталу через механізми співфінансування професійного навчання [47–55]. Проте сам по собі обсяг інвестицій ще не гарантує отримання відповідного економічного результату. Вирішальне значення має сукупність організаційних, управлінських та зовнішніх чинників, які визначають можливість практичного використання отриманих знань і компетентностей. У зв'язку з цим навіть за однакових обсягів фінансування програми розвитку управлінських компетентностей можуть забезпечувати різний рівень економічної віддачі залежно від особливостей діяльності суб'єкта підприємництва, специфіки реалізованих проєктів та рівня зрілості системи управління [3; 18–20; 35; 40; 47–55].

Одним із ключових чинників виступає стратегічна узгодженість програм розвитку компетентностей із довгостроковими цілями суб'єкта підприємництва. Найвищий економічний ефект досягається у випадках, коли розвиток компетентностей здійснюється не епізодично, а є складовою загальної стратегії розвитку людського капіталу та підтримує реалізацію стратегічних напрямів діяльності. За таких умов інвестиції в навчання забезпечують формування компетентностей, які безпосередньо впливають на досягнення організаційних результатів [3; 8–10; 40].

Не менш важливим чинником є рівень розвитку організаційної культури та підтримка безперервного професійного навчання. Навіть найякісніші освітні

програми не забезпечують очікуваної економічної віддачі, якщо працівники не мають можливості застосовувати набуті компетентності у практичній діяльності або якщо організаційне середовище не стимулює впровадження нових підходів до управління. Сучасні концепції розвитку людського капіталу дедалі більше акцентують увагу на створенні культури безперервного навчання, обміну знаннями та підтримки професійного розвитку [8–10; 35; 40].

Важливе значення має також рівень цифрової зрілості суб'єкта підприємництва. Використання сучасних інформаційних систем, платформ управління проєктами, інструментів бізнес-аналітики та технологій штучного інтелекту створює додаткові можливості для реалізації управлінського потенціалу працівників. Водночас недостатній рівень цифровізації може істотно знижувати ефективність використання навіть високорозвинених компетентностей керівників проєктів [18–20; 31; 35].

Таким чином, економічна ефективність інвестицій у розвиток управлінських компетентностей формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальну роль відіграють стратегічна спрямованість розвитку людського капіталу, організаційна культура, рівень цифрової зрілості та ефективність системи оцінювання результатів діяльності. Комплексне врахування зазначених чинників підвищує результативність інвестицій у людський капітал та забезпечити їх максимальну економічну віддачу.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах інноваційної економіки інвестиції у розвиток управлінських компетентностей набувають стратегічного значення для забезпечення результативності діяльності проєктних команд.

Проведене дослідження показало, що економічний ефект від розвитку управлінських компетентностей формується через послідовну трансформацію організаційних, поведінкових та економічних результатів, які взаємопов'язані

між собою. Спочатку розвиток компетентностей сприяє вдосконаленню внутрішніх управлінських процесів, покращенню комунікації та підвищенню якості прийняття рішень. Це, своєю чергою, обумовлює позитивні зміни у поведінці учасників проєктних команд, зростання рівня їх залученості, відповідальності та ефективності взаємодії. Наслідком зазначених змін стає підвищення продуктивності праці, більш раціональне використання ресурсів, скорочення витрат і покращення фінансових результатів проєктної діяльності. Узагальнений механізм формування економічного ефекту від розвитку управлінських компетентностей наведено на рис. 2.4 [3; 8–10; 18–20; 35; 40].

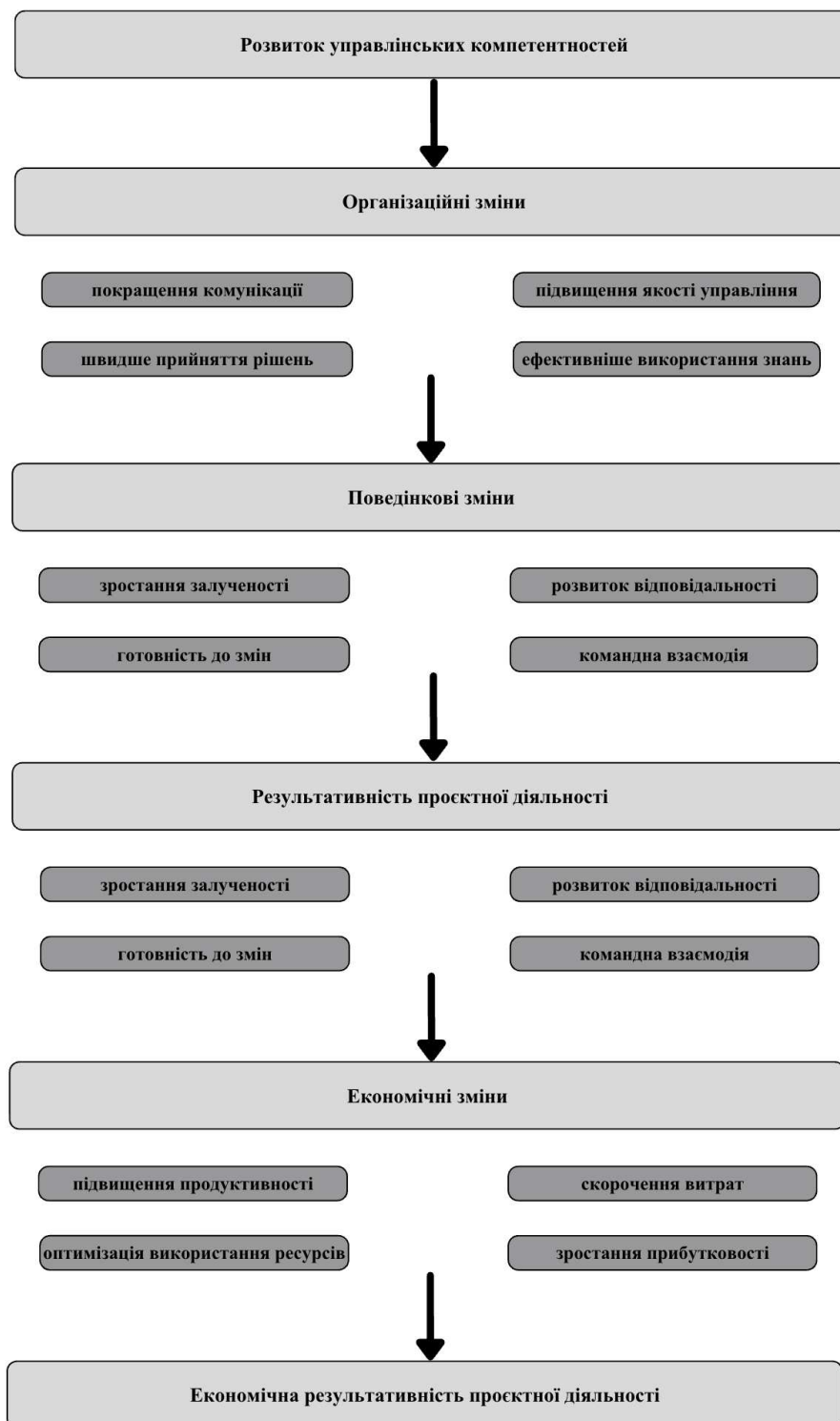


Рис. 2.4 Механізм формування економічного ефекту від розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: розроблено автором на основі теорії людського капіталу [3], концепції інтелектуального капіталу [8–10], сучасних підходів до управління проєктами [18–20],

досліджень розвитку компетентностей [35] та моделей оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу [37–40].

Отже, економічний ефект від розвитку управлінських компетентностей виникає не безпосередньо, а через послідовний ланцюг організаційних, поведінкових та економічних змін. Саме така логіка пояснює, чому однакові інвестиції у професійний розвиток можуть забезпечувати різний рівень економічної віддачі залежно від особливостей організації роботи проєктної команди, рівня розвитку людського капіталу та якості управлінських процесів [3; 18–20; 35; 40].

Водночас результати аналізу міжнародних підходів до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу засвідчили відсутність універсальної методики, яка б комплексно враховувала особливості функціонування сучасних проєктних команд. Існуючі моделі дозволяють оцінювати окремі аспекти результативності навчання або економічної віддачі від інвестицій, проте недостатньо враховують специфіку управлінських компетентностей у проєктно-орієнтованому середовищі та їх вплив на ефективність командної роботи [37–40].

Саме тому виникає необхідність проведення власного емпіричного дослідження, яке дозволить оцінити взаємозв'язок між рівнем розвитку управлінських компетентностей та економічною ефективністю проєктних команд на основі практичних даних. Використання результатів анкетного опитування дасть можливість перевірити теоретичні положення, сформульовані в попередніх підрозділах, та визначити компетентності, які мають найбільший вплив на результативність проєктної діяльності в сучасних умовах.

Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що сучасні міжнародні дослідження підтверджують зростання ролі управлінських компетентностей у забезпеченні результативності проєктної діяльності. Водночас більшість існуючих наукових праць ґрунтується на узагальнених міжнародних даних, що не завжди дозволяє врахувати специфіку функціонування проєктних команд у

сфері інформаційних технологій та інноваційного бізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення власного емпіричного дослідження, спрямованого на оцінювання взаємозв'язку між рівнем розвитку управлінських компетентностей та економічною ефективністю діяльності проєктних команд [18–20; 31; 37–40].

Метою емпіричного дослідження є визначення найбільш значущих управлінських компетентностей керівників та учасників проєктних команд, оцінювання їх впливу на результати проєктної діяльності та виявлення основних напрямів розвитку компетентностей в умовах цифрової трансформації економіки. Отримані результати мають доповнити висновки, сформульовані на основі аналізу міжнародних досліджень, та забезпечити практичне підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління проєктними командами.

Для досягнення поставленої мети було використано метод анкетного опитування, який є одним із найбільш поширених інструментів збору первинної соціально-економічної інформації. Використання анкетування дозволяє отримати оцінки безпосередніх учасників проєктної діяльності щодо значущості окремих управлінських компетентностей, особливостей їх практичного застосування та впливу на результати реалізації проєктів. Крім того, застосування стандартизованої анкети забезпечує можливість кількісного аналізу отриманих результатів та їх подальшого статистичного узагальнення [41; 42].

Анкету було сформовано на основі результатів аналізу сучасних міжнародних компетентнісних моделей, зокрема підходів PMI, IPMA, SFIA, OECD та World Economic Forum, а також із урахуванням положень теорії людського капіталу й сучасних концепцій проєктного управління. Це дозволило забезпечити відповідність змісту запитань сучасним науковим підходам і

сформувати інструментарій, який охоплює як професійні, так і поведінкові та цифрові управлінські компетентності [18–22; 26; 31].

Структура анкети побудована за модульним принципом і включає кілька взаємопов'язаних блоків.

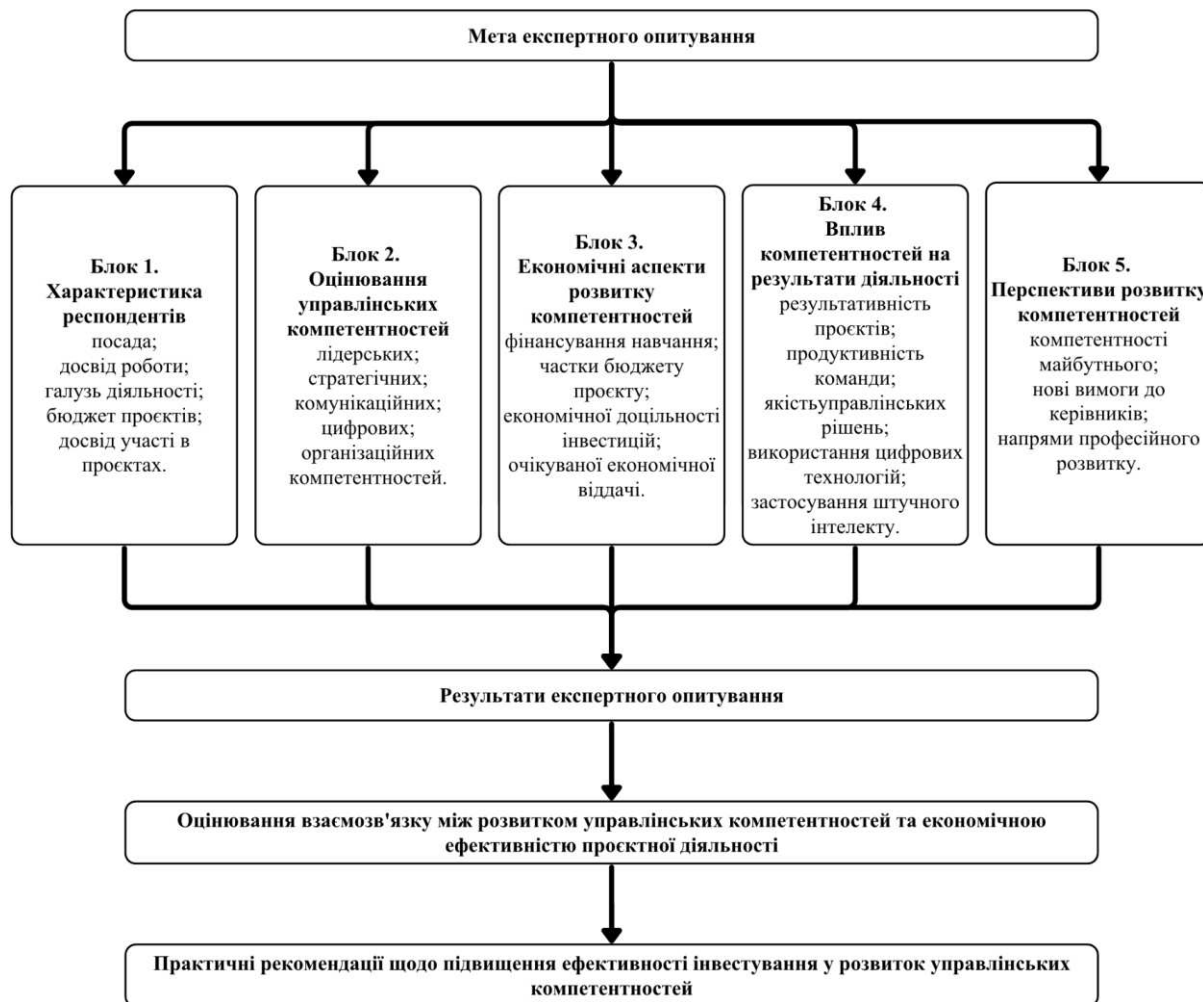


Рис. 2.5. Логічна структура анкети експертного опитування щодо оцінювання розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: розроблено автором на основі міжнародних компетентнісних моделей PMI, IPMA, SFIA, OECD та World Economic Forum [20–23; 34; 35].

Запропонована методика дослідження забезпечує можливість комплексного аналізу взаємозв'язку між розвитком управлінських компетентностей, характеристиками проєктних команд та економічною

результативністю їх діяльності. Саме тому результати проведеного опитування можуть бути використані не лише для перевірки сформульованих теоретичних положень, а й для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління проєктними командами в умовах інноваційної економіки.

2.3. Аналіз результатів експертного оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд та їх впливу на економічну результативність проєктної діяльності

Емпірична частина дослідження ґрунтується на результатах експертного опитування, проведеного серед фахівців, професійна діяльність яких пов'язана з управлінням та реалізацією проєктів у різних секторах економіки. Отримані результати дозволяють оцінити практичне бачення ролі управлінських компетентностей у забезпеченні економічної результативності проєктної діяльності, визначити їх пріоритетність, а також проаналізувати сучасні тенденції розвитку управлінських компетентностей в умовах цифрової трансформації [18–22; 26; 31].

В експертному опитуванні взяли участь 53 респонденти, які представляють різні напрями професійної діяльності, пов'язані з управлінням проєктами та роботою у проєктних командах. До вибірки увійшли керівники проєктів, керівники команд, бізнес-аналітики, архітектори, розробники програмного забезпечення, Scrum-майстри, DevOps-фахівці, операційні менеджери та інші спеціалісти, що забезпечило різноплановість експертних оцінок і можливість комплексного аналізу досліджуваної проблематики. При цьому майже 80 % респондентів мають професійний досвід понад п'ять років, що свідчить про високий рівень експертності сформованої вибірки. Для підтвердження репрезентативності сформованої експертної вибірки та обґрунтування достовірності отриманих результатів доцільно проаналізувати її структуру за

основними соціально-професійними характеристиками. Узагальнену характеристику респондентів наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика вибірки експертного опитування (n = 53)

Характеристика	Категорія	Кількість	Частка, %
Вік	26–30 років	12	22,6
	31–35 років	20	37,7
	36–40 років	6	11,3
	41–50 років	9	17,0
	понад 50 років	6	11,3
Гендер	Чоловіча	29	54,7
	Жіноча	22	41,5
	Не зазначено / інша відповідь	2	3,8
Освіта	Бакалавр	8	15,1
	Магістр / спеціаліст	43	81,1
	Науковий ступінь	2	3,8
Досвід роботи	1–3 роки	3	5,7
	3–5 років	8	15,1
	5–10 років	28	52,8
	понад 10 років	14	26,4
Країна професійної	Україна	43	81,1

діяльності	Інші країни	10	18,9
Галузь діяльності	ІТ	32	60,4
	Інші галузі	21	39,6
Основна роль	Управлінські ролі	40	75,5
	Неуправлінські ролі	13	24,5

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

До участі в дослідженні були залучені представники різних професійних ролей у проєктному середовищі, зокрема Project Manager, Product Manager, Team Lead, Engineering Manager, Business Analyst, Scrum Master, DevOps Lead, архітектори, QA Lead, HR/People Partner, операційні менеджери та інші учасники проєктних команд, що забезпечило різноплановість експертних оцінок.

Особливістю сформованої вибірки є переважання респондентів із професійним досвідом понад п'ять років, а також фахівців, які займають управлінські або координуючі посади у проєктній діяльності. Це свідчить про високий рівень експертності учасників дослідження та дозволяє розглядати отримані результати як такі, що відображають не лише практичний досвід виконання окремих проєктних завдань, а й стратегічне бачення розвитку управлінських компетентностей у сучасних суб'єктах підприємництва.

Водночас різноманітність професійних ролей, галузей діяльності та країн, у яких працюють респонденти, забезпечує комплексність отриманих експертних оцінок та підвищує достовірність висновків щодо сучасних тенденцій розвитку управлінських компетентностей у проєктному середовищі.

Оцінювання важливості управлінських компетентностей стало першим етапом експертного дослідження, оскільки саме від рівня їх значущості залежить доцільність подальшого аналізу їхнього впливу на економічну результативність проєктної діяльності. Визначення пріоритетності окремих компетентностей дозволяє встановити, які з них, на думку практиків, мають найбільше значення

для ефективного функціонування проєктних команд в умовах сучасної інноваційної економіки [18–22; 31]. Для визначення пріоритетності окремих управлінських компетентностей було здійснено їх ранжування за середньою оцінкою респондентів. Результати такого ранжування наведено на рис. 2.6.

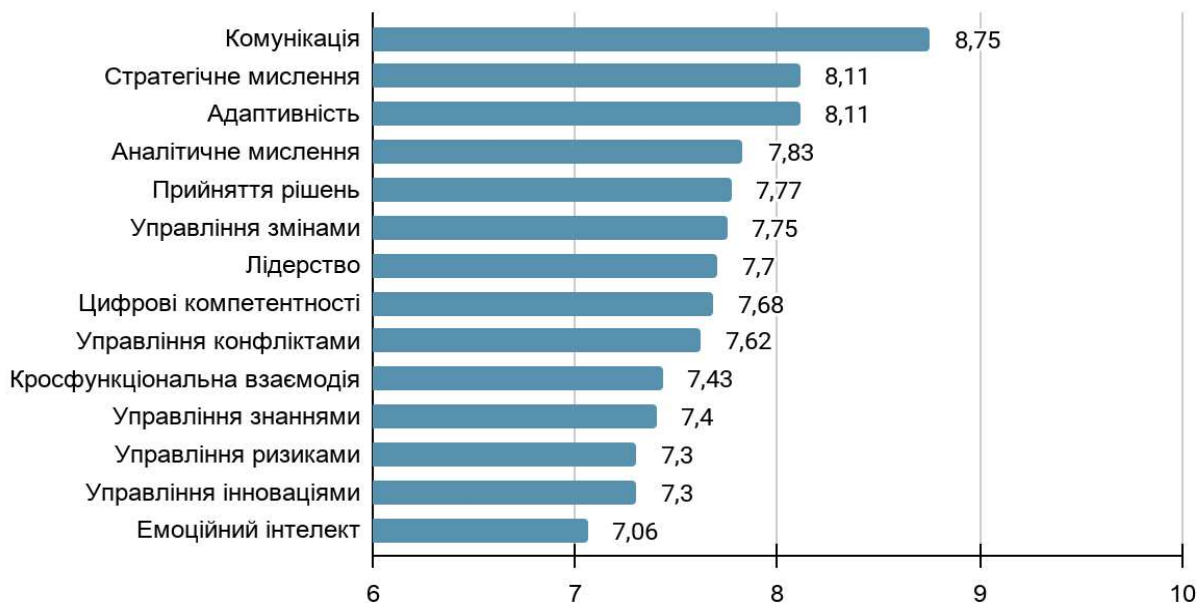


Рис. 2.6. Рейтинг управлінських компетентностей за середньою оцінкою респондентів

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Результати експертного оцінювання свідчать, що всі досліджувані управлінські компетентності отримали високі оцінки респондентів, оскільки середнє значення кожної з них перевищує 7 балів за десятибальною шкалою. Це дає підстави стверджувати, що сучасні суб'єкти підприємництва розглядають управлінські компетентності як важливу передумову забезпечення результативності проєктної діяльності незалежно від специфіки проєкту чи сфери діяльності. Водночас отримані результати демонструють різний рівень пріоритетності окремих компетентностей, що дозволяє визначити ті з них, які,

на думку практиків, мають найбільший вплив на ефективність управління проєктними командами.

Найвищу середню оцінку отримали комунікаційні компетентності (8,75 бала), що свідчить про визнання ефективної комунікації ключовою передумовою успішної взаємодії учасників проєктної діяльності. До групи найбільш значущих компетентностей також увійшли стратегічне мислення (8,11 бала) та адаптивність і гнучкість (8,11 бала), які відображають необхідність своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення довгострокової результативності проєктної діяльності.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що практики проєктного управління розглядають ефективну комунікацію, стратегічне мислення та адаптивність як взаємодоповнювальні компетентності, які найбільшою мірою визначають результативність сучасних проєктних команд. На нашу думку, це свідчить не про зменшення ролі лідерства, а про зміну способів його реалізації. У сучасному проєктному середовищі лідерські функції дедалі більше проявляються через здатність координувати взаємодію команди, забезпечувати ефективні комунікації, підтримувати стратегічну узгодженість дій та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому компетентність «лідерство», попри її високу значущість, поступається компетентностям, які безпосередньо забезпечують реалізацію цих управлінських функцій.

Додатковий аналіз структури відповідей підтвердив високий рівень узгодженості експертних оцінок щодо найбільш пріоритетних компетентностей. Зокрема, комунікаційні компетентності не лише отримали найвище середнє значення, а й були оцінені максимальною кількістю балів 31 респондентом із 53 опитаних. Водночас найбільшу варіативність оцінок продемонстрували компетентності управління конфліктами, управління ризиками та емоційного

інтелекту, що може бути пов'язано з відмінностями у професійному досвіді респондентів, специфіці реалізованих проєктів та особливостях організаційного середовища. Таким чином, високий рівень узгодженості оцінок підтверджує надійність отриманих результатів та дозволяє використовувати їх як емпіричну основу для подальшого аналізу взаємозв'язку управлінських компетентностей з економічною результативністю проєктної діяльності. Для оцінювання практичного впливу управлінських компетентностей на результативність проєктної діяльності респондентам було запропоновано визначити рівень їхнього впливу на ключові показники ефективності проєктів. Узагальнені результати експертного оцінювання наведено на рис. 2.7.

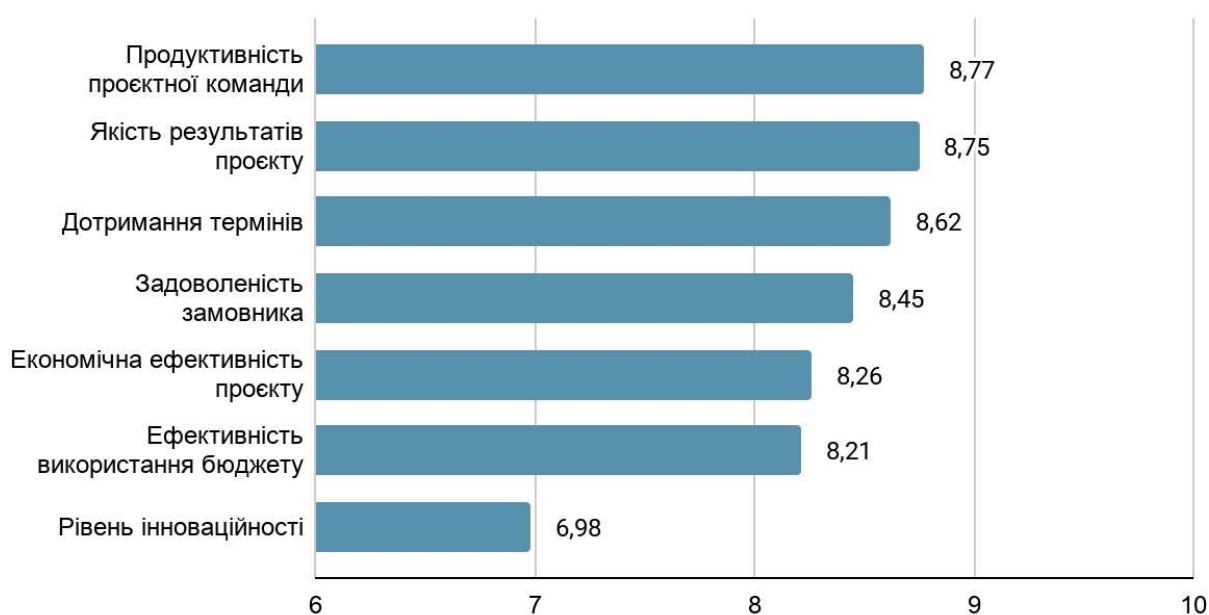


Рис. 2.7. Оцінка впливу управлінських компетентностей на результати проєктної діяльності (за середніми оцінками респондентів)

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Комунікація виявилася найважливішою управлінською компетентністю загалом, однак стратегічне мислення найчастіше визначалося респондентами як

компетентність, що найбільше впливає саме на економічну ефективність проєктної діяльності.

Результати експертного опитування свідчать, що управлінські компетентності мають суттєвий вплив на всі досліджувані аспекти результативності проєктної діяльності (рис. 2.7). Найвищі середні оцінки отримали показники, пов'язані з продуктивністю проєктної команди (8,77 бала), якістю результатів проєкту (8,75 бала) та дотриманням встановлених термінів реалізації проєкту (8,62 бала). Це свідчить про те, що практики насамперед пов'язують ефективне управління компетентностями із забезпеченням стабільного функціонування проєктної команди та досягненням операційних результатів проєкту.

Водночас високі оцінки показників економічної ефективності проєкту (8,26 бала) та ефективності використання бюджету (8,21 бала) підтверджують, що респонденти розглядають управлінські компетентності не лише як інструмент організації роботи команди, а і як важливий чинник створення економічної цінності проєктної діяльності. Отримані результати підтверджують теоретичні положення першого розділу щодо економічної природи управлінських компетентностей та їх ролі у забезпеченні результативності діяльності суб'єктів підприємництва [18–22; 26; 31].

Особливий інтерес становить порівняння результатів кількісного оцінювання із відповідями на відкриті питання анкети. Якщо за загальною оцінкою найважливішою управлінською компетентністю визначено комунікацію, то під час визначення компетентності, яка найбільше впливає саме на економічну ефективність проєктної діяльності, респонденти найчастіше називали стратегічне мислення. Це свідчить про розмежування практиками базових компетентностей, необхідних для ефективної командної взаємодії, та компетентностей, які забезпечують досягнення довгострокових економічних результатів [20; 22; 31].

Найнижчу середню оцінку серед досліджуваних показників отримав вплив управлінських компетентностей на рівень інноваційності проєктів (6,98 бала). На відміну від продуктивності, якості та строків реалізації проєктів, інноваційність значною мірою залежить також від технологічного потенціалу суб'єкта підприємництва, рівня фінансування, організаційної культури, готовності до змін та інших зовнішніх і внутрішніх чинників. Це пояснює більш стримані оцінки респондентів щодо безпосереднього впливу управлінських компетентностей на інноваційні результати.

Аналіз отриманих результатів дозволяє виокремити дві групи показників. З метою інтерпретації отриманих результатів та встановлення логіки впливу управлінських компетентностей на окремі показники результативності проєктної діяльності здійснено їх авторське групування. Схематичне представлення такого групування наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Групування показників результативності проєктної діяльності за характером впливу управлінських компетентностей

Джерело: розроблено автором за результатами експертного опитування.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що наведений розподіл підтверджує, що економічний ефект розвитку управлінських компетентностей формується поетапно: спочатку через підвищення операційної ефективності проєктної команди, а надалі – через покращення економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва [16; 17; 22].

Встановлення високого рівня впливу управлінських компетентностей на результати проєктної діяльності актуалізує питання щодо практики їх розвитку у сучасних суб'єктах підприємництва. Економічний ефект від інвестування у розвиток компетентностей формується не лише завдяки обсягам фінансування, а й через послідовну організацію самого процесу розвитку персоналу. Саме тому важливо розглядати розвиток управлінських компетентностей як цілісний організаційно-економічний процес, що охоплює визначення потреб у навчанні, планування програм розвитку, реалізацію відповідних заходів, оцінювання їх результативності та подальший вплив на результати проєктної діяльності й економічні показники суб'єкта підприємництва. Узагальнену модель такого процесу наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Організаційно-економічна модель розвитку управлінських компетентностей у суб'єктах підприємництва

Джерело: розроблено автором на основі [16; 17; 22; 35; 47–50].

Організації, у яких функціонує система розвитку компетентностей, оцінюють економічну доцільність інвестицій у розвиток персоналу в середньому на 1,09 бала вище, ніж ті, де така система відсутня або реалізується частково. Для підтвердження взаємозв'язку між наявністю системи розвитку управлінських компетентностей та оцінкою економічної доцільності відповідних інвестицій проведено порівняльний аналіз відповідей респондентів. Результати такого аналізу наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вплив наявності системи розвитку управлінських компетентностей на оцінку економічної доцільності інвестицій у їх розвиток

Наявність системи розвитку управлінських компетентностей	Середня оцінка економічної доцільності інвестицій (1–10)
Система розвитку функціонує	8,77
Система розвитку відсутня або реалізується частково	7,68
Різниця між групами	+1,09

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Результати, наведені в табл. 2.9, свідчать про наявність чіткого взаємозв'язку між функціонуванням системи розвитку управлінських компетентностей та ставленням респондентів до економічної доцільності інвестицій у професійний розвиток персоналу. У суб'єктах підприємництва, де така система функціонує, середня оцінка економічної доцільності відповідних інвестицій становить 8,77 бала, тоді як у суб'єктах підприємництва, де система розвитку відсутня або реалізується лише частково, цей показник становить 7,68 бала.

Отримана різниця у 1,09 бала свідчить про позитивніше ставлення респондентів до інвестицій у розвиток управлінських компетентностей, а також про вплив практичного досвіду функціонування відповідної системи на

формування такого ставлення. Це дозволяє припустити, що суб'єкти підприємництва, які системно інвестують у розвиток управлінських компетентностей, мають можливість безпосередньо спостерігати позитивні організаційні та економічні результати таких інвестицій. Відповідно, розвиток управлінських компетентностей сприймається ними не як додаткові витрати на навчання персоналу, а як стратегічний інструмент підвищення результативності проектної діяльності та конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва [17; 26; 31].

Поряд із традиційними інструментами розвитку управлінських компетентностей суттєвий вплив на трансформацію сучасної управлінської діяльності здійснює активне впровадження технологій штучного інтелекту [32; 35; 37]. Використання інтелектуальних цифрових інструментів поступово змінює зміст окремих управлінських функцій, підходи до прийняття рішень, організації командної взаємодії та професійного розвитку працівників [35; 37; 39]. У зв'язку з цим важливим напрямом дослідження стало оцінювання рівня використання інструментів штучного інтелекту в практиці управління проектними командами та визначення їхнього впливу на розвиток управлінських компетентностей.

Результати експертного опитування засвідчили високий рівень інтеграції інструментів штучного інтелекту у професійну діяльність респондентів. Зокрема, 88,7 % опитаних зазначили, що вже використовують технології штучного інтелекту у своїй роботі, тоді як лише 11,3 % респондентів не застосовують відповідні інструменти. Це свідчить про те, що використання штучного інтелекту поступово стає стандартною практикою у сфері управління проектами та вже сьогодні впливає на виконання окремих управлінських функцій. Для оцінювання практики використання технологій штучного інтелекту в управлінні проектною діяльністю було здійснено аналіз основних

напрямів їх застосування у професійній діяльності респондентів. Відповідні результати наведено на рис. 2.10.

Напрямок використання ШІ та Частка респондентів, %

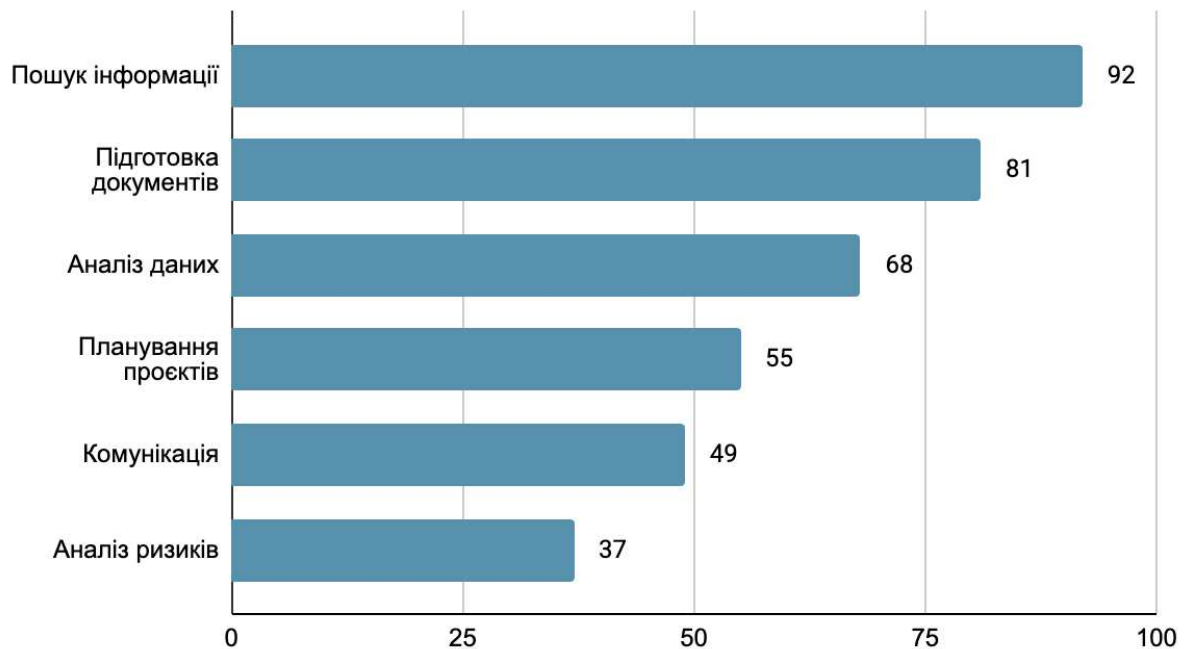


Рис. 2.10. Використання інструментів штучного інтелекту в управлінні проєктною діяльністю за результатами експертного опитування

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Результати експертного опитування свідчать, що інструменти штучного інтелекту вже стали невід'ємною складовою професійної діяльності учасників проєктних команд. Найбільш поширеними напрямками їх використання є пошук інформації (92 %), підготовка документів (81 %) та аналіз даних (68 %), що свідчить про високу інтеграцію штучного інтелекту насамперед у процеси інформаційного забезпечення управління. Водночас нижчі показники використання штучного інтелекту для підтримки комунікації (49 %) та аналізу проєктних ризиків (37 %) дозволяють зробити висновок, що потенціал штучного інтелекту у сфері прийняття управлінських рішень і координації діяльності проєктних команд ще перебуває на етапі активного формування [35; 37].

Таблиця 2.10

Управлінські компетентності, значення яких, на думку експертів, найбільше зростатиме протягом наступних п'яти років

Місце	Управлінська компетентність	Кількість згадувань
1	Комунікаційні компетентності	34
2	Стратегічне мислення	29
3	Використання інструментів штучного інтелекту	27
4	Аналітичне мислення	24
5	Адаптивність та гнучкість	23
6	Лідерство	19
7	Прийняття рішень в умовах невизначеності	16
8	Управління змінами	15
9	Управління ризиками	13
10	Емоційний інтелект	12
11	Цифрові компетентності	11
12	Управління інноваціями	11

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Порівняння результатів кількісного оцінювання компетентностей із результатами контент-аналізу відкритих відповідей дозволяє виявити важливу тенденцію. Якщо серед найбільш значущих компетентностей у поточній професійній діяльності респонденти насамперед відзначили комунікацію, стратегічне мислення та адаптивність, то серед компетентностей, значення яких найбільше зростатиме у найближчі п'ять років, до трійки лідерів увійшло використання інструментів штучного інтелекту. Це може свідчити про усвідомлення експертами того, що цифрова трансформація поступово змінює зміст управлінської діяльності, а ефективне використання штучного інтелекту стає не лише технологічною перевагою, а й невід'ємною складовою сучасних

управлінських компетентностей [35; 37; 39]. Отримані результати дають підстави стверджувати про формування нової групи цифрових управлінських компетентностей, у межах яких ефективно використання інструментів штучного інтелекту поступово перетворюється з конкурентної переваги на необхідну професійну вимогу для керівників проєктів.

Для перевірки внутрішньої узгодженості отриманих результатів та оцінювання взаємозв'язків між окремими складовими дослідження було проведено додатковий статистичний аналіз отриманих даних. Це дозволило оцінити надійність використаного інструментарію та визначити характер взаємозв'язків між управлінськими компетентностями й економічними результатами проєктної діяльності.

$$\alpha = \frac{\kappa}{\kappa - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{\kappa} \sigma_i^2}{\sigma_{\tau}^2} \right) \quad (2.1)$$

де: κ – кількість показників (змінних) шкали;

σ_i^2 – дисперсія i -го показника;

σ_{τ}^2 – дисперсія сумарного показника (суми всіх показників шкали);

α – коефіцієнт внутрішньої узгодженості (Cronbach's Alpha).

Коефіцієнт α Кронбаха використовується для оцінювання внутрішньої узгодженості шкали та дозволяє визначити, наскільки окремі показники характеризують єдину латентну конструкцію. У сучасних соціально-економічних дослідженнях значення α понад 0,70 вважається достатнім, понад 0,80 – високим, а понад 0,90 – дуже високим рівнем внутрішньої узгодженості [40].

За результатами розрахунку коефіцієнта α Кронбаха для шкали оцінювання управлінських компетентностей, яка охоплювала 14 показників, отримано значення 0,968. Це свідчить про дуже високий рівень внутрішньої узгодженості використаного інструментарію та підтверджує, що сформована система показників характеризує єдину досліджувану конструкцію – рівень розвитку управлінських компетентностей проєктних команд [40]. Аналогічний розрахунок для шкали оцінювання результативності проєктної діяльності, що

включала сім показників, показав значення $\alpha = 0,787$. Отриманий результат відповідає критеріям достатньої внутрішньої узгодженості та підтверджує можливість використання зазначеної шкали для подальшого статистичного аналізу взаємозв'язків між управлінськими компетентностями та економічними результатами проєктної діяльності [40]. Проведений кореляційний аналіз засвідчив наявність переважно слабких і помірних позитивних взаємозв'язків між окремими управлінськими компетентностями та показниками результативності проєктної діяльності. Найбільш виражений статистично значущий зв'язок встановлено між лідерськими компетентностями та якістю результатів проєкту ($r = 0,364$; $p = 0,007$). Також статистично значущий позитивний зв'язок виявлено між компетентністю управління змінами та ефективністю використання бюджету проєкту ($r = 0,295$; $p = 0,032$). Водночас для більшості інших компетентностей статистично значущих кореляцій із показниками економічної результативності не виявлено. Це свідчить про те, що економічна ефективність проєктної діяльності визначається не окремою компетентністю, а їх комплексною взаємодією та сукупністю організаційних чинників, що підтверджує доцільність використання системного підходу до оцінювання розвитку управлінських компетентностей.

Таблиця 2.11

Результати кореляційного аналізу між управлінськими компетентностями та показниками результативності проєктної діяльності

Компетентність	Показник	r	p
Лідерство	Якість результатів проєкту	0,364	0,007
Управління змінами	Ефективність використання бюджету	0,295	0,032
Кросфункціональна взаємодія	Економічна ефективність	0,254	0,067

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування.

Проведений кореляційний аналіз засвідчив наявність переважно слабких і помірних позитивних взаємозв'язків між окремими управлінськими компетентностями та показниками результативності проєктної діяльності. Найбільш виражений статистично значущий зв'язок встановлено між лідерськими компетентностями та якістю результатів проєкту ($r = 0,364$; $p = 0,007$). Також статистично значущий позитивний зв'язок виявлено між компетентністю управління змінами та ефективністю використання бюджету проєкту ($r = 0,295$; $p = 0,032$). Для інших компетентностей сильних статистично значущих зв'язків із загальною економічною ефективністю проєктної діяльності не встановлено.

Отримані результати свідчать, що економічна результативність проєктної діяльності формується під впливом не окремої управлінської компетентності, а їх сукупності у поєднанні з організаційними умовами реалізації проєктів. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до оцінювання розвитку управлінських компетентностей та обґрунтовує необхідність використання інтегральної системи показників під час оцінювання економічної ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу.

Комплексний аналіз результатів експертного опитування, контент-аналізу відкритих відповідей та статистичної перевірки отриманих даних дозволив виявити низку закономірностей, що характеризують сучасні тенденції розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що між рівнем розвитку управлінських компетентностей, практикою їх формування та економічною результативністю проєктної діяльності існує стійкий взаємозв'язок, який підтверджується як кількісними показниками, так і якісними оцінками експертів.

Першою встановленою закономірністю є зміщення пріоритетів від традиційних управлінських компетентностей до компетентностей взаємодії. Результати дослідження показали, що комунікаційні компетентності отримали

найвищу експертну оцінку, тоді як лідерство, яке традиційно вважається ключовою характеристикою керівника, посіло лише сьоме місце. Це свідчить про трансформацію сучасної моделі управління проєктними командами, у якій дедалі більшого значення набувають координація, командна взаємодія та ефективний обмін інформацією.

Другою закономірністю є відмінність між компетентностями, необхідними для поточного управління, та компетентностями, що визначають довгострокову економічну результативність. Хоча комунікація отримала найвищу середню оцінку серед усіх компетентностей, результати контент-аналізу відкритих відповідей засвідчили, що саме стратегічне мислення найчастіше визначалося експертами як компетентність, яка найбільше впливає на економічну ефективність проєктної діяльності.

Третьою закономірністю є взаємозв'язок між розвитком управлінських компетентностей та ставленням до інвестицій у людський капітал.

Четвертою закономірністю є поступова інтеграція технологій штучного інтелекту у систему управлінських компетентностей. Якщо сьогодні інструменти штучного інтелекту використовується переважно як інструмент автоматизації інформаційно-аналітичних процесів, то результати контент-аналізу свідчать, що експерти розглядають його як одну з ключових компетентностей майбутнього. Це підтверджує поступовий перехід від використання штучного інтелекту як окремого цифрового інструменту до його інтеграції у систему професійних компетентностей менеджерів проєктів.

Таким чином, результати проведеного емпіричного дослідження підтверджують, що управлінські компетентності є одним із ключових чинників забезпечення економічної результативності проєктної діяльності суб'єктів підприємництва. Комплексне поєднання результатів експертного опитування, контент-аналізу відкритих відповідей та статистичної перевірки отриманих даних дозволило не лише оцінити сучасний стан розвитку управлінських

компетентностей, а й виявити закономірності їх впливу на результативність проєктної діяльності.

Таблиця 2.12

Ключові емпіричні результати експертного дослідження

Емпіричний результат	Підтвердження дослідження	Практичне значення
Найважливіша компетентність – комунікація	Середній бал 8,75	Забезпечує ефективну взаємодію команди
Стратегічне мислення визначає економічну ефективність	Найбільше згадувань у відкритих відповідях	Орієнтує управління на довгострокову результативність
Система розвитку компетентностей підвищує оцінку економічної доцільності інвестицій	8,77 проти 7,68	Підтверджує економічну ефективність розвитку людського капіталу
Штучний інтелект інтегрується у професійну діяльність	Висока частка використання та значущість у прогнозах	Формує нові вимоги до управлінських компетентностей
Досвідчені фахівці вище оцінюють системні компетентності	Порівняльний аналіз груп	Свідчить про еволюцію професійного сприйняття компетентностей

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Отримані результати засвідчили посилення ролі комунікаційних компетентностей, стратегічного мислення, адаптивності та поступову інтеграцію технологій штучного інтелекту до системи професійних компетентностей менеджерів проєктів. Водночас встановлений взаємозв'язок між наявністю системи розвитку управлінських компетентностей та позитивним ставленням до інвестицій у людський капітал підтверджує економічну доцільність їх системного розвитку в сучасних суб'єктах підприємництва.

Сформульовані емпіричні висновки створюють науково-практичне підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку

управлінських компетентностей, які будуть обґрунтовані у третьому розділі дисертації.

Поряд із аналізом міжнародних підходів до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей важливим є дослідження практичного бачення цього питання фахівцями, які безпосередньо беруть участь в управлінні проєктною діяльністю. З цією метою в межах дисертаційного дослідження проведено експертне опитування, одним із завдань якого було оцінювання ставлення фахівців до економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей як інструменту підвищення економічної результативності проєктної діяльності. Результати опитування наведено на рис. 2.11.

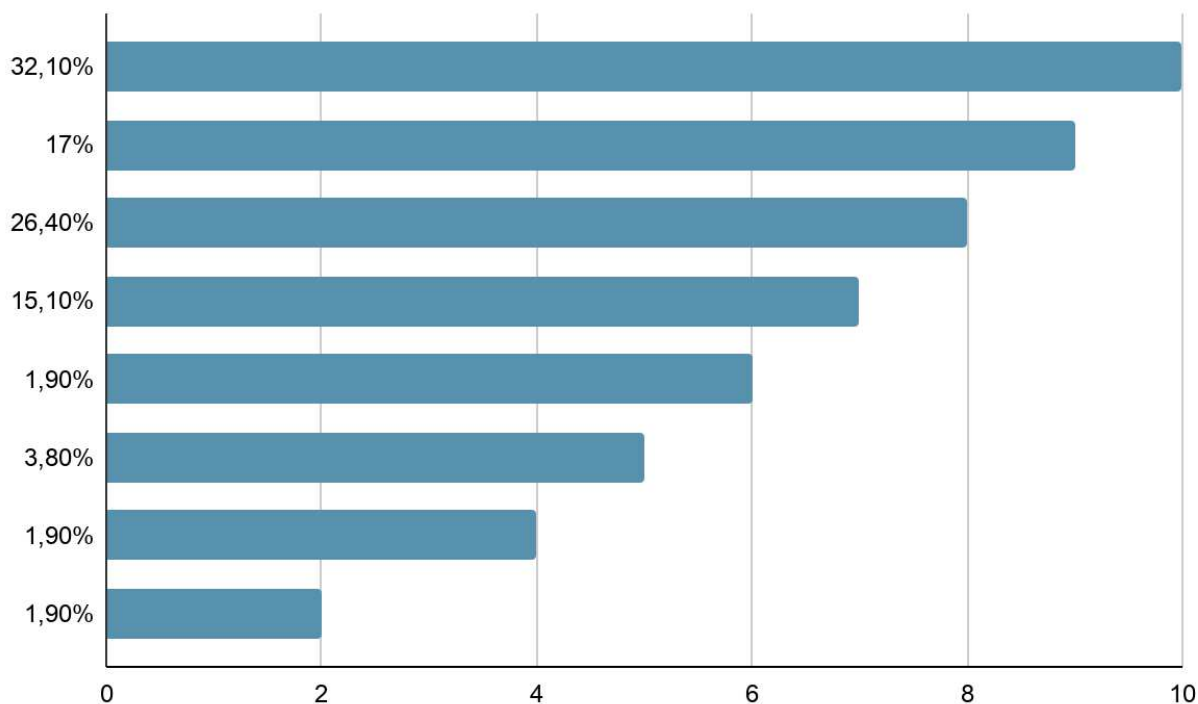


Рис. 2.11. Розподіл експертних оцінок економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей

Джерело: розроблено автором за результатами експертного опитування.

Результати експертного опитування свідчать про високий рівень підтримки економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських

компетентностей (рис. 2.11). Найбільша частка респондентів (32,1 %) оцінила економічну доцільність таких інвестицій максимальною оцінкою – 10 балів. Загалом високі оцінки (8–10 балів) надали 75,5 % експертів, тоді як лише 9,5 % респондентів визначили економічну доцільність таких інвестицій на рівні 2–6 балів. Це свідчить про сформоване серед професійної спільноти розуміння того, що фінансування розвитку управлінських компетентностей є не поточними витратами, а довгостроковими інвестиціями у людський капітал, здатними забезпечити підвищення ефективності проєктної діяльності, продуктивності команд та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Водночас позитивне ставлення експертів до економічної доцільності інвестицій ще не свідчить про їх системне впровадження у практиці діяльності суб'єктів підприємництва. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати, наскільки поширеним є фінансування розвитку управлінських компетентностей у сучасних суб'єктах підприємництва.



Рис. 2.12. Практика фінансування розвитку управлінських компетентностей суб'єктами підприємництва (за результатами експертного опитування)

Джерело: розроблено автором за результатами експертного опитування.

Отримані результати свідчать, що практика фінансування розвитку управлінських компетентностей поступово набуває системного характеру. Разом

із тим частина суб'єктів підприємництва все ще не має сформованої системи інвестування у професійний розвиток працівників або реалізує такі заходи епізодично. Це вказує на збереження резервів підвищення ефективності управління людським капіталом та свідчить про нерівномірність поширення сучасних практик розвитку управлінських компетентностей.

Для поглиблення економічного аналізу доцільно оцінити не лише сам факт фінансування розвитку компетентностей, а й масштаби відповідних інвестицій. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз частки бюджету проєкту, яка спрямовується на розвиток управлінських компетентностей. Результати опитування наведено на рис. 2.12.

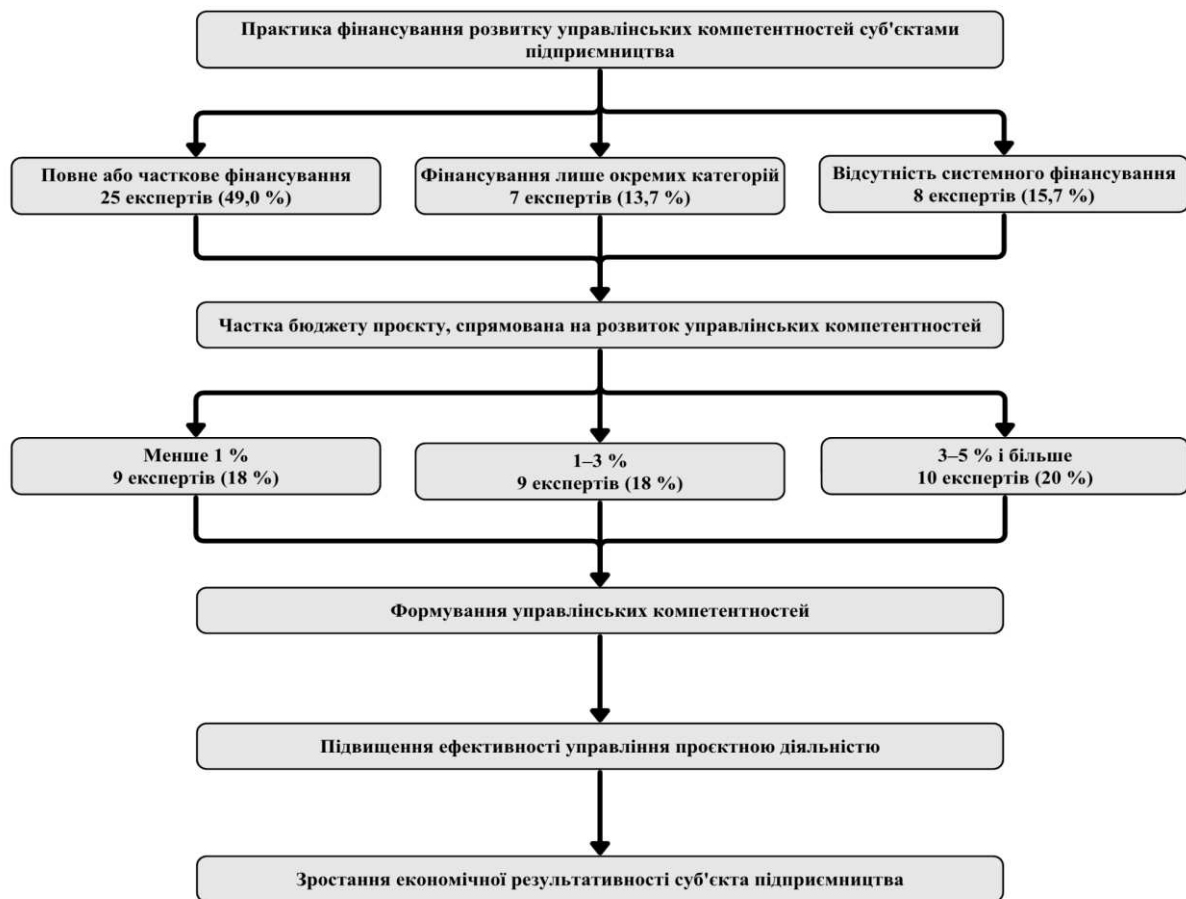


Рис. 2.12. Практика фінансування розвитку управлінських компетентностей суб'єктами підприємництва (за результатами експертного опитування)

Джерело: розроблено автором за результатами експертного опитування.

Отримані результати свідчать, що практика фінансування розвитку управлінських компетентностей у сучасних суб'єктах підприємництва перебуває на етапі активного становлення. Попри те, що значна частина експертів підтвердила наявність повного або часткового фінансування програм професійного розвитку, результати дослідження також засвідчили поширеність вибіркового фінансування окремих категорій працівників, а також наявність суб'єктів підприємництва, у яких відповідні програми взагалі відсутні. Це свідчить про нерівномірний рівень інтеграції розвитку управлінських компетентностей у систему управління людським капіталом та фінансового планування проєктної діяльності.

Водночас результати експертного опитування підтверджують, що навіть за різних моделей фінансування розвиток управлінських компетентностей розглядається як чинник підвищення ефективності управління проєктною діяльністю та забезпечення економічної результативності суб'єктів підприємництва. Таким чином, для більшості суб'єктів підприємництва інвестиції у розвиток управлінських компетентностей поступово трансформуються із факультативних витрат у стратегічний інструмент формування людського капіталу.

Разом із тим сам факт наявності фінансування ще не дозволяє оцінити масштаби відповідних інвестицій. Для визначення економічної ваги розвитку управлінських компетентностей доцільно проаналізувати, яку частку бюджету проєкту суб'єкти підприємництва фактично спрямовують на ці цілі. Саме цей показник дозволяє оцінити рівень інтеграції розвитку компетентностей у систему фінансового забезпечення проєктної діяльності. Результати такого аналізу наведено в табл. 2.13.

Розподіл відповідей експертів щодо частки бюджету проєкту, яка спрямовується на навчання, розвиток і сертифікацію членів проєктної команди

Частка бюджету проєкту	Кількість респондентів	Частка, %	Економічна інтерпретація
Менше 1 %	9	18	Мінімальний рівень інвестування у розвиток компетентностей
1–3 %	9	18	Помірне фінансування професійного розвитку
3–5 %	6	12	Системне включення розвитку компетентностей до бюджету проєкту
5–10 %	3	6	Високий рівень інвестування у людський капітал
Понад 10 %	1	2	Стратегічна орієнтація на розвиток управлінських компетентностей
Такі витрати відсутні	2	4	Відсутність фінансування розвитку компетентностей
Важко відповісти	4	8	Недостатня обізнаність щодо бюджетування
Не володію інформацією	14	28	Відсутність інформації про структуру бюджету проєкту
Не бажаю відповідати	2	4	Відмова від надання інформації

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування.

Значна частка респондентів (40 %) не змогла надати інформацію про обсяги фінансування розвитку управлінських компетентностей або повідомила про відсутність таких витрат. Це свідчить про недостатню прозорість процесів бюджетування професійного розвитку, а також про те, що в багатьох суб'єктах підприємництва відповідні витрати ще не розглядаються як самостійний об'єкт управлінського обліку та фінансового планування.

Попри це, отримані результати засвідчують поступове формування вітчизняної практики інтеграції витрат на розвиток управлінських компетентностей до структури бюджетів проєктів. Якщо міжнародні дослідження свідчать про системне планування корпоративних інвестицій у людський капітал як одного з чинників підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, то результати проведеного експертного опитування демонструють, що для значної частини суб'єктів підприємництва такі витрати ще перебувають на етапі становлення як окремого об'єкта економічного планування. Це підтверджує існування резервів для вдосконалення фінансової політики щодо розвитку управлінських компетентностей та обґрунтовує необхідність оцінювання не лише самого факту фінансування, а й економічної результативності таких інвестицій.

З метою визначення економічної ваги інвестицій у розвиток управлінських компетентностей доцільно проаналізувати не лише факт їх фінансування, а й частку бюджету проєкту, яка спрямовується на професійний розвиток керівників та членів проєктних команд. Саме цей показник характеризує рівень інтеграції розвитку компетентностей у систему фінансового планування суб'єкта підприємництва. Результати експертного опитування наведено на рис. 2.13.

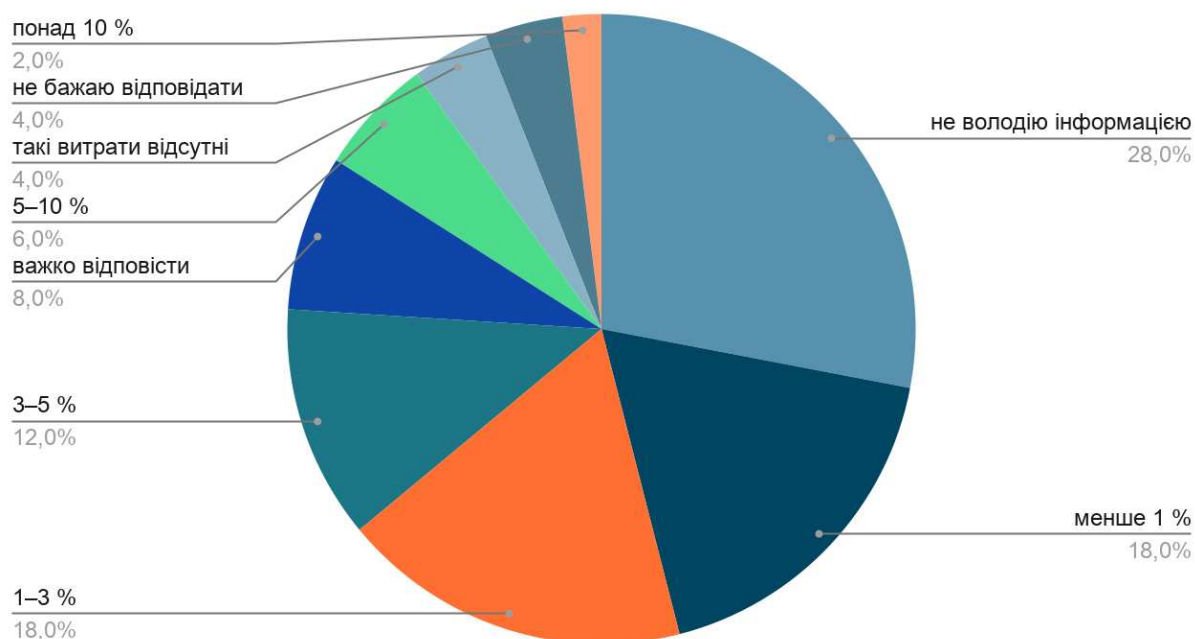


Рис. 2.13. Розподіл відповідей експертів щодо частки бюджету проєкту, спрямованої на навчання, розвиток і сертифікацію членів проєктної команди

Джерело: розроблено автором за результатами експертного опитування.

Примітка. На запитання відповіли 50 із 53 учасників експертного опитування.

Результати експертного опитування свідчать про значну диференціацію підходів суб'єктів підприємництва до фінансування навчання, розвитку та сертифікації членів проєктних команд. Найбільша частка респондентів – 28 % – не володіє інформацією щодо обсягів відповідних витрат у бюджеті проєкту, ще 8 % експертів зазначили, що їм складно визначити їхню частку. Водночас 4 % респондентів повідомили про повну відсутність таких витрат. Це вказує на недостатню прозорість бюджетування професійного розвитку та обмежене залучення учасників проєктної діяльності до процесів фінансового планування.

Серед респондентів, які змогли визначити частку відповідних витрат, переважають порівняно невеликі обсяги фінансування. По 18 % опитаних зазначили, що на навчання, розвиток і сертифікацію спрямовується менше 1 % або від 1 до 3 % бюджету проєкту. Ще 12 % експертів визначили відповідні витрати в межах 3–5 %, тоді як частку від 5 до 10 % зазначили лише 6 %

респондентів, а понад 10 % – 2 %. Отже, у більшості випадків, де такі витрати піддаються кількісному оцінюванню, вони не перевищують 5 % бюджету проєкту.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що розвиток управлінських компетентностей уже включається до структури проєктних бюджетів, проте переважно як відносно невелика стаття витрат. Такий розподіл може свідчити про обережну інвестиційну політику суб'єктів підприємництва щодо розвитку людського капіталу, за якої основна частина ресурсів спрямовується на безпосередню реалізацію проєктних завдань, тоді як фінансування професійного розвитку здійснюється за залишковим або вибіркоvim принципом.

Водночас навіть невелика частка бюджету, спрямована на розвиток управлінських компетентностей, може забезпечувати економічний ефект через підвищення якості управлінських рішень, скорочення непродуктивних витрат часу, зниження ризику помилок і покращення координації діяльності проєктної команди. Тому оцінювання економічної доцільності таких інвестицій має ґрунтуватися не лише на їх абсолютному чи відносному обсязі, а й на зіставленні відповідних витрат із досягнутими організаційними, проєктними та фінансово-економічними результатами.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що інвестування у розвиток управлінських компетентностей поступово трансформується із факультативного напрямку управління персоналом у складову економічної стратегії суб'єктів підприємництва. Узагальнення міжнародних статистичних даних та результатів експертного опитування свідчить про формування стійкої тенденції до визнання професійного розвитку працівників одним із чинників забезпечення довгострокової результативності проєктної діяльності.

Водночас результати дослідження засвідчили наявність істотних відмінностей між розумінням економічної доцільності інвестицій та практикою їх фінансування. Переважна більшість експертів позитивно оцінює необхідність інвестування у розвиток управлінських компетентностей, проте аналіз відповідей щодо бюджетного забезпечення показав, що в багатьох суб'єктах підприємництва відповідні витрати залишаються обмеженими або не виділяються як окремий напрям фінансового планування. Значна частка респондентів також не володіє інформацією щодо масштабів таких витрат, що свідчить про недостатню інтеграцію розвитку компетентностей у систему управлінського обліку та бюджетування.

Встановлено, що найбільш поширеною практикою є спрямування на розвиток управлінських компетентностей від одного до п'яти відсотків бюджету проєкту. Це свідчить про поступове формування системного підходу до фінансування професійного розвитку, однак одночасно вказує на наявність значного потенціалу для розширення відповідних інвестицій. За сучасних умов цифрової трансформації та зростання складності проєктної діяльності саме збільшення інвестицій у людський капітал може стати одним із чинників підвищення продуктивності проєктних команд, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого дослідження не лише масштабів фінансування розвитку управлінських компетентностей, а й визначення тих компетентностей, які забезпечують найбільший економічний ефект для результативності проєктної діяльності. Саме з цією метою наступний етап дослідження присвячено аналізу управлінських компетентностей, які, на думку експертів, мають найбільший вплив на економічну ефективність реалізації проєктів.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей проєктних команд та оцінювання їхнього впливу на економічну результативність проєктної діяльності сформульовано такі висновки:

1. Проведено комплексне дослідження сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей проєктних команд та оцінено їхній вплив на економічну результативність проєктної діяльності. Поєднання аналізу сучасних наукових підходів із результатами власного емпіричного дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про тенденції розвитку управлінських компетентностей в умовах цифрової трансформації економіки та обґрунтувати їх значення для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів підприємництва.

2. Встановлено, що сучасне управління проєктними командами дедалі більше орієнтується на розвиток управлінських компетентностей як одного з ключових чинників підвищення економічної результативності проєктної діяльності. Проведений аналіз міжнародних підходів засвідчив зміщення акценту від переважно технічних професійних знань до розвитку комунікаційних, стратегічних, лідерських, адаптивних та цифрових компетентностей, які забезпечують ефективне функціонування проєктних команд в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

3. Обґрунтовано, що розвиток управлінських компетентностей доцільно розглядати не лише як складову системи управління персоналом, а як інвестицію у людський капітал, що безпосередньо впливає на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва. Аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності програм розвитку персоналу підтвердив можливість кількісного обґрунтування економічної доцільності таких інвестицій та їхнього впливу на

продуктивність праці, якість реалізації проєктів, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність.

4. За результатами проведеного експертного опитування встановлено, що найбільш значущими управлінськими компетентностями респонденти визначили комунікаційні компетентності, стратегічне мислення та адаптивність. Водночас саме стратегічне мислення найчастіше розглядається експертами як компетентність, що найбільшою мірою впливає на економічну результативність проєктної діяльності. Отримані результати свідчать про трансформацію сучасних підходів до управління проєктними командами, у межах яких дедалі більшого значення набувають компетентності, що забезпечують ефективну взаємодію, довгострокове планування та здатність швидко адаптуватися до змін.

5. Підтверджено наявність взаємозв'язку між розвитком управлінських компетентностей та ставленням до інвестицій у людський капітал. Встановлено, що у суб'єктах підприємництва, де функціонує системний підхід до розвитку управлінських компетентностей, економічна доцільність відповідних інвестицій оцінюється значно вище, ніж у тих, де така система відсутня або реалізується частково. Це підтверджує доцільність формування комплексної системи розвитку управлінських компетентностей як одного з напрямів підвищення економічної ефективності проєктної діяльності.

6. Визначено роль цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту у трансформації управлінських компетентностей. Встановлено, що більшість респондентів уже використовує технології штучного інтелекту у професійній діяльності, насамперед для пошуку інформації, підготовки документів та аналізу даних. Результати контент-аналізу відкритих відповідей засвідчили, що використання інструментів штучного інтелекту розглядається експертами як один із найперспективніших напрямів розвитку управлінських компетентностей у найближчі роки, що підтверджує вплив цифрової трансформації на зміну вимог до сучасних менеджерів проєктів.

7. Результати другого розділу підтвердили теоретичні положення, сформульовані у першому розділі дисертації, та розширили їх власними емпіричними результатами. Проведене дослідження дозволило встановити сучасні тенденції розвитку управлінських компетентностей, визначити їхню пріоритетність із позиції практиків, обґрунтувати економічну доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу та окреслити вплив цифрової трансформації на зміну змісту управлінської діяльності. Отримані результати створюють науково-практичне підґрунтя для розроблення організаційно-економічного механізму розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, представленого у третьому розділі дисертації.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі людського капіталу як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Активна цифрова трансформація бізнес-процесів, зростання складності проєктної діяльності, поширення гнучких методологій управління та стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту змінюють вимоги до професійної діяльності керівників проєктів і проєктних команд. За таких умов управлінські компетентності перетворюються не лише на інструмент ефективної організації роботи команди, а й на економічний ресурс, від якого залежить результативність використання людського капіталу, продуктивність праці, швидкість адаптації до змін та здатність суб'єктів підприємництва формувати стійкі конкурентні переваги [3–4; 15; 34–36].

У першому розділі дисертації було теоретично обґрунтовано, що розвиток управлінських компетентностей є одним із напрямів підвищення ефективності використання людського капіталу та формування інтелектуального капіталу суб'єктів підприємництва. Водночас результати емпіричного дослідження, представлені у другому розділі, підтвердили наявність статистично значущого взаємозв'язку між рівнем розвитку окремих управлінських компетентностей і показниками економічної результативності проєктної діяльності. Зокрема, проведене анкетне опитування засвідчило, що найвищий вплив на продуктивність проєктних команд, якість виконання проєктів, дотримання встановлених термінів та ефективність використання ресурсів мають

комунікаційні компетентності, стратегічне мислення, адаптивність, лідерство та здатність до кросфункціональної взаємодії. Отримані результати створюють достатню емпіричну основу для переходу від оцінювання компетентностей до розроблення інструментарію їх використання у процесі прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасній міжнародній практиці сформовано значну кількість компетентнісних моделей і стандартів, що використовуються для розвитку професійних компетентностей керівників проєктів. Найбільшого поширення набули PMBOK Guide, Individual Competence Baseline (ICB4), Skills Framework for the Information Age (SFIA 8), DigComp, а також інші галузеві моделі компетентностей, які визначають вимоги до професійної підготовки, сертифікації та безперервного розвитку фахівців [20; 22; 23; 36]. Їх практичне застосування дозволяє систематизувати компетентності, оцінити рівень професійної підготовки персоналу, визначити напрями професійного розвитку та сформулювати індивідуальні траєкторії навчання.

Разом із тим проведений аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що більшість існуючих підходів орієнтована переважно на оцінювання рівня сформованості компетентностей, тоді як економічний аспект прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку залишається недостатньо розробленим. Зокрема, міжнародні стандарти визначають перелік необхідних компетентностей та критерії їх оцінювання, однак практично не містять інструментарію, який дозволяє оцінити економічну доцільність інвестування у розвиток окремих компетентностей, визначити пріоритетність таких інвестицій або прогнозувати їхній вплив на економічну результативність проєктної діяльності [20; 22; 23; 36]. Аналогічно сучасні дослідження у сфері розвитку людського капіталу переважно акцентують увагу на питаннях професійного навчання, розвитку талантів та безперервного підвищення кваліфікації, не приділяючи достатньої уваги

інтеграції компетентнісного підходу із системою економічного оцінювання управлінських рішень [47–55].

З метою визначення можливостей використання існуючих компетентнісних моделей для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень було проведено їх порівняльний аналіз за критеріями, які є визначальними для управління розвитком управлінських компетентностей проектних команд. До таких критеріїв віднесено спрямованість підходу, наявність економічної складової, можливість визначення пріоритетності інвестування у розвиток компетентностей, використання економічних показників результативності та підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Результати проведеного аналізу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика сучасних підходів до оцінювання управлінських компетентностей з позицій економічного управління

Підхід	Основне призначення	Оцінювання компетентностей	Економічні показники	Підтримка прийняття управлінських рішень	Можливість визначення пріоритетів інвестування
PMBOK Guide	Управління проектами	+	-	Частково	-
IPMA ICB4	Оцінювання компетентностей	+	-	Частково	-
SFIA 8	Оцінювання цифрових компетентностей	+	-	-	-
DigComp 2.2	Оцінювання цифрових компетентностей	+	-	-	-
ATD	Планування розвитку персоналу	+	Частково	Частково	Частково
Запропонований авторський методичний підхід	Економічне обґрунтування управлінських рішень	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [20; 22; 23; 36; 47–50].

Проведений порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що сучасні міжнародні компетентнісні моделі забезпечують високий рівень стандартизації процесів оцінювання професійних компетентностей, однак їх основною функцією залишається визначення відповідності працівників встановленим вимогам або планування професійного розвитку. Економічний аспект розвитку компетентностей у більшості випадків розглядається опосередковано, переважно через загальні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності персоналу або організації професійного навчання. При цьому відсутній комплексний інструментарій, який дозволяв би інтегрувати результати оцінювання компетентностей із показниками економічної результативності проєктної діяльності та використовувати їх як основу для прийняття управлінських рішень щодо інвестування у розвиток людського капіталу.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли суб'єкти підприємництва функціонують в умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої швидкості технологічних змін та необхідності постійного оновлення професійних компетентностей. За таких умов рішення щодо розвитку персоналу повинні прийматися не лише з урахуванням професійних потреб працівників, а й на основі оцінювання очікуваного економічного ефекту, який може бути отриманий у результаті інвестування в розвиток конкретних управлінських компетентностей. Це обумовлює необхідність переходу від компетентнісного оцінювання як самостійного процесу до інтегрованого економіко-управлінського підходу, у межах якого результати оцінювання використовуються як інформаційна основа для формування економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати наявність науково-методичної прогалини, яка полягає у відсутності комплексного методичного підходу, що поєднував би оцінювання управлінських компетентностей, результати статистичного аналізу, систему економічних показників та механізм

формування управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу проєктних команд. Саме усунення цієї прогалини визначає необхідність розроблення авторського методичного підходу, який буде представлено у наступному підрозділі.

Виявлені у попередньому підрозділі обмеження сучасних компетентнісних моделей свідчать про необхідність розроблення методичного підходу, який забезпечував би не лише оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей, а й використання отриманих результатів у процесі прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. На відміну від існуючих підходів, запропонований методичний підхід орієнтований на інтеграцію компетентнісного оцінювання із системою економічних показників результативності діяльності проєктних команд, що дозволяє розглядати розвиток управлінських компетентностей як об'єкт економічного управління, а не лише як складову професійного розвитку персоналу.

Формування будь-якого методичного підходу потребує визначення принципів, які встановлюють логіку його побудови, забезпечують внутрішню узгодженість окремих елементів та визначають правила використання запропонованого інструментарію у практичній діяльності суб'єктів підприємництва. Саме принципи формують концептуальну основу методичного підходу, визначаючи вимоги до процесу оцінювання, інтерпретації отриманих результатів та формування управлінських рішень.

Запропонований методичний підхід ґрунтується на поєднанні положень теорії людського капіталу, компетентнісного підходу, концепції економічної результативності діяльності суб'єктів підприємництва та сучасних підходів до проєктного управління. Водночас його відмінною особливістю є інтеграція економічного та компетентнісного підходів, що дозволяє перейти від оцінювання професійного рівня керівників проєктів до економічного обґрунтування інвестицій у розвиток управлінських компетентностей.

З урахуванням зазначеного автором сформовано систему принципів, на яких базується запропонований методичний підхід (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Принципи методичного підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: складено автором на основі [15; 18; 20; 22; 35].

Як видно з рис. 3.1, запропонований методичний підхід базується на системі взаємопов'язаних принципів, кожен із яких визначає окремий аспект його практичного застосування. Їх сукупність забезпечує цілісність процесу економічного оцінювання розвитку управлінських компетентностей та формування економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Принцип комплексності передбачає оцінювання управлінських компетентностей у взаємозв'язку з економічними показниками діяльності проєктних команд, що дозволяє враховувати не лише рівень розвитку компетентностей, а й їхній вплив на результативність реалізації проєктів.

Принцип системності полягає у взаємозв'язку всіх складових методичного підходу, починаючи зі збору інформації та оцінювання компетентностей і завершуючи формуванням управлінських рішень та моніторингом їх результативності.

Принцип економічної обґрунтованості визначає, що рішення щодо розвитку управлінських компетентностей повинні прийматися з урахуванням очікуваного економічного ефекту, ефективності використання ресурсів та стратегічних цілей суб'єкта підприємництва.

Принцип доказовості передбачає використання об'єктивних статистичних даних, результатів емпіричних досліджень та кількісних показників як основи для прийняття управлінських рішень, що мінімізує суб'єктивність їх формування.

Принцип адаптивності забезпечує можливість застосування запропонованого методичного підходу у суб'єктах підприємництва різних галузей, масштабів діяльності та рівнів проєктної зрілості шляхом адаптації окремих елементів до специфіки їх функціонування.

Принцип безперервності відображає циклічний характер процесу оцінювання та розвитку управлінських компетентностей, що передбачає регулярний моніторинг результатів, повторне оцінювання та своєчасне коригування управлінських рішень.

Принцип практичної спрямованості визначає, що кінцевим результатом застосування методичного підходу є формування конкретних управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу, спрямованих на підвищення економічної результативності проєктної діяльності.

Таким чином, сукупність запропонованих принципів формує концептуальну основу авторського методичного підходу та визначає логіку його подальшої побудови. На відміну від існуючих компетентнісних моделей, запропонований підхід орієнтований не лише на оцінювання рівня розвитку компетентностей, а й на їх використання як інформаційної основи для економічного обґрунтування управлінських рішень.

Сформульовані принципи визначають концептуальні засади авторського методичного підходу, однак їх практична реалізація потребує побудови цілісної системи, яка забезпечуватиме послідовний перехід від оцінювання управлінських компетентностей до формування економічно обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим запропонований методичний підхід побудовано як взаємопов'язану систему елементів, кожний із яких виконує окрему функцію, а їх сукупність забезпечує комплексне економічне оцінювання розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.

На відміну від існуючих компетентнісних моделей, запропонований підхід не обмежується оцінюванням рівня розвитку компетентностей або визначенням потреб у професійному навчанні. Його основною метою є інформаційне забезпечення процесу прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу шляхом інтеграції компетентнісного оцінювання, статистичного аналізу та економічних показників результативності проєктної діяльності.

Структуру авторського методичного підходу наведено на рис. 3.2.

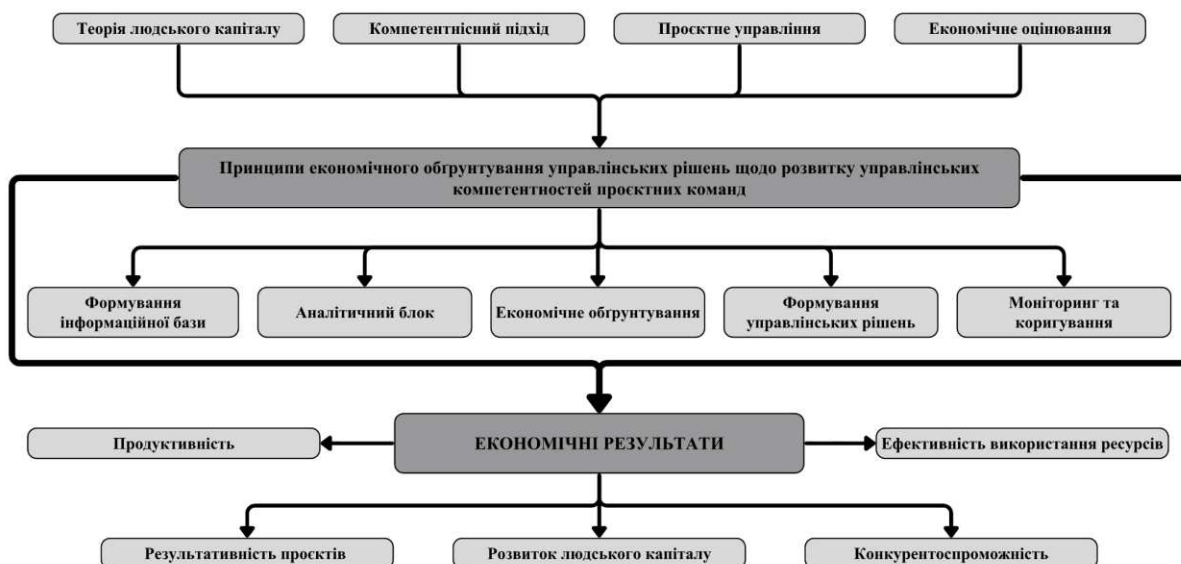


Рис. 3.2 Структура авторського методичного підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.2, запропонований методичний підхід побудовано як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. На відміну від існуючих компетентнісних моделей, які переважно орієнтовані на оцінювання професійного рівня працівників або визначення потреб у їхньому навчанні, запропонований підхід інтегрує компетентнісне оцінювання, економічний аналіз та механізм прийняття управлінських рішень у єдину систему управління розвитком людського капіталу. Це дозволяє розглядати розвиток управлінських компетентностей не як окремий кадровий процес, а як складову економічного управління результативністю проєктної діяльності.

Основою функціонування запропонованого методичного підходу є формування інформаційної бази, яка акумулює результати оцінювання управлінських компетентностей, показники діяльності проєктних команд,

характеристики реалізованих проєктів та економічні показники функціонування суб'єкта підприємництва. Комплексність інформаційного забезпечення створює необхідні передумови для проведення об'єктивного аналізу взаємозв'язків між рівнем розвитку компетентностей і досягнутими економічними результатами, а також забезпечує достовірність подальших управлінських висновків.

Аналітичний блок виконує ключову функцію інтеграції компетентнісного оцінювання зі статистичними та економічними методами аналізу. Його призначення полягає не лише у виявленні компетентностей, що найбільшою мірою впливають на економічну результативність проєктної діяльності, а й у формуванні інформаційної основи для визначення економічної доцільності інвестування у розвиток людського капіталу. Саме результати аналітичного блоку є підґрунтям для економічного обґрунтування управлінських рішень, у межах якого визначаються пріоритетні напрями розвитку компетентностей, прогнозується очікуваний економічний ефект та оцінюється ефективність використання ресурсів, спрямованих на їх розвиток.

На основі отриманих результатів формується система управлінських рішень, спрямованих на розвиток управлінських компетентностей проєктних команд. Вона охоплює визначення пріоритетних заходів професійного розвитку, розподіл фінансових та організаційних ресурсів, вибір інструментів розвитку персоналу й адаптацію управлінських заходів відповідно до стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. Завершальним елементом методичного підходу є моніторинг та коригування, який забезпечує оцінювання отриманих економічних результатів, повторне оцінювання рівня розвитку компетентностей та своєчасне коригування прийнятих управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонований методичний підхід формує єдину систему підтримки управлінських рішень, у якій результати оцінювання управлінських компетентностей безпосередньо пов'язуються з економічними показниками

діяльності проєктних команд та використовуються для обґрунтування інвестицій у розвиток людського капіталу. Його відмінною особливістю є інтеграція компетентнісного, статистичного та економічного підходів, що забезпечує перехід від традиційного оцінювання компетентностей до економічно орієнтованого управління їх розвитком.

3.2. Інструментарій реалізації методичного підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Після визначення концептуальних засад методичного підходу виникає необхідність розроблення практичного інструментарію його реалізації. Саме інструментарій забезпечує трансформацію теоретичних положень у систему конкретних процедур, показників і моделей, які можуть бути використані суб'єктами підприємництва для економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.

Основою запропонованого інструментарію є поєднання інформаційного забезпечення, методів компетентнісного оцінювання, статистичного аналізу та економічного моделювання. Такий підхід дозволяє сформувати єдину систему оцінювання, яка забезпечує не лише визначення рівня розвитку управлінських компетентностей, а й встановлення їхнього впливу на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

З огляду на це у межах підрозділу послідовно розглянуто процес формування інформаційної бази, методику інтегрального оцінювання управлінських компетентностей, інструменти інтерпретації отриманих результатів та механізм їх використання для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність реалізації запропонованого підходу безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення, оскільки саме повнота, достовірність та релевантність вихідних даних визначають об'єктивність подальших аналітичних процедур і, відповідно, обґрунтованість управлінських рішень. У зв'язку з цим формування інформаційної бази розглядається не як технічний етап збору інформації, а як складова економічного механізму управління розвитком управлінських компетентностей проєктних команд.

Особливістю запропонованого методичного підходу є інтеграція інформації різної природи, що дозволяє комплексно оцінювати взаємозв'язок між рівнем розвитку управлінських компетентностей та економічними результатами діяльності проєктних команд. На відміну від традиційних моделей оцінювання персоналу, які здебільшого ґрунтуються на аналізі індивідуальних характеристик працівників, запропонований підхід передбачає використання системи взаємопов'язаних показників, що характеризують як компетентнісний потенціал команди, так і результативність її діяльності.

Інформаційна база формується шляхом об'єднання кількох груп показників, кожна з яких виконує окрему функцію в процесі подальшого аналізу. До першої групи належать показники, що характеризують рівень розвитку управлінських компетентностей керівників та учасників проєктних команд. Їх отримання здійснюється за результатами анкетування, експертного оцінювання або використання стандартизованих моделей компетентностей. Саме ці показники є основою для визначення сильних і слабких сторін управлінського потенціалу команди.

Другу групу становлять показники результативності проєктної діяльності, які відображають досягнення встановлених цілей щодо строків виконання проєктів, використання бюджету, якості отриманих результатів, продуктивності командної роботи та рівня задоволеності заінтересованих сторін. Використання

цієї групи показників забезпечує можливість оцінити практичний вплив управлінських компетентностей на результати реалізації проєктів.

Третя група охоплює економічні показники діяльності суб'єкта підприємництва, які використовуються для визначення економічної доцільності інвестування у розвиток людського капіталу. До таких показників можуть належати продуктивність праці, додана вартість, рентабельність діяльності, ефективність використання ресурсів, рівень витрат на навчання персоналу та інші фінансово-економічні характеристики, що відображають результативність функціонування суб'єкта підприємництва.

Окрему групу становлять характеристики проєктів і проєктних команд, які дозволяють врахувати специфіку умов реалізації проєктної діяльності. До них доцільно віднести масштаб і складність проєкту, тривалість його виконання, чисельність команди, рівень цифрової зрілості суб'єкта підприємництва, галузеву специфіку та інші фактори, що можуть впливати на економічні результати незалежно від рівня розвитку управлінських компетентностей. Урахування зазначених характеристик дозволяє мінімізувати вплив сторонніх чинників під час проведення подальшого статистичного аналізу.

Для систематизації інформаційного забезпечення запропонованого методичного підходу доцільно структурувати вихідні дані за функціональним призначенням, джерелами отримання та напрямками подальшого використання, що представлено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Система інформаційного забезпечення авторського методичного підходу до
економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку
управлінських компетентностей проєктних команд

Група показників	Основні показники	Джерело інформації	Призначення у методичному підході
Управлінські компетентності	Лідерство, комунікація, стратегічне мислення, управління змінами, координація	Анкетування, експертне оцінювання	Визначення рівня розвитку компетентностей
Результативність проєктів	Виконання строків, бюджет, якість, продуктивність команди	Проєктна документація, PMIS	Оцінювання результативності проєктної діяльності
Економічні показники	Продуктивність праці, рентабельність, додана вартість, витрати на навчання	Фінансова та управлінська звітність	Економічне обґрунтування управлінських рішень
Характеристики проєкту	Масштаб, складність, тривалість, чисельність команди	Проєктна документація	Урахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників

Джерело: розроблено автором.

Наведена у табл. 3.2 система інформаційного забезпечення демонструє, що запропонований підхід ґрунтується на комплексному використанні інформації різного характеру та призначення, яка характеризує не лише рівень розвитку управлінських компетентностей, а й економічні результати діяльності проєктних команд та умови реалізації проєктної діяльності. Саме інтеграція зазначених груп показників створює інформаційне підґрунтя для переходу від традиційного

компетентнісного оцінювання до економічно орієнтованого управління розвитком людського капіталу.

Водночас використання різномірних показників потребує забезпечення їх порівнянності, достовірності та аналітичної придатності. З цією метою на наступному етапі реалізації авторського методичного підходу здійснюється стандартизація отриманих даних, перевірка їх внутрішньої узгодженості та визначення статистичних взаємозв'язків між окремими показниками. Такий підхід дозволяє виключити вплив випадкових відхилень, підвищити об'єктивність результатів оцінювання та сформувати надійну інформаційну основу для подальшого економічного аналізу.

Особливістю запропонованого методичного підходу є те, що результати оцінювання управлінських компетентностей не використовуються ізольовано. Вони аналізуються у взаємозв'язку з економічними показниками діяльності суб'єкта підприємництва, що дає можливість визначити компетентності, розвиток яких забезпечує найбільший внесок у підвищення результативності проектної діяльності. Такий підхід створює можливість переходу від якісного опису компетентностей до їх кількісного оцінювання та економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу.

Отже, сформована інформаційна база є необхідною передумовою для застосування статистичного інструментарію, який забезпечує оцінювання надійності отриманих результатів, визначення сили взаємозв'язків між окремими компетентностями та економічними показниками, а також подальше формування інтегральної оцінки розвитку управлінських компетентностей. Саме тому наступним етапом є застосування методики оцінювання управлінських компетентностей із використанням сучасних статистичних методів аналізу.

Після формування інформаційної бази наступним етапом реалізації запропонованого підходу є оцінювання управлінських компетентностей та їх підготовка до подальшого економічного аналізу. При цьому вихідною

передумовою є використання статистично надійних емпіричних даних, достовірність яких підтверджено результатами дослідження, наведеними у другому розділі дисертації. Це дозволяє зосередити увагу не на процедурі перевірки якості інформації, а на її використанні для економічного обґрунтування управлінських рішень.

З огляду на це доцільно здійснювати оцінювання не окремих компетентностей, а їх логічно сформованих груп, кожна з яких характеризує окремий напрям управлінської діяльності та впливає на результативність реалізації проєктів. Така структуризація забезпечує можливість подальшого інтегрального оцінювання, визначення пріоритетних напрямів розвитку людського капіталу та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Для реалізації зазначеного підходу управлінські компетентності доцільно об'єднати у функціональні групи відповідно до їх ролі у забезпеченні економічної результативності проєктної діяльності. Запропоновану систему групування компетентностей наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система групування управлінських компетентностей у межах підходу

Група компетентностей	Компетентності, що входять до групи	Позначення групового показника	Призначення у методичному підході
Лідерські компетентності	Лідерство; управління змінами	K_L	Характеризує здатність забезпечувати стратегічне управління командою та реалізацію організаційних змін
Комунікаційні компетентності	Комунікація; координація діяльності; міжфункціональна взаємодія	K_C	Відображає ефективність командної взаємодії та інформаційного обміну
Стратегічні компетентності	Стратегічне мислення; прийняття управлінських рішень	K_S	Оцінює здатність керівника приймати обґрунтовані управлінські рішення та

			досягати стратегічних цілей
Цифрові компетентності	Використання цифрових технологій; використання інструментів штучного інтелекту	K_D	Характеризує готовність до використання цифрових технологій для підвищення результативності проєктної діяльності

Джерело: розроблено автором

Запропоноване групування компетентностей дозволяє перейти від аналізу окремих характеристик управлінської діяльності до комплексного оцінювання їх впливу на економічну результативність проєктних команд. На відміну від традиційних компетентнісних моделей, що передбачають незалежне оцінювання окремих компетентностей даний підхід базується на інтегральному оцінюванні функціональних груп компетентностей. Це забезпечує можливість подальшого визначення їх відносної значущості, розрахунку інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей та економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу.

Запропоноване групування управлінських компетентностей забезпечує можливість переходу від аналізу окремих характеристик професійної діяльності до їх комплексного оцінювання у взаємозв'язку з економічними результатами функціонування проєктних команд. На відміну від традиційних компетентнісних моделей, що передбачають незалежне оцінювання окремих компетентностей, підхід базується на інтеграції функціонально споріднених компетентностей у єдину систему показників. Це створює передумови для визначення їх відносної значущості та подальшого формування узагальнюючої інтегральної оцінки.

Зважаючи на те, що окремі компетентності здійснюють різний вплив на економічну результативність діяльності проєктних команд рекомендовано використовувати інтегрального показник розвитку управлінських компетентностей (CI). Оскільки оцінювання окремих показників не дозволяє

сформуванати комплексне уявлення про рівень розвитку управлінських компетентностей та визначити пріоритетність інвестування у їх розвиток, саме тому запропоновано об'єднання окремих груп компетентностей в інтегральний показник, який характеризує загальний рівень розвитку управлінських компетентностей та використовується як інформаційна основа для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей враховує відносну значущості кожної групи компетентностей. Це дозволяє визначити різний ступінь їх впливу на економічні результати діяльності проєктних команд та забезпечує більш об'єктивне оцінювання порівняно з використанням середнього значення. Вагові коефіцієнти можуть визначатися за результатами експертного оцінювання, статистичного аналізу або із застосуванням методів багатокритеріального оцінювання залежно від особливостей його практичного використання.

Розрахунок інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей дозволяє перейти від оцінювання окремих компетентностей до формування комплексної кількісної характеристики управлінського потенціалу проєктної команди. Надалі саме цей інтегральний показник використовується для визначення пріоритетних напрямів розвитку компетентностей, оцінювання доцільності інвестування у розвиток людського капіталу та формування економічно обґрунтованих управлінських рішень.

$$CI = \frac{\sum_{i=1}^n \omega_i K_i}{\sum_{i=1}^n \omega_i} \quad (3.1)$$

де: CI – інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей;
 K_i – середня оцінка i -ої групи компетентностей;
 ω_i – ваговий коефіцієнт значущості відповідної групи компетентностей;
 n – кількість груп компетентностей.

Вагові коефіцієнти окремих груп управлінських компетентностей визначаються експертним методом на основі оцінювання їх відносної значущості

для забезпечення економічної результативності діяльності проєктних команд. Для цього здійснюється ранжування кожної групи компетентностей за рівнем її впливу на ефективність реалізації проєктів, після чого отримані оцінки нормуються таким чином, щоб сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнювала одиниці:

$$\sum_{i=1}^n \omega_i = 1 \quad (3.2)$$

Такий підхід забезпечує можливість врахування неоднакового впливу різних груп управлінських компетентностей на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва та підвищує обґрунтованість інтегрального оцінювання.

Запропонований інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей дозволяє комплексно оцінити рівень розвитку управлінських компетентностей проєктної команди з урахуванням різної значущості окремих функціональних груп компетентностей. На відміну від традиційного використання середнього арифметичного, запропонована модель передбачає застосування вагових коефіцієнтів, що забезпечує врахування різного впливу окремих компетентностей на економічну результативність діяльності суб'єкта підприємництва.

Використання вагових коефіцієнтів обумовлено тим, що окремі групи управлінських компетентностей здійснюють неоднаковий вплив на результати реалізації проєктів. Наприклад, для високотехнологічних суб'єктів підприємництва більшої ваги можуть набувати цифрові компетентності, тоді як для підприємств, діяльність яких пов'язана з реалізацією масштабних інвестиційних проєктів, визначальне значення можуть мати стратегічні та лідерські компетентності. Завдяки цьому запропонований інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей може адаптуватися до особливостей діяльності конкретного суб'єкта підприємництва без зміни загальної логіки підходу.

Отримане значення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей не є кінцевою метою оцінювання, а використовується як інформаційна основа для подальшого економічного обґрунтування управлінських рішень. Саме інтегральний показник дозволяє визначити загальний рівень розвитку управлінських компетентностей проєктної команди, порівнювати результати між окремими командами, здійснювати моніторинг їх динаміки та оцінювати ефективність реалізації заходів професійного розвитку.

Для інтерпретації значень інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей використано метод рівних інтервалів. Оскільки оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, ширина одного інтервалу визначається як відношення різниці між максимальним та мінімальним значеннями шкали до кількості рівнів оцінювання і становить 0,8 бала. Це дозволяє виділити п'ять рівнів розвитку управлінських компетентностей, що забезпечують єдині підходи до інтерпретації отриманих результатів.

Оскільки експертне оцінювання управлінських компетентностей здійснювалося за десятибальною шкалою, а інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей інтерпретується за п'ятибальною шкалою, перед проведенням оцінювання здійснюється нормування отриманих результатів. Перехід до п'ятибальної шкали забезпечує уніфікацію інтерпретації інтегрального показника та можливість використання запропонованої шкали рівнів розвитку управлінських компетентностей.

$$K_i^{(5)} = \frac{K_i^{(10)}}{2} \quad (3.3)$$

Наприклад, середня оцінка компетентності «Комунікація», що становить 8,75 бала за десятибальною шкалою, після нормування становить $8,75/2 = 4,38$. Для забезпечення єдиного підходу до тлумачення отриманих значень інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей після

проведення нормування сформовано відповідну шкалу його інтерпретації, наведену в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інтерпретація інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей

Значення інтегрального показника (CI)	Рівень розвитку управлінських компетентностей	Управлінська інтерпретація	Рекомендовані управлінські рішення
1,00–1,80	Дуже низький	Управлінські компетентності не забезпечують ефективної реалізації проєктної діяльності	Комплексна програма розвитку компетентностей, перегляд підходів до формування проєктних команд, інтенсивне навчання
1,81–2,60	Низький	Рівень компетентностей є недостатнім для досягнення високої економічної результативності	Пріоритетне інвестування у розвиток компетентностей, індивідуальні програми навчання та наставництва
2,61–3,40	Середній	Компетентності забезпечують стабільне виконання проєктів, проте існують резерви підвищення ефективності	Цільовий розвиток компетентностей, що найбільше впливають на економічні результати
3,41–4,20	Високий	Управлінські компетентності забезпечують ефективне управління більшістю проєктів	Підтримання досягнутого рівня, розвиток стратегічних і цифрових компетентностей
4,21–5,00	Дуже високий	Компетентності формують високий управлінський потенціал і сприяють зростанню економічної результативності	Поширення кращих практик, залучення керівників до реалізації стратегічних проєктів та наставництва

Джерело: розроблено автором

Отримане значення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей саме по собі не є достатньою підставою для прийняття управлінських рішень. Його практична цінність полягає у можливості його використання як аналітичного індикатора під час визначення доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей та вибору відповідних управлінських заходів. Саме тому у межах запропонованого методичного підходу результати оцінювання інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей пропонується використовувати як основу для формування економічно обґрунтованих управлінських рішень.

При цьому управлінські рішення повинні враховувати не лише рівень розвитку компетентностей, але й економічні результати діяльності проєктних команд. Це надає змогу забезпечити диференційований підхід до розвитку людського капіталу та спрямувати фінансові ресурси саме на ті напрями, які забезпечують найбільший економічний ефект. З огляду на це пропонуємо матрицю прийняття управлінських рішень, що поєднує результати оцінювання інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей із показниками економічної результативності діяльності проєктних команд.

Для забезпечення можливості інтегрального оцінювання кожна група управлінських компетентностей представлена груповим показником, який визначається як середнє арифметичне оцінок компетентностей, що входять до відповідної групи. Такий підхід забезпечує узагальнення результатів експертного оцінювання та формує основу для подальшого розрахунку інтегрального індексу розвитку управлінських компетентностей. Для забезпечення прозорості розрахунків групових показників управлінських компетентностей у табл. 3.5 систематизовано їх склад, відповідні показники та формули розрахунку.

Таблиця 3.5.

Склад груп управлінських компетентностей та формули розрахунку їх
групових показників

Управлінські компетентності	Формула	Показники
Лідерські компетентності	$K_L = \frac{L + CM + EI + DM}{4}$	L – лідерство; CM – управління змінами; EI – емоційний інтелект; DM – прийняття рішень в умовах невизначеності.
Комунікаційні компетентності	$K_C = \frac{COM + CF + CFI}{3}$	COM – комунікація; CF – управління конфліктами; CFI – кросфункціональна взаємодія.
Стратегічні компетентності	$K_S = \frac{ST + RM + AM + IN}{4}$	ST – стратегічне мислення; RM – управління ризиками; AM – аналітичне мислення; IN – управління інноваціями.
Цифрові компетентності	$K_D = \frac{DT + KM + AD}{3}$	DT – цифрові компетентності; KM – управління знаннями; AD – адаптивність та гнучкість.

Джерело: розроблено автором.

З метою практичного використання результатів оцінювання інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей запропоновано матрицю прийняття управлінських рішень, яка поєднує рівень розвитку компетентностей із показниками економічної результативності проєктної діяльності та визначає пріоритетність інвестування у їх подальший розвиток (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця прийняття управлінських рішень щодо розвитку управлінських
компетентностей проєктних команд

Рівень інтегрального показника	Економічна результативність проєктної діяльності	Управлінське рішення	Пріоритет інвестування
Низький	Низька	Комплексна програма розвитку компетентностей та перегляд системи управління проєктною командою	Дуже високий
Низький	Висока	Аналіз причин високої результативності та розвиток критично важливих компетентностей	Високий
Середній	Низька	Цільове вдосконалення компетентностей, що найбільше впливають на економічні результати	Високий
Середній	Висока	Підтримання наявного рівня та розвиток компетентностей відповідно до стратегічних цілей	Середній
Високий	Низька	Аналіз зовнішніх факторів, оптимізація організаційних процесів та використання наявного кадрового потенціалу	Вибірковий
Високий	Висока	Підтримання досягнутого рівня, поширення кращих практик та стратегічний розвиток людського капіталу	Підтримувальний

Джерело: розроблено автором.

Запропонована матриця прийняття управлінських рішень забезпечує практичну інтерпретацію результатів оцінювання інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей та визначає загальні напрями їх розвитку залежно від рівня економічної результативності проєктної діяльності. Водночас ефективно застосування запропонованого методичного підходу

потребує чіткого визначення послідовності виконання окремих етапів та їх взаємозв'язку в єдиному процесі прийняття управлінських рішень.

З цією метою доцільно узагальнити логіку реалізації запропонованого підходу у вигляді алгоритму, який відображає послідовність переходу від формування інформаційної бази до оцінювання економічних результатів та подальшого коригування управлінських рішень (рис. 3.3).

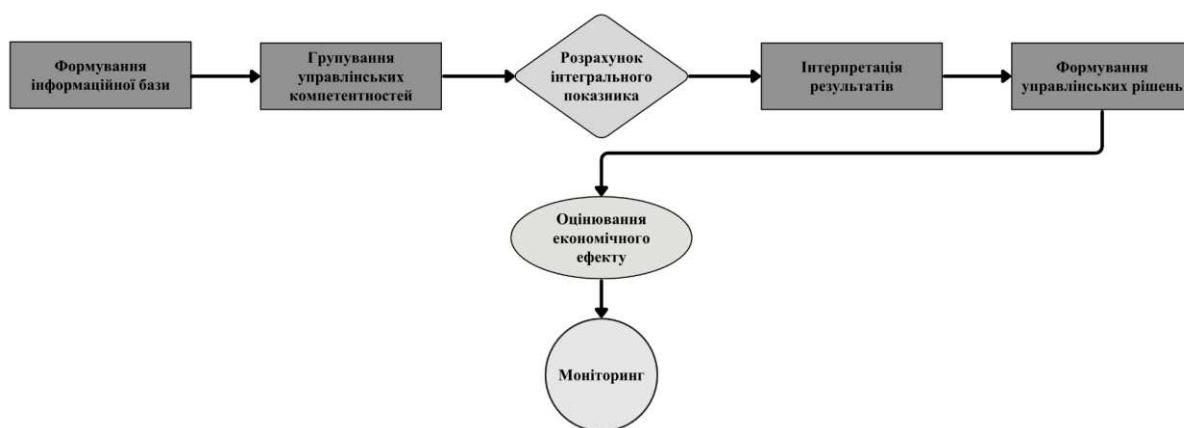


Рис. 3.3. Алгоритм реалізації підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: розроблено автором.

Рисунок 3.3 відображає послідовність реалізації запропонованого підходу та демонструє взаємозв'язок між окремими етапами оцінювання управлінських компетентностей і процесом прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. На відміну від традиційних моделей, запропонований алгоритм має циклічний характер, що забезпечує можливість постійного моніторингу отриманих результатів, коригування управлінських рішень та безперервного вдосконалення системи розвитку управлінських компетентностей відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запропонований підхід забезпечує послідовний перехід від оцінювання управлінських компетентностей до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо їх розвитку. Його визначальною особливістю є інтеграція

компетентнісного, аналітичного та економічного інструментарію в єдину систему підтримки управління людським капіталом. На відміну від існуючих підходів, що переважно завершуються визначенням рівня розвитку компетентностей або формуванням рекомендацій щодо навчання персоналу, запропонований методичний підхід передбачає подальше використання отриманих результатів для обґрунтування управлінських рішень з урахуванням їх економічної доцільності.

Практична реалізація методичного підходу ґрунтується на комплексному використанні системи інформаційного забезпечення, інтегрального оцінювання управлінських компетентностей, їх економічної інтерпретації та матриці прийняття управлінських рішень. Це забезпечує можливість не лише визначити рівень розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, а й оцінити доцільність інвестування у їх розвиток відповідно до очікуваного впливу на економічні результати діяльності суб'єкта підприємництва.

Використання запропонованого підходу створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, більш раціонального розподілу ресурсів, спрямованих на розвиток людського капіталу, та забезпечує можливість переходу від інтуїтивного управління розвитком компетентностей до прийняття рішень на основі кількісного оцінювання й економічного аналізу. Це сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктної діяльності, зміцненню конкурентних переваг суб'єктів підприємництва та забезпеченню їх довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, розроблений інструментарій оцінювання управлінських компетентностей формує цілісну систему підтримки прийняття управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Водночас оцінювання ефективності його практичного застосування потребує визначення економічних результатів, які можуть бути досягнуті після реалізації

запропонованих управлінських заходів. Саме тому наступним етапом дослідження є економічне обґрунтування ефективності його застосування.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності застосування інструментарію оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд

Розроблення методичного підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд має практичну цінність лише за умови підтвердження його економічної доцільності. Саме тому завершальним етапом дослідження є економічне обґрунтування ефективності його застосування, що дає змогу оцінити доцільність інвестування у розвиток управлінських компетентностей проєктних команд з позиції досягнення економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва.

На відміну від традиційних підходів до оцінювання компетентностей, що переважно орієнтовані на визначення рівня професійної підготовки працівників або оцінювання ефективності програм навчання, запропонований підхід розглядає розвиток управлінських компетентностей як інвестиційний процес. Відповідно, фінансування заходів із розвитку людського капіталу розглядаються не як поточні витрати, а як довгострокові інвестиції, економічний ефект яких проявляється через підвищення результативності реалізації проєктів, продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Особливістю запропонованого підходу є те, що економічне обґрунтування управлінських рішень здійснюється не лише на основі оцінювання витрат на розвиток управлінських компетентностей, але й з урахуванням очікуваних економічних результатів від їх підвищення. Такий підхід забезпечує можливість порівняння альтернативних напрямів інвестування у розвиток людського

капіталу, визначення їх пріоритетності та вибору управлінських заходів, які забезпечують найбільший економічний ефект за наявних ресурсних можливостей.

Саме тому у межах запропонованого методичного підходу передбачено комплексне оцінювання економічної доцільності управлінського рішення, який інтегрує результати оцінювання розвитку компетентностей із показниками економічної результативності та обсягом інвестицій у розвиток людського капіталу. Послідовність етапів економічного обґрунтування, розрахунковий інструментарій кожного з них та отримувані результати систематизовано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Етапи економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей

Етап	Зміст етапу	Розрахунковий інструментарій	Результат
1. Оцінювання рівня управлінських компетентностей	Визначення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей на основі експертного оцінювання, встановлення вагових коефіцієнтів та нормування оцінок	Формули (3.1)–(3.3)	Інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей CI
2. Визначення приросту управлінських компетентностей	Порівняння значень інтегрального показника до та після реалізації заходів з розвитку управлінських компетентностей	Формула (3.5)	Приріст інтегрального показника ΔCI
3. Оцінювання економічних результатів	Аналіз змін економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва після реалізації заходів з розвитку управлінських компетентностей	Формула (3.7)	Приріст економічного результату ΔER
4. Визначення інвестицій у	Розрахунок сукупного обсягу витрат на навчання, цифрові	Формула (3.8)	Сукупний обсяг інвестицій C

розвиток управлінських компетентностей	рішення, робочий час та організаційне забезпечення		
5. Комплексне економічне обґрунтування управлінського рішення щодо розвитку управлінських компетентностей	Інтегрування результатів оцінювання компетентностей, економічних результатів та інвестицій для визначення економічної доцільності управлінського рішення	Формули (3.4), (3.6)	Комплексний інтегральний показник E_{MK} , індекс економічної доцільності EDI
6. Прийняття управлінського рішення	Інтерпретація значення EDI та вибір подальших заходів щодо розвитку управлінських компетентностей	Табл. 3.8, табл. 3.12	Економічно обґрунтоване управлінське рішення

Джерело: розроблено автором.

Запропонована послідовність етапів демонструє, що економічне обґрунтування управлінських рішень є багатоетапним процесом, у якому результати кожного попереднього етапу формують інформаційну основу для наступного. На відміну від традиційних підходів, які переважно завершуються визначенням рівня розвитку компетентностей, запропонований методичний підхід передбачає послідовний розрахунок їх приросту, зміни економічного результату, сукупного обсягу інвестицій та інтегральне оцінювання економічної доцільності відповідного управлінського рішення.

Таким чином, ключовим елементом запропонованого методичного підходу є комплексне економічне обґрунтування управлінського рішення, що передбачає поєднання результатів оцінювання управлінських компетентностей, змін економічного результату та обсягу необхідних інвестицій. Інтеграція зазначених складових здійснюється шляхом розрахунку комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) та індексу економічної доцільності (EDI).

Економічний ефект від розвитку управлінських компетентностей не виникає безпосередньо внаслідок проведення програм професійного розвитку чи підвищення кваліфікації персоналу. Його формування відбувається опосередковано через покращення результативності діяльності проєктних команд, скорочення втрат часу на виконання управлінських функцій, підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів та зростання успішності реалізації проєктів. Саме тому оцінювання економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей повинно враховувати як зміни рівня компетентностей, так і відповідні зміни економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва.

Економічна доцільність розвитку управлінських компетентностей визначається через оцінювання взаємозв'язку між зміною рівня компетентностей проєктних команд та динамікою ключових показників діяльності суб'єкта підприємництва. До ключових показників діяльності суб'єкта підприємництва доцільно віднести: продуктивність праці, результативність реалізації проєктів, ефективність використання фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, підвищення якості управлінських рішень та інші показники, що характеризують економічну результативність функціонування суб'єкта підприємництва.

Отже, економічне обґрунтування ефективності застосування інструментарію оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд ґрунтується на оцінюванні співвідношення між інвестиціями у розвиток управлінських компетентностей та очікуваними економічними результатами їх використання. Це створює методичне підґрунтя для формування системи показників, яка дозволяє кількісно оцінити ефективність реалізації запропонованих управлінських рішень та визначити доцільність їх практичного впровадження.

Економічне обґрунтування розвитку управлінських компетентностей також потребує розрахунку інтегрального показника, який дозволяє оцінити не лише економічний ефект від реалізації відповідних управлінських заходів, а й співвідношення між досягнутими результатами та обсягом ресурсів, інвестованих у розвиток людського капіталу. У зв'язку з цим пропонується використовувати комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}), який включає результати оцінювання рівня розвитку компетентностей, економічні результати діяльності проєктних команд та витрати, пов'язані з реалізацією програм професійного розвитку.

На відміну від існуючих моделей оцінювання ефективності навчання персоналу, запропонований комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей орієнтований не лише на визначення економічної віддачі від інвестицій у розвиток компетентностей, а й на підтримку процесу прийняття управлінських рішень щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку людського капіталу. Це забезпечує можливість комплексного врахування як результатів компетентнісного оцінювання, так і економічних наслідків реалізації відповідних управлінських заходів.

Структура комплексного інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей базується на трьох взаємопов'язаних складових: рівні розвитку управлінських компетентностей проєктної команди, економічному ефекті, отриманому внаслідок їх розвитку, та обсязі інвестицій, необхідних для реалізації відповідних заходів. Поєднання зазначених складових дозволяє визначити економічну доцільність розвитку управлінських компетентностей не лише з позиції їх професійного вдосконалення, а й з погляду впливу на результативність діяльності суб'єкта підприємництва.

$$E_{MK} = \frac{CI \cdot E}{C} \quad (3.4)$$

де: E_{MK} – комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей

CI – інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей;

E – економічний ефект від реалізації проєктної діяльності;

C – інвестиції у розвиток компетентностей.

На відміну від інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI), який характеризує рівень розвитку компетентностей проєктної команди, комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) відображає економічну обґрунтованість інвестування в їх розвиток. Для інтерпретації отриманого значення E_{MK} використовується індекс економічної доцільності (EDI), який слугує інформаційною основою для прийняття подальших управлінських рішень.

Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей не обмежується оцінюванням досягнутих результатів або визначенням рівня розвитку компетентностей. Його основною метою є встановлення причинно-наслідкового зв'язку між інвестиціями у розвиток людського капіталу та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва. Саме такий підхід дозволяє розглядати розвиток управлінських компетентностей як інвестиційний процес, результатом якого є підвищення економічної результативності реалізації проєктної діяльності.

З огляду на це нами запропоновано економічну модель обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, яка поєднує результати інтегрального оцінювання компетентностей із показниками економічної результативності діяльності суб'єкта підприємництва та забезпечує визначення економічної доцільності інвестування у розвиток людського капіталу.

Запропонований у підрозділі 3.2 методичний підхід забезпечує комплексне оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд та формування відповідних управлінських рішень. Водночас прийняття будь-якого управлінського рішення щодо розвитку людського капіталу потребує підтвердження його економічної доцільності. За сучасних умов цифрової трансформації суб'єкти підприємництва функціонують в умовах обмеженості фінансових, кадрових та часових ресурсів, що обумовлює необхідність вибору таких напрямів розвитку компетентностей, які забезпечують максимальний економічний ефект.

У цьому контексті розвиток управлінських компетентностей доцільно розглядати як інвестиційний процес, у межах якого витрати на навчання, професійний розвиток, цифровізацію управління та впровадження сучасних управлінських технологій формують передумови для підвищення економічної результативності діяльності проєктних команд. На відміну від традиційного підходу, за якого витрати на розвиток персоналу розглядаються переважно як складова кадрової політики, ми пропонуємо трактувати такі витрати як стратегічні інвестиції, економічна ефективність яких повинна оцінюватися за аналогією з іншими інвестиційними проєктами суб'єкта підприємництва.

Очевидно, що оцінювання економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей не може базуватися виключно на показниках фінансової віддачі або економії витрат. Економічний ефект формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе місце займають зміни рівня управлінських компетентностей, результативності реалізації проєктів, продуктивності праці команд, якості управлінських рішень та ефективності використання ресурсів. Саме тому економічне обґрунтування управлінських рішень повинно здійснюватися на основі інтегрованого підходу, який поєднує результати компетентнісного оцінювання з економічними показниками діяльності суб'єкта підприємництва.

З огляду запропоновано економічну модель обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, яка базується на послідовному визначенні рівня розвитку компетентностей, оцінюванні очікуваного економічного ефекту від їх розвитку та встановленні економічної доцільності реалізації відповідних управлінських заходів. На відміну від існуючих, запропонована модель інтегрує результати компетентнісного оцінювання із системою економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва, забезпечуючи можливість прийняття управлінських рішень на основі кількісного оцінювання очікуваних економічних результатів.

Вказана економічна модель ґрунтується на припущенні, що управлінські компетентності самі по собі не створюють економічного ефекту, а виступають чинником підвищення результативності реалізації проєктної діяльності. Відповідно, економічний ефект формується як результат покращення якості управлінських рішень, підвищення продуктивності проєктних команд, ефективнішого використання ресурсів та скорочення непродуктивних витрат. Саме тому оцінювання економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей повинно здійснюватися не за абсолютним рівнем їх розвитку, а за результатами змін, яких вдалося досягти після реалізації відповідних управлінських заходів.

У запропонованому підході базовим аналітичним параметром виступає приріст інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей, який характеризує зміну рівня компетентностей проєктної команди внаслідок реалізації програм професійного розвитку. Саме величина такого приросту дозволяє оцінити ефективність вкладених ресурсів та забезпечує можливість подальшого визначення економічної доцільності інвестування у розвиток людського капіталу.

З огляду на це першим етапом економічного обґрунтування є визначення приросту інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей, що можна розрахувати за формулою:

$$\Delta CI = CI_1 - CI_0 \quad (3.5)$$

де: ΔCI – приріст інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей;

CI_1 – інтегральний показник після реалізації заходів із розвитку компетентностей;

CI_0 – інтегральний показник до впровадження управлінських заходів.

Розрахований приріст дозволяє кількісно оцінити зміни рівня розвитку управлінських компетентностей незалежно від масштабів діяльності суб'єкта підприємництва та створює інформаційну основу для подальшого оцінювання економічної результативності реалізованих управлінських заходів. Його використання забезпечує можливість переходу від статичного оцінювання рівня компетентностей до аналізу їх динаміки, що є принципово важливим для визначення ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу.

Приріст інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей сам по собі не є достатньою підставою для прийняття рішення щодо доцільності подальшого інвестування у розвиток людського капіталу. Для цього необхідно врахувати, чи супроводжується підвищення рівня компетентностей відповідним покращенням економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва та чи є отриманий ефект достатнім порівняно з понесеними витратами.

У запропонованому підході економічний ефект розглядається як сукупний результат покращення ключових показників діяльності проєктних команд після реалізації заходів із розвитку управлінських компетентностей. Такий підхід дозволяє врахувати багатофакторний характер впливу людського капіталу на економічну результативність діяльності суб'єкта підприємництва та забезпечує більш об'єктивне економічне обґрунтування управлінських рішень.

$$EDI = \Delta CI \times \frac{\Delta ER}{C} \quad (3.6)$$

де: *EDI (Economic Decision Index)* – індекс економічної доцільності прийняття управлінського рішення щодо інвестування у розвиток управлінських компетентностей;

ΔCI (Competency Index Growth) – приріст інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей;

ΔER (Economic Result Growth) – приріст економічного результату, отриманий унаслідок реалізації заходів із розвитку управлінських компетентностей;

C (Investment Cost) – сукупний обсяг інвестицій у розвиток управлінських компетентностей.

Оскільки одним із ключових компонентів індексу економічної доцільності є приріст економічного результату (ΔER), наступним етапом методичного підходу є його визначення на основі порівняння економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва до та після реалізації заходів щодо розвитку управлінських компетентностей. Приріст економічної результативності визначається за формулою:

$$\Delta ER = ER_1 - ER_0 \quad (3.7)$$

де: ER_1 – значення економічного результату після реалізації заходів щодо розвитку управлінських компетентностей;

ER_0 – значення економічного результату до їх реалізації.

Показник *ER* може визначатися на основі одного або сукупності економічних показників, приведених до єдиної вартісної оцінки. Залежно від особливостей діяльності суб'єкта підприємництва до його складу можуть входити приріст продуктивності праці, економія операційних витрат, зростання прибутку, підвищення рентабельності проєктної діяльності, скорочення перевитрат бюджету проєктів, зменшення витрат часу або інші показники економічної результативності.

Відповідно до четвертого етапу запропонованого методичного підходу (табл. 3.7), після визначення приросту економічного результату здійснюється розрахунок сукупного обсягу інвестицій (*C*), необхідних для реалізації заходів із розвитку управлінських компетентностей. Отримане значення використовується

для подальшого комплексного оцінювання економічної доцільності управлінського рішення. Сукупний обсяг інвестицій визначається за формулою:

$$C = C_T + C_W + C_D + C_O \quad (3.8)$$

де: C_T (Training Cost) – витрати на навчання, тренінги, сертифікацію та програми наставництва;

C_W (Working Time Cost) – вартісна оцінка робочого часу працівників, витраченого на навчання та розвиток;

C_D (Digitalization Cost) – витрати на цифрові платформи, програмне забезпечення, інформаційні системи та інструменти штучного інтелекту;

C_O (Organizational Cost) – організаційні й адміністративні витрати, пов'язані з впровадженням заходів із розвитку управлінських компетентностей.

Запропонований алгоритм забезпечує комплексне оцінювання економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей проєктних команд. На відміну від традиційних підходів, що ґрунтуються переважно на аналізі фінансової віддачі від навчання персоналу, запропонована модель інтегрує оцінювання приросту управлінських компетентностей із економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва та враховує сукупний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації відповідних заходів.

Комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) дозволяє оцінити не лише економічну ефективність вкладених ресурсів, але й встановити, наскільки досягнуті економічні результати є наслідком розвитку управлінських компетентностей. Це забезпечує можливість переходу від оцінювання окремих заходів професійного розвитку до системного управління інвестиціями у людський капітал на основі кількісно обґрунтованих показників.

Отже, запропонований комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) набуває додатного значення лише за умови одночасного підвищення рівня управлінських компетентностей та покращення економічних результатів. Якщо приріст компетентностей або економічного результату

відсутній, значення індексу дорівнює нулю або набуває від'ємного значення, що свідчить про недостатню економічну обґрунтованість реалізованих заходів.

Практичне застосування економічної моделі обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд передбачає послідовне виконання декількох взаємопов'язаних етапів. Спочатку визначається інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI) до та після реалізації заходів професійного розвитку, після чого обчислюється величина його приросту. Далі здійснюється оцінювання зміни економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва та визначається сукупний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації відповідних заходів. На завершальному етапі розраховується індекс економічної доцільності (*EDI*), який використовується як інформаційна основа для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Логіку послідовного оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей, економічних результатів, обсягу інвестицій та формування відповідних управлінських рішень відображено на рис. 3.4.

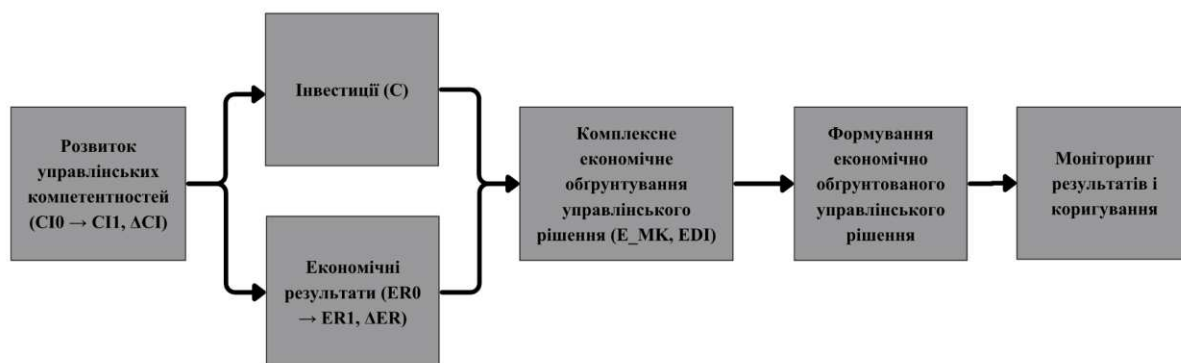


Рис. 3.4 Економічна модель обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.4, центральним елементом запропонованої економічної моделі є комплексне економічне обґрунтування управлінського рішення, яке

інтегрує результати оцінювання розвитку управлінських компетентностей, зміни економічної результативності діяльності суб'єкта підприємництва та сукупний обсяг інвестицій у їх розвиток. Саме поєднання цих складових забезпечує формування економічно обґрунтованого управлінського рішення та створює інформаційну основу для подальшого моніторингу його результативності.

На відміну від існуючих підходів, у яких оцінювання компетентностей, аналіз економічних результатів та оцінювання інвестицій здійснюються ізольовано, запропонована модель поєднує їх у єдину систему підтримки прийняття управлінських рішень. Це дозволяє оцінювати не лише рівень розвитку управлінських компетентностей, а й економічну доцільність інвестування у їх подальший розвиток. Отримане значення індексу економічної доцільності виконує функцію не лише аналітичного показника, а й інструменту підтримки прийняття управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей. Саме тому наступним етапом є його інтерпретація з визначенням відповідних управлінських рекомендацій, що систематизовано в табл. 3.8.

Таблицю 3.8

Інтерпретація результатів оцінювання індексу економічної доцільності
інвестування у розвиток управлінських компетентностей

Значення показника	Інтерпретація	Управлінське рішення
$EDI_{MC} > 0$ та $\Delta ER > 0$	Інвестиції забезпечили підвищення рівня компетентностей і позитивний економічний результат	Доцільно продовжувати інвестування та масштабувати практику
$EDI_{MC} > 0$, але $\Delta ER \approx 0$	Рівень компетентностей зріс, однак економічний ефект ще не проявився	Доцільно здійснювати моніторинг та оцінити відкладений ефект
$EDI_{MC} \approx 0$	Відсутні суттєві зміни як у компетентностях, так і в економічних результатах	Необхідно переглянути програми розвитку або методи їх реалізації
$EDI_{MC} < 0$	Реалізовані заходи не забезпечили економічно доцільного результату	Доцільно переглянути підходи до інвестування та

		структуру програм розвитку
--	--	----------------------------

Джерело: розроблено автором.

Запропонований підхід до інтерпретації результатів дозволяє використовувати індекс EDI_{MC} не лише як показник економічної ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетентностей, але й як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних фінансових показників, він враховує взаємозв'язок між зміною рівня управлінських компетентностей та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва, що забезпечує більш об'єктивне оцінювання доцільності інвестування у розвиток людського капіталу.

Практичне використання комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) дає можливість визначати пріоритетні напрями розвитку управлінських компетентностей, оцінювати результативність реалізованих програм професійного розвитку та здійснювати коригування управлінських рішень відповідно до отриманих економічних результатів. Таким чином, запропонований комплексний інтегральний показник (E_{MK}) виступає завершальним елементом економічної моделі та забезпечує її практичне застосування у процесі управління проєктними командами. Для оцінювання науково-практичних переваг запропонованого методичного підходу доцільно здійснити його порівняння з існуючими підходами до економічного обґрунтування розвитку управлінських компетентностей. Узагальнену порівняльну характеристику наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняльна характеристика існуючих та запропонованого підходів до економічного обґрунтування розвитку управлінських компетентностей

Критерій	Традиційні підходи (ROI, Kirkpatrick, Phillips тощо)	Запропонований підхід
Основний об'єкт оцінювання	Ефективність навчання або фінансова віддача від інвестицій	Економічна доцільність управлінських рішень щодо розвитку компетентностей
Врахування рівня компетентностей	Частково	Так, через інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей CI
Врахування економічних результатів	Так	Так
Комплексність оцінювання	Обмежена	Комплексне врахування компетентностей, економічних результатів та інвестицій
Орієнтація на підтримку управлінських рішень	Переважно відсутня	Так
Можливість використання для пріоритизації інвестицій	Обмежена	Так
Адаптація до діяльності проєктних команд	Часткова	Так
Практичний результат	Оцінка ефективності навчання	Обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку компетентностей

Джерело: розроблено автором на основі [37–40].

Порівняльний аналіз свідчить, що запропонований підхід відрізняється від існуючих методик не лише переліком показників, але й загальною логікою економічного обґрунтування управлінських рішень. Якщо традиційні моделі зосереджені переважно на оцінюванні ефективності навчання персоналу або фінансової віддачі від інвестицій, то запропонована модель інтегрує результати

компетентнісного оцінювання із системою економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва та забезпечує можливість визначення економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей проєктних команд. Практична цінність ж запропонованої моделі полягає у можливості її використання як інструменту підтримки прийняття управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу. Використання інтегрального показника компетентностей, індексу економічної доцільності та системи економічних показників дозволяє обґрунтовувати пріоритетність інвестицій у розвиток окремих компетентностей, оцінювати результативність реалізованих заходів та здійснювати моніторинг їх економічної ефективності.

3.4. Практична реалізація запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Практична цінність будь-якого підходу визначається можливістю його використання у процесі прийняття реальних управлінських рішень. Саме тому завершальним етапом дослідження є демонстрація практичної реалізації запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.

Особливістю запропонованого підходу є його універсальність, що забезпечує можливість застосування у суб'єктах підприємництва різних масштабів та сфер діяльності, які використовують проєктно-орієнтовані форми організації роботи. Практична реалізація базується на використанні результатів оцінювання управлінських компетентностей, отриманих шляхом анкетування, їх інтегральному оцінюванні, аналізі економічних показників діяльності та подальшому розрахунку індексу економічної доцільності прийняття управлінських рішень.

Запропонований методичний підхід передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, що забезпечують перехід від збору первинної інформації до формування економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей. Загальну послідовність практичної реалізації запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд наведено на рис. 3.5.

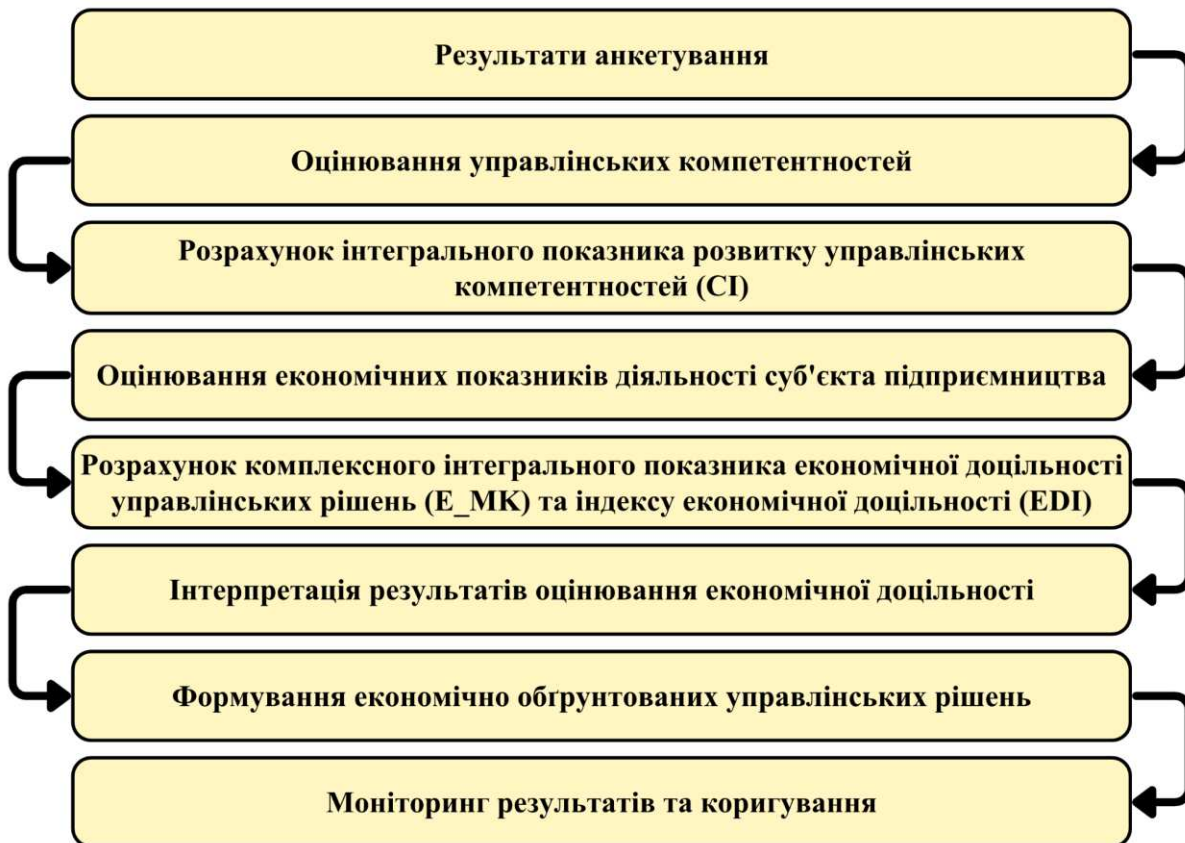


Рис. 3.5. Послідовність практичної реалізації запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд

Джерело: авторська розробка

Як видно з рис. 3.5, практична реалізація запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд здійснюється у вигляді послідовного

процесу, в межах якого результати кожного етапу є інформаційною основою для виконання наступного. На відміну від традиційних підходів до оцінювання персоналу, запропонована модель завершується не визначенням рівня розвитку компетентностей, а формуванням економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу та подальшим моніторингом результатів їх реалізації і коригуванням за необхідності.

Практичне використання розробленої моделі забезпечує можливість комплексного аналізу взаємозв'язку між рівнем розвитку управлінських компетентностей, економічними результатами діяльності проєктних команд та ефективністю інвестування у розвиток людського капіталу. Це створює інформаційне підґрунтя для обґрунтованого вибору пріоритетних напрямів професійного розвитку відповідно до стратегічних цілей суб'єкта підприємництва.

Практична реалізація запропонованого економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд здійснюється на основі результатів емпіричного дослідження, проведеного у межах другого розділу дисертаційної роботи. Інформаційною базою для розрахунків є результати анкетування керівників проєктів, проєктних менеджерів, Scrum-майстрів, Team Lead, технічних спеціалістів та інших учасників проєктних команд, які безпосередньо залучені до управління або реалізації проєктної діяльності.

Використання результатів власного емпіричного дослідження забезпечує можливість не лише перевірити дієвість запропонованого методичного підходу, але й оцінити можливість його практичного застосування для економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей. На відміну від існуючих досліджень, у яких оцінювання компетентностей здійснюється незалежно від економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва, запропонована економічна модель інтегрує результати

анкетування із системою економічного аналізу та забезпечує формування кількісно обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку людського капіталу.

Практична реалізація здійснюється відповідно до запропонованої послідовності етапів і передбачає розрахунок інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей, визначення його приросту, оцінювання економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва, розрахунок індексу економічної доцільності та формування управлінських рішень залежно від отриманих результатів. Послідовність практичної реалізації запропонованого методичного підходу із визначенням змісту робіт та очікуваних результатів кожного етапу узагальнено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Послідовність практичної реалізації авторського методичного підходу

Етап	Зміст робіт	Результат
I	Формування інформаційної бази на основі результатів анкетування	Масив первинних даних
II	Розрахунок інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей CI	Значення CI
III	Визначення приросту інтегрального показника ΔCI	Значення ΔCI
IV	Аналіз економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва	Значення ER
V	Визначення приросту економічних результатів ΔER	Значення ΔER
VI	Розрахунок індексу економічної доцільності EDI_{MC}	Значення EDI_{MC}
VII	Інтерпретація результатів розрахунку E_{MK} шляхом визначення індексу економічної доцільності (EDI) та формування управлінських рішень	Управлінські рекомендації

Джерело: розроблено автором.

Наведена послідовність етапів демонструє, що практична реалізація є логічно завершеним процесом, у межах якого результати кожного попереднього

етапу використовуються як інформаційна основа для виконання наступного. Така побудова забезпечує цілісність економічного обґрунтування управлінських рішень і мінімізує ризик прийняття рішень на основі фрагментарної або неповної інформації.

Особливістю запропонованого підходу є використання результатів власного емпіричного дослідження як інформаційної бази для проведення розрахунків. Це забезпечує можливість не лише теоретичного обґрунтування методики, а й підтвердження її практичної придатності в умовах функціонування проектно-орієнтованих суб'єктів підприємництва.

Застосування запропонованого методичного підходу здійснюється із використанням результатів емпіричного дослідження, проведеного у межах другого розділу дисертаційної роботи. Отримані під час анкетування дані характеризують рівень розвитку управлінських компетентностей учасників проектних команд та дозволяють сформувати інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI), який виступає базовою складовою авторської економічної моделі.

Разом із результатами компетентнісного оцінювання використовуються економічні показники діяльності суб'єкта підприємництва, які характеризують результативність реалізації проектної діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці проектних команд, рівень виконання проектів у встановлені строки, ефективність використання бюджету, рівень прибутковості проектів, скорочення непродуктивних витрат та інші показники, що відображають економічні результати функціонування суб'єкта підприємництва.

Комплексне використання компетентнісних та економічних показників забезпечує можливість переходу від якісної оцінки управлінських компетентностей до кількісного обґрунтування доцільності інвестування у їх розвиток. Саме така інтеграція дозволяє визначити, які напрями професійного розвитку забезпечують найбільший економічний ефект і, відповідно, повинні

бути пріоритетними під час формування програм розвитку людського капіталу. З метою систематизації економічних показників, що використовуються для оцінювання ефективності розвитку управлінських компетентностей, їх характеристики, позначення та джерела інформації узагальнено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Економічні показники, що використовуються для оцінювання ефективності розвитку управлінських компетентностей

Показник	Позначення	Характеристика	Джерело інформації
Інтегральний показник компетентностей	CI	Відображає загальний рівень розвитку управлінських компетентностей	Результати анкетування
Приріст інтегрального показника	ΔCI	Характеризує зміну рівня компетентностей після реалізації заходів	Розрахунок автора
Економічний результат	ER	Узагальнений показник економічної результативності діяльності	Фінансові та операційні показники діяльності суб'єкта підприємництва
Приріст економічного результату	ΔER	Відображає зміну економічних результатів після розвитку компетентностей	Розрахунок автора
Сукупні інвестиції	C	Загальний обсяг витрат на розвиток управлінських компетентностей	Дані суб'єкта підприємництва
Комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей	E_{MK}	Комплексно враховує рівень розвитку компетентностей, економічний ефект та інвестиції	Розрахунок автора

Індекс економічної доцільності інвестування	EDI_{MC}	Використовується для інтерпретації результатів E_{MK} та прийняття управлінських рішень	Розрахунок автора
---	------------	---	-------------------

Джерело: розроблено автором.

Наведена система показників формує інформаційну основу для практичного застосування запропонованого методичного підходу. Її використання забезпечує можливість комплексного оцінювання взаємозв'язку між рівнем розвитку управлінських компетентностей та економічними результатами діяльності суб'єкта підприємництва. На основі розрахованих показників здійснюється визначення індексу економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей, результати якого використовуються для формування економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне застосування запропонованого методичного підходу здійснюється шляхом послідовного використання розробленого комплексу аналітичних інструментів. На першому етапі на основі результатів анкетування визначається інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Отримане значення характеризує поточний рівень розвитку компетентностей та є базою для подальших розрахунків.

Наступний етап передбачає оцінювання зміни інтегрального показника після реалізації заходів щодо розвитку управлінських компетентностей. Порівняння значень показника до та після впровадження відповідних управлінських заходів дозволяє визначити приріст рівня компетентностей та оцінити результативність програм професійного розвитку.

Паралельно здійснюється аналіз економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва. При цьому оцінюються показники, що характеризують ефективність реалізації проєктної діяльності, зокрема продуктивність праці,

рівень виконання проєктів у встановлені строки, ефективність використання фінансових ресурсів, дотримання бюджетних обмежень, прибутковість проєктів та інші економічні індикатори, визначені суб'єктом підприємництва відповідно до специфіки його діяльності.

Після визначення приросту інтегрального показника компетентностей, зміни економічних результатів та сукупного обсягу інвестицій у розвиток людського капіталу здійснюється розрахунок індексу економічної доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей. Отримане значення індексу економічної доцільності (EDI) використовується як інформаційна основа для вибору подальших управлінських дій відповідно до матриці прийняття управлінських рішень (табл. 3.12).

Використання запропонованого методичного підходу дозволяє перейти від інтуїтивного визначення напрямів професійного розвитку до прийняття управлінських рішень, що базуються на комплексному аналізі компетентнісних та економічних показників. Це забезпечує більш обґрунтований розподіл фінансових ресурсів, підвищує ефективність інвестицій у людський капітал та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку суб'єкта підприємництва.

Для підтвердження практичної придатності запропонованого методичного підходу його застосування доцільно здійснювати на основі результатів емпіричного дослідження, проведеного у межах другого розділу дисертаційної роботи. Використання реальних результатів анкетування забезпечує можливість перевірки дієвості розробленої моделі в умовах функціонування проєктно-орієнтованих суб'єктів підприємництва та дозволяє оцінити її практичну цінність для прийняття управлінських рішень. З метою практичного використання результатів оцінювання розроблено матрицю прийняття управлінських рішень (табл. 3.12), яка забезпечує інтерпретацію отриманих значень індексу економічної доцільності (EDI) та визначає рекомендовані управлінські дії залежно від результатів оцінювання.

Матриця прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання
індексу економічної доцільності (EDI)

Результат оцінювання	Висновок щодо ефективності інвестування	Подальші управлінські дії
$EDI_{MC} > 0$ та $\Delta ER > 0$	Заходи з розвитку компетентностей забезпечили позитивний економічний результат і підтвердили економічну доцільність інвестування	Продовжити реалізацію програми розвитку, масштабувати успішні практики та підтримувати досягнутий рівень компетентностей
$EDI_{MC} > 0$, але $\Delta ER \approx 0$	Розвиток компетентностей відбувся, однак економічний ефект ще не проявився або має відкладений характер	Продовжити реалізацію програми, здійснювати моніторинг показників та повторне оцінювання через визначений період
$EDI_{MC} \approx 0$	Інвестування не забезпечило суттєвого ефекту ні щодо розвитку компетентностей, ні щодо економічних результатів	Скоригувати зміст програми розвитку, переглянути методи навчання та розподіл ресурсів
$EDI_{MC} < 0$	Реалізовані заходи виявилися економічно недоцільними	Переглянути підходи до розвитку компетентностей, оптимізувати або припинити фінансування неефективних заходів

Джерело: розроблено автором.

Запропонована матриця забезпечує трансформацію результатів оцінювання індексу економічної доцільності у конкретні управлінські рішення щодо подальшого розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Її використання дозволяє узгодити результати оцінювання компетентностей, економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва та інвестицій у людський капітал із відповідними управлінськими діями залежно від отриманого значення EDI.

Таким чином, запропонований методичний підхід не обмежується лише оцінюванням рівня розвитку управлінських компетентностей, а забезпечує комплексне економічне обґрунтування управлінських рішень щодо інвестування

у їх розвиток. Поєднання інтегрального показника розвитку компетентностей (CI), комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень (E_{MK}), індексу економічної доцільності (EDI) та матриці прийняття управлінських рішень формує цілісний інструментарій підтримки управлінських рішень у діяльності проєктно-орієнтованих суб'єктів підприємництва.

Узагальнення результатів оцінювання управлінських компетентностей, отриманих за результатами анкетування передбачають визначення середніх значень за кожною групою компетентностей, після чого розраховується інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей відповідно до запропонованої у підрозділі 3.2 методики. Далі здійснюється зіставлення отриманих результатів із економічними показниками діяльності суб'єкта підприємництва, що дозволяє встановити взаємозв'язок між рівнем розвитку управлінських компетентностей та результативністю реалізації проєктної діяльності. Це створює основу для подальшого визначення економічної доцільності інвестування у розвиток людського капіталу. Приклад розрахунку інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) за результатами експертного оцінювання наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) за результатами експертного оцінювання

Група управлінських компетентностей	Середня оцінка (10-бальна шкала), $K_i^{(10)}$	Нормована оцінка (5-бальна шкала), $K_i^{(5)}$	Вага ω_i	Зважена оцінка $\omega_i K_i$
Лідерські	7,57	3,79	0,25	0,95
Комунікативні	7,94	3,97	0,25	0,99
Стратегічні	7,64	3,82	0,25	0,96
Цифрові	7,73	3,86	0,25	0,97
Разом (CI)	-	-	1,00	3,86

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Як свідчать результати, наведені у табл. 3.13, інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI) становить = 3,86 бала. Відповідно до шкали інтерпретації (табл. 3.4) вказане значення відповідає високому рівню розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Найвищий рівень розвитку продемонстрували комунікаційні компетентності (3,97 бала), що підтверджує їх визначальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії учасників проєктної діяльності. Дещо нижчі значення отримали цифрові (3,86 бала), стратегічні (3,82 бала) та лідерські (3,79 бала) компетентності, що свідчить про необхідність їх подальшого розвитку для підвищення економічної результативності проєктної діяльності.

Отримані результати свідчать про неоднаковий рівень розвитку окремих груп управлінських компетентностей, що підтверджує доцільність використання інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) для їх комплексного оцінювання. Застосування вагових коефіцієнтів забезпечує врахування різної значущості окремих груп компетентностей для досягнення економічної результативності проєктної діяльності, що підвищує об'єктивність підсумкового оцінювання.

Розраховане значення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) використовується для визначення рівня розвитку управлінських компетентностей відповідно до інтервалів, наведених у табл. 3.4. Це забезпечує єдині підходи до інтерпретації результатів оцінювання та формує інформаційну основу для подальшого вибору управлінських рішень відповідно до матриці, наведеної у табл. 3.6.

$$CI = \frac{0.30 \times 4.42 + 0.25 \times 4.18 + 0.25 \times 4.36 + 0.20 \times 4.11}{1} = 4.28$$

Отримане значення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) становить 4,28 відповідає високому рівню розвитку управлінських компетентностей відповідно до запропонованої шкали інтерпретації (табл. 3.4).

Таким чином, отримане за результатами розрахунків значення інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) є базовою характеристикою поточного рівня розвитку управлінських компетентностей та використовується для подальшого визначення приросту компетентностей після реалізації заходів професійного розвитку. У поєднанні з економічними показниками діяльності суб'єкта підприємництва це створює інформаційну основу для розрахунку індексу економічної доцільності та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Використання інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI), у поєднанні з оцінюванням економічних результатів діяльності, створює можливість визначення пріоритетних напрямів інвестування у розвиток людського капіталу. Це дозволяє концентрувати ресурси на розвитку тих компетентностей, які забезпечують найбільший вплив на результативність проєктної діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг суб'єкта підприємництва.

Запропонований методичний підхід також може використовуватися як інструмент моніторингу ефективності реалізованих програм розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Повторне оцінювання рівня компетентностей після впровадження відповідних управлінських заходів дає змогу визначити досягнуті зміни, оцінити їх економічний ефект та, за необхідності, скоригувати напрями подальшого розвитку людського капіталу відповідно до стратегічних цілей суб'єкта підприємництва.

Таким чином, практична реалізація запропонованого методичного підходу забезпечує перехід від фрагментарного оцінювання окремих управлінських компетентностей до комплексного економічного обґрунтування управлінських рішень. Його використання сприяє підвищенню об'єктивності прийняття управлінських рішень, ефективнішому використанню інвестицій у розвиток персоналу та зростанню результативності діяльності проєктних команд.

Таким чином, розроблений методичний підхід забезпечує інтеграцію компетентнісного оцінювання, економічного аналізу та процесу прийняття управлінських рішень у єдину систему управління розвитком людського капіталу. Це створює передумови для підвищення ефективності функціонування проєктних команд, раціонального використання інвестицій у розвиток персоналу та зростання економічної результативності діяльності суб'єктів підприємництва.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи розроблено авторський методичний підхід до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд, який базується на інтеграції компетентнісного, економічного та проєктного підходів до управління людським капіталом. На відміну від існуючих підходів, запропонований методичний підхід забезпечує комплексне оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей, визначення економічної доцільності інвестицій у їх розвиток та формує інформаційну основу для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

У процесі дослідження сформовано концептуальну структуру методичного підходу, визначено принципи його побудови, інформаційне забезпечення та алгоритм практичної реалізації. Запропонований підхід охоплює повний цикл економічного обґрунтування управлінських рішень – від збору й аналізу інформації про рівень розвитку управлінських компетентностей до оцінювання економічної результативності реалізованих заходів, формування рекомендацій щодо розвитку людського капіталу та подальшого моніторингу ефективності прийнятих управлінських рішень.

У межах запропонованого методичного підходу розроблено систему взаємопов'язаних інструментів економічного оцінювання, яка включає інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI),

комплексний інтегральний показник економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}), індекс економічної доцільності (EDI), а також матрицю прийняття управлінських рішень. Їх комплексне використання забезпечує кількісне обґрунтування доцільності інвестування у розвиток управлінських компетентностей, оцінювання очікуваного економічного ефекту та вибір найбільш ефективних управлінських заходів.

У межах запропонованого методичного підходу розроблено інструментарій оцінювання управлінських компетентностей, який передбачає використання процедур перевірки надійності емпіричних даних, нормування експертних оцінок, розрахунків інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI) та його інтеграцію із системою економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва. Це забезпечує перехід від якісного оцінювання управлінських компетентностей до їх кількісного аналізу та економічної інтерпретації отриманих результатів.

Ключовим результатом дослідження стало розроблення економічної моделі обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Запропонована модель базується на використанні комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}), індексу економічної доцільності (EDI), оцінюванні приросту інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей, змін економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва та обсягу інвестицій у розвиток людського капіталу. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на оцінювання ефективності навчання або фінансової віддачі від інвестицій, запропонована модель забезпечує комплексне економічне обґрунтування управлінських рішень щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.

Практична реалізація запропонованого методичного підходу ґрунтується на послідовному виконанні взаємопов'язаних етапів: формуванні інформаційної бази, інтегральному оцінюванні управлінських компетентностей, визначенні економічної доцільності управлінських рішень, їх реалізації, моніторингу отриманих результатів та подальшому коригуванні відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Така послідовність забезпечує цілісність процесу економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування розробленого методичного підходу в діяльності проєктно-орієнтованих суб'єктів підприємництва незалежно від масштабів їх діяльності та галузевої належності. Методичний підхід має адаптивний характер, що забезпечує можливість його використання з урахуванням специфіки діяльності конкретного суб'єкта підприємництва. Його застосування дозволяє здійснювати комплексне оцінювання рівня розвитку управлінських компетентностей, визначати економічну доцільність інвестування у їх розвиток, обґрунтовувати розподіл ресурсів між програмами професійного розвитку та здійснювати моніторинг ефективності прийнятих управлінських рішень.

Отримані у третьому розділі результати формують цілісне методичне підґрунтя для економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Їх практичне використання сприятиме підвищенню економічної результативності діяльності суб'єктів підприємництва, більш раціональному використанню інвестицій у розвиток людського капіталу, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпеченню ефективного розвитку управлінських компетентностей в умовах проєктно-орієнтованої діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження економічних аспектів формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки. Актуальність обраної тематики зумовлена тим, що сучасний етап розвитку економічних систем характеризується переходом до економіки знань, прискоренням цифрової трансформації, широким використанням проєктно-орієнтованих моделей управління та посиленням ролі людського капіталу як ключового джерела створення доданої вартості. За таких умов ефективність діяльності суб'єктів підприємництва дедалі більше визначається не лише наявністю матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а й здатністю проєктних команд приймати своєчасні та економічно обґрунтовані управлінські рішення, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати знання та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку.

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах інноваційної економіки управлінські компетентності вже не можуть розглядатися виключно як характеристика професійної підготовки менеджерів або складова системи управління персоналом. Їх економічна природа полягає у здатності впливати на продуктивність використання людського капіталу, результативність проєктної діяльності, ефективність розподілу ресурсів, швидкість реалізації інновацій та формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва. Саме тому розвиток управлінських компетентностей доцільно розглядати як один із напрямів інвестування у людський капітал, економічний ефект від якого проявляється через підвищення якості управлінських рішень, скорочення непродуктивних витрат, покращення взаємодії учасників проєктних команд та зростання результативності реалізації проєктів.

У результаті узагальнення сучасних теоретичних підходів встановлено, що еволюція концепцій людського капіталу, економіки знань та компетентнісного управління відображає поступову зміну ролі управлінських компетентностей у забезпеченні економічного розвитку. Якщо традиційні підходи були орієнтовані переважно на оцінювання професійних знань і практичних навичок окремих працівників, то сучасні концепції дедалі більше акцентують увагу на інтеграції професійних, поведінкових, цифрових та стратегічних компетентностей, здатних забезпечувати ефективне функціонування проєктних команд у складному та динамічному економічному середовищі. Це дозволило обґрунтувати необхідність переходу від функціонального розуміння компетентностей до їх комплексного економічного трактування як чинника формування людського та інтелектуального капіталу суб'єктів підприємництва.

Проведений аналіз також засвідчив, що цифровізація економіки істотно трансформує вимоги до управління проєктними командами. Активне впровадження цифрових технологій, використання штучного інтелекту, поширення дистанційної та гібридної моделей роботи, розвиток гнучких методологій управління проєктами змінюють не лише зміст професійної діяльності менеджерів, а й саму структуру управлінських компетентностей. За цих умов особливого значення набувають здатність до стратегічного мислення, управління змінами, міжфункціональної взаємодії, цифрової адаптивності, комунікації та прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас технічні компетентності перестають бути єдиною умовою успішного управління проєктами, поступаючись провідною роллю інтегрованим управлінським компетентностям, які забезпечують ефективну взаємодію людей, процесів і технологій.

Важливим результатом теоретичного дослідження стало узагальнення сучасних міжнародних моделей управлінських компетентностей та визначення основних тенденцій їх розвитку. Проведене порівняння міжнародних підходів

дозволило встановити, що, незважаючи на відмінності у структурі окремих моделей, усі вони демонструють поступове посилення ролі лідерства, комунікації, стратегічного мислення, управління змінами, цифрових компетентностей та здатності до безперервного професійного розвитку. Це свідчить про формування єдиної міжнародної тенденції, відповідно до якої управлінські компетентності дедалі більше набувають міждисциплінарного характеру та розглядаються як один із ключових чинників забезпечення економічної ефективності діяльності проєктних команд.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження економічних аспектів формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки. Актуальність обраної тематики зумовлена тим, що сучасний етап розвитку економічних систем характеризується переходом до економіки знань, прискоренням цифрової трансформації, широким використанням проєктно-орієнтованих моделей управління та посиленням ролі людського капіталу як ключового джерела створення доданої вартості. За таких умов ефективність діяльності суб'єктів підприємництва дедалі більше визначається не лише наявністю матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а й здатністю проєктних команд приймати своєчасні та економічно обґрунтовані управлінські рішення, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати знання та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку.

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах інноваційної економіки управлінські компетентності вже не можуть розглядатися виключно як характеристика професійної підготовки менеджерів або складова системи управління персоналом. Їх економічна природа полягає у здатності впливати на продуктивність використання людського капіталу, результативність проєктної діяльності, ефективність розподілу ресурсів, швидкість реалізації інновацій та формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва. Саме тому

розвиток управлінських компетентностей доцільно розглядати як один із напрямів інвестування у людський капітал, економічний ефект від якого проявляється через підвищення якості управлінських рішень, скорочення непродуктивних витрат, покращення взаємодії учасників проєктних команд та зростання результативності реалізації проєктів.

У результаті узагальнення сучасних теоретичних підходів встановлено, що еволюція концепцій людського капіталу, економіки знань та компетентнісного управління відображає поступову зміну ролі управлінських компетентностей у забезпеченні економічного розвитку. Якщо традиційні підходи були орієнтовані переважно на оцінювання професійних знань і практичних навичок окремих працівників, то сучасні концепції дедалі більше акцентують увагу на інтеграції професійних, поведінкових, цифрових та стратегічних компетентностей, здатних забезпечувати ефективне функціонування проєктних команд у складному та динамічному економічному середовищі. Це дозволило обґрунтувати необхідність переходу від функціонального розуміння компетентностей до їх комплексного економічного трактування як чинника формування людського та інтелектуального капіталу суб'єктів підприємництва.

Проведений аналіз також засвідчив, що цифровізація економіки істотно трансформує вимоги до управління проєктними командами. Активне впровадження цифрових технологій, використання штучного інтелекту, поширення дистанційної та гібридної моделей роботи, розвиток гнучких методологій управління проєктами змінюють не лише зміст професійної діяльності менеджерів, а й саму структуру управлінських компетентностей. За цих умов особливого значення набувають здатність до стратегічного мислення, управління змінами, міжфункціональної взаємодії, цифрової адаптивності, комунікації та прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас технічні компетентності перестають бути єдиною умовою успішного управління проєктами, поступаючись провідною роллю інтегрованим управлінським

компетентностям, які забезпечують ефективну взаємодію людей, процесів і технологій.

Важливим результатом теоретичного дослідження стало узагальнення сучасних міжнародних моделей управлінських компетентностей та визначення основних тенденцій їх розвитку. Проведене порівняння міжнародних підходів дозволило встановити, що, незважаючи на відмінності у структурі окремих моделей, усі вони демонструють поступове посилення ролі лідерства, комунікації, стратегічного мислення, управління змінами, цифрових компетентностей та здатності до безперервного професійного розвитку. Це свідчить про формування єдиної міжнародної тенденції, відповідно до якої управлінські компетентності дедалі більше набувають міждисциплінарного характеру та розглядаються як один із ключових чинників забезпечення економічної ефективності діяльності проєктних команд.

Логічним продовженням теоретичних узагальнень та результатів емпіричного дослідження стало розроблення авторського методичного підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. Необхідність його формування обумовлена тим, що проведений аналіз існуючих наукових підходів засвідчив відсутність цілісної методики, яка б одночасно враховувала рівень розвитку управлінських компетентностей, економічні результати діяльності проєктних команд та доцільність інвестування у розвиток людського капіталу. Більшість існуючих моделей орієнтовані або на оцінювання професійних компетентностей персоналу, або на визначення економічної ефективності окремих програм навчання, залишаючи поза увагою комплексний взаємозв'язок між розвитком управлінських компетентностей та економічною результативністю діяльності суб'єкта підприємництва.

Запропонований методичний підхід сформовано як взаємопов'язану систему теоретичних положень, принципів, методів, інструментів та процедур,

що забезпечують повний цикл економічного обґрунтування управлінських рішень. Його концептуальною особливістю є поєднання компетентнісного, економічного та проєктного підходів, що дозволяє розглядати розвиток управлінських компетентностей не як ізольований процес професійного навчання, а як складову системи стратегічного управління людським капіталом. Такий підхід забезпечує можливість прийняття управлінських рішень на основі кількісного оцінювання очікуваних економічних результатів, що суттєво підвищує їх обґрунтованість і практичну цінність.

На відміну від існуючих методичних розробок, запропонований підхід передбачає інтеграцію оцінювання управлінських компетентностей із системою економічних показників діяльності суб'єкта підприємництва. Це дозволяє перейти від традиційного якісного оцінювання професійного розвитку персоналу до кількісного визначення економічної доцільності інвестицій у розвиток людського капіталу. У результаті управлінські рішення щодо професійного розвитку проєктних команд розглядаються не як елемент кадрової політики, а як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта підприємництва.

Одним із ключових результатів дослідження стало формування авторського інструментарію інтегрального оцінювання управлінських компетентностей. Його основу становить інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (CI), який забезпечує комплексне оцінювання рівня сформованості компетентностей менеджерів проєктів на основі сукупності взаємопов'язаних критеріїв. Використання інтегрального показника дозволяє не лише кількісно визначити поточний рівень розвитку управлінських компетентностей, а й здійснювати порівняльний аналіз окремих проєктних команд, визначати напрями їх подальшого розвитку та оцінювати динаміку змін у процесі реалізації програм професійного вдосконалення.

Подальший розвиток запропонованого методичного підходу реалізовано шляхом розроблення комплексного інтегрального показника економічної доцільності управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей (E_{MK}) та індексу економічної доцільності (EDI). На відміну від існуючих показників ефективності навчання персоналу, запропоновані індикатори забезпечують комплексне врахування змін рівня розвитку управлінських компетентностей, економічних результатів діяльності суб'єкта підприємництва та обсягу інвестицій у людський капітал. Їх використання створює можливість кількісного обґрунтування доцільності реалізації програм розвитку управлінських компетентностей і вибору найбільш економічно ефективних напрямів інвестування.

Практичне значення розробленого інструментарію полягає не лише у можливості здійснення інтегрального оцінювання, а й у забезпеченні підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Саме з цією метою у дисертаційній роботі запропоновано матрицю прийняття управлінських рішень, яка дозволяє інтерпретувати результати розрахунків інтегральних показників, визначати пріоритетність управлінських заходів та формувати рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розвитку управлінських компетентностей проєктних команд. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на констатацію рівня розвитку компетентностей, запропонована матриця забезпечує безпосередній перехід від результатів оцінювання до практичного управлінського рішення.

Важливим складником авторського методичного підходу стало формування алгоритму його практичної реалізації, який охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів – від формування інформаційної бази та інтегрального оцінювання управлінських компетентностей до визначення економічної доцільності відповідних управлінських рішень, їх впровадження, моніторингу отриманих результатів і подальшого коригування залежно від змін внутрішнього

та зовнішнього середовища. Запропонований алгоритм забезпечує системність процесу прийняття рішень та створює умови для безперервного вдосконалення управління людським капіталом у проєктно-орієнтованих суб'єктах підприємництва.

Узагальнення результатів третього розділу дає підстави стверджувати, що розроблений методичний підхід має не лише наукову новизну, а й високий рівень практичної придатності. Його застосування дозволяє об'єднати процеси оцінювання управлінських компетентностей, економічного аналізу та прийняття управлінських рішень у єдину систему, орієнтовану на підвищення економічної результативності діяльності проєктних команд. Саме така інтеграція забезпечує перехід від традиційної оцінки професійного розвитку персоналу до економічно обґрунтованого управління людським капіталом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку інноваційної економіки.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання як методичної основи для прийняття управлінських рішень щодо розвитку управлінських компетентностей проєктних команд у діяльності суб'єктів підприємництва. На відміну від традиційних підходів, які здебільшого обмежуються оцінюванням професійного рівня персоналу або ефективності окремих програм навчання, запропонований у дисертаційній роботі підхід забезпечує комплексне врахування взаємозв'язку між розвитком компетентностей, економічними результатами діяльності проєктних команд та ефективністю використання інвестицій у людський капітал. Це створює передумови для переходу від інтуїтивного прийняття управлінських рішень до їх кількісного економічного обґрунтування.

Практичне застосування розробленого методичного підходу дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони розвитку управлінських компетентностей, визначати пріоритетні напрями професійного розвитку менеджерів проєктів, оцінювати економічну доцільність відповідних

управлінських заходів та прогнозувати їх вплив на результативність діяльності проєктних команд. Водночас використання інтегральної системи показників забезпечує можливість здійснення моніторингу динаміки розвитку компетентностей, порівняння результатів між окремими командами, формування інформаційної бази для стратегічного планування розвитку людського капіталу та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Запропонований методичний підхід характеризується адаптивністю, що забезпечує можливість його використання суб'єктами підприємництва різних видів економічної діяльності, незалежно від масштабу, організаційної структури чи специфіки реалізованих проєктів. Його окремі елементи можуть застосовуватися як під час оцінювання управлінських компетентностей керівників проєктів, так і в процесі формування кадрової політики, планування програм професійного розвитку, удосконалення систем мотивації персоналу та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку людського капіталу. Це розширює можливості практичного використання результатів дослідження та підвищує їх прикладне значення.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що поставлену мету досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Запропоновані теоретичні положення, результати емпіричного дослідження та розроблений авторський методичний підхід утворюють цілісну систему наукових знань, спрямовану на підвищення економічної ефективності управління проєктними командами в умовах інноваційної економіки. Наукова новизна отриманих результатів полягає не лише у створенні нових методичних інструментів оцінювання управлінських компетентностей, а й у формуванні комплексної концепції економічного обґрунтування управлінських рішень щодо їх розвитку, яка інтегрує компетентнісний, проєктний та економічний підходи в єдину систему.

Отримані результати створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень, пов'язаних із удосконаленням механізмів управління людським капіталом у цифровій економіці, розширенням системи економічного оцінювання управлінських компетентностей, адаптацією запропонованого методичного підходу до особливостей різних галузей економіки та дослідженням впливу новітніх цифрових технологій, зокрема систем штучного інтелекту, на трансформацію управлінської діяльності проєктних команд. Подальший розвиток зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом, забезпеченню стійкого розвитку суб'єктів підприємництва та зміцненню їх конкурентних позицій в умовах глобальних економічних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York : Basic Books, 1973. 507 p. URL: <https://search.worldcat.org/title/657153>
2. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. New York : HarperBusiness, 1993. 232 p. URL: <https://search.worldcat.org/title/26589967>
3. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17. URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907>
4. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p. URL: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
5. Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. New York : Columbia University Press, 1974. 152 p. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», 2001. 254 с. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%93%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8>

7. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%20%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>

8. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : HarperBusiness, 1997. 240 p. URL: <https://search.worldcat.org/search?q=Intellectual%20Capital%20Edvinsson%20Malone%201997>

9. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York : Doubleday, 1997. 278 p. URL: <https://search.worldcat.org/search?q=Intellectual%20Capital%20The%20New%20Wealth%20of%20Organizations%20Stewart%201997>

10. Bontis N. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. Management Decision. 1998. Vol. 36, No. 2. P. 63–76. DOI: 10.1108/00251749810204142. URL: <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>

11. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist. 1973. Vol. 28, No. 1. P. 1–14. DOI: 10.1037/h0034092. URL: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

12. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : John Wiley & Sons, 1982. 308 p. URL:

<https://search.worldcat.org/search?q=The%20Competent%20Manager%20Boyatzis%201982>

13. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons, 1993. 384 p. URL: <https://search.worldcat.org/search?q=Competence%20at%20Work%20Spencer%20Spencer%201993>

14. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

15. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9780749498276>

16. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3%202015>

17. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2017. 666 с. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%94%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%8E%D1%85%20%D0%A6%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202017>

18. Meredith J. R., Shafer S. M., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. 10th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Managerial+Approach%2C+10th+Edition-p-9781119702962>
19. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373>
20. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
21. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2020. URL: <https://www.iso.org/standard/74947.html>
22. International Project Management Association. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4). Zurich : IPMA, 2015. URL: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/>
23. SFIA Foundation. Skills Framework for the Information Age (SFIA 8). 2021. URL: <https://sfia-online.org/en/the-sfia-framework/older-versions-of-sfia>
24. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston : Harvard Business School Press, 2005. URL: <https://search.worldcat.org/search?q=The%20Wisdom%20of%20Teams%20Katzenbach%20Smith%202005>
25. Tuckman B. W. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399. DOI: 10.1037/h0022100. URL: <https://doi.org/10.1037/h0022100>

26. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*. 1977. Vol. 2, No. 4. P. 419–427. DOI: 10.1177/105960117700200404. URL: <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
27. Belbin R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. 3rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. URL: <https://www.belbin.com/resources/books/management-teams-why-they-succeed-or-fail>
28. Lencioni P. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. URL: <https://www.tablegroup.com/product/dysfunctions/>
29. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. URL: <https://www.wiley.com/en-us/The+Rise+of+the+Network+Society%2C+2nd+Edition%2C+with+a+New+Preface-p-9781405196864>
30. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
31. Геєць В. М. *Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку*. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%93%D0%B5%D1%94%D1%86%D1%8C%20%D0%A1%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%84%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B2%D0%B7%D0%B0%D1%94%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%97%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83>

32. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ : Логос, 2003. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%A7%D1%83%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>
33. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Київ : Український інститут майбутнього, 2018. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
34. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
35. OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/27452f29-en. URL: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
36. European Commission. The Digital Competence Framework for Citizens: DigComp 2.2. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. DOI: 10.2760/115376. URL: <https://doi.org/10.2760/115376>
37. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. San Francisco : Berrett-Koehler, 2006. URL: <https://www.bkconnection.com/books/title/evaluating-training-programs>
38. Phillips J. J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. 2nd ed. Burlington : Butterworth-Heinemann, 2003. URL: <https://www.routledge.com/Return-on-Investment-in-Training-and-Performance-Improvement-Programs/Phillips/p/book/9780750676014>

39. Phillips J. J., Phillips P. P. ROI Basics. Alexandria, VA : ASTD Press, 2011. URL: <https://www.td.org/product/book--roi-basics/111011>
40. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
41. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game. Harvard Business Review. 1986. Vol. 64, No. 1. P. 137–146. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
42. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
43. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim : Blue Hole Press, 2010. URL: <https://search.worldcat.org/search?q=Kanban%20Successful%20Evolutionary%20Change%20Anderson%202010>
44. Beck K. Extreme Programming Explained: Embrace Change. 2nd ed. Boston : Addison-Wesley, 2004. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/extreme-programming-explained/P200000009165>
45. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів. Київ : ІПІДІУМ, 2010. URL: <https://books.google.com/books?q=%D0%91%D1%83%D1%88%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%8C%D0%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20>

[%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](http://urss.knuba.edu.ua/)

46. Бушуєв С. Д., Ярошенко Ю. Ф. Управління проєктами в умовах турбулентного середовища. Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 6–15. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/>

47. Association for Talent Development. 2023 State of the Industry: Talent Development Benchmarks and Trends. Alexandria, VA : ATD, 2023. URL: <https://www.td.org/product/state-of-the-industry--2023-state-of-the-industry/192311>

48. Association for Talent Development. 2024 State of the Industry: Talent Development Benchmarks and Trends. Alexandria, VA : ATD, 2024. URL: <https://www.td.org/product/research-report--2024-state-of-the-industry-talent-development-benchmarks-and-trends/192416>

49. Association for Talent Development. 2025 State of the Industry: Talent Development Benchmarks and Trends. Alexandria, VA : ATD, 2025. URL: <https://www.td.org/product/research-report--2025-state-of-the-industry-talent-development-benchmarks-and-trends/192507>

50. Association for Talent Development. 2026 State of the Industry: Talent Development Benchmarks and Trends. Alexandria, VA : ATD, 2026. URL: <https://www.td.org/product/research-report--2026-state-of-the-industry/792605>

51. Cedefop. Continuing Vocational Training Survey (CVTS): Employer-Sponsored Vocational Training in Europe. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/continuing-vocational-training-survey-cvts>

52. OECD. Advancing Adult Skills Through Individual Learning Accounts. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/advancing-adult-skills-through-individual-learning-accounts_08f35758-en.html

53. European Commission. European Social Fund Plus (ESF+) 2021–2027. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/funding/european-social-fund-plus-esf_en
54. World Bank. Human Capital Project Annual Report 2024. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
55. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning. Paris : UNESCO, 2024. URL: <https://www.unesco.org/gem-report/en/2024-leadership>
56. Shaulska, L., Bei, H., Zaharieva, G., & Zahariev, A. (2025). Industry 4.0: the transformation of management systems and influence tools. *International Journal of Global Energy Issues*. 47(1/2). <https://dx.doi.org/10.1504/IJGEI.2025.143352>
57. Сазонова Т.О., Сенкевич М. Ю., Столярова А. С. Роль розвитку комунікаційної компетентності менеджера в системі підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 87- 90. URL: <https://apie.org.ua/uk/rol-rozvitku-komun%D1%96katc%D1%96ino%D1%97-kompet/>
58. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(4). P. 88-110. URL: <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-415/managerial-competencies-in-the-training-of-specialists-in-public-and-corporate-management-in-ukraine>
59. Неговська Ю.М., Готра В.В., Левкулич В.В., Белень М.В. Мотивація персоналу організації у системі забезпечення людського розвитку та її конкурентоспроможності в умовах регіональних трансформацій// *Актуальні проблеми економіки*. – 2025. - №8 (290). – с.257-214

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Yulia-Nehovska-Viktoria-Hotra-Viktoria-Levkulych-Milan-Belen-372-378.pdf

60. Овчар П.А., Прокопенко Д.А. Застосування гнучких методів управління у сучасних бізнес-організаціях // Актуальні проблеми економіки. - 2025.- № 12 (294). – с.90-96 https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/12.25._topic_Petro-Ovchar-Denys-Prokopenko-90-96.pdf

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України
та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз*

1. Kuzmenko, O., & Faichak, A. (2025). Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. *European Journal of Economics and Management*, 11, 6, 50-61.

DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.2>

2. Файчак, А. В. (2025). Оптимізація бізнес процесів на основі цифрових рішень: інструменти, методи та виклики. *Теоретичні та прикладні питання економіки* (2 (51)), 305–322.

DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.22>

3. Файчак А.В. Оцінка методів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів в ІТ-сфері України // *Актуальні проблеми економіки*. - 2024.- № 12 (282). – с.167-181

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Andrii-Faichak-167-181.pdf

4. Файчак А.В. Гнучкість на противагу консерватизму: огляд AGILE методологій управління проєктними командами в ІТ-галузі// *Актуальні проблеми економіки*. - 2024.- №4 (274). – с.130-140

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Andrii-Faichak-130-140.pdf

*Публікації у збірниках матеріалів науково-практичних
конференцій та семінарів*

5. Файчак А.В. ІТ-галузь як фактор розвитку економічного потенціалу України та науково-технічного прогресу в оборонно-промисловому комплексі під час війни. *Круглий стіл Суспільно-науковий проєкт «Духовні цінності українського суспільства у світлі співпраці суспільствознавства і богослов'я» (2001-2023) - 2023.* – с.130-140

<https://numl.org/1hUQ>

6. Файчак А.В. Сучасні тенденції ІТ-галузі України в умовах повномасштабного вторгнення//*Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці матеріали XVII-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Ukraine-Turkey, 14-15 жовтня 2023 року) / ВНЗ «Національна академія управління».* – Київ: НАУ. – 2023. – с.12-15.

<https://numl.org/Pp1>

7. Файчак А.В. Роль гнучких підходів в управлінні проєктними командами українських ІТ-компаній в сучасних умовах // *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. 398 с. с. 292-293*

<https://numl.org/1hUP>

Анкета експертного оцінювання управлінських компетентностей проєктних команд та їх впливу на результати проєктної діяльності

Шановний(а) респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, яке проводиться в межах наукового дослідження на тему «Економічні аспекти формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки».

Метою дослідження є виявлення найбільш значущих управлінських компетентностей проєктних команд, оцінювання їх впливу на економічну ефективність проєктної діяльності, а також визначення перспективних напрямів розвитку компетентностей в умовах цифрової трансформації та поширення інноваційних технологій.

Опитування має виключно науковий та дослідницький характер. Отримані результати будуть використані лише в узагальненому вигляді під час підготовки дисертаційного дослідження та не передбачають ідентифікації окремих респондентів.

Участь в опитуванні є добровільною та анонімною. Усі відповіді є конфіденційними, а персональні дані не збираються та не передаються третім особам.

Просимо Вас уважно ознайомитися із запитаннями анкети та надати найбільш об'єктивні відповіді, спираючись на власний професійний досвід.

Щиро дякуємо за Ваш час, участь та внесок у проведення наукового дослідження!

Зірочка (*) означає, що запитання обов'язкове

1. Вік респондента: *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ до 20 років
- ☐ 21–25 років
- ☐ 26–30 років
- ☐ 31–35 років
- ☐ 36–40 років
- ☐ 41–50 років
- ☐ понад 50 років
- ☐ не бажаю вказувати

2. Як Ви визначаєте свій гендер? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Чоловіча
- ☐ Жіноча
- ☐ Не бажаю вказувати
- ☐ Інше:

3. 3. Ваш найвищий завершений рівень освіти: *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Повна загальна середня освіта
- ☐ Професійна або професійно-технічна освіта
- ☐ Фахова передвища освіта
- ☐ Неповна вища освіта
- ☐ Вища освіта — бакалавр
- ☐ Вища освіта — магістр або спеціаліст
- ☐ Маю науковий ступінь
- ☐ Не бажаю вказувати

4. 4. Досвід роботи у проєктному середовищі: *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ 5–10 років
- ☐ понад 10 років

5. 5. У якій країні Ви переважно здійснюєте професійну діяльність? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Україна
- ☐ Польща
- ☐ Німеччина
- ☐ Чехія
- ☐ США
- ☐ Велика Британія
- ☐ Інше:
—

6. Розмір проектної команди: *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ до 5 осіб
- ☐ 6–10 осіб
- ☐ 11–20 осіб
- ☐ 21–50 осіб
- ☐ понад 50 осіб

7. 7. Галузь діяльності: *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ ІТ
- ☐ Фінанси
- ☐ Консалтинг
- ☐ Виробництво
- ☐ Телеком
- ☐ Державний сектор
- ☐ Інше:

8. 8. Ваша основна роль у проєктній діяльності: *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Project Manager
- ☐ Program Manager
- ☐ Portfolio Manager
- ☐ Product Manager / Product Owner
- ☐ Scrum Master
- ☐ Agile Coach
- ☐ Delivery Manager
- ☐ Release Manager
- ☐ Team Lead / Tech Lead
- ☐ Engineering Manager
- ☐ Business Analyst
- ☐ Systems Analyst
- ☐ Architect / Solution Architect
- ☐ QA Lead / Test Lead
- ☐ UX/UI Lead / Design Lead
- ☐ DevOps Lead / Infrastructure Lead
- ☐ HR / People Partner у проєктній команді
- ☐ Керівник функціонального підрозділу
- ☐ Операційний менеджер
- ☐ Член проєктної команди без управлінської ролі
- ☐ Інше: _____

9. 9. Чи маєте Ви професійні сертифікації у сфері управління проєктами? *

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ PMI (PMP, CAPM)
- ☐ IPMA
- ☐ PRINCE2
- ☐ Scrum.org
- ☐ Scrum Alliance
- ☐ SAFe
- ☐ Не маю сертифікацій
- ☐ Інше: _____

10.

10. Яка методологія управління найчастіше використовується у Ваших проєктах? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Waterfall
- ☐ Agile
- ☐ Scrum
- ☐ Kanban
- ☐ Lean
- ☐ SAFe
- ☐ Hybrid
- ☐ PMBOK-based / класичне проєктне управління
- ☐ Важко визначити
- ☐ Інше:

13. 13. Наскільки управлінські компетентності впливають на дотримання термінів проєкту? *

Де 1 - практично не впливають, а 10 - мають вирішальний вплив.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
пра	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	мають вирішальний вплив

14. 14. Наскільки управлінські компетентності впливають на ефективність використання бюджету? *

Де 1 - практично не впливають, а 10 - мають вирішальний вплив.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
пра	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	мають вирішальний вплив

15. 15. Наскільки управлінські компетентності впливають на якість результатів проєкту? *

Де 1 - практично не впливають, а 10 - мають вирішальний вплив.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
пра	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	мають вирішальний вплив

16. 16. Наскільки управлінські компетентності впливають на рівень інноваційності проєкту? *

Де 1 - практично не впливають, а 10 - мають вирішальний вплив.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
пра	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	мають вирішальний вплив

17. 17. Наскільки управлінські компетентності впливають на задоволеність замовника? *

Де 1 - практично не впливають, а 10 - мають вирішальний вплив.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
пра	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	мають вирішальний вплив

18. 18. Наскільки управлінські компетентності впливають на економічну ефективність проєкту загалом? *
- Де 1 - практично не впливають, а 10 - мають вирішальний вплив.

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
прай	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	мають вирішальний вплив

ІНВЕСТИЦІЇ В РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

19. 19. Чи має Ваша організація формалізовані програми розвитку управлінських компетентностей? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

20. 20. Які інструменти розвитку використовуються? *

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Корпоративне навчання
- ☐ Онлайн-курси
- ☐ Сертифікація PMI
- ☐ Сертифікація IPMA
- ☐ Коучинг
- ☐ Менторинг
- ☐ Конференції
- ☐ Самоосвіта
- ☐ Інше: _____

21. 21. Як часто Ви проходите навчання? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Щомісяця
- ☐ Раз на квартал
- ☐ Раз на пів року
- ☐ Раз на рік
- ☐ Рідше

22. Як Ви оцінюєте економічну доцільність інвестицій у розвиток управлінських компетентностей? *

Де 1 - дуже низький рівень, а 10 - дуже високий рівень.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
дуж	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	дуже високий рівень

23. Який орієнтовний бюджет проєктів, у яких Ви найчастіше берете участь?

Наведене нижче питання є **необов'язковим** та спрямованим на отримання узагальненої інформації про особливості проєктного середовища й підходи до інвестування в розвиток персоналу. Якщо Ви не володієте необхідною інформацією або не бажаєте відповідати, будь ласка, оберіть відповідний варіант відповіді або пропустіть питання.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ До 10 000 USD
- ☐ 10 001–50 000 USD
- ☐ 50 001–100 000 USD
- ☐ 100 001–500 000 USD
- ☐ 500 001–1 млн USD
- ☐ Понад 1 млн USD
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Не володію інформацією
- ☐ Не бажаю відповідати

24. Чи фінансує Ваш роботодавець розвиток управлінських компетентностей працівників?

Наведене нижче питання є **необов'язковим** та спрямованим на отримання узагальненої інформації про особливості проєктного середовища й підходи до інвестування в розвиток персоналу. Якщо Ви не володієте необхідною інформацією або не бажаєте відповідати, будь ласка, оберіть відповідний варіант відповіді або пропустіть питання.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Так, повністю
- ☐ Так, частково
- ☐ Лише для окремих категорій працівників
- ☐ Працівники навчаються переважно власним коштом
- ☐ Такі програми відсутні
- ☐ Не володію інформацією
- ☐ Не бажаю відповідати

25. 25. Яку частку бюджету проєкту, на Вашу думку, становлять витрати на навчання, розвиток і сертифікацію членів проєктної команди?

Наведене нижче питання є **необов'язковим** та спрямованим на отримання узагальненої інформації про особливості проєктного середовища й підходи до інвестування в розвиток персоналу. Якщо Ви не володієте необхідною інформацією або не бажаєте відповідати, будь ласка, оберіть відповідний варіант відповіді або пропустіть питання.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Менше 1 %
- ☐ 1–3 %
- ☐ 3–5 %
- ☐ 5–10 %
- ☐ Понад 10 %
- ☐ Такі витрати відсутні
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Не володію інформацією
- ☐ Не бажаю відповідати

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

26. 26. Чи використовуєте Ви інструменти штучного інтелекту в управлінні проєктами? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Так
- ☐ Ні

27. 27. Для яких завдань використовуються інструменти ШІ? *

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Планування
- ☐ Аналіз даних
- ☐ Управління ризиками
- ☐ Підготовка документації
- ☐ Комунікація
- ☐ Інше: _____

28. 28. Наскільки ШІ підвищує ефективність управління проєктами? *

Де 1 - зовсім не використовується, а 10 - використовується дуже активно.

Виберіть лише один варіант.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

зовні ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ використовується дуже активно

29. 29. Наскільки, на Вашу думку, використання ШІ змінить вимоги до управлінських компетентностей протягом наступних 5 років? *
- Де 1 - зовсім не буде використовуватися, а 10 - буде використовуватися дуже активно.

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
зовні	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	буде використовуватися дуже активно

ПЕРСПЕКТИВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ

30. 30. Оберіть 5 компетентностей, які, на Вашу думку, будуть найбільш важливими протягом наступних 5 років. *

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Лідерство
- ☐ Комунікаційні навички
- ☐ Стратегічне мислення
- ☐ Аналітичне мислення
- ☐ Управління змінами
- ☐ Управління ризиками
- ☐ Прийняття рішень в умовах невизначеності
- ☐ Цифрові компетентності
- ☐ Використання інструментів штучного інтелекту
- ☐ Управління інноваціями
- ☐ Емоційний інтелект
- ☐ Управління конфліктами
- ☐ Управління знаннями
- ☐ Адаптивність та гнучкість
- ☐ Кросфункціональна взаємодія
- ☐ Орієнтація на клієнта (Customer Focus)
- ☐ Системне мислення
- ☐ Управління розподіленими командами

31. 31. Яка з наведених компетентностей найбільше впливає на економічну ефективність проектної команди? *

Виберіть лише один варіант.

- ☐ Лідерство
- ☐ Комунікаційні навички
- ☐ Стратегічне мислення
- ☐ Аналітичне мислення
- ☐ Управління змінами
- ☐ Управління ризиками
- ☐ Прийняття рішень в умовах невизначеності
- ☐ Цифрові компетентності
- ☐ Використання інструментів штучного інтелекту
- ☐ Управління інноваціями
- ☐ Емоційний інтелект
- ☐ Управління конфліктами
- ☐ Управління знаннями
- ☐ Адаптивність та гнучкість
- ☐ Кросфункціональна взаємодія
- ☐ Орієнтація на клієнта (Customer Focus)
- ☐ Системне мислення
- ☐ Управління розподіленими командами
- ☐ Інше:

32. 32. Яких компетентностей найбільше бракує сучасним керівникам проектних команд? *

АКТИ ВПРОВАДЖЕНЬ

СПІЛКА
ПІДПРИЄМЦІВ
МАЛИХ, СЕРЕДНІХ І
ПРИВАТИЗОВАНИХ
ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ



THE UNION OF THE
ENTREPRENEURS OF
SMALL, MEDIUM-SIZED
AND PRIVATIZED
ENTERPRISES OF
UKRAINE

№ 19/1
10.03.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри економіки та фінансів Вищого навчального закладу «Національна академія управління» Файчака Андрія Васильовича на тему: «Економічні аспекти формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

Довідка надана Файчаку Андрію Васильовичу, аспіранту кафедри економіки та фінансів Вищого навчального закладу «Національна академія управління» про те, що основні положення, висновки та рекомендації його дисертаційного дослідження на тему: «Економічні аспекти формування управлінських компетентностей проєктних команд в умовах інноваційної економіки» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка», прийняті до впровадження у діяльність Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (далі – Співка).

Зокрема, у практичній діяльності Співки використано такі результати дослідження:

- рекомендаційні підходи до застосування гнучких методів управління проєктними командами з урахуванням економічної кон'юнктури та тенденцій розвитку ІТ-сфери;
- підходи до оцінювання економічних вигід від впровадження сучасних методів управління проєктними командами.

Перший віцепрезидент,
генеральний директор



Вячеслав БИКОВЕЦЬ

01054, м.Київ, Бульварно-Кудрявська, 22, оф.37
тел./факс +38(044) 486-38-82, office@smpu.kiev.ua, http://www.spmppu.kiev.ua
IBAN UA273204780000000026008243268 в ПАТ АБ "Укргазбанк", ЄДРПОУ 20076330



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
"НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ"**

Україна, 03153, м.Київ, вул. Ушинського, 15
Internet: www.nam.kyiv.ua

тел./факс: (044) 246 2446, (044) 246 2464
E-mail: office@nam.kyiv.ua

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

**Ректор
ВНЗ «Національна академія управління»
доктор економічних наук, професор
Сергій ЄРОХІН**



м. п.
02 лютого 2026 року

АКТ

**про впровадження результатів наукового дослідження
Файчака Андрія Васильовича на тему
«Економічні аспекти формування управлінських компетентностей проектних
команд в умовах інноваційної економіки»
у освітній процес ВНЗ «Національна академія управління»**

Комісія у складі: завідувача кафедри маркетингу, менеджменту та комерції д.е.н., професора М.М. Єрмошенка, завідувача кафедри економіки та фінансів д.е.н., доцента П.А. Овчара та завідувача кафедри соціально-гуманітарних к.е.н., доцента В.Р. Костюка - склали даний акт про те, що розроблені за результатами дисертаційної роботи Файчака А.В. на тему: «Економічні аспекти формування управлінських компетентностей проектних команд в умовах інноваційної економіки» наукові висновки та пропозиції використовуються в освітньому процесі на денній та заочній формах здобуття освіти у ВНЗ «Національна академія управління» під час викладання навчальних дисциплін «Менеджмент», «Управління розвитком персоналу» та «Лідерство та управління командами». В якості рекомендованих джерел використовуються такі публікації автора:

1. Kuzmenko, O., & Faichak, A. (2025). Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. *European Journal of Economics and Management*, 11, 6, 50-61. <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.2>
2. Файчак, А. В. (2025). Оптимізація бізнес процесів на основі цифрових рішень: інструменти, методи та виклики. *Теоретичні та прикладні питання економіки* (2 (51)), 305–322. <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.22>
3. Файчак А.В. Оцінка методів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів в ІТ-сфері України // *Актуальні проблеми економіки*. - 2024.- № 12 (282). – с.167-181 https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Andrii-Faichak-167-181.pdf
4. Файчак А.В. Гнучкість на противагу консерватизму: огляд AGILE методологій управління проектними командами в ІТ-галузі// *Актуальні проблеми економіки*. - 2024.- №4 (274). – с.130-140 https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Andrii-Faichak-130-140.pdf

5. Файчак А.В. ІТ-галузь як фактор розвитку економічного потенціалу України та науково-технічного прогресу в оборонно-промисловому комплексі під час війни. Круглий стіл Суспільно-науковий проєкт «Духовні цінності українського суспільства у світлі співпраці суспільствознавства і богослов'я» (2001-2023) - 2023. – с.130-140

6. Файчак А.В. Сучасні тенденції ІТ-галузі України в умовах повномасштабного вторгнення//Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці матеріали XVII-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Ukraine-Turkey, 14-15 жовтня 2023 року) / ВНЗ «Національна академія управління». – Київ: НАУ. – 2023. – с.12-15.

7. Файчак А.В. Роль гнучких підходів в управлінні проєктними командами українських ІТ-компаній в сучасних умовах // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. 398 с. с. 292-293

Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та комерції
доктор економічних наук, професор



Микола ЄРМОШЕНКО

Завідувач кафедри економіки та фінансів,
доктор економічних наук, доцент



Петро ОВЧАР

Завідувач кафедри соціально-
гуманітарних наук
кандидат економічних наук, доцент



Валентин КОСТЮК

Результати нормування експертних оцінок та розрахунку інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей

У додатку наведено результати обробки експертних оцінок управлінських компетентностей проектних команд. Первинне оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою. Для забезпечення відповідності п'ятибальній шкалі інтерпретації інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей отримані середні значення нормовано відповідно до формули 3.3.

На основі нормованих оцінок розраховано групові показники лідерських, комунікаційних, стратегічних і цифрових компетентностей, а також інтегральний показник розвитку управлінських компетентностей (СІ). Розрахунки виконано за неокругленими значеннями, тоді як у таблицях результати наведено з округленням до двох десяткових знаків.

Таблиця Г.1

Результати нормування експертних оцінок управлінських компетентностей

№	Управлінська компетентність	Позначення	Середня оцінка до нормування, 10-бальна шкала	Розрахунок нормованої оцінки	Нормована оцінка, 5-бальна шкала
1	Лідерство	L	7,70	7,70 / 2	3,85
2	Управління змінами	CM	7,75	7,75 / 2	3,88
3	Емоційний інтелект	EI	7,06	7,06 / 2	3,53
4	Прийняття рішень в умовах невизначеності	DM	7,77	7,77 / 2	3,89
5	Комунікація	COM	8,75	8,75 / 2	4,38
6	Управління	CF	7,62	7,62 / 2	3,81

	конфліктами				
7	Кросфункціональна взаємодія	CFI	7,43	7,43 / 2	3,72
8	Стратегічне мислення	ST	8,11	8,11 / 2	4,06
9	Управління ризиками	RM	7,30	7,30 / 2	3,65
10	Аналітичне мислення	AM	7,83	7,83 / 2	3,92
11	Управління інноваціями	IN	7,30	7,30 / 2	3,65
12	Цифрові компетентності	DT	7,68	7,68 / 2	3,84
13	Управління знаннями	KM	7,40	7,40 / 2	3,70
14	Адаптивність та гнучкість	AD	8,11	8,11 / 2	4,06

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Таблиця Г.2

Покроковий розрахунок групових показників управлінських компетентностей

Група компетентностей	Компетентність	Позначення	Нормована оцінка	Формула	Груповий показник
Лідерські	Лідерство	L	3,85	$K_L = \frac{L + CM + EI + DM}{4}$	3,79
	Управління змінами	CM	3,88		
	Емоційний інтелект	EI	3,53		
	Прийняття рішень	DM	3,89		
Комунікаційні	Комунікація	COM	4,38	$K_C = \frac{COM + CF + CFI}{3}$	3,97
	Управління конфліктами	CF	3,81		
	Кросфункціональна взаємодія	CFI	3,72		
Стратегічні	Стратегічне мислення	ST	4,06	$K_S = \frac{ST + RM + AM + IN}{4}$	3,82
	Управління ризиками	RM	3,65		
	Аналітичне мислення	AM	3,92		
	Управління інноваціями	IN	3,65		
Цифрові	Цифрові компетентності	DT	3,84	$K_D = \frac{DT + KM + AD}{3}$	3,87
	Управління знаннями	KM	3,70		
	Адаптивність та гнучкість	AD	4,06		

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Розрахунок групових показників

$$K_L = \frac{3,85 + 3,88 + 3,53 + 3,89}{4} = \frac{15,15}{4} = 3,79$$

$$K_C = \frac{4,38 + 3,81 + 3,729}{3} = \frac{11,91}{3} = 3,97$$

$$K_S = \frac{4,06 + 3,65 + 3,92 + 3,65}{4} = \frac{15,28}{4} = 3,82$$

$$K_D = \frac{3,84 + 3,70 + 4,06}{3} = \frac{11,60}{3} = 3,87$$

Таблиця Г.3

Розрахунок інтегрального показника розвитку управлінських компетентностей (CI)

Група компетентностей	Позначення	Значення	Ваговий коефіцієнт	Добуток
Лідерські	K_L	3,79	0,25	0,9475
Комунікаційні	K_C	3,97	0,25	0,9925
Стратегічні	K_S	3,82	0,25	0,9550
Цифрові	K_D	3,87	0,25	0,9675
Разом	-	-	1,00	3,8625

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Розрахунок:

$$CI = 0,25 \times 3,79 + 0,25 \times 3,97 + 0,25 \times 3,82 + 0,25 \times 3,87$$

$$CI = 0,9475 + 0,9925 + 0,9550 + 0,9675 = 3,8625$$

$$CI = 3,86.$$