

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.18>
УДК 339:005.336.2

Олена Михайлівна МАЗУР
студентка, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8771-4175>
e-mail: olena.mazur.me.2019@lpnu.ua

Святослав Романович ГЛИВА
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>
e-mail: sviatoslav.r.hlyva@lpnu.ua

Христина Станіславівна ПЕРЕДАЛО
к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3972-6178>
e-mail: htystyna.s.peredalo@lpnu.ua

ПРО ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Статтю присвячено оцінюванню компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів вітчизняних підприємств. Проаналізовано сутність понять «компетентність», «оцінювання персоналу», «оцінювання компетентностей персоналу», розглянуто завдання оцінювання та методи. Розглянуто основні проблеми, пов'язані з оцінюванням компетентностей. Наведено результати анкетування стосовно визначення рівня оцінювання компетентностей працівників, задіяних до зовнішньоекономічної діяльності, одного з підприємств Львівщини. Розкрито основні проблеми оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів. Описано рекомендований метод «one-on-one» для забезпечення зворотного зв'язку після проведення оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічного підрозділу.

Ключові слова: компетентність, оцінювання, працівник, зовнішньоекономічний підрозділ, метод «one-on-one»

ВСТУП

Умови ринкової економіки ставлять перед сучасними підприємствами завдання отримання максимального рівня прибутку за оптимальних витрат в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Однак для досягнення цієї мети керівникам підприємств доводиться стикатися з доволі складними завданнями, що полягають у підвищенні ефективності роботи організацій. Одним з головних факторів є наявність кваліфікованого персоналу, вірне формування його структури та складу, а також відповідний рівень їх професійної підготовки. З цього випливає, що одним із ключових завдань вищого керівництва підприємств є розроблення відповідних до напрямів функціональних обов'язків працівників планів розвитку їх компетентностей та забезпечення оцінювання рівня ефективності їх реалізації та досягнення поставлених цілей.

МЕТА статті полягає у дослідженні особливостей проведення оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів (ЗЕП) вітчизняних підприємств, виявлення ключових проблем та розроблення рекомендацій для застосування методу «one-on-one» для забезпечення зворотного зв'язку після проведення оцінювання компетентностей працівників ЗЕП.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження: пізнання (узагальнення, порівняння), соціологічне опитування у визначенні рівня оцінювання компетентностей працівників на одному з підприємств Львівщини, метод графічного моделювання у відображенні правил проведення зустрічей за методом «one-on-one» за результатами проведеного оцінювання компетентностей працівників ЗЕП. Інформаційною основою написання статті є

матеріали періодичних фахових та профільних видань, Internet-ресурси, наукові роботи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблеми оцінювання компетентності персоналу, а також проблеми управління людськими ресурсами загалом стали предметом дослідження у великому переліку наукових праць багатьох авторів, зокрема таких як І.А. Грузіна, В.М. Андріїв, Ю.А. Опанасюк, А.М. Ткаченко, С.Н. Апенько, О.А. Грішнова, В.І. Дериховська, А.В. Доронін тощо [1-9].

Поняття «компетенція» у деяких літературних джерелах [1, 2] трактується як індивідуальна здатність фахівця ефективно вирішувати конкретний спектр професійних завдань. Воно зазвичай означає формально визначені вимоги до особистісних, професійних та інших якостей працівника [2]. Однак є два різні поняття: «компетенція» та «компетентність». Компетенції – це базові вимоги до певної професії, а компетентність – індивідуальна характеристика професійних навичок індивіда. Так, можна сказати, що компетентність базується на компетенціях, визначених компанією відповідно до певної посади.

Стосовно трактування поняття «оцінювання персоналу», то мається на увазі процес систематичного оцінювання та аналізування професійних навичок, компетенцій, результатів роботи та потенціалу працівників в організації [3].

У проаналізованих літературних джерелах не сформульовано чіткого визначення «оцінювання компетентності персоналу». Однак, узагальнюючи їх, можна сказати, що таке оцінювання персоналу є цілеспрямованим процесом, що є частиною системи ефективного управління, та передбачає пошук та оцінювання вмінь і нави-

чок персоналу згідно з вимогами посади [4-5]. Таке оцінювання зазвичай здійснюється шляхом порівняння професійних навичок людини та її особистих якостей з певними еталонами [5]. Водночас підлягають оцінюванню не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень та компетентність, але й їх здатність ефективно використовувати ці можливості у виконанні покладених на них обов'язків [6].

Згідно з [7] система оцінювання компетентності персоналу ЗЕП має будуватися на двох принципах: практичності та дієвості. Принцип практичності полягає у тому, щоб досягти максимального рівня зручності для обох сторін – для тих, хто здійснює оцінювання, та для тих, хто йому підлягає. Під принципом дієвості розуміється забезпечення високого рівня вмотивованості працівників. Додаткові принципи оцінювання можна побачити в інших літературних джерелах [8-9]: недопустимість будь яких форм дискримінації, рівність можливостей та прав усіх працівників, дотримання об'єктивності оцінювачів.

На думку таких авторів, як Г.В. Назарова, Л.В. Шаульська, основною ціллю у здійсненні оцінювання персоналу, задіяного у роботі ЗЕП, є покращення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [10-12].

Оскільки жодне підприємство у сучасних умовах здійснення ЗЕД не може сподіватись на довгостроковий розвиток без забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, то для досягнення вищезазначеної цілі необхідним є забезпечення належного рівня вмотивованості персоналу, зокрема шляхом встановлення відповідного рівня оплати праці [13].

З проаналізованих літературних джерел [10, 12, 14], можна виділити, що систематичне та регулярне здійснення перевірки компетентностей працівників ЗЕП дає змогу вирішувати такі завдання:

- визначити потребу у додатковій професійній підготовці чи перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників;
- оцінити потенційні здібності працівників та їх можливості для професійного зростання, підвищуючи таким способом вмотивованість персоналу;
- оцінити внесок кожного працівника окремо у досягнення ключових цілей підприємства чи з'ясувати причини його недостатньо ефективної роботи;
- прийняти обґрунтовані управлінські рішення з перестановки персоналу на підприємстві, переведення персоналу в інші структурні підрозділи, підвищення чи пониження у посаді тощо;
- розробити заходи з покращення трудових показників;
- встановити цілі та завдання для майбутньої діяльності працівників та здійснити внесення необхідних змін у систему оплати праці;
- ефективніше розподіляти ресурси, включаючи людський потенціал, і забезпечувати виконання завдань з високою якістю та ефективністю тощо.

На думку В.Я. Чевганової [14], одним з ключових завдань у здійсненні оцінювання компетентності працівників ЗЕП є створення можливості для зворотного зв'язку, оскільки кожен працівник має право на отримання інформації стосовно оцінювання його роботи та надання рекомендацій від керівництва для покращення результатів своєї діяльності.

Ключовим в оцінюванні компетентностей персоналу ЗЕП є вибір методичного забезпечення та інструментарію для проведення такого оцінювання. Таке методичне забезпечення повинно бути відповідним характеру діяльності підприємства та його стратегічних цілей. Методичне забезпечення оцінювання компетентностей охоплює такі документи, як правила проходження оцінювання компетенцій працівників, положення про здійснення оцінювання компетенцій працівників, зазначені та обумовлені критерії оцінювання компетентностей за визначеною моделлю тощо.

Говорячи про ключові види методів оцінювання компетентності персоналу ЗЕП, можна виокремити такі [8, 15, 16]:

1. *Оцінювання у процесі спостереження.* Менеджери можуть проводити спостереження за роботою працівників, спостерігаючи за їхніми діями, виконанням завдань, взаємодією з колегами у процесі виконання роботи. Видом таких методів можна назвати метод «ділової гри», за якого працівникові задається та чи інша робоча ситуація і його завданням є прийняття рішення з цієї бізнес-ситуації.

2. *Самооцінювання* – процес, в якому працівники оцінюють свої власні компетентності, навички та здібності. Це може включати заповнення анкет або форм для самооцінювання, де працівники оцінюють свою експертність та рівень володіння певними навичками.

3. *Інтерв'ю* – є одним із способів отримання інформації про знання працівників, а також навички, досвід, особисті якості та поведінкові компетенції. Цей метод передбачає інтерв'ювання між оцінювачем та працівником з ціллю оцінювання його компетентності. Однак основним недоліком такого методу, очевидно, є суб'єктивність оцінки працівником власних навичок та вмінь.

4. *Зворотний зв'язок від колег та керівників.* Процес, в якому колеги та керівники надають повідомлення та оцінки компетентностей працівників. Це може включати систему зворотного зв'язку, регулярні обговорення професійного розвитку або формальні оцінки від керівників. До таких методів, наприклад, можна віднести відомий метод «360 градусів» [17]. Його основна ідея полягає у зборі інформації про працівника у реальних ситуаціях виконання його обов'язків. Інформацію отримують від його безпосередніх керівників, колег, підлеглих тощо [17].

5. *Тестування та оцінювання знань (атестація).* Застосування тестів або асесментів для перевірки знань, навичок та компетентностей працівників вже давно застосовуються на практиці вітчизняними підприємствами для оцінювання працівників. Це можуть бути письмові тести, практичні завдання, симуляції робочих ситуацій тощо.

На думку багатьох авторів проаналізованих літературних джерел [9-17], найбільш поширеним та ефективним методом оцінювання компетентності працівників є саме метод атестації. Саме він найчастіше застосовується на вітчизняних підприємствах, зокрема в умовах здійснення ЗЕД.

Поняття атестації являє собою оцінювання професійних кадрів підприємства, що здійснюється у встановлений час та зі встановленою періодичністю, у визначеній та затвердженій формі, згідно зі спеціально розробленими процедурами, за результатами якого здійс-

нюються прийняття управлінських рішень з професійного зростання працівників, їх відповідного навчання, перекваліфікації, переведення в інші структурні підрозділи організації чи усунення із посад [18]. Атестація працівників здійснюється з різною регулярністю (переважно раз на три роки), залежно від поточних потреб організації. До різновидів атестацій можна віднести такі, як чергова атестація (здійснюється регулярно), атестація під час прийому на роботу та під час завершення стажування, атестація з метою просування у посаді тощо [19].

Проте, незважаючи на високу ефективність та значущість проведення перевірки компетентності персоналу, у процесі її здійснення може виникати низка проблем чи перешкод, серед яких можна виділити такі, як:

недостатня об'єктивність оцінювачів, відсутність чітких та зрозумілих критеріїв оцінювання, відсутність стандартизованих методів та методик оцінювання працівників, відсутність ресурсного забезпечення для проведення атестацій, відсутність системи зворотного зв'язку та мотивації для працівників, а отже, нерозуміння ними необхідності проведення атестацій тощо [20].

Для підтвердження окреслених проблем, нами проведено опитування на одному з підприємств Львова (далі ТзОВ «Х» (прим. – компанія не зажадала, щоб її назву було згадано у статті)) серед працівників, які працюють у сфері ЗЕД. Результати опитування наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Результати анкетування працівників зовнішньоекономічного підрозділу ТзОВ «Х» стосовно рівня оцінювання їх компетентностей

№	Запитання	Запропоновані варіанти відповідей	Результат, %
1.	Чи відповідають, на вашу думку, ваші поточні обов'язки вашим професійним навичкам і компетенціям?	Повністю відповідають	64
		Частково відповідають	27
		Не відповідають	9
2.	Чи чітко, на вашу думку, прописані плани стосовно оцінювання компетентностей?	Так, описані чітко	21
		Ні, чітко не описані	79
3.	Чи ознайомлені ви з наявними положеннями стосовно оцінювання ваших компетентностей?	Так, ознайомлений	33
		Ні, не ознайомлений	67
4.	Чи були надані можливості для підвищення вашої кваліфікації протягом останнього року (тренінги, семінари, курси тощо)?	Так, були та приймав участь	79
		Були, але участі не приймав	15
		Ні, не були	6
5.	Якою мірою ці можливості допомогли вам розширити або покращити ваші професійні навички і компетенції?	Дуже допомогли	80
		Незначно допомогли	15
		Не допомогли	5
6.	Як ви оцінюєте якість тренінгів або навчальних заходів, які ви проходили?	Відмінно	54
		Добре	28
		Задовільно	10
		Погано	8
7.	Чи було достатньо зворотного зв'язку та підтримки від вашого керівництва стосовно вашого розвитку і підвищення кваліфікації?	Постійно отримую зворотній зв'язок	23
		Іноді отримую зворотний зв'язок	49
		Недостатньо зворотного зв'язку	28
8.	Чи готові ви розширювати інструментарій перевірки компетенцій для підвищення її ефективності?	Так, повністю готовий	62
		Скоріше готовий	29
		Скоріше не готовий	7
		Ні, не готовий	2

За результатами проведеного аналізу рівня оцінювання компетентностей працівників ТзОВ «Х», зокрема тих, що залучені у роботі ЗЕП, виявлено низку проблем, що негативно впливають на рівень професійних навичок працівників, а отже, й на діяльність підприємства загалом.

Однак, нашу вагу привернула проблема відсутності якісного зворотного зв'язку в оцінюванні компетентностей працівників. Зокрема, після проведення навчань, відвідування тренінгів, вебінарів тощо.

Наявність цієї проблеми може мати низку негативних наслідків для підприємства, зокрема:

1. *Відсутність задоволеності працівників та втрата мотивації.* Без належного зворотного зв'язку працівникам важко зрозуміти, які конкретно аспекти їхньої

роботи потребують вдосконалення. Це може призводити до втрати мотивації до самоосвіти та професійного розвитку загалом.

2. *Втрата можливостей для покращення,* оскільки без зворотного зв'язку працівники можуть не мати можливості коригувати свою навчальну стратегію та вдосконалити свої навички. Відсутність конструктивного обговорення може перешкоджати їхньому професійному розвитку та можливостям кар'єрного зростання.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано запровадити на підприємстві методику «one-on-one» зустрічей працівників ЗЕП з їх безпосереднім керівником за результатами оцінювання компетентностей.

Основна суть такого методу комунікації між працівником та керівником полягає у встановленні відкритого

діалогу та побудові довірливих стосунків. Ці зустрічі дають можливість працівнику особисто поспілкуватися із своїм безпосереднім керівництвом та обговорити усі аспекти своєї роботи, включаючи результати оцінювання професійних компетентностей. Рекомендовані правила «one-on-one» зустрічей за результатами проведення оцінювання компетентностей працівників ТзОВ «Х» подано на рис. 1.

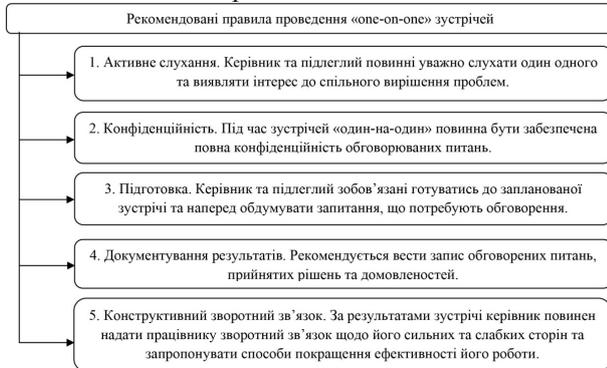


Рис. 1. Рекомендовані правила проведення зустрічей за методом «one-on-one» за результатами оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічного підрозділу

Крім зазначених правил, у проведенні таких зустрічей важливим фактором є встановлення відкритості та довіри працівника стосовно свого керівника. Керівник повинен уникати критичних висловлювань, засудження працівника та спрямовувати підлеглого до спільного вирішення проблем. Зустрічі «one-on-one» повинні бути регулярними та здійснюватись систематично відповідно до плану проведення навчання працівників та їх подальшого оцінювання. Крім того, у процесі проведення зустрічей важливо дотримуватись чіткості та уникати неоднозначних висловлювань.

За реалізації впровадження такого заходу на підприємстві також виникає потреба у формулюванні чіткої процедури проведення «one-on-one» зустрічей за результатами оцінювання компетентностей працівників ЗЕП.

Таблиця 2 – Рекомендована процедура проведення зустрічей за методом «one-on-one» для забезпечення зворотного зв'язку після проведення оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічного підрозділу ТзОВ «Х»

№	Назва етапу	Зміст етапу
1.	Підготовка	1.1. Ознайомлення із результатами оцінювання працівника, виділення ключових сильних та слабких сторін. 1.2. Формулювання ключових питань для обговорення. 1.3. Надсилання питань працівникові, для забезпечення можливості підготуватись до запланованої зустрічі.
2.	Початок зустрічі та встановлення контакту	2.1. Привітання та встановлення доброзичливої атмосфери. 2.2. Зазначення цілі та завдань зустрічі. 2.3. Висвітлення основних питань та часу, необхідного на обговорення кожного із них. 2.4. Надання можливості працівнику висловити свої спостереження або запитання.
3.	Обговорення результатів оцінювання	3.1. Висвітлення сильних сторін працівника у розрізі результатів оцінювання. 3.2. Висвітлення та обговорення основних проблем, виявлених у результаті оцінювання, спонукання працівника до самооцінювання та висвітлення власних думок.
4.	Планування та встановлення цілей	4.1. Спільне розроблення конкретних цілей щодо подальшого розвитку працівника. 4.2. Визначення кроків та термінів для досягнення цілей.
5.	Підсумки та завершення зустрічі	5.1. Надання зворотного зв'язку працівникові. 5.2. Надання можливості для уточнення результатів зустрічі та додаткових запитань. 5.3. Підбиття підсумків зустрічі.

Список використаних джерел:

1. Жигір' І.В. Оцінювання професійної компетентності фахівця як фактор його формування. *Бердянський державний педагогічний університет*. 2006. № 5. С. 45–52.

Рекомендовану процедуру проведення зустрічей для керівництва подано у табл. 2.

Рекомендовані правила та процедура проведення зустрічей за методом «one-on-one» за результатами оцінювання компетентностей працівників ЗЕП, які розроблялись для ТзОВ «Х» можуть застосовуватись й іншими вітчизняними підприємствами.

ВИСНОВКИ

Робота у сфері ЗЕД вимагає спеціалізованих вмінь та навичок, які дають змогу ефективно вести переговори із потенційними партнерами, здійснювати аналіз зовнішніх ринків збуту, аналізувати ризики, а також розуміти відмінності та особливості законодавств та культур. Саме тому оцінювання компетентностей працівників, зокрема задіяних у роботі ЗЕП, має вирішальне значення для виявлення їх готовності до роботи у міжнародному середовищі. Таке оцінювання дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони працівників, що дає змогу визначити потребу у підвищенні їх кваліфікації.

Ще однією причиною актуальності проблеми оцінювання компетентностей працівників ЗЕП є швидкі темпи технологічного розвитку, а також зміни економічного становища. У зв'язку із цим виклики, що постають перед вітчизняними підприємствами, постійно змінюються та стають складнішими, що вимагає від працівників постійного оновлення та вдосконалення своїх знань та професійних компетентностей.

Однак, саме оцінювання компетентностей не дасть результату, якщо не буде зворотного зв'язку між керівництвом, яке проводить чи ініціює оцінювання, то персоналом, компетентність якого оцінюється. Тому рекомендований метод «one-on-one» є найбільш прийнятний для цього на сьогодні. Він дає змогу обговорити з працівником його недоліки та досягнення приватно, забезпечує конфіденційність інформації, підвищує рівень довіри між керівником та членом його команди, згуртованість в колективі.

2. Андріїв В.М., Вахонєва Т.М. Оцінка професійних якостей працівників як категорія трудового права. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Право»*. 2017. Вип. 14. С. 209–218.
3. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134–140.
4. Каченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
5. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків, 2014. 252 с.
6. Грішнова О.А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
7. Грузіна І.А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 117–181.
8. Дериховська В.І. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 133–135.
9. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харків, 2008. 320 с.
10. Назарова Г.В., Машченко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практик*. 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72–80.
11. Назарова Г. В. Принципи кадрової політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. Вип. 14. С. 104–106.
12. Шаульська Л.В. *Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія*. Донецьк, 2008. 502 с.
13. Шимановська-Діаніч Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава, 2012. 462 с.
14. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>
15. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84–87.
16. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2009. № 1. С. 60–63.
17. Брижань І.А., Міняйленко І.В., Ушакова Ю.С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649>
18. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Серкова Н.Б. Теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 152–157. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-152-157>
19. Герашенко І.М. Планування стратегії підприємства через забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 157–166. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-157-166>
20. Dybach I.L., Golikova Y.K. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise. *Business Inform*. 2023. 3. 199–205. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

References

1. Zhyhir I.V. Assessment of professional competence of a specialist as a factor in its formation. *Berdyansk State Pedagogical University*. 2006. No. 5. pp. 45-52. (in Ukrainian).
2. Andriyev V.M., Vakhoneva T.M. Evaluation of professional qualities of employees as a category of labor law. *Bulletin of the Mariupol State University. "Law" series*. 2017. Issue 14. pp. 209–218. (in Ukrainian).
3. Yu.A. Opanasyuk, A.V. Rud. Improvement of the personnel evaluation system at the enterprise. *Bulletin of Sumy State University. "Economy" series*. 2012. No. 1. pp. 134–140. (in Ukrainian).
4. Tkachenko A.M., Morschenok T.S. Strategic directions for improving personnel management: monograph. Zaporizhzhia, 2008. 234 p. (in Ukrainian).
5. Hruzina I.A., Derikhovska V.I. *Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise: monograph*. Kharkiv, 2014. 252 p. (in Ukrainian).
6. Hrishnova O.A., Nebukin V. Personnel development as an investment project: methodical approaches to determining efficiency. *Regional aspects of the development and placement of productive forces of Ukraine*. 2004. Issue 9. pp. 15–19. (in Ukrainian).
7. Hruzina I.A. Improvement of the system of assessment of the competences of the personnel of the enterprise. *Business Inform*. 2011. No. 9. pp. 117–181. (in Ukrainian).
8. Derikhovska V.I. Analysis of existing methods of assessing the level of development of the company's personnel. *Development management*. Kharkiv, 2011. No. 4 (101). pp. 133–135. (in Ukrainian).
9. Doronin A.V. Behavior of personnel of a production organization. Assessment, management, development: monograph. Kharkiv, 2008. 320 p. (in Ukrainian).
10. Nazarova H.V., Mashchenko M.A. Analysis of the effectiveness of the use of personnel at an industrial enterprise. *Economics: problems of theory and practice. Dnipropetrovsk: DNU*, 2008. Issue 237. Vol. 1. pp. 72–80. (in Ukrainian).
11. Nazarova H.V. Principles of personnel policy of the enterprise. *Herald of the economy of transport and industry*. 2009. Issue 14. pp. 104–106. (in Ukrainian).
12. Shaulska L.V. Strategy for the development of the labor potential of Ukraine: monograph. Donetsk, 2008. 502 p. (in Ukrainian).
13. Shymanovska-Dianyach L.M. Management of organizational personnel development: theory and practice: monograph. Poltava, 2012. 462 p. (in Ukrainian).
14. Chevhanova V.Ya. The company's personnel evaluation system. *Efficient economy*. 2014. No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (in Ukrainian).
15. Sytnik O.D., Kovalchuk O.A. Personnel evaluation in the motivation system. *Actual problems of the economy*. 2007. No. 11. pp. 84–87. (in Ukrainian).
16. Yadranska O.V. Personnel evaluation in the effective management system. *Economy and the state*. 2009. No. 1. pp. 60–63. (in Ukrainian).
17. Bryzhan I.A., Miniailenko I.V., Ushakova Yu.S. Modern approaches to evaluating the model of formation of entrepreneurial competence of personnel using the "360 degrees" method. *Efficient economy*. 2018. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649> (in Ukrainian).

18. Mozhova H.V., Yevtushenko V.A., Serkova N.B. Theoretical substantiation of the peculiarities of the formation and development of the management of the foreign economic activity of the enterprise. *Business Inform.* 2023. No. 3. pp. 152–157. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-152-157> (in Ukrainian).

19. Herashchenko I.M. Enterprise strategy planning through ensuring the consistency of the levels of competitiveness of human resources and enterprises. *Business Inform.* 2023. No. 3. pp. 157–166. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-157-166> (in Ukrainian).

20. Dybach I.L., Golikova Y.K. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise. *Business Inform.* 2023. 3. 199–205. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

Olena MAZUR

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8771-4175>

e-mail: olena.mazur.me.2019@lpnu.ua

Sviatoslav HLYVA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>

e-mail: sviatslav.r.hlyva@lpnu.ua

Khrystyna PEREDALO

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3972-6178>

e-mail: htystyna.s.peredalo@lpnu.ua

ON SOME ASPECTS OF ASSESSING THE COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN FOREIGN ECONOMIC DEPARTMENTS

Introduction. The conditions of a market economy present modern enterprises with the challenge of achieving the maximum level of profit while maintaining optimal costs in the context of conducting foreign economic activities. However, to attain this goal, enterprise managers are confronted with rather complex tasks aimed at enhancing organizational efficiency. One of the primary factors in this endeavor is the presence of qualified personnel, the proper formation of their structure and composition, as well as maintaining an appropriate level of professional training. Consequently, it follows that one of the key tasks for senior management in enterprises is the development of plans for the competence growth of employees aligned with the directions of their functional responsibilities. This includes ensuring the assessment of the effectiveness of their implementation and the achievement of set objectives.

The purpose of the paper is to identify key issues and develop recommendations for the use of the "one-on-one" method to ensure feedback following the assessment of competencies among employees in the foreign economic department.

Results. Competencies are fundamental requirements for a specific profession, while competence is an individual characteristic of an individual's professional skills. Thus, it can be said that competence is based on competencies defined by the company according to a specific position. Despite the high efficiency and significance of conducting staff competence assessments, several problems or obstacles may arise during the process, including issues such as insufficient objectivity of assessors, the lack of clear and understandable evaluation criteria, the absence of standardized methods and techniques for assessing employees, inadequate resource provision for assessments, the absence of a feedback and motivation system for employees, leading to their lack of understanding of the necessity of assessments, and more. Based on the conducted research, it was identified that employees of one of the enterprises in Lviv region named the lack of feedback as a key problem. To address this issue, it is recommended to conduct one-on-one meetings following the assessment of competencies among employees in the foreign economic department.

Conclusion. The assessment of staff competencies alone will not yield the expected results if there is no feedback between the management conducting or initiating the assessment and the staff whose competencies are being evaluated. Therefore, the recommended "one-on-one" method is currently the most suitable. It allows for a private discussion with the employee about their strengths and weaknesses, ensures the confidentiality of information, enhances the level of trust between the manager and team member, and fosters cohesion within the team.

Keywords: competence, assessment, employee, foreign economic department, «one-on-one» method