

Міністерство освіти і науки України
Уманський національний університет

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

УДК 005.95:331.522.4]:004](043.5)

ФОМЕНКО НІКІТА АНДРІЙОВИЧ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ Фоменко Н. А.

Науковий керівник: Слатвінський Максим Анатолійович

Умань – 2026

АНОТАЦІЯ

Фоменко Н. А. Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Уманський національний університет, Умань, 2026.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню аспектів управління розвитком кадрового потенціалу організації з акцентуванням на впровадженні компетентнісного підходу в умовах цифровізації та розробці практичних рекомендацій задля підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій у сучасному соціально-економічному середовищі. У роботі вперше обґрунтовано теоретико-прикладні основи управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, що забезпечує підвищення його ефективності, адаптивності та відповідності сучасним вимогам шляхом переходу до аналітично-адаптивної моделі. Актуальність теми зумовлена поглибленням цифрової трансформації економіки, яка істотно змінює вимоги до персоналу, механізми управління трудовою поведінкою та підходи до формування й розвитку кадрового потенціалу.

У першому розділі – «Теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу» – здійснено теоретичне обґрунтування компетентнісного підходу в управлінні персоналом як ключового інструменту розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки. Актуалізовано необхідність переходу до сучасних моделей, орієнтованих на розвиток компетентностей як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Обґрунтовано, що компетентнісний підхід дозволяє поєднати інтереси організації та працівника, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей

розвитку підприємства з індивідуальними траєкторіями професійного зростання персоналу.

Уточнено сутність компетентності як багатовимірної категорії, що характеризується мультикомпонентністю, гнучкістю, результативністю, системністю, та ціннісною спрямованістю. У цьому контексті дістали подальший розвиток теоретичні положення щодо сутності кадрового потенціалу організації, які доповнено трактуванням його як багатовимірного динамічного утворення, що інтегрує професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісні компоненти і визначає здатність персоналу створювати додану цінність та забезпечувати сталий розвиток організації. Доведено, що компетентність формується під впливом комплексу факторів, зокрема професійної діяльності, навчання, безперервного розвитку та особистісного вдосконалення, і визначає ступінь відповідності працівника вимогам конкретної професійної ролі.

Історіографічний аналіз дозволив сформувати сучасне бачення компетентнісного підходу з акцентом на персоналізацію розвитку кадрового потенціалу. Обґрунтовано доцільність упровадження персоналізованих програм професійного та особистісного зростання, орієнтованих на розвиток інноваційного потенціалу працівників, креативності та здатності вирішення нестандартних завдань, де формування культури безперервного навчання є необхідною умовою адаптації організацій до цифрових трансформацій.

У розділі дістали подальший розвиток науково-практичні уявлення щодо ролі цифрових технологій у трансформації процесів розвитку кадрового потенціалу, що дозволило обґрунтувати перехід від адміністративних моделей управління кадровим потенціалом до аналітично-адаптивних моделей, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Доведено, що широке впровадження цифрових технологій істотно розширює можливості управління розвитком кадрового потенціалу. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання та платформ управління талантами забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Встановлено, що компетентнісний підхід у поєднанні з цифровими інструментами створює можливість прогнозування майбутніх потреб у компетентностях, де ключову роль відіграють навчальні платформи, штучний інтелект та автоматизовані HRM-системи.

Аналіз сучасних тенденцій управління кадровим потенціалом в Україні та за кордоном довів, що впровадження інноваційних рішень сприяє зменшенню дисбалансу між формальною освітою та реальними компетентностями працівників, підвищує доступність ринку праці та конкурентоспроможність організацій.

У другому розділі – «Сучасні підходи до формування та розвитку компетентностей персоналу із застосуванням цифрових технологій» – здійснено ґрунтовний аналіз еволюції технологій відбору персоналу та сформовано сучасні концептуальні підходи до розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки. Установлено, що еволюція рекрутингу призвела до впровадження складних цифрових рішень (ATS, соціальний рекрутинг, великі масиви даних, хмарні технології), що суттєво знижує інформаційну асиметрію на ринку праці. Доведено, що цифровізація підвищує оперативність відбору, проте людський фактор залишається ключовим елементом, що обґрунтовує необхідність поєднання цифрових інструментів із професійним судженням HR-фахівців та компетентнісним підходом.

Сформовано уявлення про сучасний кадровий потенціал як результат поєднання базових, професійно-галузевих і цифрових компетентностей. При цьому удосконалено підхід до формування моделей компетентностей персоналу, який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів оцінювання (кореляція компетентностей і показників результативності праці), що знижує ризик формального застосування моделей компетентностей та підвищує практичну цінність управлінських рішень. Обґрунтовано, що розвиток персоналу в умовах цифрової економіки має ґрунтуватися на гібридній моделі компетентностей, у межах якої особливого

значення набувають метакомпетентності – здатність до безперервного навчання, адаптації до змін, критичного мислення, етичної відповідальності та стійкості до невизначеності.

Доведено, що цифрові компетентності поступово перестають бути вузькопрофесійними та стають обов’язковими для більшості функціональних ролей і рівнів управління, що обґрунтовує доцільність застосування рамки DigComp.

Виявлено стійкий компетентнісний розрив між вимогами роботодавців і фактичним рівнем підготовки працівників, що посилюється в умовах цифровізації, міграційних процесів і дефіциту кадрів. Доведено, що високий рівень формальної освіти не гарантує відповідності сучасним вимогам ринку праці, у зв’язку з чим організації змушені переорієнтовувати кадрову політику на внутрішній розвиток персоналу, впровадження корпоративного навчання, асесмент-процедур і HR-аналітики.

У третьому розділі – «Напрями удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» – обґрунтовано прикладні напрями удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу організацій на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. Зокрема, удосконалено методологічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу організації, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління, що забезпечує перехід системи управління з адміністративної в аналітично-адаптивну модель, спрямовану на випереджальний розвиток людського капіталу. Здійснено перехід від теоретико-аналітичних узагальнень попередніх розділів до формування цілісних, практично орієнтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення стійкого розвитку організацій у динамічному соціально-економічному середовищі.

Доведено, що розвиток кадрового потенціалу в цифровій економіці визначається не лише рівнем упровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а передусім якістю управління трудовою поведінкою персоналу, інституційним середовищем та системністю механізмів формування і розвитку компетентностей. Установлено, що трудова поведінка працівників виступає ключовим інтегральним індикатором ефективності кадрової політики, оскільки безпосередньо відображає рівень залученості, мотивації, адаптивності та результативності персоналу.

Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економіки трудова поведінка формується під впливом поєднання соціально-психологічних, організаційних і технологічних чинників, зростають вимоги до професійних, цифрових і особистісних компетентностей працівників, зокрема адаптивності, саморегуляції, емоційної стійкості та готовності до безперервного навчання, що робить її об'єктом цілеспрямованого управління.

Доведено, що ефективне управління трудовою поведінкою потребує узгодження індивідуальних мотивів працівників зі стратегічними цілями організації. Виявлено, що довіра до роботодавця, залученість персоналу, підтримка ініціативності, розвиток організаційної культури та ефективна внутрішня комунікація формують передумови позитивної трудової поведінки, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці й реалізацію стратегій розвитку. Запропонований підхід дозволяє інтегрувати поведінкові аспекти в загальну систему управління розвитком кадрового потенціалу.

Окрему увагу приділено аналізу обмеженої раціональності працівників у процесі прийняття управлінських рішень та впливу цифрового середовища на поведінкові моделі. Обґрунтовано, що впровадження цифрових інструментів управління розвитком кадрового потенціалу має враховувати когнітивні особливості людини, інформаційні перевантаження та зростання психологічних ризиків. Це зумовлює необхідність поєднання аналітичних управлінських рішень із програмами розвитку емоційної компетентності, комунікативних навичок і лідерських якостей персоналу.

Проведено аналіз інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Виявлено ключові проблеми національного інституційного середовища, зокрема фрагментарність управлінських механізмів, недостатню інтеграцію цифрових HR-платформ, слабку координацію між системами освіти, бізнесу та державного управління, а також дефіцит цифрових компетентностей персоналу. Порівняльний аналіз практик країн ОЕСР дозволив обґрунтувати напрями модернізації інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом.

Розроблено механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, який інтегрує інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та цифрово-технологічну підсистеми. На його основі удосконалено структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу, що дозволяє систематизувати процеси оцінювання, розвитку та моніторингу компетентностей персоналу з використанням аналітики персоналу, профілів компетентностей та платформ управління талантами. Для забезпечення його ефективного функціонування удосконалено практичні рекомендації щодо цифровізації HR-процесів, орієнтовані на інтегроване використання HRM-, ERP-, LMS-/LXP-платформ, а також дістав подальший розвиток інструментарій управління та підходи до впровадження механізму управління з урахуванням інституційних, організаційних і мотиваційних чинників.

Ключові слова: кадровий потенціал; управління персоналом; соціально-трудові відносини; компетентнісний підхід; компетентності; менеджмент; стратегічне управління; ефективність; цифрова трансформація; цифрові технології; професійний розвиток; способи навчання; HR-аналітика; цифрові компетентності; рекрутинг; трудова поведінка; мотиваційний менеджмент; інституційне середовище.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах застосування цифрових технологій. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-60>
2. Фоменко Н. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515)
3. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255>
4. Фоменко Н. А. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Фоменко Н. А. Мотивація персоналу в теорії менеджменту. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. : О. Л. Богашко, С. М. Подзігун, Л. А. Чвертко]. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 434–437.

6. Фоменко Н. А. Управління персоналом в умовах цифровізації: огляд зарубіжного досвіду. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*: зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1./За заг. ред В. І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2024. С. 68–71.
7. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VII Міжнар. наук.- практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 350–351.
8. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу як складова управління організацією. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали XI Всеукр. наук.-практик. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] Умань: УДПУ, 2024. С. 206–208.
9. Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали III Міжнар. наук.-практик. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. Умань : Візаві, 2025. С. 198–202.
10. Фоменко Н. А. Цифрові технології як чинник підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практик. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 248–249.

ANNOTATION

Fomenko N. A. Management of human resource potential development of an organization based on the competency-based approach under digitalization conditions. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, specialty 073 Management. – Uman National University, Uman, 2026.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation of aspects of human resource potential development management within an organization, with an emphasis on the implementation of the competency-based approach in the context of digitalization, and the development of practical recommendations to improve the efficiency, adaptability, and competitiveness of organizations in the modern socio-economic environment. In this work, for the first time, the theoretical and applied foundations of organizational human resource potential development management based on the competency-based approach under conditions of digitalization are substantiated, which ensures an increase in its efficiency, adaptability, and compliance with modern requirements through the transition to an analytical-adaptive model. The relevance of the topic is driven by the deepening digital transformation of the economy, which radically changes personnel requirements, mechanisms of labor behavior management, and approaches to the formation and development of human resource potential.

In the first chapter, "Theoretical foundations of human resource potential development management based on the competency approach", the theoretical substantiation of the competency-based approach in personnel management as a key tool for developing human resource potential in the context of economic digitalization is carried out. The need to transition to modern models focused on the development of competencies as a strategic factor in ensuring organizational competitiveness is actualized.

It is substantiated that the competency-based approach allows aligning the interests of the organization and the employee, ensuring the coordination of the

enterprise's strategic development goals with the individual trajectories of personnel's professional growth.

The essence of competency is clarified as a multidimensional category characterized by a multicomponent nature, flexibility, efficiency, systematicity, and value orientation. In this context, the theoretical provisions regarding the essence of the organization's human resource potential were further developed, supplemented by its interpretation as a multidimensional dynamic formation that integrates qualificalational, behavioral, digital, and value components and determines the personnel's ability to create added value and ensure the sustainable development of the organization. It is proven that competency is formed under the influence of a complex of factors, in particular, professional activity, learning, continuous development, and personal improvement, and determines the degree of the employee's compliance with the requirements of a specific professional role.

Historiographical analysis allowed for the formation of a modern vision of the competency-based approach with an emphasis on personalizing the development of human resource potential. The expediency of implementing personalized programs for professional and personal growth, focused on developing the innovative potential of employees, creativity, and the ability to solve non-standard tasks, is substantiated, where the formation of a continuous learning culture is a necessary condition for the adaptation of organizations to digital transformations.

In the chapter, scientific and practical ideas regarding the role of digital technologies in the transformation of human resource potential development processes were further developed, which allowed substantiating the transition from administrative models of human resource potential development management to analytical-adaptive models focused on the development of human capital. It is proven that the widespread implementation of digital technologies significantly expands the possibilities of human resource potential development management. The use of HR analytics, automated assessment systems, and talent management platforms ensures an increase in the validity of managerial decisions.

It is established that the competency-based approach, combined with digital tools, creates the possibility of predicting future competency needs, where learning platforms, artificial intelligence, and automated HRM systems play a key role.

The analysis of modern trends in human resource potential management in Ukraine and abroad has proven that the implementation of innovative solutions helps reduce the imbalance between formal education and the actual competencies of employees, increasing labor market accessibility and the competitiveness of organizations.

In the second chapter, "Modern approaches to the formation and development of personnel competencies using digital technologies", a thorough analysis of the evolution of personnel selection technologies is carried out, and modern conceptual approaches to the development of human resource potential in the context of the digital transformation of the economy are formed. It is established that the evolution of recruiting has led to the implementation of complex digital solutions (ATS, social recruiting, big data, cloud technologies), which significantly reduces information asymmetry in the labor market. It is proven that digitalization increases the efficiency of selection, but the human factor remains a key element, which justifies the need to combine digital tools with the professional judgment of HR specialists and the competency-based approach.

The concept of modern human resource potential as a result of combining basic, professional-industry, and digital competencies is formed. At the same time, the approach to the formation of personnel competency models is improved, which involves their validation based on a combination of qualitative and quantitative assessment methods (correlation of competencies and labor performance indicators), which reduces the risk of formal application of models and increases the practical value of managerial decisions. It is substantiated that personnel development in the digital economy should be based on a hybrid competency model, within which meta-competencies become particularly important – the ability for continuous learning, adaptation to changes, critical thinking, ethical responsibility, and resilience to uncertainty.

It is proven that digital competencies are gradually ceasing to be narrowly professional and are becoming mandatory for most functional roles and management levels, which justifies the expediency of applying the DigComp framework.

A persistent competency gap between employer requirements and the actual level of employee training has been identified, which is exacerbated under the conditions of digitalization, migration processes, and staff shortages. It is proven that a high level of formal education does not guarantee compliance with the modern requirements of the labor market, in connection with which organizations are forced to reorient their personnel policy towards internal personnel development, the implementation of corporate training, assessment procedures, and HR analytics.

In the third chapter, "Directions for improving human resource potential development management based on the competency-based approach under conditions of digitalization", applied directions for improving the management of organizational human resource potential development based on the competency-based approach in the context of digital transformation are substantiated. In particular, the methodological approach to managing the development of the organization's human resource potential is improved, which, unlike existing ones, is based on the integration of the competency-based approach with digital personnel management technologies, ensuring the transition of the management system from an administrative to an analytical-adaptive model aimed at the anticipatory development of human capital. A transition is made from the theoretical and analytical generalizations of previous chapters to the formation of holistic, practically oriented managerial decisions aimed at increasing the efficiency of human capital utilization and ensuring the sustainable development of organizations in a dynamic socio-economic environment.

It is proven that the development of human resource potential in the digital economy is determined not only by the level of implementation of information and communication technologies, but primarily by the quality of personnel labor behavior management, the institutional environment, and the systematic nature of mechanisms for the formation and development of competencies. It is established

that employee labor behavior acts as a key integral indicator of HR policy effectiveness, as it directly reflects the level of engagement, motivation, adaptability, and performance of personnel.

It is substantiated that in the context of economic digitalization, labor behavior is formed under the influence of a combination of socio-psychological, organizational, and technological factors; the requirements for professional, digital, and personal competencies of employees increase, in particular adaptability, self-regulation, emotional stability, and readiness for continuous learning, which makes it an object of targeted management.

It is proven that effective labor behavior management requires aligning the individual motives of employees with the strategic goals of the organization. It is revealed that trust in the employer, personnel engagement, support for initiative, development of corporate culture, and effective internal communication form the prerequisites for positive labor behavior, which directly affects labor productivity and the implementation of development strategies. The proposed approach allows integrating behavioral aspects into the overall human resource potential development management system.

Special attention is paid to the analysis of employees' bounded rationality in the decision-making process and the impact of the digital environment on behavioral models. It is substantiated that the implementation of digital human resource potential development management tools must take into account human cognitive features, information overload, and an increase in psychological risks. This necessitates combining analytical management decisions with programs for developing the emotional competence, communication skills, and leadership qualities of personnel.

An analysis of the institutional support for managing the development of human resource potential in the digital economy is conducted. Key problems of the national institutional environment are identified, including the fragmentation of governance mechanisms, insufficient integration of digital HR platforms, weak coordination between education systems, business, and public administration, as

well as a deficit of personnel's digital competencies. A comparative analysis of OECD countries' practices allowed substantiating the directions for modernizing the institutional support for human resource potential management.

A mechanism for managing the development of human resource potential based on the competency-based approach under digitalization conditions is developed, which integrates informational-analytical, organizational-managerial, and digital-technological subsystems. Based on it, the structural and logical model of the mechanism for managing human resource potential development is improved, which allows systematizing the processes of assessment, development, and monitoring of personnel competencies using HR analytics, digital profiles, and talent management platforms. To ensure its effective functioning, practical recommendations for the digitalization of HR processes are improved, focused on the integrated use of HRM, ERP, and LMS/LXP platforms, and the management tools and approaches to implementing the management mechanism are further developed, taking into account institutional, organizational, and motivational factors.

Keywords: human resource potential; human resource management; social and labor relations; competency-based approach; competencies; management; strategic management; efficiency; digital transformation; digital technologies; professional development; training methods; HR analytics; digital skills; recruitment; labor behavior; performance management; institutional environment.

REFERENCES

Publications in Ukrainian professional scientific journals

1. Slatvinskyi, M. A., Fomenko, N. A. (2024). Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu orhanizatsii v umovakh zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii [Management of the development of human resources potential of organizations in the context of digital technologies application]. *Biznes-navihator*, issue 4(77), 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-60> [in Ukrainian].

2. Fomenko, N. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni rozvytkom kadrovoho potentsialu [Competency-based approach to managing the development of human resources potential]. *Ekonomichni horyzonty*, No. 1(30), 71–81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515) [in Ukrainian].

3. Slatvinskyi, M. A., Fomenko, N. A. (2025). Modernizatsiia instytutsiinoho zabezpechennia upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Modernization of institutional support for managing human resources development in the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, No. 203, 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255> [in Ukrainian].

4. Fomenko, N. A. (2025). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Mechanism for managing human resources development based on the competency approach in the conditions of digital transformation]. *Ekonomichnyi prostir*, No. 206, 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190> [in Ukrainian].

Scientific works confirming approbation of dissertation materials

5. Fomenko, N. A. (2023). Motyvatsiia personalu v teorii menedzhmentu [Personnel motivation in management theory]. *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky: Proceedings of the Scientific and Practical Conference*. Uman: USPU. 434–437 [in Ukrainian].

6. Fomenko, N. A. (2024). Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii: ohliad zarubizhnoho dosvidu [Human resource management in the context of digitalization: review of foreign experience]. *Suchasni priorityty rozvytku nauky ta suspilstva: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*, vol. 1, part 1. Ternopil: Krok. 68–71 [in Ukrainian].

7. Fomenko, N. A. (2024). Rozvytok kadrovoho potentsialu na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu v umovakh tsyfrovizatsii [Development of human resources potential based on the competency approach in the context of digitalization]. *Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*

Ukrainy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Kropyvnytskyi: CNTU. 350–351 [in Ukrainian].

8. Fomenko, N. A. (2024). Rozvytok kadrovoho potentsialu yak skladova upravlinnia orhanizatsiieiu [Development of human resources potential as a component of organizational management]. Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Uman: USPU. 206–208 [in Ukrainian].

9. Fomenko, N. A. (2025). Modernizatsiia instytutsiinoho zabezpechennia upravlinnia kadrovym potentsialom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modernization of institutional support for human resources management in the digital economy]. Aktualni pytannia rozvytku ekonomiky: svitovi ta natsionalni aspekty: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Uman: Vizavi. 198–202 [in Ukrainian].

10. Fomenko, N. A. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia kadrovym potentsialom orhanizatsii [Digital technologies as a factor in improving the efficiency of human resources management]. Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Kropyvnytskyi: CNTU. 248–249 [in Ukrainian].

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	28
1.1. Концептуальні засади застосування компетентнісного підходу в стратегічно орієнтованому управлінні розвитком кадрового потенціалу	28
1.2. Трансформація управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки	46
1.3. Антикризове управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації	69
Висновки до розділу 1	88
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	91
2.1. Еволюція технологій відбору персоналу в організації	91
2.2. Аналіз компетентнісної структури кадрового потенціалу та тенденції її розвитку	104
2.3. Вплив цифровізації на ринок праці та формування кадрового потенціалу організацій	120
Висновки до розділу 2	140
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	143
3.1. Прикладні засади управління трудовою поведінкою як індикатором розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації.....	143
3.2. Організаційно-інституційні інструменти модернізації забезпечення розвитку кадрового потенціалу організації	158
3.3. Формування механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації	169
Висновки до розділу 3	185
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ	217

ВСТУП

Актуальність теми. Нині, в умовах кризових викликів, одним із акцентуальних чинників ефективного функціонування організації є кадровий потенціал. Становлення «економіки знань» призвело до якісних змін економічних систем у контексті розгляду людини як основного економічного ресурсу та встановило нові вимоги до його ефективного використання.

Управління розвитком кадрового потенціалу організації на базисі створення можливостей формування та розвитку відповідних компетентностей, тобто на основі компетентнісного підходу, встановлює необхідні передумови для продуктивної роботи персоналу, ефективного використання кадрового ресурсу та, відповідно, сталого розвитку самої організації. Таким чином успішна діяльність організації, в своїй основі, залежить, зокрема, від рівня формування кадрового потенціалу за компетентнісним підходом.

Розвиток цифрових технологій в останні десятиліття вплинув на формування світоглядних тенденцій функціонування системи менеджменту організацій, в тому числі на управління розвитком кадрового потенціалу. Управлінська інформація оцифровується та аналізується з використанням ІТ-систем, що привносить нові підходи до сфери управління; ІТ-рішення інтегруються до системи менеджменту організацій; формування та розвиток компетентностей персоналу теж зазнає змістових трансформацій.

Зазначені трансформаційні процеси повністю корелюють із державними пріоритетами України у сфері цифровізації. Зокрема, актуальність дослідження підтверджується завданнями, закладеними в Законі України «Про Національну програму інформатизації» [1], Концепції розвитку цифрових компетентностей (схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р) [2] та Національній економічній стратегії на період до 2030 року (затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179) [3]. Ці нормативно-правові акти визначають цифрове середовище та

розвиток відповідних цифрових навичок і компетентностей як фундаментальну основу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, що безпосередньо екстраполюється на рівень управління кадровим потенціалом окремих організацій.

Головними напрямками змін у визначенні ефективності підходів до управління розвитком кадрового потенціалу організацій на основі компетентнісного підходу в умовах цифровізації мають стати: забезпечення умов для пришвидшення інноваційних ініціатив, виявлення пріоритетних напрямів інформаційного забезпечення, набуття необхідних компетентностей персоналом, розвиток культури та компетентностей інформаційного обміну, впровадження в систему підготовки персоналу сучасних ІТ-технологій, синхронізація всіх видів діяльності з підготовки висококомпетентних фахівців, застосування цифрової аналітики тощо.

Теоретико-методологічні засади управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу сформувалися в результаті еволюції наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальні положення компетентнісного підходу закладено у працях Д. МакКлелланда [4], Р. Бояціса [5], Л. та С. Спенсерів [6], які знайшли подальший розвиток у дослідженнях С. Гортон та А. Хондегем [7], Л. Сенкевича [8], Е. Беленезі [9], Л. В. Волянської-Савчук [10].

Вагомий внесок у дослідження кадрового потенціалу як багатовимірної категорії здійснили українські науковці В. М. Гриньова [11], Л. І. Чернишова [12], Т. М. Касіч-Пилипенко [13], Н. В. Трусова [14], С. В. Леськова [15], С. М. Подзігун та Н. О. Пачева [16]. Концепція людського капіталу як стратегічного ресурсу організації ґрунтується на працях Дж. Барні [17], П. Райта та Г. Макмахана [18], Б. Герхарта [19].

Питання цифрової трансформації управління персоналом висвітлено у роботах Г. Бея [20], О. І. Кравчук [21], Є. Є. Іоніна [22], М. А. Слатвінського [23], О. П. Кірдака та Н. О. Пачевої [24], Т. А. Немченко [25; 26]. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу розроблено у працях

Д. Кіркпатріка [27], Дж. Філіпса [28], Д. Стафлбіма [29], Р. Кауфмана [30], а також українських дослідників Л. Г. Липич [31], Л. В. Волянської-Савчук [32]. Інституційні аспекти управління кадровим потенціалом у контексті цифрової економіки представлені в роботах Д. Норта [33], М. Кастельса [34], Н. В. Зачосової [35], А. В. Чернецького [36], де підкреслюється необхідність адаптації формальних і неформальних інститутів до цифрових трансформацій ринку праці та системи управління персоналом.

Незважаючи на значний науковий доробок, потребують подальшого розвитку питання інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління розвитком кадрового потенціалу, формування цілісного механізму управління розвитком кадрового потенціалу, а також обґрунтування його інституційного, організаційного та аналітичного забезпечення в умовах цифровізації, що зумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи, що фінансується за рахунок коштів загального фонду Державного бюджету України, на тему «Стратегічне проєктування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U101614), у межах якої доповнено та конкретизовано блок досліджень, пов'язаних із виміром безпеки людини та стійкості інноваційного бізнес-середовища. Кадровий потенціал організацій розглядається як ключовий чинник забезпечення соціально-економічної стабільності, адаптивності бізнесу та відновлення економіки в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків і цифрової трансформації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення прикладних засад і механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на основі компетентнісного підходу в умовах цифрової економіки.

Відповідно до поставленої мети в дисертаційній роботі передбачено вирішення таких завдань дослідження:

- узагальнити та систематизувати теоретичні підходи до трактування сутності кадрового потенціалу організації та компетентнісного підходу в управлінні його розвитком;
- дослідити еволюцію та сучасні тенденції розвитку компетентнісного підходу в системі управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки;
- проаналізувати сучасний стан і структурні особливості кадрового потенціалу в Україні;
- оцінити вплив цифрових технологій на процеси управління розвитком кадрового потенціалу;
- обґрунтувати інституційні, організаційні та методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу організацій у цифровому середовищі;
- розробити прикладну структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій;
- сформулювати науково-прикладні рекомендації щодо цифровізації HR-процесів в організаціях шляхом інтегрованого використання сучасних цифрових рішень.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах цифрової економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні засади управління розвитком кадрового потенціалу організації на основі компетентнісного підходу в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять положення економічної теорії, загальні концепції управління персоналом, діалектичний метод пізнання, що дозволяє виявити основні характеристики досліджуваних явищ та процесів у їх взаємозв’язку, тенденції

їх зміни. Для розв'язання поставлених завдань дисертаційного дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для дослідження еволюції наукових поглядів на управління кадровим потенціалом, компетентнісний підхід і цифровізацію HR-процесів, а також для формування теоретичних засад дослідження (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 2.1); системний підхід – для розгляду кадрового потенціалу як цілісної динамічної системи та обґрунтування структури механізму управління його розвитком в умовах цифрової трансформації (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 3.3); інституційний метод – для аналізу впливу формальних і неформальних інститутів на процеси управління розвитком кадрового потенціалу (підрозділ 3.2); компетентнісний підхід – для формування моделей компетентностей, визначення ключових професійних і цифрових компетентностей персоналу та обґрунтування інструментів їх розвитку (підрозділи 2.2, 2.3); економіко-статистичні методи (групування, порівняння, аналіз динаміки) – для оцінки стану і тенденцій розвитку кадрового потенціалу та ринку праці (підрозділи 2.3, 3.2); методи порівняльного аналізу – для зіставлення національних і міжнародних практик управління розвитком кадрового потенціалу, зокрема України та країн ЄС ОЕСР (підрозділи 1.3, 2.2, 2.3, 3.2); аналітичні методи управління персоналом – для обґрунтування використання цифрових інструментів оцінки, моніторингу та прогнозування розвитку компетентностей персоналу (підрозділи 2.2, 3.3); методи структурно-логічного моделювання та графічні методи – для розробки структурно-логічної моделі механізму управління розвитком кадрового потенціалу, формування прикладних алгоритмів HR-цифровізації та візуалізації отриманих результатів (підрозділи 3.1, 3.3); абстрактно-логічний метод – для формування висновків і наукових узагальнень за результатами дослідження (розділи 1–3).

Інформаційною базою дослідження є офіційні аналітичні та статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Державної служби зайнятості України, Світового банку, Міжнародної

організації праці, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної організації міграції, аналітичних центрів, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, а також у розробці механізму та практичних рекомендацій щодо його впровадження з метою підвищення ефективності, адаптивності й відповідності управлінських рішень сучасним вимогам цифрової трансформації економіки.

Основні положення наукової новизни:

вперше:

- обґрунтовано концепцію управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах цифровізації на засадах компетентнісного підходу, яка, на відміну від фрагментарних підходів, розглядає цей процес як стратегічно орієнтовану систему трансформації людського капіталу через синергію професійних, цифрових та ціннісних компетентностей, що дозволяє реалізувати перехід від реактивного адміністрування до предиктивного аналітично-адаптивного проектування розвитку кадрового потенціалу в цифровому середовищі.

удосконалено:

- методологічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу організації, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління, що забезпечує перехід системи управління з адміністративної в аналітично-адаптивну модель, спрямованої на випереджальний розвиток людського капіталу та забезпечення стратегічної відповідності компетентностей персоналу векторам розвитку організації;

- структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу, доповнену інформаційно-аналітичною, організаційно-управлінською та цифрово-технологічною підсистемами, що дозволяє

систематизувати процеси оцінювання, розвитку та моніторингу компетентностей працівників з використанням засобів аналітики, цифрових профілів працівників та платформ управління талантами;

– підхід до формування моделей компетентностей працівників, який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів оцінювання (кореляція компетентностей і показників результативності праці), що знижує ризик формального застосування моделей компетентностей та підвищує практичну цінність управлінських рішень;

дістало подальший розвиток:

– теоретичні положення щодо сутності кадрового потенціалу організації, які доповнено трактуванням його як багатовимірного динамічного утворення, що інтегрує професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісні компоненти і визначає здатність персоналу створювати додану цінність та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки;

– науково-практичні уявлення щодо ролі цифрових технологій у трансформації процесів розвитку кадрового потенціалу, що дозволило обґрунтувати перехід від адміністративних моделей управління розвитком кадрового потенціалу до аналітично-адаптивних моделей, орієнтованих на розвиток людського капіталу;

– підходи до впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу в організаціях шляхом обґрунтування поетапної реалізації механізму з урахуванням інституційних, організаційних і мотиваційних чинників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання в діяльності органів державної влади, підприємств та організацій різних форм та видів економічної діяльності, закладів освіти, а також у системі корпоративного управління з метою підвищення ефективності розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації. Розроблені теоретичні засади управління розвитком кадрового потенціалу та запропонований механізм управління на засадах компетентнісного підходу можуть бути застосовані в практиці стратегічного управління розвитком

кадрового потенціалу підприємств для формування системи цілеспрямованого розвитку професійних і цифрових компетентностей працівників, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організацій.

Запропонована структурно-логічна модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу може використовуватися керівниками та HR-підрозділами під час розроблення стратегій розвитку людського капіталу, побудови індивідуальних траєкторій професійного зростання працівників. впровадження систем оцінювання й моніторингу компетентностей персоналу з використанням цифрових інструментів та аналітики персоналу.

Результати аналітичної оцінки стану та тенденцій розвитку кадрового потенціалу в Україні можуть бути використані органами державного управління та місцевого самоврядування під час формування і коригування державної кадрової, освітньої та соціально-економічної політики, зокрема в частині розвитку цифрових компетентностей і адаптації ринку праці до умов цифрової економіки.

Загалом впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню адаптивності системи управління розвитком кадрового потенціалу до викликів цифрової трансформації, ефективному розвитку кадрового потенціалу організацій і формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність: ПрАТ «Технолог» (довідка № 1243/1201 від 22.12.2025 р.), ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (довідка № 624 від 23.12.2025 р.), Брацлавської селищної ради у Вінницькій області (довідка № 843 від 29.10.2025 р.).

Результати досліджень також використовуються в освітньому процесі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент при викладанні навчальних дисциплін: «Економіка праці і соціально-трудова відносини»,

«Менеджмент персоналу», «Організація праці в цифровому середовищі», «Ринок праці» (довідка № 2049/01 від 24.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, представлені у дисертаційному дослідженні, отримані автором самостійно, що підтверджено в опублікованих працях. У наукових публікаціях, створених у співавторстві, використано лише ті результати, висновки та положення, які є індивідуальним внеском автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських конференціях, серед яких: Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки (м. Умань, 16 листопада 2023 р.), Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства (м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 р.), Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (м. Кропивницький, 07-08 листопада 2024 р.), Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки (м. Умань, 14 листопада 2024 р.), Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти (м. Умань, 21 травня 2025 р.), Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (м. Кропивницький, 06-07 листопада 2025 р.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 4,23 д. а., з яких особисто автору належить 3,99 д. а., з них: 4 публікацій у наукових фахових виданнях, 6 тез доповідей за матеріалами конференцій.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що розкривають зміст теми дослідження, та висновків до них, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 244 сторінки, основний зміст викладено на 173 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 55 рисунків, 9 додатків на 28 сторінках, список використаних джерел включає 214 найменувань, із них 115 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Концептуальні засади застосування компетентнісного підходу в стратегічно орієнтованому управлінні розвитком кадрового потенціалу

У нинішніх умовах трансформаційних змін успішність сучасних організацій, в значній мірі, залежить від розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. В умовах стрімкого поширення процесів цифровізації на всі галузі, концептуальних змін у структурі трудових ресурсів та появи нових викликів, стає необхідним перегляд застарілих підходів до управління кадровим потенціалом та, відповідно, вироблення нових, тих, які будуть адаптовані до сучасних умов кризових викликів. Компетентнісний підхід є однією із ключових концепцій, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність організацій через якісну структурування та оптимізацію управління кадровим потенціалом.

Компетентнісний підхід сформувався як відповідь на нові виклики у системі управління кадровим потенціалом, що постали в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та швидких змін до професійних вимог. Його сутність полягає не лише у забезпеченні високої результативності працівників, а й у розвитку саме тих компетентностей, які дають змогу досягати очікуваних результатів у поєднанні з професійними та особистісними потребами особи.

Підґрунтя для становлення компетентнісного підходу було закладено у працях зарубіжних дослідників, зокрема Р. Боятциса [4] і Д. МакКлелланда [5]. Ці науковці вперше звернули увагу на зв'язок між поведінковими характеристиками керівників і рівнем ефективності їх діяльності. Їхні дослідження були спрямовані на виокремлення специфічних моделей поведінки, що відрізняють високорезультативних управлінців від середніх.

Саме Р. Боятцис надав сучасне трактування категорії «компетентність», визначивши її як системну властивість особистості, що зумовлює ефективність трудової діяльності та виявляється через певні дії, стиль поведінки й організаційні умови.

Подальший розвиток компетентнісного підходу відбувся завдяки науковим розробкам Л. і С. Спенсерів [6], які вивчали роль компетентностей в управлінні персоналом та обґрунтували їх роль у підвищенні якості управлінських рішень і результативності бізнес-процесів. Саме їхні праці заклали методологічне підґрунтя для широкого впровадження компетентнісного підходу в корпоративні системи управління кадровим потенціалом.

У сучасній інтерпретації компетентність розглядається як інтегральна характеристика особистості, яка відображає здатність індивіда успішно виконувати професійні та життєві завдання, спираючись на поєднання теоретичних знань, практичних умінь, професійних навичок, досвіду, емоційно-вольових якостей і поведінкових установок [7; 8]. Компетентність формується під впливом навчання, професійної діяльності та особистісного розвитку і визначає ступінь відповідності людини вимогам конкретної професійної ролі або ситуації.

Характерними ознаками компетентності є:

1. Мультикомпонентність – поєднання знань, умінь, навичок, мотиваційних чинників, поведінкових характеристик та індивідуальних установок.
2. Контекстуальність – компетентності реалізуються в межах певних професійних контекстів і умов діяльності.
3. Гнучкість – здатність оперативно пристосовуватися до організаційних, технологічних і соціальних змін.
4. Результативність – демонстрація ефективності виконання професійних і особистісних завдань.

5. Орієнтація на розвиток – передбачає необхідність безперервного вдосконалення, доповнення та оновлення набутого досвіду.

6. Системність – компетентність є взаємопов’язаною сукупністю елементів, що утворюють єдиний функціональний комплекс.

7. Ціннісна орієнтація – включає моральні норми, відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки.

Наведені характеристики становлять центральний елемент сучасної системи управління кадровим потенціалом, оскільки саме вони забезпечують можливість комплексно оцінювати кадровий потенціал і здійснювати його цілеспрямований розвиток з урахуванням як професійних параметрів, так і індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Сучасне трактування компетентнісного підходу ґрунтується на низці ключових принципів. Першим серед них є індивідуалізація розвитку конкретного працівника, що передбачає адаптацію освітніх траєкторій, програм навчання й професійного розвитку до унікальних потреб та можливостей кожного працівника. Другим є інтегрованість теорії та практики, що забезпечує прямий зв’язок між накопиченням професійної інформації та здатністю застосовувати її у реальних виробничих та управлінських ситуаціях. Третім принципом виступає адаптивність, яка передбачає необхідність постійного оновлення змісту навчання та розвитку відповідно до технологічних інновацій та трансформацій організаційних процесів (рис. 1.1).

Компетентнісний підхід у сфері управління розвитком кадрового потенціалу пройшов послідовну еволюцію, поступово реагуючи на трансформації соціально-економічних умов, науково-технічний прогрес і зміни структури попиту на робочу силу.

На початкових етапах у практиці управління кадровим потенціалом домінувала кваліфікаційна модель, у межах якої ключовими параметрами оцінювання працівників були рівень їх формальної освіти та наявність технічних умінь [4; 5]. Проте подальший розвиток систем управління людськими ресурсами засвідчив обмеженість такої логіки. Поступовий

перехід до компетентнісного підходу спричинив зміщення акценту з констатації освітньо-кваліфікаційних характеристик на оцінювання ширшого спектра компетентностей, що відображають реальну здатність працівника створювати цінність для організації.

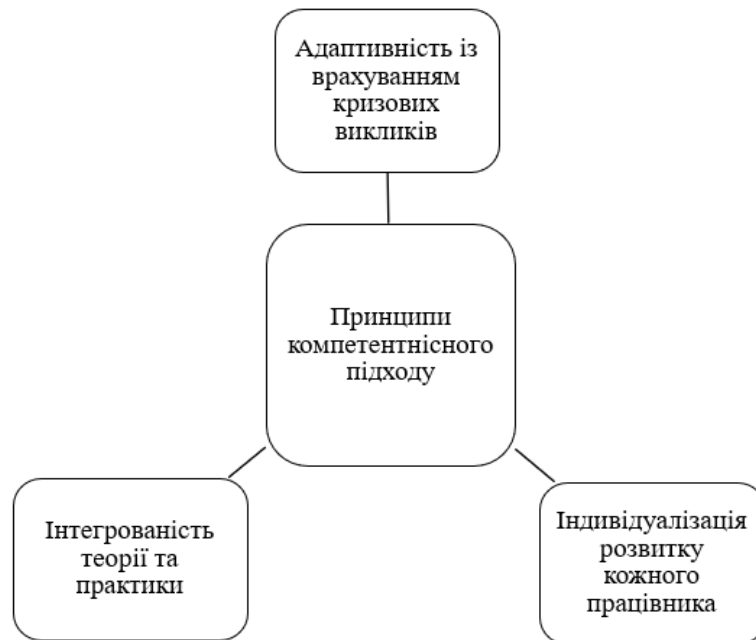


Рис. 1.1. Принципи компетентнісного підходу

Джерело: сформовано автором

Еволюція компетентнісного підходу включає низку ключових зрушень, зокрема розширення трактування компетентностей, перехід до персоніфікованих стратегій розвитку працівників, інтеграцію компетентнісного підходу до системи стратегічного управління організацією та появу якісно нових можливостей унаслідок цифрових і глобалізаційних трансформацій [7–9; 37] (рис. 1.2).

На сучасному етапі трансформації змісту компетентнісного підходу спостерігається перехід до розуміння компетентностей як інтегрованих утворень, що поєднують не лише знання й уміння, але й ставлення, особистісні риси та поведінкові прояви. Зростає увага до індивідуальних характеристик працівника – таких як адаптивність, творчість, креативність, емоційний інтелект – оскільки вони є визначальними для ефективності діяльності в

умовах невизначеності та динамічних змін. Така концептуальна переорієнтація, особливо в період кризових викликів, дозволяє організаціям точніше оцінювати реальну спроможність працівника виконувати професійні функції, приймати рішення та діяти у складних робочих ситуаціях.

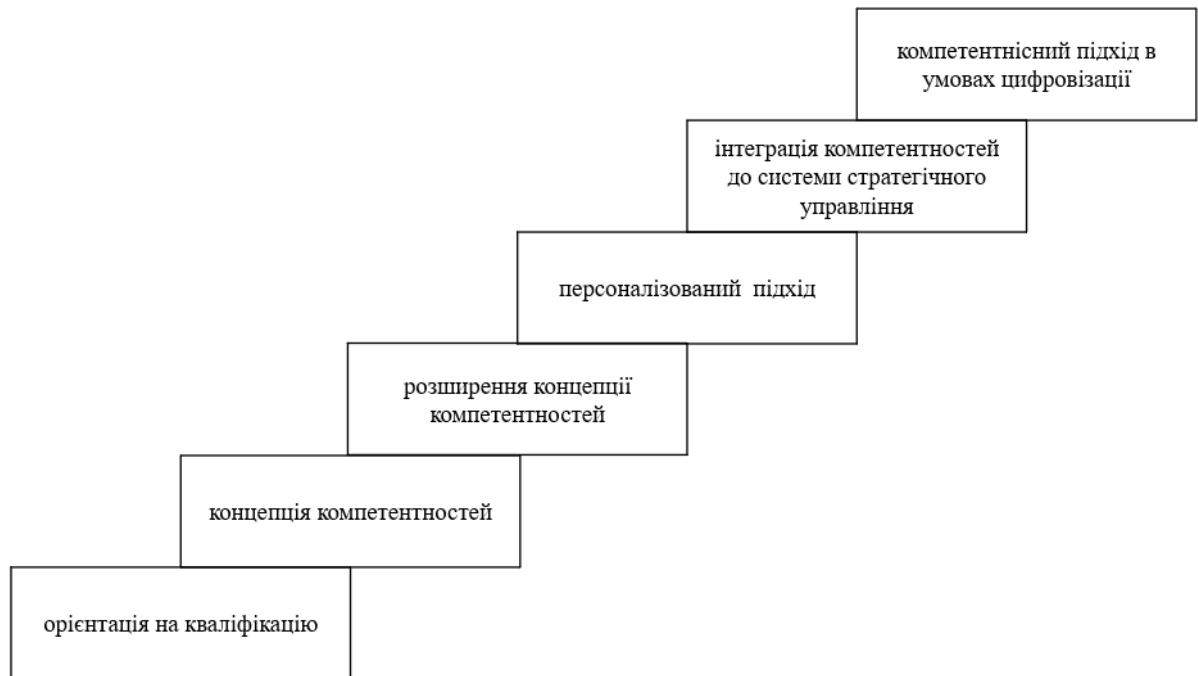


Рис. 1.2. Історіографія розвитку компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом

Джерело: сформовано автором

Якщо на ранньому етапі розвитку компетентнісного підходу компетентності здебільшого ототожнювалися з технічними навичками, то сьогодні їх зміст значно ширший і охоплює hard skills (технічні знання й професійні навички), soft skills (комунікація, лідерство, здатність до управління конфліктами, емоційний інтелект), а також гнучкі компетентності – здатність до швидкого навчання, адаптації, інноваційного мислення та опанування нових професійних ролей.

Сучасна парадигма компетентнісного підходу ґрунтується на визнанні унікальності кожного працівника та його індивідуального потенціалу. Це знаходить відображення у впровадженні персоналізованих програм розвитку компетентностей, використанні інструментів коучингу, менторингу та

наставництва для підтримки професійного й особистісного зростання, а також у розвитку механізмів самоосвіти та самоменеджменту (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Персоналізовані програми професійного та особистісного розвитку

Джерело: сформовано автором

Цей підхід полягає у побудові динамічних моделей компетентностей, які репрезентують еталонний вияв трудової поведінки та виступають орієнтиром для управління кадровим потенціалом. Він передбачає узгодженість усіх HR-процесів – від підбору працівників до оцінювання результативності їх діяльності – заради досягнення як економічних, так і соціальних результатів діяльності організації.

Якщо раніше компетентності розглядалися у вузькому контексті конкретних посад, то з часом, під впливом трансформацій ринку праці та організаційного середовища, вони стали складовою стратегічного управління. У цьому виявляються такі принципові зрушення:

- виокремлення та формування ключових компетентностей організації, які забезпечують її унікальні конкурентні переваги;

- використання компетентностей як інструменту планування професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників, розробки програм навчання й підвищення кваліфікації;
- узгодження моделей компетентностей із довгостроковими стратегічними цілями організації.

На сучасному етапі розвитку компетентнісного підходу особливий акцент зроблено на інноваційному потенціалі працівника, що передбачає формування культури безперервного навчання, розвиток компетентностей у напрямках креативності, підприємницького мислення, здатності до інновацій, критичного аналізу та вирішення нестандартних завдань.

Поширення цифрових технологій радикально розширило можливості управління компетентностями. Зокрема, з'явилися інструменти автоматизованої оцінки за допомогою HR-аналітики, центрів оцінювання, платформ для управління талантами (наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM), штучного інтелекту для створення моделей компетентностей, прогнозування продуктивності працівників і визначення проблемних етапів у процесі формування компетентностей.

Еволюція компетентнісного підходу підтверджує його ключову роль у підвищенні ефективності управління кадровим потенціалом в умовах динамічного середовища. Його практична реалізація дає змогу організаціям гнучко реагувати на зовнішні виклики, підвищувати продуктивність та утримувати конкурентні позиції на ринку (рис. 1.4).

Отже, компетентнісний підхід суттєво впливає на стратегічне управління кадрового розвитку, оскільки забезпечує орієнтацію не лише на оперативні завдання, а й на довгострокові цілі організації з урахуванням динаміки ринку та технологічних змін. Фокус на ключових компетентностях дозволяє формувати гнучку кадрову стратегію, що ґрунтується на індивідуальних можливостях працівників, сучасних вимогах до професійної діяльності та перспективах розвитку бізнесу. Інтеграція компетентностей у стратегічне планування посилює ефективність добору, навчання, кар'єрного

просування та управління продуктивністю праці, що в підсумку підвищує стійкість і конкурентоспроможність організації.



Рис. 1.4. Еволюційні зміни в компетентнісному вимірі управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано автором

Компетентнісний підхід передбачає розробку відповідної моделі, яка містить упорядкований набір компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Структурування компетентностей дозволяє визначити, які навички, знання та поведінкові характеристики працівників за ключовими посадами, а відтак слугує методологічною базою для створення системи відбору, оцінки та розвитку кадрів (рис. 1.5).

Застосування компетентнісного підходу створює для організацій можливість прогнозувати майбутні потреби у компетентностях, що виникатимуть у зв'язку з новими проєктами, зміною бізнес-моделей або роботою в оновлених технологічних умовах. Організації отримують здатність своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього середовища – цифровізацію, зміну стратегій, конкуренції чи структури ринку – та формувати гнучкі й адаптивні програми розвитку кадрового потенціалу, орієнтовані на перспективу.



Рис. 1.5. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу

Джерело: [38]

Організація системної підготовки персоналу у межах компетентнісного підходу значною мірою підвищує швидкість адаптації організації до внутрішніх і зовнішніх змін, що у подальшому сприятиме професійному та особистісному розвитку працівників, здатних до опанування нових навичок, працювати з інноваційними технологіями та ефективно працювати у змінних умовах – зокрема, в умовах гібридної зайнятості, дистанційних команд чи виходу компанії на міжнародні ринки.

Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу ґрунтується на застосуванні спеціалізованого інструментарію та методів, які забезпечують своєчасне виявлення, формування та оцінювання компетентностей працівників. Використовувані інструменти інтегруються в усі ключові HR-процеси, що забезпечує їх системність, послідовність і стратегічну спрямованість.

Серед інструментів можна виділити:

1. Компетентнісні моделі – структурований перелік компетентностей, що визначає необхідні знання, навички, особистісні характеристики та поведінкові патерни, що забезпечують успішне виконання професійних функцій.

2. Інструменти оцінювання компетентностей:

- оцінка 360 ° (багатостороння оцінка працівника на основі отримання зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих та самого працівника);
- центри оцінювання, що передбачають комплексні заходи для оцінки компетентностей через імітацію реальних робочих ситуацій;
- психометричні тести для вимірювання інтелектуальних, особистісних і професійних характеристик;
- кейсові інтерв'ю, під час яких оцінюється здатність застосовувати компетентності для розв'язання прикладних завдань.

3. Цифрові HR-платформи – платформи для автоматизації та цифровізації процесів управління компетентностями:

- HRM-системи (наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM) для автоматизації процесів підбору, оцінки та розвитку кадрів;
- платформи онлайн навчання (наприклад, Coursera, Udemy);
- алгоритми штучного інтелекту для персоналізації навчальних програм та прогнозування потреб у розвитку компетентностей;
- індивідуальні плани розвитку – документ, що містить детальний опис цілей і кроків для розвитку професійних компетентностей працівника.

Методи впровадження компетентнісного підходу охоплюють організацію навчання працівників і розвитку кадрового потенціалу, системи управління талантами та механізми оцінювання ефективності набуття необхідних компетентностей. Важливе місце серед них відводиться методам мотивації та стимулювання персоналу – програмам визнання професійних досягнень, гейміфікації як способу стимулювання навчання, матеріальній та нематеріальній підтримці, а також організаційно-психологічному супроводу працівників.

Отже, поєднання інструментів і методів реалізації компетентнісного підходу формує надійний фундамент для стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу. Їх інтеграція в HR-процеси дозволяє організаціям не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й активно формувати власні конкурентні переваги, підвищуючи продуктивність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Динамічні зміни ринку праці та стрімкий темп розвитку технологій докорінно змінюють вимоги до професійних компетентностей працівників. Ці тенденції одночасно створюють нові можливості для розвитку кадрового потенціалу та створюють складні виклики для організацій, які мають забезпечити відповідність навичок персоналу новим умовам функціонування.

Автоматизація бізнес-процесів, цифровізація та впровадження технологій штучного інтелекту поступово скорочують попит на ряд традиційних професій і водночас формують попит на фахівців, що володіють комплексними та міждисциплінарними компетентностями. Сучасний

працівник має поєднувати технічні знання з цифровою грамотністю, комунікативними та аналітичними навичками. Поширення дистанційної зайнятості, у свою чергу, посилює потребу в розвиненому самоменеджменті, адаптивності та ефективній взаємодії у цифровому середовищі.

У таких умовах безперервне навчання стає ключовим механізмом підтримання конкурентоспроможності – як індивідуальної, так і організаційної. Систематичне оновлення знань і вмінь через курси, тренінги, змішані формати навчання та освітні онлайн-платформи дозволяє адаптуватися до змін професійних вимог. Окреме значення мають міждисциплінарні компетентності, оскільки вони сприяють гнучкому мисленню та здатності генерувати інноваційні рішення для нетипових і складних завдань. Дистанційна робота також змінює традиційні підходи до розвитку компетентностей, стимулюючи впровадження нових форматів навчання – віртуальні тренінги, симуляції та інтерактивні платформи, тощо.

Як детально розкрито в наукових роботах [23; 39], цифрові технології виступають ключовим каталізатором впровадження компетентнісного підходу: вони забезпечують автоматизацію HR-процесів, персоналізацію навчання та прискорений доступ до аналітичних HR-даних. Завдяки інструментам HR-аналітики та системам управління талантами організації отримують змогу відстежувати рівень компетентностей працівників, формувати їх детальні компетентнісні профілі, прогнозувати майбутні потреби в навичках та розробляти персоналізовані траєкторії розвитку.

Дистанційна робота посилює значення цифрових платформ координації та комунікації, таких як Microsoft Teams чи Slack, які забезпечують сталу командну взаємодію навіть за територіальної роз'єднаності. Вони сприяють підтримці командної взаємодії, незважаючи на фізичну роз'єднаність. Технології штучного інтелекту беруть на себе частину рутинних HR-функцій, дозволяючи зосередитися на стратегічних аспектах управління розвитком кадрового потенціалу, таких як персоналізація навчання та планування кар'єрних траєкторій.

Інтеграція цифрових рішень у межах компетентнісного підходу створює необхідні умови для швидкої адаптації підприємств до трансформацій ринку праці, підвищення продуктивності працівників і формування конкурентних переваг через інноваційний розвиток кадрового потенціалу.

Ефективність впровадження компетентнісного підходу в управління розвитком кадрового потенціалу на рівні організації залежить від сформованої системності та орієнтації HR-процесів на стратегічні цілі розвитку. Для інтеграції компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу необхідним є дотримання ряду умов (табл. А.1 додатку А).

Впровадження компетентнісного підходу на рівні організації є багатоаспектним процесом, що вимагає стратегічного підходу, залучення всіх рівнів персоналу і використання сучасних технологій та методів взаємодії. Дотримання певних умов, що включають створення компетентнісної моделі, інтеграцію в HR-процеси, розвиток корпоративної культури та цифровізацію, допоможуть організаціям ефективно реалізувати цей підхід і підвищити конкурентоспроможність.

Інструменти розвитку професійних компетентностей в організаціях безпосередньо пов'язані з трансформацією соціально-економічних реалій під впливом інноваційних та технологічних перетворень. Розвиток та управління розвитком кадрового потенціалу в організаціях сьогодні вимагає переосмислення та коригування ефективності методів і підходів для використання в умовах цифровізації.

Для реалізації модернізації соціально-економічного розвитку України першочергово необхідно трансформувати систему підготовки працівників та управління їх професійними компетентностями на основі стратегічних програм розвитку країни. Системний підхід до розвитку професійних компетентностей дозволить сформувати необхідну якість трудових ресурсів та використовувати їх як основу, інструмент і результат побудови та формування концепції економічного розвитку України. Поліпшення якості

знань та рівня професіоналізму в організаціях залишається актуальним питанням, з огляду на складні економічні, військово-політичні передумови функціонування економіки України, що не сприяють покращенню стану здоров'я населення, задоволеності роботою та продуктивності праці, та у кінцевому підсумку не призводять до позитивного впливу на потенціал людських ресурсів.

Якість підготовки та розвитку кадрів може бути забезпечено і реалізовано лише шляхом розробки та впровадження комплексної системи навчання та розвитку працівників як інструменту управління професійними компетентностями та якістю трудових ресурсів. Більше того, система навчання та розвитку кадрів повинна бути орієнтована на стратегічну взаємодію соціально-економічних систем на всіх рівнях і забезпечувати сталий розвиток кількісних і якісних параметрів окремих осіб та робочої сили в цілому.

Зміни на ринку праці відбуваються в прямій залежності від тенденцій розвитку економічних процесів – галузевих зрушень в економіці, конкуренції на товарних ринках, глобалізації та технологічного прогресу [40; 41].

Знаючи тенденції та прогнози розвитку професійної структури в економічних процесах, можна визначити напрямки навчання та розвитку кадрового потенціалу за затребуваними компетентностями за різних сценаріїв економічного розвитку, забезпечуючи тим самим зайнятість населення та конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

HR-спеціалісти рекомендують використовувати моделі професійних компетентностей, розробка яких починається з аналізу внутрішніх організаційних процесів і впливу зовнішніх факторів, а також аналізу взаємозв'язку між цілями організації та працівників. Модель професійних компетентностей допоможе сформувати трудову поведінку працівників. Крім того, застосування моделі компетентностей на всіх етапах процесу управління кадровим потенціалом є стратегічним інструментом, наприклад:

- при підборі персоналу модель компетентностей служить критерієм відбору працівника;
- при адаптації персоналу модель компетентностей формує трудову поведінку працівника;
- при навчанні персоналу модель компетентностей формує вектор для вибору структурованих і керованих освітніх програм та методів навчання;
- при сертифікації персоналу модель компетентностей є критерієм оцінки працівника.

Сучасні методи навчання персоналу в організації спрямовані на стимулювання практично всіх елементів інноваційних і творчих складових кадрового потенціалу та розвиток моделі професійних компетентностей.

Іноземні та вітчизняні автори [42; 43; 44] відзначають, що витрати організацій на розвиток та навчання кадрів, попри їхню значну ресурсомісткість, розглядаються як вигідні інвестиції в людський капітал, адже є ефективним способом розвитку професійних компетентностей, що забезпечує довгострокове зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності організацій. Менеджмент сучасних організацій, відповідно, зацікавлений в аналізі витрат на навчання працівників та забезпеченні економічної ефективності цих освітніх програм, що виражається в отриманні додаткового прибутку та інших вигод, таких як підвищення продуктивності праці, мотивація, виявлення талантів та конкурентних переваг організації. Отже, з метою розробки інструментарію для оцінки ефективності навчання працівників на практиці використовуються різні методології, еволюційна класифікація яких представлена в таблиці 1.1, розділеній на чотири основні етапи: базовий, формування, поширення та інтеграція.

З ранніх етапів розвитку глобалізація сприяла створенню та розвитку глобальних корпорацій, що вимагало єдиного рівня професійних компетентностей та корпоративної культури.

Таблиця 1.1

Еволюційна класифікація методів оцінки ефективності навчання працівників

Етап	Еволюція форм і методів оцінки
Базовий (1948-1973)	<p>У 1948 році Б. Блум сформулював ідею класифікації, яка відома як «таксономія Блума».</p> <p>У 1959 р. Д. Кіркпатрік почав формулювати концепцію «чотирирівневої моделі оцінки».</p> <p>У 1966 році Д. Стафлеблїм описав модель CIPP – чотири рівні, що забезпечують аналітичну та раціональну основу для прийняття рішень щодо реалізації навчальних програм.</p> <p>У 1969 році М. Алкін створив «еволюційну модель UCLA», яка має 5 рівнів оцінки: оцінка системи; планування; впровадження; вдосконалення; сертифікація.</p> <p>У 1970 році П. Варр, М. Бірд і Н. Ракхем розробили модель CIRO, яка фокусується на вимірюванні навчання.</p>
Формування (1974-1990)	<p>У 1974 році Е. Гамблін запровадив концепцію дедуктивної оцінки досягнення цілей навчання.</p> <p>У 1975 році Д. Кіркпатрік описав «чотирирівневу» модель, яка стала методологічною основою для оцінки навчання багатьох організацій і може бути модифікована з урахуванням додавання додаткових рівнів оцінки.</p> <p>У 1977 році Дж. Фіценц почав розробляти модель розрахунку вартості навчальних заходів.</p> <p>У 1983 році Д. Стафлеблїм визначив важливість процедури оцінки ефективності навчання.</p> <p>У 1988 році з'явилася модель Дж. Фіценца, яка розділяла витрати на навчання на прямі та непрямі.</p>
Розподіл (1991-2009)	<p>У 1992 році Р. Каплан і Д. Нортон опублікували модель «Збалансована система показників», яка оцінює навчання за допомогою методів моніторингу процесу навчання з використанням ключових показників ефективності.</p> <p>У 1995 році Р. Кауфман, Д. Келлер і Р. Уоткінс створили «П'ятирівневу модель Кауфмана», яка оцінює якість і доступність матеріальних, фінансових і людських ресурсів, необхідних для проведення навчання.</p> <p>У 1997 році Дж. Філліпс опублікував модель ROI, яка демонструє рентабельність інвестицій у навчання працівників.</p> <p>У 1997 році Д. Ульріх у своїй книзі «Чемпіони з управління персоналом» описує механізм оцінки навчання за допомогою показників.</p> <p>У 1998 році Е. Айснер описує метод «експертної оцінки» в системі оцінювання освіти.</p> <p>У 2000 році Д. Стафлеблїм запропонував проводити оцінку навчання відповідно до загальних професійних стандартів.</p> <p>У 2001 році Л. Андерсон і Д. Кратволь модифікували класичну таксономію Блума – створення нових знань було поставлено на чолі всієї структурної ієрархії навичок.</p> <p>У 2004 році Б. Аарон запровадив «V-модель», яка дозволяє оцінити потреби компанії в навчанні працівників і визначити рентабельність інвестицій у навчання.</p>
Інтеграція (2009 – дотепер)	<p>У 2014 році К. Дженнінгс стверджує, що ефективне навчання повинно покращувати бізнес-показники, так званий розвиток системи детальних показників і міжфункціональних команд.</p> <p>У 2016 році М. Бір, М. Фінстром і Д. Шредер підтверджують важливість узгодження цілей навчання з KPI працівників, формуючи системне організаційне мислення.</p>

Джерело: сформовано автором на основі [27–30; 47–57]

У цей же період з'явилися корпоративні університети як засіб підготовки кадрів, де найпоширенішим методом навчання був бізнес-кейс.

Нині, на етапі інтеграції, крім традиційних методів навчання (лекції, семінари), вітчизняні організації активно використовують сучасні методи, запозичені у західних організацій, адаптуючи технології навчання до специфічних потреб вітчизняного ринку. До найпоширеніших сучасних методів підготовки кадрів в Україні належать модульне та дистанційне навчання, відеонавчання, наставництво, навчання через дію, навчання в робочих групах, гейміфікація, тренінги, аналіз конкретних ситуацій, ігри (бізнес-ігри, метафоричні ігри, рольові ігри, ігри з моделювання поведінки, ситуативні ігри), наставництво тощо [45; 46].

Дослідники відзначають, що нині не існує конкретної методології оцінки ефективності підготовки кадрів, яка б включала універсальні критерії оцінки, придатні для будь-якої організації. Однак автори відзначили універсальні моделі, які дозволяють найбільш точно оцінити ефективність підготовки кадрів. Це моделі Кіркпатріка та Філіпса [27; 28]. Розглянемо чотирирівневу модель Кіркпатріка та приклад її модифікації. Відповідно до концепції Кіркпатріка, методологія моделі передбачає оцінку таких рівнів вимірювання: емоційна реакція (Реакція), вивчення нового та набуття нових компетентностей (Навчання), поведінка на робочому місці (Поведінка) та результати для організації (Результати). Як показує практика, класична чотирирівнева модель Кіркпатріка (Реакція, Навчання, Поведінка, Результати) є методологічною основою для оцінки ефективності навчання, а її модифікації доповнюються новим рівнем вимірювання, використанням вагових коефіцієнтів або новими формулами. Наприклад, американський дослідник Дж. Філіпс запропонував нову, модифіковану модель Кіркпатріка, в якій додано новий рівень вимірювання – рентабельність інвестицій (ROI) у навчання, оскільки фінансові інвестиції в будь-який проєкт пов'язані з оцінкою їх окупності [28; 31] (рис. 1.6).

Таким чином, аналізуючи структуру методів оцінки ефективності підготовки кадрів, їх можна умовно розділити на два типи: ієрархічні, засновані на кількісних методах оцінки, та контекстуальні, що використовують методи аналізу організаційної ситуації, тобто адаптовані до вимог конкретної компанії та з урахуванням її особливостей [43].

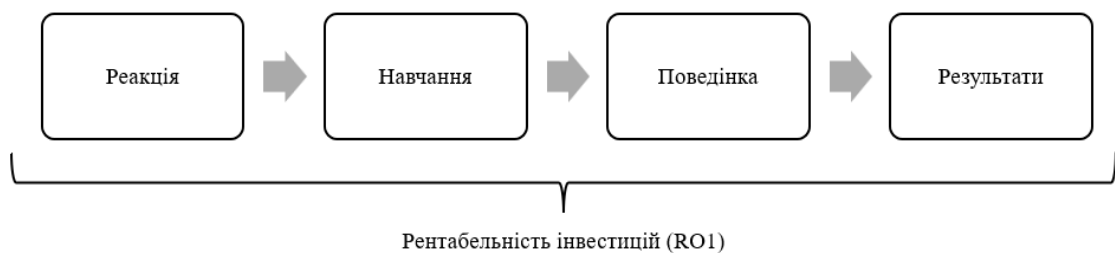


Рис. 1.6. Моделі оцінки ефективності навчання Кірпатріка та Філіпса

Джерело: сформовано автором за [27; 28]

Отже, узагальнення теоретичних підходів дозволяє констатувати, що в сучасних трансформаційних умовах розвиток кадрового потенціалу потребує переходу до стратегічно орієнтованого управління, де компетентнісний підхід виступає фундаментальною методичною основою. Обґрунтовано, що концептуальні засади такого управління базуються на системній інтеграції моделей професійних компетентностей у загальну стратегію організації, коригуванні методів управління розвитком кадрового потенціалу відповідно до динамічних змін середовища, впровадженні моделі ефективності підготовки персоналу, що орієнтована на довгострокові цілі. Доведено, що стратегічна спрямованість управління розвитком кадрового потенціалу реалізується через трансформацію компетентностей працівників у стійкі конкурентні переваги організації, що забезпечується партнерською взаємодією та системним узгодженням інтересів суб'єктів управління.

1.2. Трансформація управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки

Останні десятиліття характеризуються входженням цифрових технологій практично в усі сфери економічної діяльності, істотно трансформуючи їх зміст та інструменти функціонування. Швидкісні канали передавання інформації, системи штучного інтелекту, середовища хмарних обчислень, аналітика великих даних і технології блокчейн формують нову архітектуру управління сучасними організаціями. Організації опиняються перед необхідністю оперативної адаптації до високотурбулентного середовища, щоб не втратити конкурентні позиції та забезпечити стабільність розвитку. Одним із ключових вимірів цих трансформацій стає сфера управління розвитком кадрового потенціалу, яка зазнає найбільш відчутних впливів цифровізації [20; 21].

Для глибокого аналізу впливу цифрових технологій в сфері менеджменту організацій, а зокрема управління розвитком кадрового потенціалу, необхідно насамперед визначити сутність кадрового потенціалу та дослідити особливості механізмів його формування й розвитку. Кадровий потенціал організації розглядається не лише як сукупність умінь і професійних навичок працівників, а як комплексна здатність персоналу ефективно реалізовувати свій інтелектуальний, творчий і соціально-поведінковий ресурс для досягнення стратегічних цілей організації.

У структурі кадрового потенціалу виділяють декілька фундаментальних компонентів:

- компетентності (сукупність професійних знань, навичок, досвіду та кваліфікації);
- ціннісно-мотиваційні характеристики, які охоплюють рівень мотивації, систему особистісних цінностей, елементи корпоративної культури, вміння взаємодіяти в соціальному середовищі;

– гнучкість та інноваційність, що відображають готовність працівників до засвоєння нових технологій, адаптації до організаційних змін та ініціювання інновацій.

Таким чином, кадровий потенціал являє собою багатовимірне утворення, у якому професійно-кваліфікаційні, поведінкові та ціннісні компоненти інтегруються у здатність персоналу створювати додану цінність і забезпечувати розвиток організації в довгостроковій перспективі [11; 12; 17–19].

У сучасній науковій літературі вирізняють три домінуючі підходи до управління кадровим потенціалом, що систематизовано в таблиці 1.2. Вони демонструють різні концептуальні акценти – від традиційного підходу, з базисом на кваліфікаційний підхід, до системного та інноваційного підходів, що відображає вимоги інноваційної економіки.

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління кадровим потенціалом

Традиційний підхід	Системний підхід	Інноваційний підхід
Він орієнтований на підтримку базового рівня кваліфікації персоналу та його відповідності стандартам компанії. Мета цього підходу – забезпечувати сталу продуктивність та якість праці. Водночас, цей підхід менш орієнтований на стратегічний розвиток і адаптацію до змін.	Інтегрує управління кадровим потенціалом у стратегічне управління компанією, враховуючи вплив зовнішнього середовища, внутрішньої організаційної культури та інших факторів (зокрема, інноваційних технологій). Системний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає узгодження між стратегіями управління розвитком кадрового потенціалу та загальною стратегією організації.	Цей підхід, орієнтований на розвиток персоналу з акцентом на професійний розвиток окремих працівників, стимулює їх інноваційність. Він охоплює індивідуальні програми розвитку, навчальні програми та систему зворотного зв'язку для підвищення продуктивності праці та встановлення вагомих мотиваторів до професійного та особистісного розвитку.

Джерело: сформовано автором

Відповідно, інноваційний підхід базується на таких концепціях управління кадровим потенціалом організацій: моделі компетентностей [58], концепції управління талантами [59], концепції залучення та утримання працівників [60].

Для підтвердження базовості підходів у галузі праці та зайнятості проведемо аналіз основних показників в економіці України в сфері праці та зайнятості, та офіційних даних про зайнятість, наданих Державною службою статистики України.

Провести належний аналіз вказаних параметрів у зв'язку з війною проти України вкрай складно із-за обмеженості статистичних даних, які надає Державна служба статистики України, за період з 2022 р. до середини 2025 р.

У 2019–2024 рр. ринок праці України зазнав суттєвих трансформацій структурного характеру (табл. 1.3). Якщо в 2019–2021 рр. рівень зайнятості залишався відносно стабільним і коливався у межах 55–58 %, то у 2022 р. відбулося різке його падіння. Основними причинами такого явища стали наслідки повномасштабної військової агресії та масштабні міграційні переміщення населення. Саме у цей період зафіксовано пікове значення безробіття – 23,2 %, що є одним із найвищих показників за понад двадцятирічну історію спостережень.

Таблиця 1.3

**Динаміка ключових індикаторів ринку праці України для оцінки
кадрового потенціалу (2019–2024 рр.)**

Показник / Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рівень зайнятості населення віком 15–70 рр., %	58,2	56,2	55,7	н/д	н/д	н/д
Рівень безробіття, %	8,4	10,1	10,6	23,2	16,3	12,0
Кількість претендентів на 1 вакансію, осіб	н/д	н/д	4,3	7,5	1,6	1,5
Середня зарплата, грн	9205	10340	12993	13376	14308	17486
Частка працівників з вищою освітою, %	53,6	53,7	54,5	н/д	н/д	н/д

Джерело: сформовано автором за даними [61; 62; 63].

Починаючи з 2023 р., простежується поступове відновлення кадрового потенціалу та ринку праці порівняно з критичним 2022 р. Незважаючи на відсутність офіційних показників зайнятості за 2022–2024 рр., аналіз кількості працевлаштованих у секторах великого, середнього, малого та мікробізнесу дає можливість зробити висновок про скорочення обсягу зайнятого населення орієнтовно на 1,5 млн осіб порівняно з довоєнним періодом.

Додатковою особливістю сучасної динаміки ринку праці є суттєва територіальна диференціація: регіони, що територіально наближені до районів активних бойових дій, демонструють найбільш негативні показники зайнятості та найвищі рівні безробіття.

На сучасному ринку праці все виразніше проявляються структурні диспропорції. Попри зростання потреби роботодавців у персоналі, конкуренція серед пошукачів залишається високою, оскільки між вимогами роботодавців та реальними компетентностями кандидатів спостерігається суттєва невідповідність [62]. Таким чином, навіть за умов стабільного зростання попиту на робочу силу, рівень безробіття і надалі зберігатиметься на високому рівні – передусім через недостатню кількість фахівців із відповідною кваліфікацією. За оцінками Мінекономіки України, дефіцит кадрів наближається до 30 %. Результати опитування Європейської бізнес-асоціації (2024 р.) демонструють аналогічну тенденцію: 71 % компаній зіткнулися з нестачею кваліфікованих працівників, унаслідок чого 56 % компаній були змушені інвестувати у професійний розвиток персоналу [64].

Нестача фахівців потрібного рівня кваліфікації також впливає на динаміку заробітної плати: у 2019–2024 рр. номінальний її рівень зріс на 34,5 %. Найбільш значне зростання продемонструвала ІТ-сфера – підвищення реальної заробітної плати на 45,5 % у 2024 р. порівняно з 2021 р., що відповідає глобальній тенденції концентрації високооплачуваних робочих місць у високотехнологічних та цифрових галузях економіки.

Частка працівників із вищою освітою в Україні продовжує збільшуватися і у 2021 р. досягла 54,5 %, що є одним із найбільших показників серед держав Східної Європи. Проте рівень формальної освіти не забезпечує відповідності сучасним вимогам ринку праці. Ключовою проблемою, на яку вказують роботодавці [64], є невідповідність між отриманою освітою та фактичним рівнем і структурою компетентностей працівників. Внаслідок цього знижується ефективність використання кадрового потенціалу та ускладнюється впровадження інноваційних технологій в організаціях. До того

ж навіть випускники закладів вищої та передфахової освіти часто потребують додаткових інвестицій роботодавців у їх перенавчання та набуття релевантних практичних навичок [65].

Інфляційні коливання (2022–2024 рр.) частково зменшували реальний приріст, а регіональні відмінності залишаються значними з огляду на галузеву приналежність.

Постраждали галузі: будівництво (локальні зупинки/перенаправлення ресурсів), транспорт, промисловість у зонах бойових дій; великі втрати робочих місць у постраждалих від воєнної агресії у регіонах [66].

Виграли/утримали позиції: ІТ-сектор (можливість віддаленої роботи, експорт послуг), окремі аграрні і продовольчі ланки (де прослідковується відновлення виробництва), логістика у західних регіонах [67].

Електронні документи (ID, довідки), сервіси реєстрації бізнесу, часткова інтеграція соцпослуг – значно пришвидшили адміністративні процедури, полегшили реєстрацію ФОП та оформлення документів, що позитивно відобразилося на мобільності робочої сили і швидкості працевлаштування через е-сервіси.

Онлайн-платформи вакансій та EdTech (курси, ваучери) суттєво розширили можливості перекваліфікації. Багато програм (UNDP, міжнародні донори, приватні ініціативи) впроваджували ваучери для швидкого рескілінгу (логістика, будівництво, ІТ-підтримка). Це призвело до виникнення ефекту підтримки цифровізації ринку праці (рис. 1.7).

Відповідно до означеного можемо констатувати позитивні ефекти цифровізації у галузі ринку праці:

- Швидший доступ до послуг (реєстрація бізнесу, довідки, заявки на допомогу) [68].
- Полегшення рекрутингу й пошуку роботи (онлайн-платформи, е-черги, мобільні додатки) [69].
- Підтримка віддаленої зайнятості, навчання й рескілінгу (онлайн-курси, ваучери) [69].



Рис. 1.7. Ефект підтримки цифровізації ринку праці

Джерело: сформовано автором

Разом із тим, чітко простежуються і певні проблеми та обмеження цифровізації ринку праці:

1. Нерівний доступ – цифровий розрив між містом і селом, між регіонами (не всі ВПО чи люди в постраждалих регіонах мають стабільний інтернет / пристрої) [67].

2. Якість даних і охоплення – частина зайнятості лишається неформальною або неврахованою (проблема охоплення при цифрових реєстрах) [70].

3. Потреба в навичках – робітники із постраждалих секторів потребують швидкої перепідготовки, яку цифрові платформи мають ефективно масштабувати [69].

З огляду на означені перспективи та певні проблеми у галузі цифровізації ринку праці, можна виокремити низку необхідних умов для її ефективності:

– Інвестиції в цифрову інфраструктуру для ВПО та сільських громад (доступ до інтернету, публічні точки доступу).

- Інтеграція реєстрів (Дія ↔ Держстат ↔ центри зайнятості) для автоматизації валідації прав на допомогу й оперативного моніторингу зайнятості.

- Масштабні програми рескілінгу з ваучерною системою, партнерством EdTech і бізнесом, орієнтовані на дефіцитні галузі (будівництво, логістика, IT-супорт).

- Підтримка регіональних IT-хабів та спрощення умов для експорту IT-послуг (податкові й адміністративні стимули).

Отже, ринок праці в Україні в 2022–2025 роках пережив значну трансформацію: скорочення та перерозподіл робочої сили, дефіцити в окремих галузях і регіонах, але й поява нових джерел зайнятості (найбільш помітно – IT-сектору). Цифровізація (Дія, е-послуги працевлаштування, електронні ваучери на навчання) суттєво полегшила доступ до сервісів, проте існують важливі бар'єри – цифрова нерівність, неформальна зайнятість та потреба у масштабному рескілінгу. Своєчасне поєднання інфраструктурних інвестицій, програм перекваліфікації й інтеграції цифрових реєстрів може значно підсилити відновлення ринку праці та його адаптивність.

З огляду на вище означене, модель компетентностей, у сучасних умовах функціонування ринку праці розглядається як інтегрований набір необхідних для працівника навичок, професійних знань і поведінкових характеристик, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Ця модель формує системну основу для впровадження структурованої політики професійного розвитку та створення індивідуальних планів розвитку працівників. Результати наукових досліджень [58] засвідчують, що використання компетентнісної моделі управління розвитком кадрового потенціалу позитивно впливає як на продуктивність праці, так і на рівень задоволеності персоналу професійною діяльністю.

Компетентнісна модель управління розвитком кадрового потенціалу передбачає інтеграцію з концепцією управління талантами, що акцентує увагу на виявленні, розвитку та утриманні висококваліфікованих і перспективних

працівників [59]. Мова йде про формування умов, які дозволяють саме ключовим працівникам реалізовувати свій професійний і особистісний потенціал, що особливо актуально в період кризових викликів та нестабільності.

Концепція залучення й утримання персоналу робить наголос на формуванні позитивної корпоративної культури та підтриманні високого ступеня задоволеності працівників умовами праці [60], адже, як підтверджують численні дослідження, високий ступінь задоволеності знижує ймовірність плинності кадрів і підвищує результативність виконання професійних функцій.

У контексті цих концепцій важливу роль відіграють цифрові технології, які радикально розширюють можливості управління розвитку кадрового потенціалу. Використання HR-аналітики забезпечує точніший аналіз продуктивності працівників, факторів їх мотивації та динаміки професійного розвитку, а також дає змогу прогнозувати майбутні потреби організації у компетентностях. Інструменти цифрового моніторингу та алгоритми персоналізації сприяють адаптації програм розвитку до потреб різних категорій персоналу, що дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток кадрового потенціалу й оптимальні умови для розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку персоналу.

Безумовно, цифрові рішення істотно підвищують ефективність HR-процесів завдяки автоматизації операційних завдань, таких як попередній аналіз резюме чи контроль за етапами адаптації нових працівників. Це дає змогу спрямовувати ресурси на стратегічні напрями, пов'язані з розвитком компетентностей та управлінням талантами. Використання навчальних платформ і штучного інтелекту забезпечує персоналізований підхід до розвитку працівників, сприяючи нарощуванню компетентностей відповідно до реальних і прогнозованих потреб організації.

Основні цифрові технології, що наразі застосовуються підприємствами для управління розвитком кадрового потенціалу, систематизовано в таблиці 1.4.

У контексті викликів, які постають перед сучасними організаціями – зокрема необхідності підвищення адаптивності, інноваційності та цифрових компетентностей працівників – використання цифрових інструментів управління кадровим потенціалом стає критично важливим. Ці технології дозволяють оптимізувати процедури добору й розвитку персоналу, мінімізувати показники плинності кадрів, скоротити ресурсні витрати на рутинні операції та зосередити управлінську увагу на стратегічних завданнях, що визначають довгострокову конкурентоспроможність організацій.

Таблиця 1.4

Цифрові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу

Цифровий інструмент управління	Переваги використання
Аналітика даних	Надає доступ до великих масивів інформації про працівників та уможлиблює її аналіз.
Навчальні платформи	Допомагають розвивати нові цифрові навички працівників та створювати індивідуальні навчальні траєкторії для кожного окремо.
Штучний інтелект	Допомагає формувати індивідуальні траєкторії навчання на основі потреб працівників і даних про їхні компетентності.
Системи безперервного навчання	Допомагають працівникам постійно розвиватися відповідно до вимог ринку.
Автоматизовані системи управління кадрами	Автоматизують процеси відбору, сортування резюме, моніторингу адаптації нових працівників та обробки документації.
Системи управління продуктивністю	Допомагають відслідковувати продуктивність працівників і забезпечують своєчасний зворотний зв'язок.
Системи управління талантами	Дозволяють управляти талантами на всіх етапах: від їх залучення і відбору до кар'єрного планування і оцінки ефективності.
Віртуальні платформи адаптації персоналу	Використання, наприклад, чат-ботів дозволяє вирішувати типові питання нових працівників та проводити дистанційні ознайомлювальні курси.

Джерело: сформовано автором [39]

Разом з тим, цифровізація HR-сфери не позбавлена проблемних аспектів. Аналіз наукових джерел [22; 71; 72; 73; 74] свідчить, що одним із головних бар'єрів цифровізації є труднощі працівників із адаптацією до нових цифрових платформ та процедур. Подолання цього виклику потребує

продуманих інтервенцій: проведення навчань і тренінгів, консультаційної підтримки IT-відділів, а також розроблення мотиваційних програм, що заохочують працівників до активного цифрового розвитку. Додатковою етичною дилемою є використання штучного інтелекту в процесах прийняття кадрових рішень. У такому разі функції прийняття цих рішень повинні залишатися за людиною, спираючись на етичні норми та стандарти.

Широке застосування цифрових рішень, які оперують великими обсягами персональних даних працівників, актуалізує й питання необхідності дотримання політик конфіденційності та безпеки даних на основі внутрішньоорганізаційних та міжнародних стандартів кібербезпеки.

Наявність акцентованих та інших проблем використання цифрових технологій в управлінні кадровим потенціалом водночас формує підґрунтя для подальших перспективних напрямів розвитку. До них належать: зростання попиту на гнучкі форми зайнятості (зокрема моделі дистанційної роботи), активний розвиток систем онлайн-освіти, а також розвиток цифрових інструментів підтримання соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

Для дослідження практичної ефективності цифрових рішень в управлінні розвитку кадрового потенціалу було проаналізовано досвід провідних інноваційних корпорацій світу, що системно впроваджують цифрові технології у HR-процеси: Google (Alphabet), Microsoft, Amazon та IBM. Ці компанії активно інвестують у інструменти індивідуального й професійного розвитку працівників, розбудовуючи комплексні екосистеми HR-аналітики.

У Google широко застосовуються складні прогностичні алгоритми кар'єрного розвитку, а також персоналізовані освітні платформи, що дозволяють працівникам формувати індивідуальні траєкторії розвитку відповідно до їх компетентностей і професійних цілей [75]. IBM успішно впроваджує аналітичні моделі для прогнозування ризиків плинності кадрів та використовує системи безперервного корпоративного навчання [76]. Практика

Google та IBM доводить, що застосування аналітики даних в управлінні персоналом дає змогу виявляти освітні потреби персоналу на ранніх етапах, створювати індивідуальні плани розвитку та підвищувати рівень залученості й продуктивності працівників цих компаній.

У Microsoft значні результати продемонстровано завдяки автоматизованим системам моніторингу прогресу навчання та розвитку ключових компетентностей. Підвищенню задоволеності працівників сприяло широке впровадження програм безперервного навчання та індивідуальних планів розвитку [77]. Досвід компанії свідчить про ефективність автоматизації процесів моніторингу продуктивності не лише з точки зору продуктивності праці, а й з позиції зниження професійного навантаження та стресу.

У Amazon практичне застосування систем управління навчанням дало змогу істотно підвищити рівень кваліфікації працівників. Це відобразилося на зростанні продуктивності, скороченні плинності кадрів та раціональнішому використанні організаційних ресурсів [78].

Узагальнений аналіз досвіду міжнародних інноваційних компаній дозволяє зробити висновок, що ключовою тенденцією сучасного управління розвитком кадрового потенціалу є перехід до персоналізації підходів у розвитку кадрового потенціалу – насамперед завдяки можливостям штучного інтелекту та аналітики даних. Однак універсального рішення не існує: цифровізація інколи супроводжується суттєвими трансформаційними бар'єрами. Наприклад, у компаніях із традиційною корпоративною культурою, зокрема IBM, цифровий перехід потребував глибокої зміни управлінських практик. Досвід Google і Amazon показує, що питання конфіденційності персональних даних залишається одним із найбільш чутливих.

Аналіз наукових джерел і практики провідних міжнародних корпорацій дозволив систематизувати переваги та обмеження цифровізації управління розвитком кадрового потенціалу, що відображено на рис. 1.8.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що цифрові технології стають фундаментальним елементом модернізації системи

управління кадровим потенціалом, забезпечуючи організаціям такі ключові можливості:



Рис. 1.8. Переваги і обмеження впровадження цифрових технологій в управління розвитку кадрового потенціалу організацій

Джерело: сформовано автором [39]

1. Автоматизація та штучний інтелект оптимізують управління розвитком кадрового потенціалу, полегшуючи процеси підбору, оцінки та

утримання працівників, даючи змогу ухвалювати більш обґрунтовані кадрові рішення.

2. Цифрові технології, такі як ШІ-орієнтовані середовища і платформи для дистанційного навчання, дозволяють створювати персоналізовані програми розвитку компетентностей працівників.

3. Використання Інтернету речей (IoT) в логістичних і виробничих процесах підвищує ефективність і сприяє покращенню умов праці, зменшуючи рівень професійного стресу працівників.

4. Цифрові технології забезпечують більшу прозорість та справедливість процедур управління розвитком кадрового потенціалу, включно з кар'єрним зростанням і компенсаційними механізмами.

5. Цифрова трансформація сприяє переходу до гнучких організаційних структур, що дозволяють організаціям оперативно адаптуватися до динаміки ринку праці та технологічних інновацій.

У нинішніх умовах розвитку кадрової політики, однією з ключових вимог є її тісний зв'язок зі стратегією соціально-економічного розвитку організації, що реалізується через так звану «кадрову стратегію». Кадрова політика, як елемент системи управління розвитком кадрового потенціалу, спрямована на створення, підтримку, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу організації. Цей потенціал повинен складатися з високопродуктивної команди, що володіє необхідними професійними, особистісними та управлінськими компетентностями для забезпечення операційної ефективності організації. В рамках системи управління розвитком кадрового потенціалу основною метою є чітка організація взаємодії між усіма функціональними підсистемами, що базується на зовнішньому середовищі та спрямована на підвищення ефективності діяльності з управління розвитком кадрового потенціалу за допомогою ефективної кадрової політики.

Як у науковій, так і в практичній літературі значна увага приділяється питанням кадрової політики організації, кадрового потенціалу та їх взаємозв'язку і узгодженості зі стратегічними цілями і завданнями організації

та її загальною структурою управління. Накопичений теоретичний і методологічний досвід провідних фахівців з управління персоналом відображає суть, місце та взаємозв'язки кадрової політики та кадрового потенціалу в організації, концепції управління кадровим потенціалом, фактори, що впливають на формування та розвиток кадрової політики та кадрового потенціалу організації, а також алгоритми розробки та реалізації кадрової політики [13; 14; 79; 80; 81; 82] (рис. 1.9).

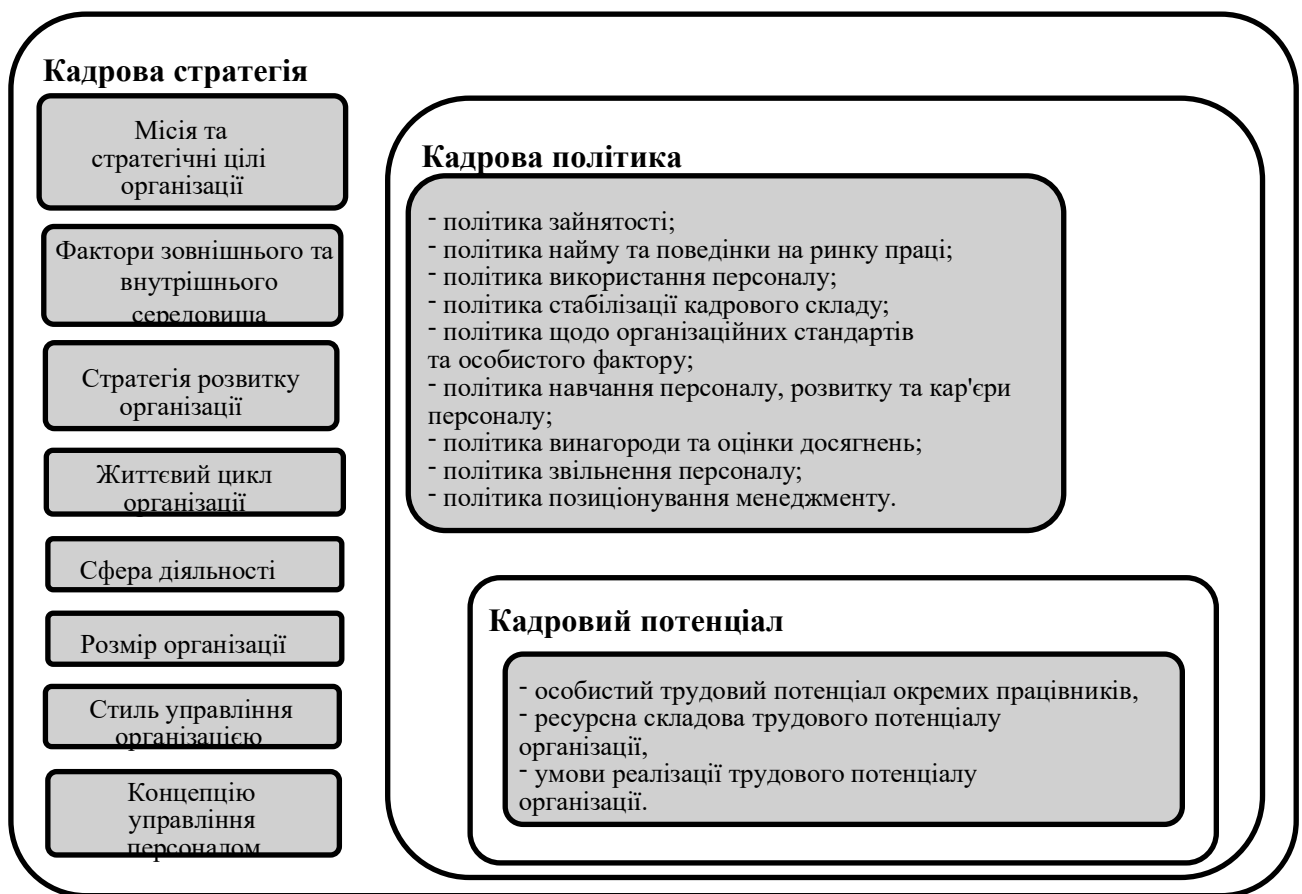


Рис. 1.9. Взаємозв'язок між стратегією управління розвитком кадрового потенціалу, політикою управління ним та кадровим потенціалом організації

Джерело: сформовано автором за [14; 79; 80; 81]

Тісний взаємозв'язок кадрової політики та кадрового потенціалу з кадровою стратегією організації, спрямованою на досягнення місії та цілей, що стоять перед організацією, завдяки чому створюється синергетичний ефект від об'єднання окремих осіб в єдину ефективну робочу команду, спрямованих

на посилення ефективності трудової діяльності, потенціалу та результативності спільної діяльності відображено на рисунку 1.9.

Як відзначають дослідники [14; 79; 80], основним напрямком розвитку кадрової політики в організації є забезпечення оптимального балансу процесів підтримки та оновлення кількісного і якісного складу персоналу в його розвитку відповідно до місії та стратегії організації, її ресурсної бази, соціально-економічної ситуації, науково-технічного прогресу, вимог чинного законодавства, стану ринку праці на місцевому, регіональному, національному та глобальному рівнях.

На формування та розвиток кадрової політики впливають як усталені чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, так і нові чинники зовнішнього середовища, характерні для сучасного світу (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Чинники, що впливають на формування та розвиток кадрової політики

Джерело: сформовано автором за [14; 79; 80].

Сучасні фактори, що мають значний вплив на кадрову політику та кадровий потенціал і не можуть бути проігноровані:

- пандемія, епідемія як надзвичайна ситуація в галузі охорони здоров'я в глобальному або національному масштабі, як фактор, що впливає на введення обмежень на пересування через масовий рівень захворюваності, що спричиняє економічну кризу, змінює діяльність організацій та умови праці в організаціях, впливає на політику стабілізації персоналу, обмежує людські можливості;

- політична ситуація, що проявляється у вигляді обмежень взаємодії на державному рівні, що тягне за собою введення санкційних режимів, вихід іноземних компаній з українського ринку, мобілізацію, міграцію населення, що в свою чергу проявляється в дефіциті працівників в організаціях або, навпаки, впливає на збільшення можливості створення нових робочих місць в організаціях, на реструктуризацію політики найму та зайнятості, звільнення, політику стабілізації персоналу та політику винагороди;

- цифровізація економіки як ключовий фактор, що впливає на політику найму, зайнятості та звільнення персоналу з точки зору створення нових або трансформації існуючих робочих місць, вимог до організації та умов праці, політики стабілізації кадрової структури з точки зору зміни вимог до компетентностей працівників, що, в свою чергу, впливає на політику розвитку та навчання персоналу.

На формування та розвиток кадрової політики також впливають концепції несталого розвитку світу VUCA та світу BANI (табл. Б.1 додатку Б) [35; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90], який характеризується переходом від стану мінливості до крихкості, від невизначеності до тривоги, від складності та комплексності до нелінійності, від неоднозначності до незрозумілості та неясного.

До персоналу організації висуваються нові вимоги: володіння необхідними компетентностями, знаннями, навичками, здібностями, можливостями та уподобаннями, необхідними для успішного функціонування

всієї організації, що і становить кадровий потенціал. Ці вимоги характеризуються не тільки показниками ефективності та якістю роботи окремих працівників, але й їхньою здатністю працювати в команді, колективі, надавати допомогу та доповнювати один одного. У стабільному, передбачуваному світі упродовж тривалого часу більшість організацій зосереджувалися на перших двох концепціях управління персоналом, які відображають використання трудових ресурсів та управління персоналом, що передбачало класичне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Однак із настанням мінливого, нестабільного, складного та невизначеного світу, людські ресурси стали більш значущим фактором виробництва, який розглядається не тільки як рушійна сила, але й як стратегічний ресурс, що дозволяє компанії вийти на новий рівень, сприяючи забезпеченню розвитку в умовах високої конкуренції, припускаючи певний внесок організації у розвиток людського капіталу через інвестиції в його розвиток. Беручи до уваги гуманістичну концепцію управління людьми, організації прагнуть формувати людські ресурси, щоб відповідати вимогам нестабільного та непередбачуваного світу, де відбуваються активні зміни в державній економічній політиці та законодавстві, з'являються нові конкуренти та змінюються внутрішні умови функціонування організації. Це створило для багатьох компаній необхідність ефективно готувати свій персонал до роботи в цих нових реаліях.

Сьогодні, щоб залишатися високопродуктивними членами команди або організації, працівники повинні постійно стежити за тенденціями та вивчати нові знання і навички, вміти швидко перекваліфіковуватися та адаптувати своє мислення до швидко мінливого світу, а також постійно виходити за межі своєї зони комфорту в пошуках нових навичок. Нині професійні навички (hard skills) також повинні постійно трансформуватися у відповідь на зміни, особливо в цифровому середовищі, еволюціонуючи в новий вимір hard skills і цифрової компетентності. Водночас, персонал повинен постійно підтримувати та вдосконалювати відповідні соціальні навички з широким спектром

управлінських та універсальних навичок, включаючи навички особистого управління (самоуправління), які з кожним роком стають все більш поширеними відповідно до вимог ринку праці [15; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97] (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Навички персоналу, що формують кадровий потенціал

Джерело: [15; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97].

Рівень професійних навичок, що користуються попитом на ринку праці, в тому числі з огляду на процеси цифрової трансформації, швидко змінюється, створюючи як нові ризики, так і можливості. Ці зміни підвищують вимоги до працівників початкового рівня та високопродуктивних працівників, а також до управлінського персоналу, їх професіоналізму, навчання та перепідготовки. Тому першочерговою потребою кожного окремого працівника, підприємця, фахівця та менеджера є підтримка їхнього постійного зростання та розвитку.

Найбільш затребуваними соціальними навичками на сучасному ринку праці є набір універсальних навичок [95; 96; 97] (рис. 1.12), які повинні бути присутніми в кадровому складі більшості організацій, а працівники повинні бути готові змінювати напрямок своєї діяльності відповідно до ринку праці та

працювати в умовах невизначеності, постійно розвивати нові навички та компетентності і намагатися робити це швидше, ніж раніше.

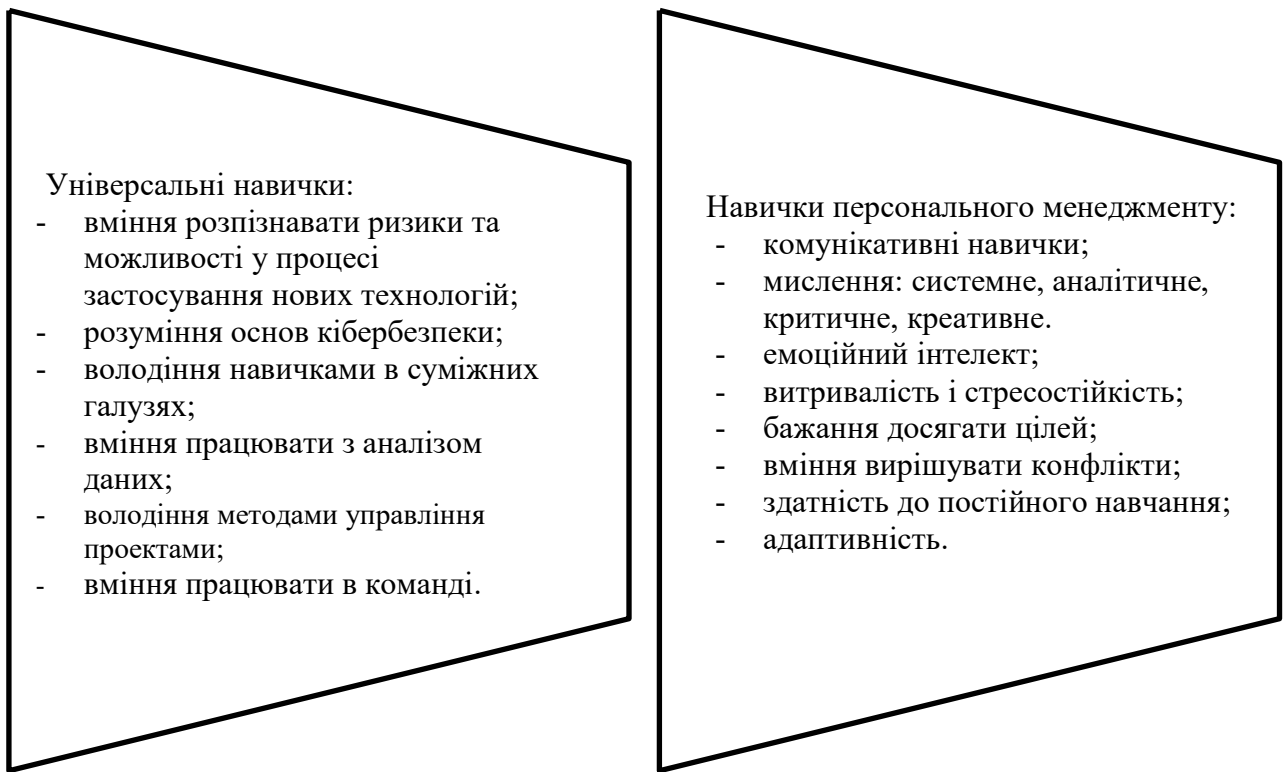


Рис. 1.12. Сучасні універсальні навички персоналу, що формують кадровий потенціал

Джерело: [15; 91; 92; 93; 95; 96; 97].

У сучасному динамічному середовищі рівень розвитку управлінських навичок змінюється з часом. З огляду на означене, розвиток навичок повинен супроводжуватися підвищенням кваліфікації, що позитивно впливає на якість роботи менеджера. У цифровій економіці та умовах нестабільності менеджери, які розуміють важливість нових технологій, вміють їх застосовувати та зберігають лідерство компанії навіть у складні часи, керують своєю командою та надихають на нові досягнення [98], повинні володіти сучасним набором навичок (рис. 1.13).

У сучасному динамічному світі, з появою нових можливостей та обмежень у процесі управління розвитком кадрового потенціалу та реалізації кадрової політики, керівники організацій постійно зіштовхуються з новими

викликами та новими способами реагування на них, що в кінцевому підсумку призводить до розвитку певних навичок у керівників:

Класичні управлінські навички:

- здатність бути лідером, ситуативне управління;
- навички постановки цілей і визначення пріоритетів; навички управління часом; здатність розробляти і приймати рішення;
- здатність планувати, організовувати та контролювати виконання завдань, ставити завдання перед працівниками, керувати виконанням та делегувати повноваження;
- навички індивідуальної ефективності – орієнтація на досягнення;
- здатність мотивувати та розвивати працівників;
- вміння проводити наради, вміння налагоджувати зворотний зв'язок;
- здатність керувати проектами, процесами, командами;
- навички аналітичного та критичного мислення, стратегічного мислення, креативного мислення для лідера;
- здатність взаємодіяти з людьми (комунікативні навички, орієнтація на клієнта, емоційний інтелект);
- здатність керувати власними емоціями, стресом, конфліктами, а також здатність вирішувати конфліктні ситуації;

Сучасні управлінські навички:

- вміння працювати з командою дистанційно;
- здатність адаптуватися до мінливих умов та керувати змінами;
- навички цифрового менеджменту (функціональне використання методів та інструментів для управління процесами, проектами, продуктами цифрової трансформації та регулярні рішення складних професійних проблем у цифровому середовищі).

Рис. 1.13. Управлінські навички, що формують кадровий потенціал

Джерело: [98]

- реагувати на нестабільність навколишніх процесів і явищ у світі, суспільстві, державі, галузі тощо шляхом розвитку навичок стійкості;
- реагувати на стан тривожності працівників шляхом формування навичок емоційного інтелекту;
- реагувати на нелінійність шляхом розвитку навичок гнучкості;
- реагувати на незрозумілість шляхом розвитку навичок аналітичного, критичного та творчого мислення, а також розвитку інтуїції.

Водночас, окрім керівництва організацією як суб'єкта управління кадровою політикою та кадровим потенціалом, на успішність діяльності організації значний вплив мають талановиті працівники з високим потенціалом, які мають необхідний рівень розвитку професійних та особистісних компетентностей на своїй посаді, високий потенціал та мотивацію до виходу на більш високий рівень (рис. 1.14).

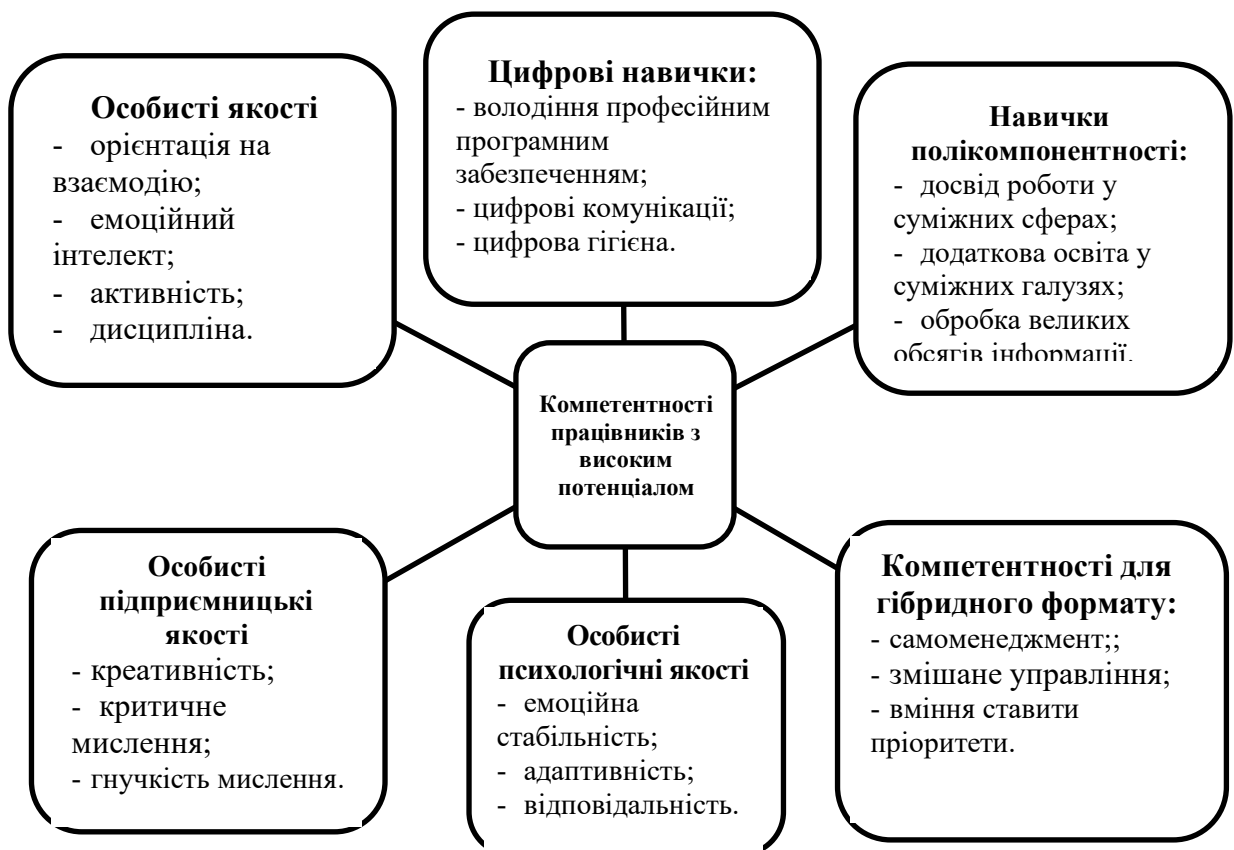


Рис. 1.14. Сучасні навички талановитих працівників, що формують кадровий потенціал

Джерело: сформовано автором.

Значення моделі компетентностей для розвитку кадрової політики в будь-якій організації є вагомим, тому це питання розглядається в різних дослідженнях і відображаються ключові ефекти її застосування [99; 100; 101] (рис. 1.15).

<p>Для працівників організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ціль саморозвитку, яка узагальнює ключові якості, що описують ідеальний образ фахівця, і використовується для підвищення продуктивності та стимулювання особистого та професійного розвитку; • незалежна експертна оцінка знань і навичок на основі моделі компетентностей допомагає зрозуміти траєкторії розвитку себе та своїх колег і продемонструвати професіоналізм та високий рівень кваліфікації для кар'єрного зростання; • загальний набір професійних компетентностей як основа для сприйняття колег як однодумців.
<p>Для керівників організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основу для розробки рольових профілів членів команди, зокрема, на основі рольового профілю можна розробити посадові інструкції для членів цифрової команди; • створення індивідуального профілю компетентностей для працівників на основі результатів оцінки їх компетентностей, для підготовки рекомендацій щодо кадрових призначень, формування кадрового резерву, а також інтеграція в систему управління талантами як орієнтир для створення траєкторій особистого розвитку, підбору та розробки навчальних програм, а також розробки інструментів оцінки.
<p>Кадрова служба:</p> <ul style="list-style-type: none"> • база знань для відділів кадрів. БК використовується як основа для розробки питань для співбесіди з кандидатами на роботу, інструментів оцінки компетентності тощо. • основа для перевірки кандидатів. Портфоліо кандидатів порівнюються з еталонними вимогами до профілю компетентності посади. БК спрощує як початковий відбір кандидатів, так і остаточне рішення про призначення; • формування індивідуальних траєкторій розвитку компетентностей з урахуванням виявлених прогалин у знаннях, навичках або здібностях (за участю керівників); • основа для розробки інструментів об'єктивної незалежної оцінки персоналу, а також алгоритму та методології проведення оцінки компетентностей); • формування індивідуального цифрового профілю як набору цифрових записів про працівника, який повинен містити як поточну, так і історичну інформацію про його компетентності, досвід роботи та освіту.

Рис. 1.15. Значення моделі компетентностей для розвитку кадрової політики

Джерело: сформовано автором.

На думку експертів, застосування моделі компетентностей дозволяє організаціям узгодити ключові процеси управління розвитком кадрового потенціалу зі стратегічними цілями організації, включаючи основні елементи кадрової політики [102–104]. Модель компетентностей стає спільною основою, де збираються і структуруються пріоритети, знання та підходи до оцінки ефективності персоналу, що дозволяє створити більш ефективну і згуртовану команду. Це має вагоме значення як для короткострокових проектів, так і для постійних робочих груп або команд [99; 100; 101; 102; 103; 104].

Основою для формування та розвитку людських ресурсів нині є комплексний набір компетентностей та їх характеристик, розроблений відповідно до виду професійної діяльності та такий, що відображає основні знання, здібності та навички працівників, необхідні для забезпечення високоефективної та результативної діяльності організації. Що у свою чергу інтерпретується як основний індикатор для формування та реалізації кадрової політики, включаючи заходи з найму та розстановки персоналу, стабілізації кадрового складу, винагородження та оцінки досягнень, а також звільнення. Набір компетентностей формує так званий «динамічний портфель», що містить в собі такі компетентності, які постійно розвиваються, включаючи професійні, цифрові та соціальні навички, еволюціонує відповідно до змін в економіці та концепції нестабільних світів, є чутливим до нинішніх викликів сьогодення, а відповідно і гнучким як відповідь на них. Людські ресурси організації не повинні складатися просто зі штату працівників, а покликані мати організаційний набір фахівців, що володіють комплексним «портфелем компетентностей», тобто мають комплекс навичок, необхідних для виконання певного робочого завдання. Кадрова політика, в нинішніх умовах, має базуватися на вимогах до людських ресурсів, залежно від сфери діяльності та розміру компанії, її ресурсної бази, етапу життєвого циклу та зовнішніх факторів, що впливають на її стратегію розвитку (рис. 1.15).

Проаналізувавши систему поглядів на місце та взаємозв'язок кадрової політики в концепціях управління людськими ресурсами в еволюційних та сучасних процесах, ми визначили сучасні вимоги до розвитку компетентностей персоналу в умовах нестабільного середовища та цифрової економіки, обґрунтувавши відповідні навички та якості для формування високоефективної команди на основі компетентностей персоналу, необхідних для досягнення, зміцнення та розвитку кадрового потенціалу організацій в сучасних умовах для забезпечення їх ефективної діяльності.

1.3. Антикризове управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації

Сучасне бізнес-середовище, на яке постійно впливає цифровізація, характеризується високим рівнем невизначеності, мінливості та складності. Кризи, такі як економічні спади, пандемії, стихійні лиха, збройні конфлікти стали більш частими та непередбачуваними. Ці кризи можуть мати значний вплив на ефективність та виживання організацій. Тому для організацій надзвичайно важливо впроваджувати ефективні стратегії антикризового управління, щоб пом'якшити негативні наслідки криз. Одним з найважливіших компонентів антикризового управління є управління розвитком кадрового потенціалу в умовах кризи.

Кризи можуть мати значний вплив на управління розвитком кадрового потенціалу. Під час кризи організації можуть зустрітися з низкою викликів, пов'язаних з людськими ресурсами, зокрема (рис. 1.16):



Рис. 1.16. Значення моделі компетентностей для розвитку кадрової політики

Джерело: сформовано автором.

- зниження попиту на товари або послуги, що може призвести до надлишку робочої сили. У такій ситуації компаніям може знадобитися вжити таких заходів, як звільнення, відпустка по догляду за дитиною або скорочення робочого часу;

- якщо попит на продукти або послуги зростає, це вимагатиме таких заходів, як найм додаткового персоналу, подовження робочого часу або переведення працівників на інші посади;

- фінансові обмеження, які можуть обмежити здатність організації інвестувати в розвиток персоналу, навчання та компенсацію;

- зниження мотивації працівників, що може призвести до зниження продуктивності, збільшення прогулів та підвищення плинності кадрів.

Водночас, впроваджуючи антикризове управління розвитком кадрового потенціалу, організації можуть забезпечити собі низку переваг (рис. 1.17):



Рис. 1.17. Антикризове управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано автором.

- збереження стабільності та безперервності роботи під час кризи гарантує, що всі ключові операції компанії продовжують ефективно функціонувати.

- мінімізація негативного впливу на працівників шляхом впровадження таких заходів, як гарантія зайнятості, гнучкі умови праці та програми підтримки працівників.

- підвищення мотивації та залученості працівників шляхом надання їм можливостей для розвитку, навчання та визнання.

- підвищення ефективності всієї організації, що забезпечує ефективне використання її людських ресурсів.

Для ефективного впровадження антикризового управління розвитком кадрового потенціалу організації повинні розробити відповідний план, передбачити потенційні кризи, інвестувати в розвиток та навчання працівників, підтримувати відкрите спілкування та надавати програми підтримки працівників.

Варто зауважити, що у будь-якій успішній організації, люди є її найціннішим активом. Саме людський ресурс є рушійною силою її успіху та зростання. Однак нерідко організації стикаються з кадровою кризою. Відповідно, кадрова криза – це ситуація, коли організація не має необхідної кількості кваліфікованих і компетентних працівників для ефективного здійснення своєї діяльності. Ця криза може мати ряд ознак та може проявлятися в різних формах і мати значні наслідки для організації (рис. 1.18).

Кадрові кризи можна розглядати як з точки зору індивідуальних проявів, так і в більш широкому змістовому аспекті. Так, «індивідуальна кадрова криза» зазвичай спричинена відтоком «важливих» і талановитих працівників, які можуть вийти на пенсію, бути переманеними конкурентами або спокушеними вигідними перспективами чи підвищенням в інших організаціях.

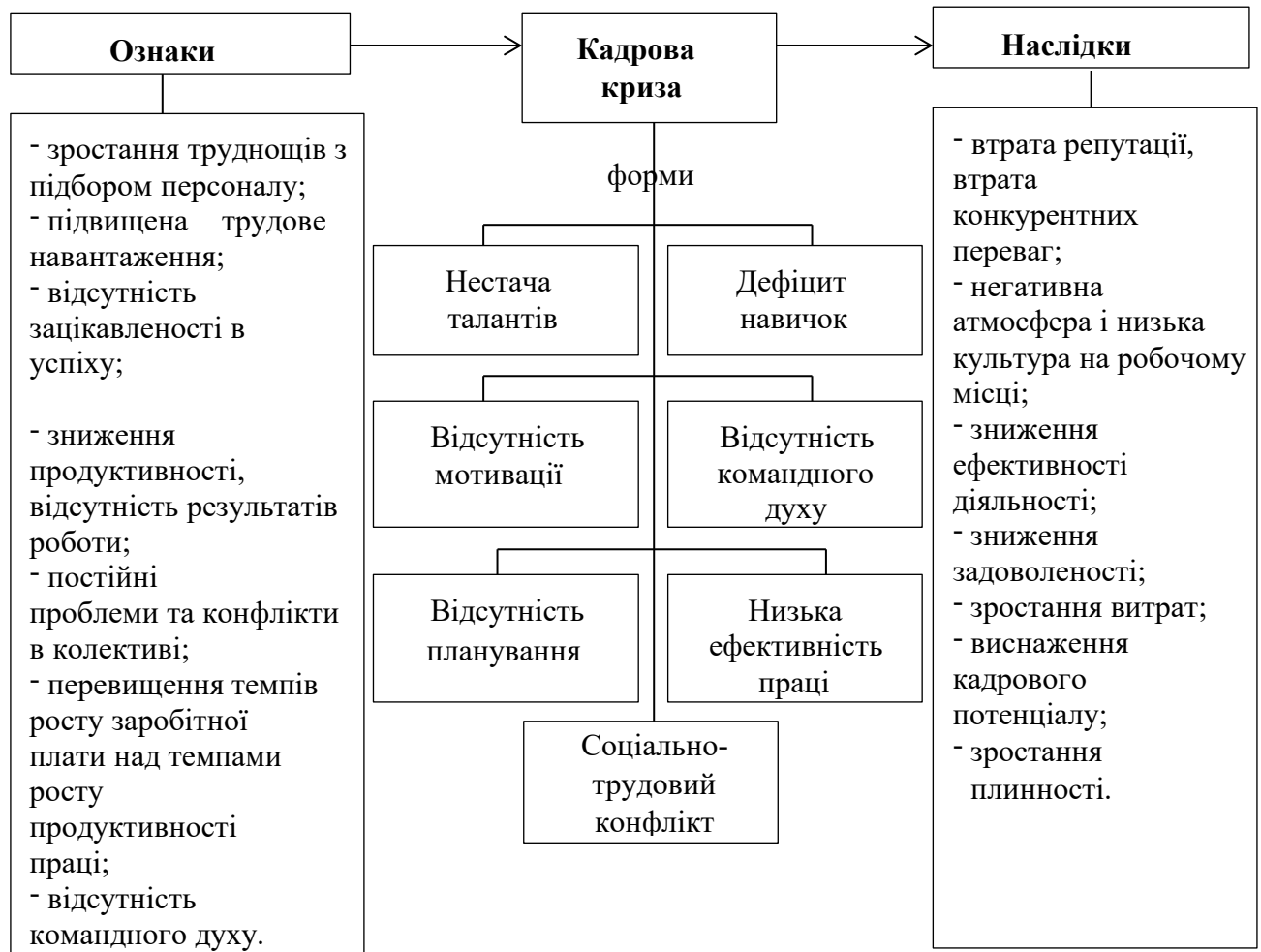


Рис. 1.18. Форми, ознаки та наслідки кадрової кризи

Джерело: сформовано автором за [105; 106; 107; 108].

Більш широка «криза персоналу» розвивається, коли моральний настрій працівників знижується, компанії зазнають фінансових труднощів, а відділи зіштовхуються з нестачею персоналу через звільнення. Ці кризи можуть мати значний вплив на організацію, включаючи зниження продуктивності, збільшення прогулів та підвищення плинності кадрів.

У цифрову епоху кадрові кризи можуть проявлятися в різних формах, часто пов'язаних з дистанційною або гібридною роботою. Ці кризи можуть мати значний вплив на добробут працівників, продуктивність та організацію в цілому. Найпоширеніші форми кадрових криз у цифровому середовищі включають (рис. 1.19):



Рис. 1.19. Форми кадрових криз у цифровому середовищі

Джерело: сформовано автором.

- Кібербулінг та домагання – анонімність та легкість доступу, що забезпечуються цифровими платформами, можуть призвести до збільшення випадків кібербулінгу та домагань на робочому місці. Це може мати серйозні наслідки для постраждалих осіб та організації в цілому.

- Цифровий стрес та емоційне вигорання. Постійний приплив інформації та комунікації може призвести до цифрового стресу та емоційного вигорання працівників, що у свою чергу негативно вплине на продуктивність працівників, задоволеність роботою та загальне самопочуття.

- Порушення безпеки даних та атаки програм-вимагачів. Цифровий характер сучасної роботи робить організації більш вразливими до порушень безпеки даних та атак програм-вимагачів. Ці інциденти можуть мати значний фінансовий та репутаційний вплив на організацію та спричинити значні труднощі для працівників.

- Виклики віддаленої роботи. Раптовий перехід на віддалену роботу через такі події, як пандемія COVID-19, створив виклики для працівників, які не були готові до нових умов роботи та не мали належної підтримки. Це призвело до почуття ізоляції, відсторонення та зниження продуктивності.

- Технострес та вигорання на робочому місці. Зростаюча залежність від технологій та цифрових комунікацій може призвести до техностресу та вигорання на робочому місці серед працівників. Це може негативно вплинути на психічне здоров'я, задоволеність роботою та загальне самопочуття працівників.

Кадрова криза може мати серйозні наслідки для організації, впливаючи на її загальну ефективність та прибутковість (рис. 1.20):

- Зниження продуктивності – нестача кваліфікованих працівників призводить до збільшення навантаження, затримок у виконанні проектів та загальної неефективності.

- Збільшення витрат – компанії, що стикаються з кризою кадрів, часто змушені інвестувати більше в програми найму, навчання та розвитку, щоб залучити та утримати працівників.

- Професійне вигорання – коли криза з кадрами триває, це може призвести до збільшення стресу, зниження морального духу та зменшення залученості працівників.

- Втрата конкурентної переваги – криза кадрів знижує здатність компанії до інновацій та конкуренції на ринку. Без здібної та компетентної робочої сили компанія може мати труднощі з наданням якісних продуктів або послуг.

Незалежно від своєї форми, криза втрати високопрофесійного персоналу може мати негативні наслідки для організації. Дуже важливо розпізнати ознаки та вжити активних заходів для їх усунення. Компанії повинні зосередитися на ефективних стратегіях найму, управлінні талантами, навчанні та плануванні наступності, щоб забезпечити кваліфіковану та компетентну робочу силу.

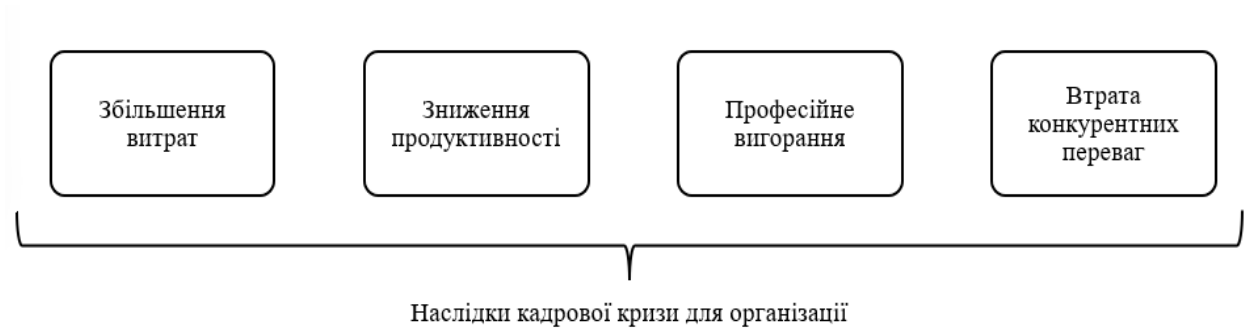


Рис. 1.20. Наслідки кадрової кризи для організації

Джерело: сформовано автором.

Загалом, для подолання кризи кадрів у цифровому середовищі організації повинні: розробити та впровадити ефективні плани управління кризовими ситуаціями, заохочувати відкрите спілкування та надавати ресурси підтримки працівників, відстежувати та усувати потенційні ознаки цифрового стресу та професійного вигорання персоналу, впроваджувати надійні заходи кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації (рис. 1.21):

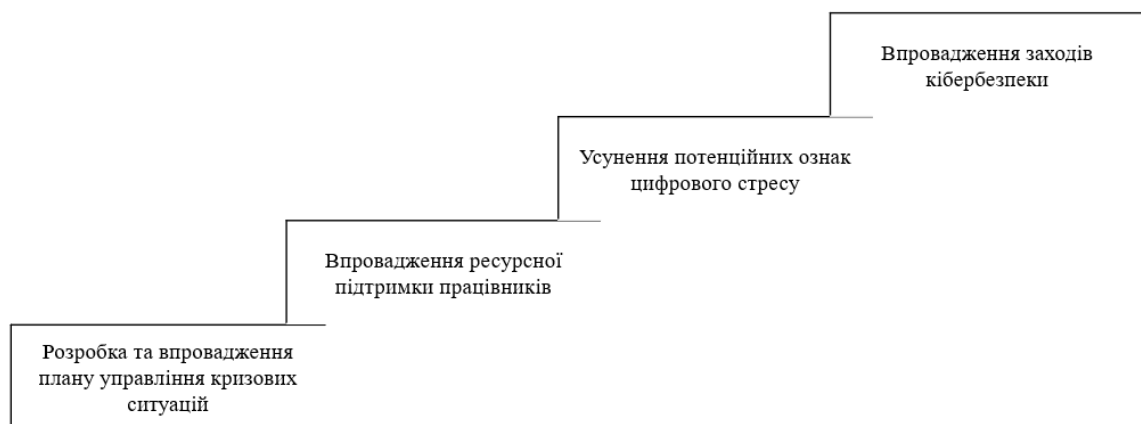


Рис. 1.21. Наслідки кадрової кризи для організації

Джерело: сформовано автором.

- розробка та впровадження ефективних планів управління кризовими ситуаціями необхідно, щоб швидко реагувати на кризи та пом'якшувати їхні наслідки, а запровадження культури готовності та стійкості серед працівників, необхідне для здатності протистояти негативним наслідкам кризових явищ;

- заохочувати відкрите спілкування та надавати ресурси підтримки працівників, які зазнають труднощів у своєму цифровому робочому середовищі;
- відстежувати та усувати потенційні ознаки цифрового стресу та вигорання працівників;
- впроваджувати надійні заходи кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації та систем від таких загроз, як витік даних та атаки програм-вимагачів.

Вживши цих заходів, організації можуть бути краще підготовлені до вирішення унікальних викликів та ризиків, пов'язаних із кризами робочої сили в цифровому середовищі.

Отже, антикризове управління розвитком кадрового потенціалу – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людських ресурсів під час кризи. Мета антикризового управління розвитком кадрового потенціалу – підтримати стабільність і безперервність діяльності організації, мінімізувати негативний вплив кризи на працівників та забезпечити довгострокове виживання організації.

Впровадження антикризового управління розвитком кадрового потенціалу вимагає проактивного підходу до управління, що передбачає передбачення потенційних криз та підготовку до них.

Важливо пам'ятати, що ключовими характеристиками кризи завжди є несподіванка, загроза та терміновість, а криза – це несподівана подія, яка може статися в будь-який момент і вимагає негайної уваги, що становить загрозу для репутації організації, працівників, клієнтів або діяльності та вимагає негайного реагування для мінімізації збитків.

На рисунку 1.22 представлено мету та наведено низку ключових завдань і елементів антикризового управління розвитком кадрового потенціалу.

Метою антикризового управління людськими ресурсами є збереження стабільності та безперервності діяльності організації, мінімізація негативного впливу кризи на працівників та забезпечення довгострокового виживання організації.

Завдання антикризового управління людськими ресурсами:

- забезпечити наявність в організації необхідного персоналу для ефективного реагування на кризові ситуації;
- забезпечити наявність необхідних ресурсів для ефективного реагування на кризи;
- мінімізувати вплив криз на організацію;
- підтримка морального духу та мотивації працівників під час кризи;
- виявлення та мінімізація ризиків, які можуть призвести до кризи;
- розробити стратегію управління кризовими ситуаціями, коли вони виникають

Елементи антикризового управління людськими ресурсами:

- план антикризового управління;
- оцінка ризиків;
- комунікація;
- навчання;
- система моніторингу та оцінки ефективності

Рис. 1.22. Мета, завдання та елементи антикризового управління розвитком кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором за [109; 110; 111; 112; 113].

Основними ознаками, що свідчать про ефективність антикризового управління, є:

- розроблений та впроваджений у роботу компанії план антикризового управління;
- виявлені ризики, які можуть призвести до кризи, та розроблені заходи для їх мінімізації;
- достатні ресурси та персонал для ефективного реагування на кризові ситуації;
- впроваджена система взаємодії з працівниками під час кризи;

- впроваджена система моніторингу та оцінки ефективності антикризових стратегій управління розвитком кадрового потенціалу.

Відповідно до цих характеристик можна визначити основні інструменти антикризового управління людськими ресурсами:

1. План кризового управління визначає кроки, які компанія буде здійснювати у разі кризи. Він повинен включати процедури виявлення та зменшення ризиків, а також процедури реагування на кризи, що виникають.

2. Оцінка ризиків, що включає виявлення та оцінку ризиків, які можуть призвести до кризи, повинна бути безперервним процесом, що охоплює всі рівні компанії.

3. Ефективна комунікація передбачає створення конструктивної системи комунікації всередині організації з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами під час кризи.

4. Добре налагоджена система навчання гарантує, що всі працівники ознайомлені з планом управління кризовими ситуаціями та проходять навчання щодо своїх ролей і обов'язків під час кризи. Це допоможе забезпечити, щоб кожен знав, що робити в разі виникнення кризи.

5. Система моніторингу та оцінки ефективності антикризових стратегій управління розвитком кадрового потенціалу організації, яка допоможе визначити області, що потребують поліпшення, та забезпечити готовність компанії до майбутніх криз.

Слід зазначити, що антикризове управління розвитком кадрового потенціалу є важливим аспектом забезпечення економічної безпеки компанії. Це включає виявлення та зменшення ризиків, які можуть призвести до кризи, а також розробку стратегій антикризового управління на випадок їх виникнення. Цілі, завдання, характеристики та елементи антикризового управління розвитком кадрового потенціалу є основою для розробки ефективних антикризових стратегій управління розвитком кадрового потенціалу. Впроваджуючи ці стратегії, компанії можуть мінімізувати вплив криз та забезпечити свій подальший успіх.

Процес антикризового управління розвитком кадрового потенціалу має ряд специфічних особливостей, що впливають як з різного впливу криз, так і значного спектру зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно враховувати при розробці кожного окремого антикризового рішення. У таблиці 1.5 представлені основні етапи процесу антикризового управління розвитком кадрового потенціалу та обґрунтовано їх основний зміст.

Таблиця 1.5

**Основні етапи, що підтримують процес антикризового управління
розвитком кадрового потенціалу**

Етапи	Зміст
Крок 1. Підготовка чіткого плану дій	Визначення потенційних кризових ситуацій, з якими може зіткнутися організація.
	Оцінка впливу, який кожна криза може мати на організацію.
	Розробка стратегії для вирішення та пом'якшення впливу кожного кризового сценарію.
	Створення антикризової групи, відповідальної за реалізацію плану.
Крок 2. Виявлення та оцінка кадрової кризи на її початкових етапах	Створення чітких каналів та механізмів комунікації для заохочення працівників повідомляти про будь-які проблеми або занепокоєння.
	Збір та аналіз відповідних даних та інформації для виявлення тенденцій або закономірностей, що вказують на кризу кадрового потенціалу.
	Проведення регулярних оцінок ефективності роботи працівників та опитувань щодо задоволеності для оцінки загального стану кадрового потенціалу.
	Виявлення будь-яких попереджувальних ознак, які можуть вказувати на кризу кадрового забезпечення.
Крок 3. Забезпечення ефективних комунікацій та прозорості	Надання працівникам своєчасної та точної інформації про кризу та її потенційний вплив.
	Забезпечення двостороннього процесу комунікації, в рамках якого працівники можуть висловити свої занепокоєння та задати питання.
	Інформування всіх зацікавлених сторін про ситуацію та заходи, що вживаються для подолання кризи.
Крок 4. Дії та реалізація	Виділення необхідних ресурсів для ефективного подолання кризи.
	Розробка та впровадження стратегій для усунення дефіциту талантів, таких як ініціативи з підбору персоналу, програми навчання або планування наступності.
	Перерозподіл робочого навантаження та обов'язків для забезпечення безперервності та продуктивності.
	Надання необхідної підтримки та консультаційних послуг працівникам, які зіштовхнулися з кризою.

Продовження таблиці 1.5

Етапи	Зміст
Крок 5. Оцінка та навчання	Проведення післякризового аналізу спільно з командою з управління кризовими ситуаціями для оцінки ефективності реалізованих стратегій.
	Виявлення будь-яких прогалин або недоліків у плані антикризового управління та внесення необхідних коригувань.
	Документування отриманого досвіду та найкращих практик для використання в майбутньому.
	Постійний моніторинг та оцінка персоналу для виявлення будь-яких повторюваних проблем або потенційних криз.

Джерело: [114].

Отже, першим кроком у антикризовому управлінні розвитку кадрового потенціалу є підготовка та наявність чіткого плану дій. Беручи на себе ініціативу, організації можуть розробити механізм для впровадження оперативних та ефективних заходів у разі виникнення кризи з кадрами.

Наступним кроком є виявлення та оцінка кризи кадрового потенціалу на її ранніх стадіях. Пильність та проактивний моніторинг і оцінка добробуту працівників дозволяють організаціям оперативно виявляти та оцінювати кризу кадрового потенціалу.

Під час кризи ефективна комунікація та прозорість мають вирішальне значення. Важливо бути відкритими та прозорими щодо планів та дій організації, формуючи довіру серед працівників. Чітка та чесна комунікація гарантує, що працівники будуть добре поінформовані та зможуть активно брати участь у процесі управління кризовими ситуаціями.

Після виявлення та оцінки кадрової кризи важливо вжити негайних і відповідних заходів. Впроваджуючи рішучі заходи, організації можуть мінімізувати негативний вплив кадрової кризи та зберегти стабільність і ефективність організації в цілому.

Після ефективного управління кризою важливо оцінити його результати, щоб визначити ті напрями, які потребують удосконалення. Навчаючись на досвіді організацій, які успішно подолали кризові виклики, та постійно

вдосконалюючи стратегії управління кризою, організації можуть краще управляти майбутніми кадровими кризами.

Беззаперечним є той факт, що кризове управління в цифровому середовищі має свої унікальні особливості і включає стратегічні процеси для управління та пом'якшення тих викликів, які загрожують репутації бренду в Інтернеті та в реальному житті. Плани цифрового кризового управління є необхідними для швидкого реагування та вирішення проблем до їх ескалації (рис. 1.23).



Рис. 1.23. Антикризове управління в цифровому середовищі

Джерело: сформовано автором.

Основні особливості антикризового управління в цифровому середовищі включають [115; 116]:

1. Використання цифрових технологій для відстеження швидкого поширення криз через соціальні мережі та онлайн-новинні сайти.

2. Використання цифрових рішень для управління кризовими ситуаціями з метою перетворення об'ємних паперових планових документів у

цифровий формат, який є більш доступним для членів команди, що дозволяє їм швидко та впевнено реагувати під час кризи.

3. Забезпечення активізації зацікавлених сторін та їхнього негайного доступу до відповідних планів кризового управління, що гарантує оптимальну швидкість реагування.

4. Створення спеціальної команди реагування, оснащеної інструментами та технологіями для ефективного пом'якшення наслідків цифрових криз.

5. Аналіз ризиків та впровадження превентивних заходів для передбачення потенційних криз та запобігання порушенням комунікації.

6. Використання чіткого та лаконічного інструменту кризової комунікації для прозорого доведення інформації до відома працівників під час кризи.

7. Впровадження двостороннього каналу комунікації для забезпечення благополуччя працівників під час кризи.

8. Розробка плану управління цифровими кризами, аналогічного плану безперебійної роботи, для вирішення таких проблем, як відключення електроенергії, несприятливі погодні умови або пандемії.

Такі етапи мають вирішальне значення для ефективного управління кризовими ситуаціями в цифровому середовищі, дозволяючи організаціям долати проблемні ситуації, які можуть зашкодити їхній репутації, та пом'якшувати їхній вплив. Використовуючи цифрові технології, доступність та залучення зацікавлених сторін, організації можуть досягти оптимальної швидкості реагування та ефективно управляти цифровими кризовими ситуаціями.

Відповідно можна стверджувати, що управління кризовими ситуаціями в галузі людських ресурсів є складним і динамічним процесом, що вимагає стратегічного планування, ефективної комунікації, оперативних дій та постійної оцінки. Дотримуючись цих кроків, організації можуть ефективно управляти кризовими ситуаціями в галузі людських ресурсів та підтримувати

стабільність, продуктивність і успіх бізнесу. Проактивний і добре підготовлений підхід до управління кризовими ситуаціями є необхідним для організацій, щоб подолати виклики, пов'язані з кризовими ситуаціями в галузі людських ресурсів у сучасному цифровому бізнес-середовищі.

Для пом'якшення наслідків кризи та забезпечення швидкого відновлення важливо, щоб компанія мала можливість розробити антикризову стратегію, основні етапи розробки якої представлені на рис. 1.24.

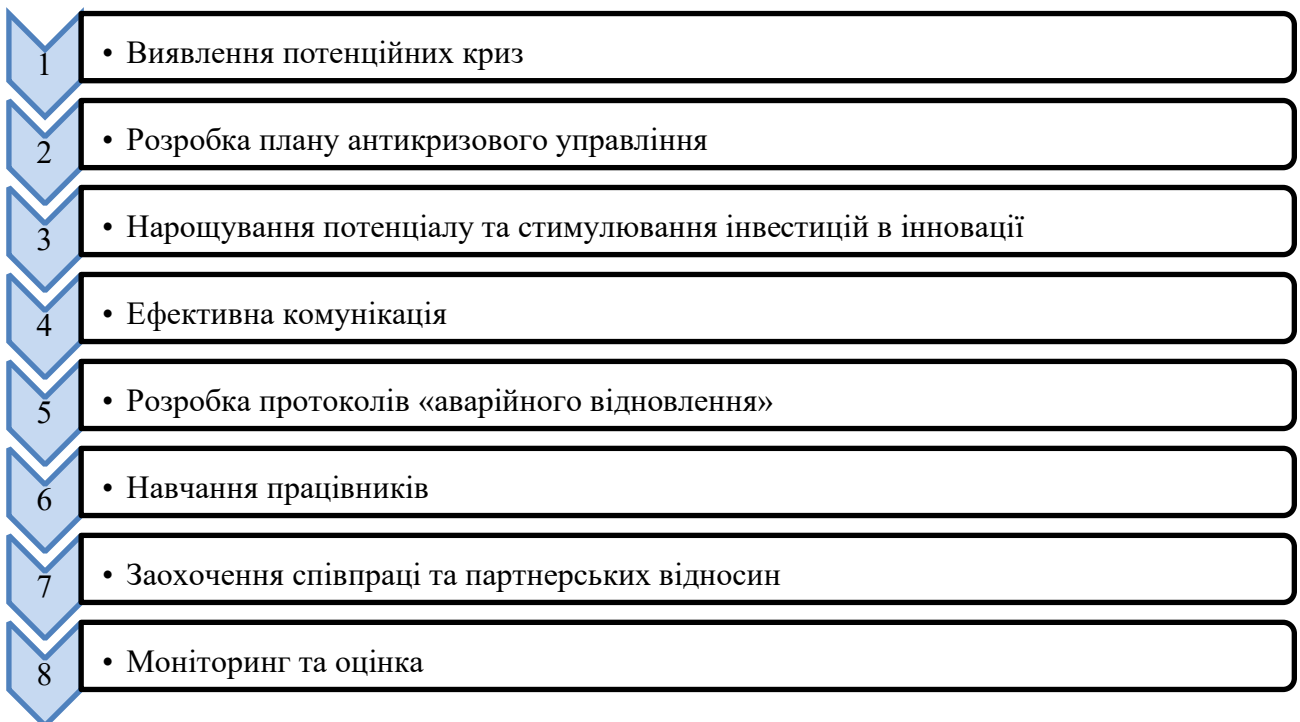


Рис. 1.24. Етапи розробки антикризової стратегії

Джерело: сформовано автором.

Основою антикризової стратегії є системний підхід до мінімізації негативних наслідків потенційних криз. Вона включає в себе комплекс заходів і стратегій, які організації можуть використовувати для підтримки стабільності, продуктивності та стійкості у складні часи. Антикризова стратегія складається з п'яти ключових взаємообумовлених компонентів:

1. Організації мають ідентифікувати потенційні ризики та оцінити їхній потенційний вплив. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які

можуть вплинути на діяльність, та розробку плану реагування на потенційні кризи.

2. Під час кризи надзвичайно важливим є чітке та прозоре спілкування. Організації мають надавати точну, своєчасну та актуальну інформацію всім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, клієнтів та постачальників.

3. Організації мають мати гнучкий персонал, здатний швидко адаптуватися до мінливих обставин. Для цього необхідно нарощувати потенціал шляхом постійного навчання та розвитку, культивування культури інновацій та створення систем, що забезпечують швидке прийняття рішень.

4. Надійна інфраструктура та технологічна база можуть допомогти організаціям підтримувати свою діяльність під час криз. Це включає інвестиції в резервні системи, використання хмарних технологій та встановлення протоколів відновлення після аварій.

5. Співпраця та партнерство між організаціями, урядами та громадами мають вирішальне значення під час кризи. Це включає посилення співпраці з іншими організаціями в тому ж секторі, партнерство з урядами для доступу до ресурсів та співпрацю з громадами для підтримки заходів з надання допомоги.

Першим кроком у розробці стратегії управління кризовими ситуаціями є виявлення потенційних криз, з якими може зіткнутися організація. Це можна зробити шляхом проведення оцінки ризиків, що враховуватимуть ймовірність та вплив різних сценаріїв.

Після виявлення потенційних криз та викликів слід розробити план управління кризовими ситуаціями. Цей план має містити опис заходів, які будуть вжиті для реагування на кризу, включаючи протоколи комунікації, розподіл ресурсів та процеси прийняття рішень. План слід регулярно переглядати та оновлювати, щоб забезпечити його актуальність та ефективність.

Організації мають нарощувати потенціал, інвестуючи в розвиток працівників, інновації та технології. Це включає розробку програм навчання працівників, популяризація культури інновацій та інвестиції в технологічну

інфраструктуру. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато організацій розробили нові технології та послуги, щоб допомогти людям працювати та навчатися дистанційно. Інвестиції в інновації також можуть допомогти організаціям стати більш стійкими до майбутніх криз.

Під час кризи ефективна комунікація є надзвичайно важливою. Організації мають мати план комунікації, в якому означено, як вони будуть взаємодіяти із зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів та ЗМІ. Такий план містить чітке та лаконічне повідомлення, адаптоване до потреб кожної групи зацікавлених сторін.

Організації також зацікавлені у розробці протоколу для «відновлення після кризи». Протокол включає створення стійкої інфраструктури, забезпечення регулярного резервного копіювання та підтримку планів дій у надзвичайних ситуаціях.

Працівники організації часто є «першою лінією оборони» під час кризи. Тому стратегічно важливо навчити працівників, як реагувати на кризу. Це навчання повинно включати інформацію про те, як виявляти потенційні кризи, як реагувати на кризу та як ефективно комунікувати під час кризи. Організації мають заохочувати співпрацю та партнерство з іншими організаціями, урядом та громадами, що включатиме налагодження партнерських відносин, участь у галузевих групах та підтримку зусиль громади з надання допомоги.

Нарешті, важливо контролювати та оцінювати ефективність стратегії управління кризовими ситуаціями. Це можна зробити за допомогою регулярних оцінок та моделювання для перевірки плану управління кризовими ситуаціями. Результати цих оцінок слід використовувати для виявлення областей, що потребують поліпшення, та оновлення плану управління кризовими ситуаціями за необхідності.

Таким чином, застосовуючи системний та проактивний підхід, організації можуть сприяти зміцненню стійкості та стабільності, подоланню потенційних криз та досягненню довгострокового успіху.

Варто означити, що важливим аспектом управління кризовими ситуаціями в галузі людських ресурсів є антикризове управління. Саме антикризове управління передбачає реалізацію стратегій та політик, спрямованих на забезпечення готовності персоналу організації до подолання криз та мінімізації їх наслідків (рис. 1.25). Антикризове управління має на меті захист добробуту працівників, підтримку продуктивності та забезпечення безперервності бізнесу в несприятливих ситуаціях. Завдяки надійним механізмам кризового управління організації можуть мінімізувати негативні наслідки криз та сприяти стабільності та стійкості свого персоналу.



Рис. 1.25. Елементи антикризового контролю в управлінні розвитком кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором.

Варто докладніше схарактеризувати важливість елементів антикризового управління, представлених на рисунку 1.25. У сучасному

нестабільному зовнішньому середовищі відкриті та прозорі канали комунікації мають вирішальне значення. Організації повинні поширювати точну та своєчасну інформацію про кризу, її вплив на працівників та заходи, що вживаються для вирішення ситуації. Це допомагає побудувати довіру, зменшити невизначеність та сприяти формуванню у працівників відчуття причетності.

Проведення регулярних оцінок персоналу допомагає виявити потенційні ризики та ті напрями, що потребують уваги. Оцінюючи прогалини в навичках, визначаючи ключові ролі та сприяючи розвитку працівників, організації можуть проактивно реагувати на потенційні кризи ще до їх виникнення. Це включає надання необхідних можливостей для навчання та розвитку, а також важливим є наявність планів дій у надзвичайних ситуаціях для підтримки критично важливих функцій. У критичні моменти важливо надавати пріоритет благополуччю працівників. Організації мають розробляти програми оздоровлення для сприяння фізичному та психічному здоров'ю кадрового персоналу. Програми допомоги працівникам можуть надавати консультаційні та підтримуючі послуги тим, хто постраждав від кризи, адже надаючи пріоритет благополуччю працівників, організації підвищують свою стійкість та продуктивність.

Ефективне лідерство також має вирішальне значення під час кризових явищ. Керівні команди мають бути готові приймати складні рішення та надавати рекомендації в складні часи. Надання менеджерам повноважень та ресурсів для прийняття рішень і реалізації необхідних заходів може забезпечити швидке та ефективне реагування на кризи.

Отже, організації мають бути забезпечені зваженими та надійними планами дій у надзвичайних ситуаціях для вирішення потенційних криз у сфері управління розвитком кадрового потенціалу, що у свою чергу включатиме виявлення потенційних ризиків, аналіз їхнього потенційного впливу та впровадження активних заходів для їхнього пом'якшення або усунення. Регулярні оцінки ризиків та моделювання з планування сценаріїв

можуть допомогти організаціям підготуватися до різних кризових сценаріїв. Ефективна координація та комунікація є надзвичайно важливою під час кризи, фахівці з управління персоналом мають співпрацювати з іншими відділами для забезпечення скоординованої реакції. Це може включати координацію з IT-відділом, юридичним відділом та іншими відділами для забезпечення ефективності реакції організації.

Не менш важливим для управління кризовими ситуаціями є створення гнучкого кадрового потенціалу, здатного швидко адаптуватися до мінливих обставин, мотиваційне стимулювання, організація навчання та забезпечення професійного розвитку для підвищення кваліфікації та особистісних можливостей працівників, що у подальшому дозволить працівникам ефективно реагувати на кризові ситуації та підтримувати ефективність навіть у складні часи.

Загалом, інвестиції в заходи з управління кризовими ситуаціями не тільки захищають благополуччя працівників, але й зміцнюють здатність організації долати виклики та досягати довгострокового успіху.

Висновки до розділу 1

1. У ході наукового пошуку обґрунтовано концептуальні засади застосування компетентнісного підходу в стратегічно орієнтованому управлінні розвитком кадрового потенціалу. Виокремлено особливості його впровадження як фундаментальної відповіді на сучасні трансформаційні зміни, що забезпечує стійку конкурентоспроможність організацій через системне формування індивідуальних компетентностей персоналу.

2. Встановлено, що характерними ознаками компетентності є: мультикомпонентність, контекстуальність, гнучкість, результативність, орієнтація на ринок, системність та ціннісна орієнтація, а компетентність формується під впливом багатьох факторів, зокрема: навчання, професійної

діяльності, особистісного розвитку та, у подальшому, визначає ступінь відповідності людини вимогам конкретної професійної ролі або ситуації.

3. Історіографічна розвідка сформувала нове бачення компетентнісного підходу з вектором на реалізацію персоналізованих програм професійного та особистісного зростання з базисом на інноваційний потенціал працівника, що, у свою чергу, передбачає формування культури безперервного навчання, розвиток компетентностей у напрямках креативності, підприємницького мислення, здатності до інновацій, критичного аналізу та вирішення нестандартних завдань.

4. Доведено, що широке впровадження цифрових технологій (інструменти автоматизованої оцінки за допомогою HR-аналітики, центри оцінювання, платформи для управління талантами (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, штучного інтелекту для створення моделей компетентностей), цифрове прогнозування продуктивності працівників і визначення проблемних етапів у процесі формування компетентностей)) в практики управління розвитком кадрового потенціалу, розширило можливості менеджменту та якісно вплинуло на забезпечення конкурентоспроможності організації.

5. З'ясовано, що реалізація компетентнісного підходу у системі управління розвитком кадрового потенціалу створює для організацій можливість прогнозувати майбутні потреби у компетентностях, що виникатимуть у зв'язку з новими проєктами, зміною бізнес-моделей або роботою в оновлених технологічних умовах.

6. Виокремлено основні цифрові технології, що складають ефективну стратегію розвитку підприємствами для управління розвитком кадрового потенціалу: аналітика даних, навчальні платформи, штучний інтелект, системи безперервного навчання, автоматизовані системи управління персоналом, системи управління продуктивністю, системи управління талантами та віртуальні платформи адаптації персоналу.

7. Встановлено, що інноваційний підхід в управлінні кадровим потенціалом поступово займає ключові позиції поряд із традиційним та

систематизованим підходами. Аналітична розвідка щодо підтвердження базовості підходів у галузі праці та зайнятості, наданих Державною службою статистики України, доводить наявність дисбалансу між рівнем формальної освіти та компетентностями працівника. У ході системного аналізу статистичних показників зайнятості населення упродовж 2021–2024 рр. виокремлено ефективність цифрових технологій, щодо зняття дисбалансу між вимогами до працівника та його наявним ресурсом: швидкий доступ до ринку праці; пошук роботи; цифровий рекрутинг; віддалена зайнятість та різноманітні навчальні платформи.

8. Дослідження практичної ефективності цифрових рішень в управлінні розвитку кадрового потенціалу таких організацій як Google (Alphabet), Microsoft, Amazon та IBM, що системно впроваджують цифрові технології у HR-процеси доводять, що ключовою тенденцією сучасного управління розвитком кадрового потенціалу є перехід до персоналізації підходів у розвитку кадрового потенціалу завдяки можливостям штучного інтелекту та аналітики даних.

9. Встановлено, що рекрутингові компанії та роботодавці зокрема виокремлюють пріоритетність універсальних навичок персоналу з поміж всіх, як основу до ефективної взаємодії.

10. Обґрунтовано взаємозв'язок між стратегіями управління розвитком кадрового потенціалу, політикою управління та кадровим потенціалом організацій, узагальнено значення застосування моделі компетентностей в умовах антикризового управління. Схарактеризований механізм антикризового управління розвитком кадрової політики в умовах цифровізації; доведено, що управління кризовими ситуаціями в галузі управління кадровим потенціалом є складним і динамічним процесом, що вимагає стратегічного планування, ефективної комунікації, оперативних дій та постійної оцінки.

Основні положення, відображені у першому розділі дисертаційного дослідження, викладено у публікаціях автора [38; 39; 117; 118; 119].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Еволюція технологій відбору персоналу в організації

Нині в епоху стрімкої цифровізації, технології, в тому числі і технології відбору персоналу, стали неодмінною частиною нашого повсякденного життя. Поява різних технологій відбору персоналу змінила спосіб, яким організації знаходять, оцінюють і наймають найкращих фахівців. Однак, хоча технології, безсумнівно, революціонізували процес відбору персоналу, важливо визнати важливу роль людського фактору в цьому постійно мінливому середовищі.

Відбір персоналу є невід'ємною частиною сучасного розвитку бізнесу. У сучасних економічних умовах відбір персоналу є поширеною послугою для підприємців, яку надають рекрутингові компанії. Рекрутингові агентства, а також поняття «відбір персоналу» раніше не існували в Україні. Це поняття для нашої економіки є відносно недавнім. Технології відбору персоналу почали розвиватися в нашій країні трохи більше 30 років тому, але наші рекрутери вже не відстають від західної індустрії управління кадрами.

Про те, як розвивалися і вдосконалювалися технології пошуку і відбору персоналу, написано небагато, хоча це досить важливе питання для розуміння сучасного стану і аналізу цієї проблеми управління розвитком кадрового потенціалу.

У 20 столітті цінність людських ресурсів була загальновизнаною, так чи інакше. Відповідно до історіографічної розвідки, розвиток та пошук універсальних систем відбору персоналу пройшов доволі складний шлях.

Розвиток сучасних технологій відбору персоналу має свої корені в далекому минулому нашого суспільства. Історично склалося так, що менеджери різних епох і галузей завжди прагнули наймати найбільш досвідчених і здібних людей, спираючись на свої спостереження та інтуїцію.

В еволюції технологій відбору персоналу можна умовно виділити три етапи розвитку: донауковий, класичний і сучасний (рис. 2.1).

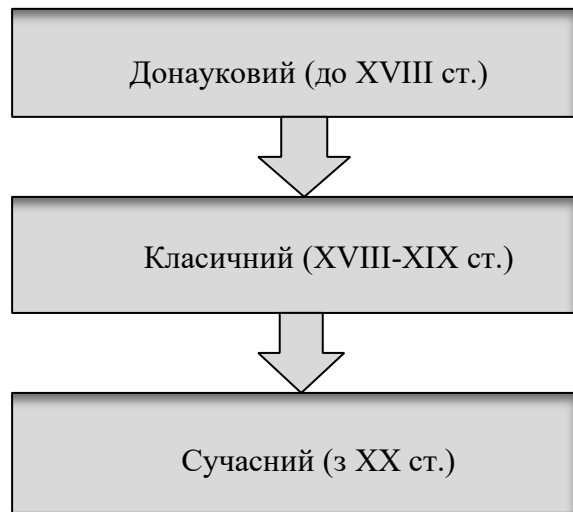


Рис. 2.1. Етапи розвитку системи підбору персоналу

Джерело: розроблено автором

Донауковий етап розвитку системи відбору персоналу можна умовно віднести до 2–3 тисячоліття до н. е., коли відбувався процес формування рабовласницьких держав на Стародавньому Сході [120].

У Стародавньому Єгипті майбутніх чиновників готували в спеціальних школах, які проходили суворий відбір за різними критеріями. Зазвичай перевіряли розумові здібності та фізичну підготовку кандидатів.

Свідчення організованого відбору персоналу на основі іспитів можна знайти в історії імператорського Китаю. Уже за династії Хань (II–I ст. до н. е.) з'являються прототипи системи добору чиновників за освітньо-кваліфікаційними критеріями, а сформована система імператорських іспитів (кэцзюй) була запроваджена у 605 р. н. е. за династії Суй і надалі розвинута за Тан і Сун. Протягом століть ці іспити вважалися одними з найскладніших у світі, що відображено в поширеній у західній літературі метафорі «китайське екзаменаційне пекло» [121; 122].

Перший приклад свідчень можна знайти, починаючи від Стародавнього Риму, де в записах тієї епохи вперше зустрічаються вимоги до працівника та певна професійна інформація.

У Стародавній Греції демократичні підходи до відбору персоналу були фундаментальними, з низкою практик. Вважалося, що вибори, ймовірно, будуть на користь найвидатніших, зазвичай найбагатших і найосвіченіших, що призведе до виникнення олігархій. Тому громадян відбирали на державні посади за допомогою лотерей, щоб збільшити шанси звичайних, бідних громадян на успіх. Були деякі вибори на посади, що вимагали спеціальних навичок, таких як військове керівництво. Однак це призводило до суворого покарання за незадовільну роботу обраних, що часто закінчувалося смертю [123].

Промислова революція XVIII і XIX століть, яка сприяла значному економічному розвитку Європи та США, започаткувала наступний етап (класичного) розвитку технологій підбору та найму персоналу [120]. Ці країни згодом задавали темп розвитку технологій підбору персоналу в організаціях.

Промислова революція в сучасній історії – це процес переходу від аграрно-ремісничої економіки до економіки, в якій домінують промисловість і машинобудування. Ці технологічні зміни призвели до нових способів роботи та життя і кардинально змінили суспільство. Цей процес розпочався у Великій Британії в 18 столітті і звідти поширився на інші частини світу [124].

Основними характеристиками промислової революції були соціально-економічні, культурні та технологічні зміни. Це, в свою чергу, вимагало нового підходу до відбору робочої сили.

Під час промислової революції попит на кваліфіковану та некваліфіковану робочу силу різко зріс. Збільшення кількості робочих місць вимагало більш ефективних способів їх заповнення, що відкрило нові можливості для найму персоналу (рис. 2.2).

Під час Першої та Другої світових воєн потреба у великій кількості робітників для забезпечення військових потреб призвела до створення

державних агентств з працевлаштування. Після війни багато з цих агентств були приватизовані, і рекрутинг почав розвиватися як приватна галузь. Фред Вінслоу заснував одне з перших приватних агентств з працевлаштування в США в 1893 році. Кетрін Фелтон заснувала ще одне агентство з працевлаштування відразу після землетрусу в Сан-Франциско 1906 року [125].

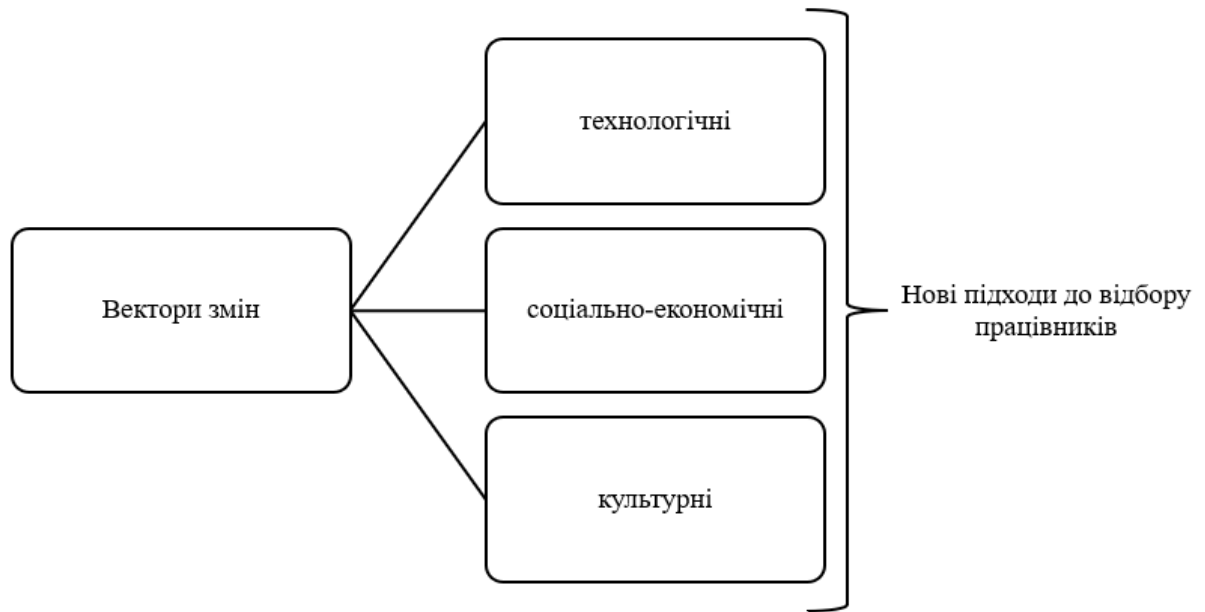


Рис. 2.2. Рушійні зміни у відборі персоналу за наслідками промислової революції

Джерело: розроблено автором

Рекрутинг, яким ми його знаємо сьогодні, з'явився в результаті Другої світової війни. Він виник через прогалини в зайнятості, створені призовом чоловіків на військову службу. З'явилася велика кількість вакансій, що дало поштовх до створення рекрутингових агентств [126]. Почалася шалена боротьба за найм чоловіків і жінок, яких не призвали до військової служби, через гостру необхідність заповнити вакансії, що залишилися після відправлення солдатів. Навіть після закінчення війни професійні рекрутери продовжували шукати роботу для солдатів, які повернулися.

Під час Другої світової війни уряди США та Європи закликали найкращих фахівців з різних галузей, сподіваючись, що вони приєднаються до

армії та допоможуть підтримувати мир у світі [127]. У міру того, як все більше молодих чоловіків приєднувалися до армії, кількість людей, здатних до професійної діяльності, зменшувалася. Існувала серйозна потреба у фахівцях з огляду на підвищення рівня виробництва озброєння.

Визнаючи цю ситуацію з робочою силою, на допомогу прийшли рекрутингові агентства. Ці агентства почали шукати людей через дошки оголошень і друковані ЗМІ, проводили співбесіди та оцінювання, а потім направляли їх до відповідних компаній.

Друга світова війна відкрила нові можливості для рекрутингових агентств, що стали розширювати спектр професійних вакансій для жінок.

Брак професійних фахівців, особливо у промисловості, створював все більше вакансій для жінок, зорієнтованих не тільки на виробництво, а й на управління. Агентства з працевлаштування переорієнтувалися, надаючи жінкам все більше можливостей, зокрема, важливі посади обіймали жінки в NASA та BRL [123].

Після закінчення війни мільйони військових поверталися додому та були по суті безробітними, маючи при цьому високий потенціал для професійного розвитку. Рекрутингові агентства знову виступили рятівниками, попросивши цих ветеранів скласти резюме з докладним описом своїх навичок. Потім ці резюме були розіслані компаніям відповідно до їхніх вимог. Рекрутингові агентства не тільки допомагали заповнювати вакансії, але й виявилися ідеальним мостом між кандидатами та галузями промисловості.

Німецький уряд одним із перших залучив до відбору персоналу психологів, які оцінювали психологічну стійкість кандидатів до певних видів роботи. На початку 1920-х років Німеччина однією з перших провела глобальне опитування керівників компаній, щоб визначити ключові критерії для конкретних професій. Це призвело до створення серії «професійних психограм» (наприклад, механік, слюсар, машиніст, телефонний оператор). Сьогодні ці психограми є необхідними для розробки посадових інструкцій, які використовуються для формулювання вимог до кандидатів на роботу [128].

Сучасна ера технологій організаційного рекрутингу бере свій початок з кінця 1950-х років. З ростом глобалізації, індустріалізації та економічного зростання потреба у відповідних фахівцях значно підвищувалася. Хоча ці агентства допомагали кандидатам знайти підходящу роботу, вони зрозуміли, що практичніше наймати кандидатів із конкретними компетентностями, які користуються попитом у певній галузі. Відповідно, саме у цей час, з огляду на ті виклики, що відчували рекрутингові агентства: підвищення попиту на професійно придатних фахівців, вони стали продуктивно працювати з організаціями і компаніями, збираючи відомості про потреби та потенційні вимоги до посад, укладаючи їх у своєрідні покажчики з подальшим інформуванням зацікавлених сторін.

В кінці 70-х на початку 80-х років ХХ ст. завдяки підвищенню інформування зацікавлених сторін через інформаційні сторінки газет, журналів та телебачення, рекрутингові агентства пришвидшили пошук кандидатів у відповідності до оприлюднених вимог.

Monster Job – перша загальнодоступна онлайн-система пошуку роботи, що з'явилася у 1994 році. У 1994 році була запущена перша публічна система пошуку роботи. Monster Job революціонізувала галузь рекрутингу своєю концепцією та простотою використання. З появою дошок оголошень про вакансії та переходом рекрутингу з друкованих ЗМІ до онлайн-каналів, друковані оголошення про вакансії стали майже застарілими.

Швидке зростання онлайн-агентств з відбору працівників дало рекрутинговим агентствам можливість для входження на глобальний ринок працівників. Завдяки глобалізації діяльності агентств з відбору працівників модернізувалася база даних, автоматизувалися системи виокремлення перспективних кандидатів ATS (система відстеження кандидатів). Ця система з кінця 1990-х років стала ключовим терміном у галузі. Основною функцією ATS було забезпечення централізованого місця та автоматизованої бази рекрутингового агентства, де в алгоритмізованій послідовності зберігалася інформація – від запиту на посаду до завершення пошуку кандидата. Значна

частина рекрутингових агентств, що працювали онлайн, вирішили адаптуватися до цих мінливих потреб, перетворивши свої системи на повністю автоматизовані рекрутингові рішення – системи відстеження кандидатів (ATS).

У 1989 році в Україні з'явилися перші приватні рекрутингові агентства і професійні рекрутери. Рекрутинг проводився через газети та довідники, де розміщувалися оголошення про вакансії. Згодом конкуренція в цій сфері зросла, і великі іноземні компанії прийшли в Україну зі своїм досвідом і технологіями відбору кандидатів. Конкуренція в іноземних компаніях, які наймали перших рекрутерів, могла досягати декількох сотень кандидатів на одну посаду. Рекрутери мали бути на зв'язку з ранку до вечора, буквально – більшість кандидатів могли зв'язатися з агентством тільки ввечері, тому робочий день рекрутера міг тривати до пізньої ночі. Пізніша поява у використанні рекрутерами комп'ютерів значно спростила процес рекрутингу. У другій половині 1990-х років типова робота рекрутера перейшла в цифрове середовище.

Наразі рекрутинг в Україні переживає стрімкий розвиток (рис. 2.3).

Розквіт системи відбору персоналу визначається такими факторами:

- впровадження автоматизованих систем;
- поява соціальних мереж та інших онлайн-платформ для спілкування між професіоналами;
- використання месенджерів та різноманітних засобів комунікації;
- поява вузькоспеціалізованих менеджерів з підбору персоналу та впровадження спеціалізації в агентствах;
- посилення партнерських відносин із закордонними роботодавцями та шукачами роботи, а також розвиток міжнародного рекрутингу.

Технології рекрутингу значно еволюціонували за останні роки, відображаючи еволюцію нашого цифрового ландшафту. Технології відіграли ключову роль в оптимізації процесу рекрутингу, від ранніх днів паперових резюме та ручних систем відстеження до появи систем відстеження

кандидатів. Ці системи, зокрема, стали основою сучасного рекрутингу, дозволяючи організаціям ефективно управляти даними кандидатів, автоматизувати робочі процеси та покращувати співпрацю між командами з найму.



Рис. 2.3. Фактори розвитку системи відбору персоналу

Джерело: розроблено автором

Інтернет революціонізував багато галузей, і рекрутинг не є винятком. Завдяки своїй широкій доступності та великому охопленню, інтернет кардинально змінив спосіб, у який організації шукають, залучають та взаємодіють з потенційними кандидатами. Він відкрив безліч можливостей для пошуку потенційних кандидатів з високим потенціалом розвитку. Онлайн-дошки оголошень про вакансії, веб-сайти з кар'єрою та професійні мережі стали незамінними інструментами для рекрутерів, дозволяючи їм зв'язуватися з набагато ширшим і різноманітнішим колом кандидатів [129].

Інтернет забезпечив безпрецедентну видимість вакансій. Організації можуть легко продемонструвати свою культуру, цінності та наявні вакансії через свої веб-сайти та соціальні мережі. Онлайн-платформи

революціонізували спосіб створення та поширення вакансій, а процес подання заяв був спрощений, що зробило його більш ефективним та зручним для кандидатів. Соціальні мережі та професійні платформи, такі як LinkedIn, стали неоціненним ресурсом для рекрутерів. Професійні мережі та онлайн-спільноти дозволяють рекрутерам розширювати свої мережі, зв'язуватися з професіоналами галузі та використовувати рекомендації для потенційних кандидатів.

У сучасну цифрову епоху мобільні пристрої стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, пропонуючи безпрецедентну зручність та можливість підключення. Рекрутингова галузь швидко визнала силу та потенціал мобільних технологій для оптимізації та поліпшення процесу пошуку та залучення тих, хто здатен розвиватися та має необхідні професійні компетентності. Мобільні пристрої дозволяють рекрутерам залишатися на зв'язку та отримувати доступ до завдань з підбору персоналу з будь-якого місця та в будь-який час. З появою смартфонів та планшетів рекрутерам необхідно оптимізувати свої процеси підбору персоналу для мобільних пристроїв. Мобільні пристрої дозволяють рекрутерам використовувати різні канали комунікації, такі як електронна пошта, миттєві повідомлення та відеодзвінки, для зв'язку з кандидатами. Текстові повідомлення стали потужним інструментом комунікації в рекрутингу. Рекрутери можуть використовувати SMS-кампанії, щоб зв'язуватися з потенційними кандидатами, нагадувати їм про співбесіди та ділитися важливими оновленнями, також вони можуть використовувати мобільні додатки або веб-інструменти для проведення тестів на профпридатність, завдань з кодування або оцінки поведінки, а також широким є використання мобільних пристроїв для взаємодії з потенційними кандидатами для залучення величезного пулу професійних талантів на платформах соціальних медіа.

Технології вдосконалили процес рекрутингу, прискоривши пошук кандидатів, поліпшивши аналіз даних і звітність, спростивши проведення дистанційних співбесід і оцінку кандидатів. Рекрутери можуть інтерпретувати

невербальні сигнали, будувати відносини та надавати персоналізовані рекомендації протягом усього процесу найму.

Хоча зараз знайти роботу або висококваліфікованого кандидата так само просто, як отримати рекомендацію від друга або скористатися онлайн-оголошенням, раніше це не завжди було так легко.

Технології рекрутингу можна розділити на три «хвилі» змін:

1. Перша хвиля, з 1999 по 2004 рік, характеризувалася появою онлайн-дошок вакансій, систем відстеження кандидатів (ATS 1.0) та рекрутингових агентств. ATS з'явилася як окрема категорія програмного забезпечення в 1990-х роках. Як і більшість програмного забезпечення того часу, воно встановлювалося на сервері клієнта і було орієнтоване на корпоративні компанії. Цей період був золотою лихоманкою для рекрутингових агентств. Їхні власні бази даних давали їм інформаційну перевагу, що дозволяло їм стягувати з роботодавців премію. Галузь була заповнена великою кількістю людей, які прагнули розбагатіти. Багато агентств були середовищами з великим обсягом продажів і мінімальним регулюванням. В результаті багато власників стали багатими, а деякі навіть перетворилися на публічні компанії. Онлайн-дошки оголошень про вакансії з'явилися наприкінці 1990-х років, щоб відібрати увагу у газет та друкованих ЗМІ. Визначальними компаніями цієї епохи були Monster, CareerBuilder та Craigslist, які повністю трансформували процес розміщення оголошень про вакансії та пошуку роботи як для роботодавців, так і для шукачів роботи. Незважаючи на очевидні цілі руйнування, дошки оголошень про вакансії все ще становлять 10-15 відсотків найму в США.

2. Друга хвиля, з 2005 по 2011 рік, характеризувалася появою агрегаторів вакансій, таких як Seek і Indeed, внутрішнім пошуком через професійні мережі та системами ATS 2.0. У середині 2000-х років соціальні медіа розділили ринок на активних і пасивних кандидатів. Дошки оголошень про вакансії були призначені для активних кандидатів, але їх можливості були обмежені трафіком, який вони могли заробити або купити. Тоді Indeed виявив,

що простіше агрегувати оголошення з інших веб-сайтів, і запровадив оплату за клік за розміщення оголошень про вакансії [130]. Агрегація вакансій стала домінуючою моделлю активного рекрутингу.

У середині-кінці 2000-х років з'явилися суперечливі тенденції. По-перше, популярність LinkedIn та інших технологій дозволила багатьом компаніям зменшити витрати на зовнішній рекрутинг та управляти цим процесом внутрішньо. У цей період спостерігалася значна тенденція до створення корпоративних рекрутингових команд. Багато рекрутерів з агентств перейшли на внутрішню роботу. Вони продовжували «займатися» рекрутингом, але тільки для однієї компанії, часто в більш стабільному середовищі. По-друге, аутсорсинг процесу рекрутингу (RPO) з'явився, коли великі роботодавці усвідомили, що можуть отримати переваги внутрішньої команди за менших витрат, віддавши на аутсорсинг всю функцію рекрутингу.

3. Нарешті, третя хвиля, з 2012 по 2016 рік, ознаменувалася тим, що незалежні рекрутери отримали доступ до ресурсів, які дозволили їм самостійно працювати в онлайн-каналах. 2016 рік запам'ятається як переломний для рекрутингових послуг і технологій. Визначальною компанією цього періоду стала LinkedIn [130]. Вона створила нову категорію пасивного пошуку кандидатів, зробивши дані профілів доступними в Інтернеті. Тепер будь-хто міг шукати потенційних кандидатів, незалежно від того, чи подавали вони заявки на роботу. Раніше рекрутери мали інформаційну перевагу над роботодавцями завдяки своїм «власним» базам даних. Дані про кандидатів стали безкоштовними для всіх, хто мав інструменти та навички для їх пошуку. Тим часом пасивний пошук кандидатів став визнаною, окремою діяльністю в рамках рекрутингу, підкріпленою цілою новою категорією інструментів та технологій. Найбільшими інноваціями цього періоду стали пошукові системи людей, які агрегують дані профілів з усього Інтернету (рис. 2.4).

За останні п'ять років технологічні інновації трансформували професію рекрутера. Рекрутери, які виконують технічні завдання, пов'язані з пошуком і управлінням кандидатами, стали окремою категорією від рекрутерів.

Водночас незалежні контрактні рекрутери стирають межі між внутрішнім і зовнішнім рекрутингом. Незалежні рекрутери тепер мають більше можливостей працювати самостійно, використовуючи нові інструменти та платформи, за різними моделями ціноутворення (наприклад, погодинна, проектна та за результатами). Це принесло користь роботодавцям, зменшивши витрати та збільшивши гнучкість.



Рис. 2.4. Ретроспектива технологій рекрутингу

Джерело: розроблено автором

З часом загальний процес найму залишився в основному незмінним. Він включає пошук кандидатів, відстеження прогресу та виконання процесу. Три «хвилі» технологічного розвитку можна додатково розділити на три окремі етапи рекрутингу.

1. Пошук кандидатів. Історично кандидати знаходилися шляхом розміщення оголошень у місцевих газетах. Потім поширення Інтернету призвело до появи онлайн-дошок оголошень про вакансії. Такі сайти, як Monster, CareerBuilder і Craigslist, повністю зруйнували традиційні моделі рекрутингу. Друга хвиля революційних технологій привела до появи агрегаторів вакансій. Такі сайти, як Seek та Indeed, були створені на основі дорогих онлайн-дошок оголошень про вакансії та використовували моделі реклами з оплатою за клік. LinkedIn став справжньою революцією, дозволивши будь-кому безкоштовно шукати кандидатів у будь-якій сфері. Ці

платформи швидко завоювали частку ринку і сьогодні широко використовуються.

2. Відстеження прогресу. Відстеження прогресу здійснювалося протягом усіх трьох хвиль за допомогою систем ATS. За допомогою цих систем цифровим способом зберігаються резюме, хід співбесід, а також нотатки інтерв'юєрів і клієнтів. Системи ATS з'явилися як категорія програмного забезпечення на початку 1990-х років із винаходом Taleo. Спочатку системи ATS встановлювалися на серверах клієнтів, але під час другої хвилі вони перейшли на веб-технології. Під час третьої хвилі системи ATS стали зручними для користувачів, сумісними з мобільними пристроями та висококонкурентними через насичення ринку.

3. Виконання процесів. Перша хвиля технологій рекрутингу дала початок концепції рекрутингових агентств. Власні бази даних означали, що рекрутингові фірми могли стягувати премію за свої послуги. Однак із появою агрегаторів вакансій у другій хвилі клієнти отримали можливість наймати працівників набагато дешевше, створюючи внутрішні рекрутингові команди. Були створені корпоративні рекрутингові команди, які використовували агрегатори вакансій для пошуку потенційних кандидатів. Однак під час другої хвилі аутсорсинговий рекрутинг залишався популярним, оскільки реклама з оплатою за клік була дешевшою, ніж найм внутрішньої команди. Нарешті, третя хвиля рекрутингу призвела до вибуху інновацій у технологічному секторі та дозволила незалежним рекрутерам досягти успіху з мінімальними накладними витратами. Незалежні рекрутери тепер мають більше можливостей працювати самостійно, можуть використовувати нові інструменти та платформи для пошуку кандидатів і проведення співбесід, а також можуть стягувати різні комісії. Це зменшило витрати для клієнтів і підвищило гнучкість у процесі рекрутингу.

Таким чином, результати дослідження дозволяють сформулювати ключові узагальнення:

- відбір персоналу є соціально-економічним явищем, що трансформується під впливом науково-технічного прогресу та глобалізації ринку праці;

- технології підбору персоналу стали невід'ємною складовою HR-процесів, забезпечуючи підвищення ефективності, точності й оперативності добору персоналу;

- сучасний етап розвитку рекрутингу характеризується інтеграцією цифрових платформ, мобільних технологій, соціальних мереж і автоматизованих систем, що формує нову парадигму роботи з талантами;

- попри широке застосування технологій, вирішальним фактором успішного найму залишається людина, що забезпечує адаптивність, критичне мислення та етичну складову процесу.

Отже, історична, соціально-економічна й технологічна еволюція рекрутингу створює підґрунтя для переходу до нової моделі добору персоналу, орієнтованої не лише на ефективний відбір кандидатів, а й на їхній довгостроковий розвиток та інтеграцію в стратегічні цілі організацій, що формує основу для подальших наукових досліджень у межах дисертаційної роботи.

2.2. Аналіз компетентнісної структури кадрового потенціалу та тенденції її розвитку

Історіографія технологій відбору персоналу в організації ще раз підтверджує, що чільне місце серед ключових показників пріоритетності у відборі персоналу надавалося моделі сформованих компетентностей, як основній ознаці конкурентоспроможності та подальшого планомірного розвитку.

Ефективність функціонування сучасних організацій значною мірою залежить від якісних характеристик їх кадрового потенціалу, серед яких визначальне місце також посідає компетентнісна структура персоналу. У

контексті цифрової трансформації економіки компетентності стають не лише інструментом оцінювання кваліфікації працівників, а й стратегічним ресурсом, що визначає інноваційність, гнучкість і конкурентоспроможність організації.

Сучасна структура компетентностей формується у перетині трьох вимірів: загальнотрудові (базові) компетентності; професійно-галузеві (технічні) компетентності; цифрові компетентності, що інтегруються у всі функціональні ролі. У звіті ОЕСР підкреслено, що швидкість цифрових та екологічних трансформацій випереджає темпи оновлення освітньої й кадрової політики; отже, організації мають переходити до безперервного формування навичок та ефективного їх використання в роботі [131].

Класи компетентностей та їх зміст:

1. Базові компетентності.

До них належать: комунікація, критичне мислення, співпраця, адаптивність, етика, емоційно-соціальні навички. У звіті ОЕСР підкреслено міждисциплінарний характер цих умінь і зростання їх значущості для продуктивності та інновацій [131].

2. Професійно-галузеві компетентності.

Це специфічні знання/навички для виконання професійних завдань (інженерія, фінанси, виробництво, охорона здоров'я тощо). Їх зміст постійно оновлюється під впливом технологій (дані, автоматизація, ІІІ), що змінює профілі посад і вимоги до кваліфікації [131].

3. Цифрові компетентності.

В публікаціях ОЕСР деталізовано цифрові компетентності через європейські рамки цифрової компетентності (DigComp 2.1/2.2): інформаційна грамотність; комунікація/співпраця в цифровому середовищі; створення контенту; безпека; розв'язання проблем; цифрова самоосвіта. У публікації 2024 р. додатково акцентовано на інституційному впровадженні компетентнісних рамок та регулярному їх оновленні відповідно до зміни технологій [132].

Таким чином, згідно публікацій ОЕСР, сучасний профіль працівника – це гібрид компетентностей: базові соціальні навички, галузеві технічні, цифрові (грамотність роботи з даними та ІІІ, кібергігієна, робота з платформами), інтегровані в моделі посад і траєкторії розвитку.

У публікації «Skills Outlook» [131] обґрунтовано, що інвестиції у навички – це ключ до стійкості організацій і економік під впливом цифровізації; головне – мобілізація навичок у робочих процесах, а не лише їх формування. Це зміщує акцент на HR-інфраструктуру: планування робочої сили, аналітику компетентностей, цифрові платформи навчання/оцінювання [131].

За даними ОЕСР [131] відзначаються такі тенденції у цифровізації та трансформації профілей компетентностей:

1. Зсув до компетентностей по роботі з даними (аналіз даних, робота з інформаційними системами; базова ІІІ-грамотність).
2. Підвищення вимог до безпеки (кібергігієна, управління доступами, захист даних).
3. Зростання ролі адаптивності та «навчання протягом життя» як метанавички.

В українському контексті ОЕСР у публікації за 2024 р. [133] окремо підкреслює важливість цифрової трансформації бізнесу для підвищення стійкості та відновлення, що прямо вимагає оновлених цифрових компетентностей працівників і менеджерів (управління змінами, робота з платформами, аналітика).

У свою чергу, опитування, проведенні Європейською бізнес-асоціацією (ЄБА), фіксують, що у 2023–2025 рр. найгострішими викликами залишаються дефіцит кадрів/навичок і невідповідність очікувань зарплат – на тлі міграції, мобілізації, регіональних обмежень. У 2024 р. ЄБА повідомляє: ключові тренди – брак персоналу, вищі зарплатні очікування кандидатів, міграція; 54–61 % компаній декларують можливості дистанційної роботи [134].

У дослідженнях ЄБА 2023 року бізнес відзначив збільшення зарплат та розширення функцій, але також – заморожування бюджетів на навчання в

частини компаній; водночас у 2024 р. частина учасників планувала збільшувати бюджети на навчання/розвиток (39 %), що підтверджує зростання уваги до компетентнісного розвитку як відповіді на дефіцит [135].

На початку 2025 р. ЄБА зафіксувала, що нестача кваліфікованих працівників/мобілізація входить до трійки головних обмежень операційної діяльності (75 % респондентів), що лише підвищує цінність системного управління компетентностями [136].

Згідно публікації ОЕСР [132], життєздатні рамки компетентностей мають структурований опис сфер/підсфер, валідацію стейкхолдерами, регулярні оновлення під технологічні зсуви. Для організацій це означає перехід від статичних «довідників посад» до живих профілей компетентностей з прив'язкою до рівнів володіння та оцінювальних індикаторів.

На практиці доцільно брати DigComp як відкриту опорну рамку цифрових компетентностей і вбудовувати її у внутрішні моделі (наприклад, через встановлення відповідності вищим посадам/рівням; додавання специфічних навичок) (табл. 2.2). Обґрунтованість такого підходу підтверджується публікаціями ОЕСР [137].

Таблиця 2.2

Рамка цифрових компетеностей на основі DigComp

Область DigComp	Основні компетентності (опис)	Посади початкового рівня	Посади середнього рівня	Посади вищого рівня
Інформаційна та аналітична грамотність	Вміння знаходити, отримувати, оцінювати та керувати цифровими даними та джерелами інформації	Базові навички пошуку інформації та введення даних	Керування структурованими даними, інформаційними панелями та системами звітності	Прийняття рішень на основі даних, аналітика за допомогою штучного інтелекту, управління даними
Комунікація та співпраця	Використання цифрових інструментів для комунікації, командної роботи та	Комунікація за допомогою електронної пошти, основні платформи	Міжфункціональна співпраця, інструменти для віддаленого управління проектами	Управління стратегіями цифрової комунікації між відділами

Продовження таблиці 2.2

Область DigComp	Основні компетентності (опис)	Посади початкового рівня	Посади середнього рівня	Посади вищого рівня
	співпраці в Інтернеті	для співпраці (Teams, Slack)		
Реалізація цифрового контенту	Розробка, корекція та поширення цифрового контенту за допомогою сучасних інструментів	Використання шаблонів, форматування документів та просте редагування медіафайлів	Розробка оригінального цифрового контенту, підтримка внутрішньої мережі або соціальних медіа	Контроль стратегій контенту та ініціатив з цифрового брендингу
Безпека та кібербезпека	Усвідомлення найкращих практик у сфері захисту даних, конфіденційності та кібербезпеки	Розуміння паролів, ризиків фішингу та основ безпеки даних	Впровадження протоколів кібербезпеки та дотримання вимог конфіденційності	Забезпечення стратегії та дотримання вимог кібербезпеки в організації (ISO 27001)
Вирішення проблем та інновації	Використання цифрових технологій для вирішення проблем, проектування процесів та інновацій	Дотримання цифрових робочих процесів, пропозиція основних покращень	Оптимізація цифрових процесів за допомогою інструментів бізнес-аналітики (Power BI, Tableau)	Розробка дорожніх карт цифрових інновацій, впровадження рішень на основі штучного інтелекту
Безперервне навчання та адаптивність	Готовність до навчання протягом усього життя, адаптивність та підвищення кваліфікації в цифровій сфері	Готовність навчатися та брати участь у навчальних програмах	Проактивне навчання за допомогою LMS, наставництво колег у цифрових завданнях	Сприяння культурі безперервного вдосконалення та стратегічним навчальним ініціативам

Джерело: розроблено автором за [137]

З огляду на оприлюдненні в публікаціях ОЕСР та ЄБА результати опитувань та спостережень, пропонується така ієрархічна модель компетентностей:

Рівень I (метакомпетентності): спроможність навчатись, адаптивність, етика, стійкість.

Рівень II (крос-функційні): комунікація, співпраця, критичне мислення, управління проектами, креативність.

Рівень III (цифрові):

- цифрова грамотність (пошук/оцінювання інформації; цифрова комунікація);
- грамотність роботи з даними та ІІІ (збирання/очищення/інтерпретація даних; робота з аналітичними інструментами; базове розуміння ML/AI кейсів);
- кібергігієна і захист даних;
- цифровий контент та автоматизація (робота з цифровими платформами, офісна автоматизація);
- вирішення проблем у цифровому середовищі (інтеграція інструментів, вибір рішень).

Рівень IV (галузеві): технічні компетентності, притаманні конкретній сфері економіки (виробництво/фінанси/ІТ/охорона здоров'я).

Рівень V (управлінські): лідерство, стратегія, управління змінами, управління персоналом (рис. 2.5).

Модель відповідає принципам адаптивності/оновлюваності, які ОЕСР вважає критично важливими для «живих» рамок компетентностей у цифровій економіці [132].

На рівні організації варто застосувати змішану систему індикаторів вимірювання та оцінювання рівня компетентностей:

- Вхідні: частка працівників, охоплених оцінюванням/асесментом; частка працівників із підтвердженими цифровими рівнями (відповідність DigComp).
- Процесні: % працівників із індивідуальними планами розвитку; середня тривалість/частота навчальних активностей; частка мікронавчання.
- Вихідні: приріст рівнів компетентностей за період; % закритих вакансій через внутрішній ріст; зміни продуктивності/якості (проксі-індикатори).

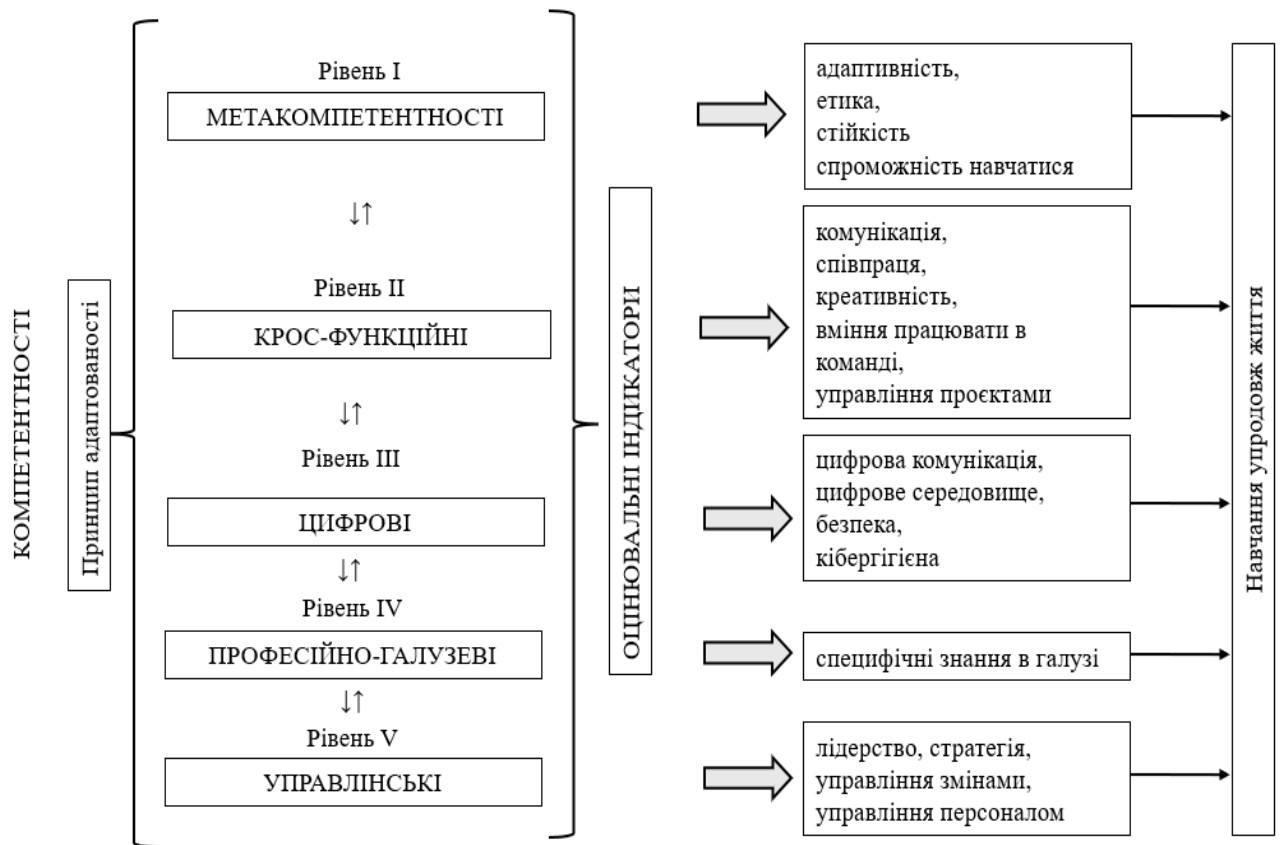


Рис. 2.5. Ієрархічна модель компетентностей

Джерело: розроблено автором

У звіті ОЕСР [131] наголошено, що ефект від інвестицій у навички проявляється не лише в навчанні, а у їх практичному застосуванні, чим обумовлена потреба в аналізі даних про працівників для менеджерів з персоналу.

За результатами опитувань ЄБА [136] у 2023–2024 рр. роботодавці в Україні масово фіксують нестачу кваліфікованих кадрів і компетентнісний розрив; одночасно зростають очікування щодо гнучких форматів роботи та зарплат. З огляду на мобілізацію/міграцію, дефіцит підсилюється в середньому менеджменті й технічних спеціальностях, що ускладнює кадрове планування та послідовне нарощування компетентностей всередині компаній.

Ці тенденції пояснюють, чому компанії декларують збільшення бюджетів на навчання і розвиток, а також чому в стратегіях управління кадровим потенціалом зростає частка систем корпоративного навчання

(LXP/LMS), управління кадровим потенціалом, аналітики персоналу як базових елементів формування компетентностей [136].

Публікація ОЕСР [132] пропонує підходи до систематизації цифрових навичок у публічному секторі, релевантні й для бізнесу: трирівнева інфраструктура (рамка компетентностей → інструменти розвитку/добору → управління кар'єрами/наступністю), постійні оновлення та валідація. В корпоративному застосуванні це означає:

1. Компендіум компетентностей (у т.ч. цифрових) з рівнями володіння;
2. Асесмент-процедури (онлайн-тести, кейс-симуляції, 360°);
3. Прив'язка до індивідуальних планів розвитку та систем корпоративного навчання (LMS/LXP);
4. Аналітика персоналу для моніторингу, прогнозування й ухвалення рішень.

В публікації ОЕСР [133] надаються рекомендації, які можуть бути безпосередньо використані в Україні, щодо прискорення цифрової трансформації бізнесу як інструменту зміцнення стійкості та відновлення. Для управління кадровим потенціалом це означає:

- розширення можливостей підвищення кваліфікації та перепідготовки у сфері цифрових технологій;
- інституційну підтримку підприємств у впровадженні цифрових інструментів;
- створення партнерств «бізнес–освіта–держава» для вирівнювання попиту та пропозиції компетентностей.

З урахуванням потреб організацій у компетентностях персоналу згідно з результатами опитувань та спостережень ОЕСР та ЄБА пропонується операційна типологія цифрових компетентностей для організацій:

1. Цифрова грамотність та безпека: інформаційна грамотність; цифрова комунікація/співпраця; кібергігієна; захист даних.

2. Основи даних та штучного інтелекту: збір, опрацювання та візуалізація; інтерпретація показників; знання кейсів машинного навчання/штучного інтелекту; етичні аспекти.

3. Навички обробки інформації та автоматизації: робота з цифровими платформами, інтеграція сервісів, базові інструменти автоматизації роботизованих процесів.

4. Адаптивні навички та метанавички: здатність до навчання, управління змінами, кросфункційність, креативність, стресостійкість.

5. Лідерство та управління персоналом у цифровій сфері: прийняття рішень на основі даних, коучинг, розвиток команд у гібридних форматах.

Для цих навичок застосовні такі рівні зрілості:

– R0 – початковий: відсутні рамки/індикатори компетентностей; навчання епізодичне.

– R1 – сформований: створені профілі компетентностей; часткове оцінювання; базові системи корпоративного навчання.

– R2 – інтегрований: карта компетентностей ↔ індивідуальний план розвитку ↔ система корпоративного навчання; аналітика персоналу у пілотному режимі.

– R3 – базується на аналізі даних: прогнозування потреб у навичках; зв'язок із продуктивністю/якістю; адаптивні траєкторії.

– R4 – стратегічний: компетентності як актив; інтеграція з плануванням робочої сили/наступністю; регулярний аудит рамок компетентностей [132].

Для зменшення компетентнісних розривів в Україні доцільні:

– галузеві альянси (бізнес–університети–провайдери навчання) з швидким оновленням програм;

– інституційна підтримка корпоративних ініціатив з підвищення кваліфікації;

– державні програми масштабування цифрових навичок (узгоджені з DigComp) [133].

Отже, на цьому етапі можемо визначити основні тенденції, притаманні компетентнісній структурі кадрового потенціалу. Дефіцит кадрів і навичок – головний бар'єр для бізнесу у 2024–2025 рр.; організації одночасно зіштовхуються з мобілізацією, міграцією та завищеними зарплатними очікуваннями кандидатів. Це стабільно фіксує Європейська бізнес-асоціація у щорічних та регіональних опитуваннях [134].

Зростання потреби у цифрових компетентностях (використання даних, цифрова комунікація/співпраця, безпека даних, адаптивність до технологічних змін), що впливає з рекомендацій ОЕСР щодо прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні та загальної рамки навичок (Skills Outlook) [133].

Попит на соціальні навички (комунікація, співпраця, лідерство) зберігається дуже високим навіть на тлі буму ШІ-тематики [138].

Високий формальний освітній рівень не гарантує відповідності вимогам до робочих місць: ЄБА фіксує стійкий компетентнісний розрив (особливо у цифрових, управлінських і крос-функційних навичках) [134].

У відповідь на швидкі технологічні зсуви потрібні безперервне навчання та фактичне «використання навичок» у роботі, і саме тут часто бракує зрілості HR-інфраструктури (системне оцінювання, аналітика персоналу, інтегровані траєкторії розвитку) [131].

На рівні країни пріоритетом є масштабування цифрової трансформації МСП та підвищення цифрових компетентностей менеджерів і працівників – це прямо визначено в тематичній доповіді ОЕСР для України [133].

На основі порівняння вимог роботодавців і фактичних компетентностей працівників сформуємо таблицю, яка дозволить унаочнити проведені спостереження (табл. 2.3).

Таким чином, розрив співвідношення попиту та пропозиції на компетентності працівників в Україні підтверджений низкою опитувань ЄБА у 2024–2025 рр.; дефіцит посилюється мобілізацією та міграцією. Для бізнесу

це означає необхідність структурних програм L&D і побудови внутрішніх «фабрик компетентностей» [134].

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця вимог роботодавців і фактичних компетентностей працівників

Напрямок/компетентність	Запит роботодавців	Фактичні компетентності працівників	Наслідок/розрив
Цифрова грамотність, робота з даними	Масове впровадження цифрових процесів, потреба у цифрових навичках, бізнес-аналітиці	Нерівномірні цифрові навички, недостатня аналітична підготовка; брак аналітики персоналу	Системні програми перепідготовки / підвищення кваліфікації потрібні негайно, і в МСП, і у великому бізнесі.
Кібергігієна та захист даних	Потреба в базових та/або просунутих компетентностях безпеки	Базові практики впроваджено не всюди; потреба у стандартизації/тренінгах	Підвищені операційні ризики, особливо в гібридних/дистанційних моделях.
Комунікація, співпраця, лідерство	Високий попит у гібридних/міжфункціональних командах	Соціальні навички часто недооцінені в формальних програмах	Гальмування впровадження змін/інновацій; роботодавці прямо декларують попит.
Управління змінами, адаптивність	Необхідні для цифрової трансформації процесів	Нерівномірний рівень; мало тренінгів з управління змінами	Зростання «вартість-час» трансформацій, опір змінам.
Галузеві технічні навички	Потреба у кваліфікованих кадрах (виробництво, інжиніринг, ІТ тощо)	Фіксується загальний дефіцит і регіональні перекоси через війну/міграцію	Затримки у виробничих/проектних циклах; конкуренція за таланти.
Готовність до безперервного навчання	Стійкий пріоритет безперервного навчання	Формується, але потребує інституційної підтримки (системи корпоративного навчання, бюджети)	Частина організацій нарощує бюджети на навчання та розвиток (L&D) після «заморозок» 2023 р.

Джерело: розроблено автором за [134; 135; 136].

Позиція ОЕСР в цьому контексті однозначна: ефект дає не лише навчання, а й «використання навичок» – потрібні аналітика персоналу,

індивідуальні плани розвитку, оновлювані профілі компетентностей (у т.ч. на базі DigComp) та інтеграція з бізнес-KPI [131].

В Україні в 2024–2025 рр. офіційним пріоритетом є прискорення цифрової трансформації МСП; без нарощування цифрових компетентностей менеджерів/працівників ефект цифровізації буде обмеженим [133].

На основі вказаного вище, можемо виробити практичні кроки для закриття виявлених розривів (таблиця 2.3):

- Мапування компетентностей за рамкою DigComp включно з галузевими навичками, щорічна валідація профілів, зв'язок із кар'єрними рівнями.

- Індивідуальні плани розвитку, система корпоративного навчання; аналітика персоналу як «трикутник керованого розвитку»: регулярне оцінювання, індивідуальні траєкторії, дашборди впливу на продуктивність/якість.

- Партнерства бізнес–освіта–держава та підтримка МСП у підвищенні кваліфікації з цифрових технологій (гранти, ваучери, спільні програми), як радить ОЕСР для України.

Таким чином, у підсумку вивчення компетентнісної структури кадрового потенціалу та тенденцій її розвитку на основі результатів опитувань та спостережень ОЕСР та ЄБА [131; 132; 136] можна дійти таких висновків:

1. Структура компетентностей сучасного кадрового потенціалу є гібридною: базові/крос-функційні навички поєднані з галузевими та цифровими компетентностями; останні пронизують усі ролі та рівні.

2. Згідно публікацій ОЕСР, вимірювання не лише «навчання», а й використання навичок у роботі – критичне для продуктивності та інновацій; воно потребує HR-аналітики та гнучких рамок компетентностей.

3. Згідно результатів опитувань ЄБА, дефіцит кадрів і навичок у 2023–2025 рр. є стійким трендом українського ринку; відповіді бізнесу – збільшення інвестицій у розвиток персоналу, дистанційна/гнучка зайнятість, посилення конкуренції за таланти.

4. Для організацій пріоритет – інституціоналізувати компетентнісні рамки (з опорою на DigComp), забезпечити їх постійне оновлення та інтеграцію з індивідуальними планами розвитку, системами корпоративного навчання, аналітикою персоналу; на макрорівні – підтримка цифрової трансформації бізнесу як каталізатора формування компетентностей (рис. 2.6).

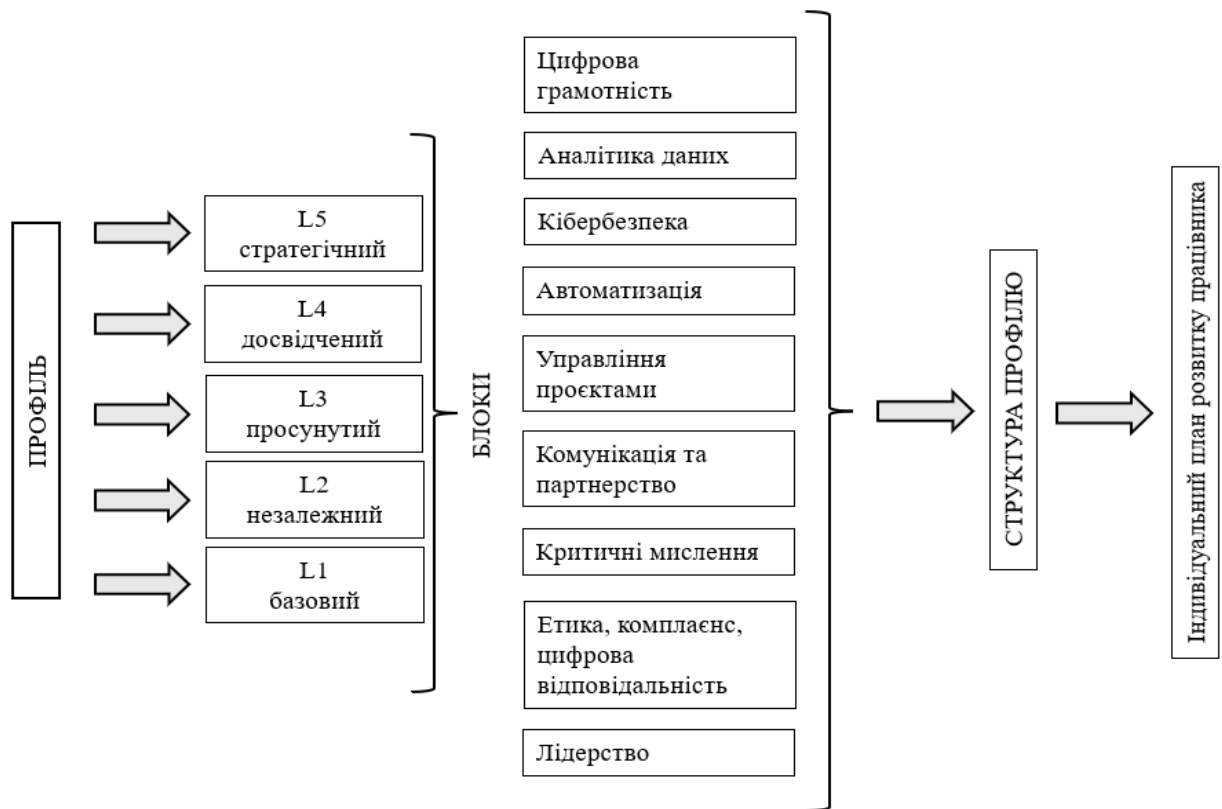


Рис. 2.6. Методика застосування профілю компетентностей для працівників

Джерело: розроблено автором за [132].

Для використання у практичній діяльності можемо запропонувати типовий профіль компетентностей для працівників. Його можна відображати у Положеннях про компетентності, посадових профілях, системах оцінювання. Структура узгоджена з логікою DigComp/ESCO та сучасними підходами ОЕСР.

Мета профілю – визначити мінімально необхідний і цільовий набір компетентностей для фахівців, що працюють у цифровому середовищі (не лише в ІТ).

Профіль включає рівні опанування компетентностей (градація L1–L5):

- L1 (базовий) – базові знання/дії під наглядом; працівник виконує стандартизовані задачі.
- L2 (незалежний) – самостійне виконання типових задач; стабільна якість роботи.
- L3 (просунутий) – вирішення нетипових задач; менторство колег; участь у змінах.
- L4 (досвідчений) – системний вплив на процеси/продукти; лідерство у складних ініціативах.
- L5 (стратегічний) – формує політики/стратегії; масштабний вплив на бізнес-результат.

Структура профілю (блоки компетентностей) містить 9 базових блоків (для кожного подано: визначення, індикатори поведінки за рівнями, індикатори) (таблиця В.1 додатку В).

Побудуємо для прикладу карту узгодження з окремими посадами в ІТ:

- Бізнес-аналітик: 1(L3), 2(L3–L4), 4(L2–L3), 5(L2), 6(L3).
- Продукт-менеджер: 1(L3), 2(L2–L3), 5(L3–L4), 6(L4), 7(L3–L4), 9(L3–L4).
- Фахівець бек-офісу: 1(L2–L3), 3(L2), 4(L2–L3), 6(L2–L3).
- Керівник напрямку: усі блоки не нижче L3; 2(L3), 5(L4), 9(L4–L5).

Основними індикаторами при цьому для аналітики персоналу/виконання КРІ є такі:

- Вхідні дані: відсоток працівників із профілями компетентностей; покриття навчанням (%).
- Процес: частота оновлення індивідуальних планів розвитку; години навчання за квартал; участь у менторстві.

– Вихідні дані: приріст рівнів L за півріччя; якість покращень; скорочення циклу задач.

– Результат: вплив на OKR/виручку/економію часу; зменшення інцидентів безпеки; чистий індекс лояльності працівників (eNPS).

Індивідуальний план розвитку (IDP) мають містити такі поля:

- Цільові блоки і рівні (наприклад, блок 2 з L2→L3 за 6 міс).
- Курси/формати (LMS/LXP, менторство, проєктні ротації).
- Практичний кейс (яке поліпшення має створити).
- Індикатори успіху (KPI/OKR, дата рев'ю).
- Власник плану (менеджер/ментор) і чек-пойнти (таблиця В.1 дод. В).

Правила супроводу та оновлення профілю включають: щорічний перегляд переліку компетентностей та індикаторів із залученням керівників функцій; версіонування профілю (v1.0, v1.1 ...) та журналу змін; синхронізацію з ринком праці: звірку з рамками DigComp/ESCO, галузевими стандартами, трендами; етику даних: прозорість критеріїв, інформовану згоду, доступ працівника до власних результатів.

Побудуємо компактну матрицю компетентностей для ілюстрації використання відповідного профілю (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця компетентностей

Блок	L1	L3	L5	Ключові індикатори
1. Цифрова грамотність	Базовий пошук/версійність	Структурує дата-сети, метадані	Стандарти даних організації	Покриття тренінгом, якість джерел
2. Дані та AI	Читає графіки	Проєктує індикатори, звіти	Визначає III-стратегію	Відсоток рішень, точність дашбордів
3. Безпека	MFA, фішинг-базис	Командні практики безпеки	Політики ISO/GDPR	Інциденти за квартал, відсоток тренуваних
5. Проєкти/Agile	Виконання задач	Керує бекстогом	Портфель змін/OKR	Швидкість потоку, OKR

Продовження таблиці 2.4

Блок	L1	L3	L5	Ключові індикатори
6. Комунікація	Етикет каналів	Фасилітація, вирішення конфліктів	Стандарти комунікації	Індекс співпраці, eNPS
7. Інновації	Формулює проблеми	A/B-тести, аналіз вигод	Інноваційна екосистема	Термін, відсоток масштабувань
9. Лідерство	–	Веде зміни в команді	Трансформаційна стратегія	Досягнення OKR змін, eNPS

Джерело: розроблено автором.

Для її використання вибираємо для певної посади мінімальні пороги рівнів у кожному блоці (наприклад, для продукт-менеджера: 1–L3, 2–L3, 5–L4, 6–L4, 7–L3, 9–L3). Потім проводимо початкову оцінку (наприклад, тести + завдання + метод 360°), формуємо індивідуальний план розвитку з конкретними цілями, курсами та практичними кейсами. Після чого вимірюємо KPI-вплив і переглядаємо профіль щонайменше раз на рік.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування типового профілю компетентностей для працівників є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності організацій та національної економіки в умовах цифрової трансформації. Структуру компетентностей працівників доцільно розглядати як багатовимірну систему, що охоплює не лише технічні вміння, а й аналітичні, комунікативні, управлінські та поведінкові складові. Така інтерпретація виходить за межі традиційних моделей професійної підготовки та відображає сучасні вимоги ринку праці, де цифрова економіка формується на стику технологічних, когнітивних та соціальних навичок.

Водночас опитувальники персоналу, подані у додатках, доцільно розглядати не лише як інструмент емпіричного дослідження, а і як самостійний елемент інструментального забезпечення компетентісно орієнтованої системи управління розвитком кадрового потенціалу. Вони можуть використовуватися організаціями в практиці внутрішнього оцінювання, планування розвитку та управління компетентностями персоналу

незалежно від факту аналізу чи представлення результатів опитування в межах даного дисертаційного дослідження (додатки Г–И).

Отримані результати дозволили також виявити, що типовий профіль компетентностей є не статичною моделлю, а динамічною системою, яка повинна регулярно оновлюватися відповідно до технологічних змін, бізнес-моделей і соціально-економічних викликів. Саме тому обґрунтовано важливість використання механізмів компетентнісного картування, матриць компетентностей за професійними рівнями, індивідуальних планів розвитку та аналітики персоналу для моніторингу розвитку працівників і прогнозування потреб у навичках.

2.3. Вплив цифровізації на ринок праці та формування кадрового потенціалу організацій

Цифровізація економіки, що охоплює широке впровадження ІКТ, автоматизації, штучного інтелекту, платформної економіки та хмарних сервісів, сьогодні є одним із головних драйверів трансформації ринку праці. Дослідження Міжнародної організації праці (МОП) [139] підкреслюють, що цифрові зміни мають багатовимірний характер: вони впливають на кількість робочих місць, структуру зайнятості, зміст праці, якість робочих місць і вимоги до навичок працівників (рис.2.7).

У глобальній перспективі цифровізація не зводиться до простої «заміни праці машинами». Швидше йдеться про глибоку перебудову розподілу завдань між людиною та технологіями. За оцінками МОП, до 2025 року люди та машини витратять приблизно однаковий час на виконання виробничих завдань, що означає радикальне переформатування змісту праці: зростатиме частка когнітивних, аналітичних, комунікативних і творчих функцій, тоді як рутинні операційні дії дедалі частіше автоматизуються [139].



Рис. 2.7. Вектори цифровізації економіки

Джерело: розроблено автором

Паралельно посилюється роль цифрових навичок як базового компонента людського капіталу. МОП і міжнародні організації наголошують: недостатній рівень цифрової компетентності стає бар'єром до працевлаштування й участі в сучасних ринках праці, а цифровий розрив (за доступом до технологій, інфраструктури та навичок) перетворюється на один із головних факторів соціально-економічної нерівності [140].

За даними доповіді The Future of Jobs Report 2023 [141], цифровізація та впровадження нових технологій є провідними драйверами трансформації бізнесу й зайнятості у найближчій п'ятирічній перспективі. На основі опитування великих роботодавців оцінено, що до 2027 року технологічні зрушення, автоматизація та «зелений» перехід призведуть до ліквідації близько 83 млн робочих місць, але одночасно – до створення приблизно 69 млн нових, тобто сукупний чистий ефект може бути негативним для ряду професій, але позитивним у високотехнологічних і наукоємних сегментах.

При цьому вплив цифровізації є суттєво диференційованим за видами діяльності, рівнем кваліфікації та регіонами. Дослідження ОЕСР [142] демонструють, що інвестиції в цифрові технології (ІСТ-капітал) на рівні підприємств здебільшого асоціюються з позитивною динамікою зайнятості, але виграють переважно висококваліфіковані працівники, тоді як для низькокваліфікованих зростає ризик витіснення з рутинних професій.

Отже, цифровізація не просто «скорочує робочі місця», а трансформує їх: старі професії зникають або радикально змінюються, натомість виникають нові професійні напрями – фахівці з даних, аналітики, розробники та адміністратори цифрових платформ, спеціалісти з кібербезпеки тощо.

Згідно The Future of Jobs Report 2023 [141], серед найбільш затребуваних навичок до 2027 року роботодавці виділяють аналітичне мислення, креативне мислення, компетентності у сфері ІІІ та обробці великих даних, а також лідерство, вплив, допитливість і здатність до безперервного навчання (рис. 2.8).

Одночасно ОЕСР та МОП [133; 139] підкреслюють, що «винагорода за навички» зростає: працівники з розвиненими цифровими, аналітичними й соціальними компетентностями отримують вищу заробітну плату та мають кращі перспективи кар'єрного зростання. Натомість працівники з рутинними завданнями та низьким рівнем цифрової грамотності стають більш уразливими до автоматизації.

Ця зміна структури компетентностей безпосередньо впливає на формування кадрового потенціалу організацій: значення набуває не лише формальна освіта, а й здатність швидко оволодівати новими технологіями, працювати з даними, взаємодіяти в гібридних і крос-функційних командах, брати участь в інноваційних проєктах.

Цифровізація стимулює виникнення нових форм зайнятості: дистанційної роботи, гіг-зайнятості, платформеної праці, комбінованих та гнучких графіків. Дослідження МОП та національні дослідження (зокрема, щодо платформеної зайнятості та глобальних цифрових платформ) показують,

що такі форми можуть підвищувати гнучкість участі у ринку праці, у т.ч. для вразливих груп (осіб з інвалідністю, мешканців віддалених регіонів), але водночас посилюють ризики нестабільності доходів, відсутності соціальних гарантій та фрагментації трудових прав [139].



Рис. 2.8. Найнеобхідніші навички сучасного працівника за версією The Future of Jobs Report

Джерело: розроблено автором за [141]

Таким чином, цифровізація ринку праці формує змішані ефекти: одночасно відкриває нові можливості для працевлаштування та розвитку компетентностей і загострює ризики нестабільної, нерегульованої зайнятості.

У традиційних моделях управління кадровий потенціал розглядався переважно через призму кваліфікаційних характеристик (освіта, стаж,

професія). В умовах цифрової економіки така модель виявляється недостатньою: ключовими стають не лише формальні знання, а й широкий спектр компетентностей – цифрових, аналітичних, комунікаційних, інноваційних, управлінських.

Сучасні дослідження в сфері управління кадровим потенціалом та стратегічного управління людським капіталом (у тому числі на основі ресурсного підходу) показують, що унікальні, важко відтворювані компетентності працівників можуть забезпечувати стійку конкурентну перевагу організацій [133]. Відповідно, формування кадрового потенціалу зміщується від підтримання мінімально необхідного кваліфікаційного рівня до цілеспрямованого розвитку компетентнісних профілів, адаптованих до викликів цифрової трансформації.

Цифровізація систем управління розвитком кадрового потенціалу радикально змінює процеси його формування й використання. У міжнародній практиці швидко поширюються:

- ERP/HRM-платформи для інтегрованого управління кадровими даними, обліком компетентностей, плануванням навчання та кар'єрного розвитку;
- LMS/LXP-системи (системи корпоративного навчання), які забезпечують персоналізовані траєкторії навчання, мікронавчання та безперервний розвиток;
- аналітика персоналу на основі великих даних, що дозволяє ідентифікувати прогалини у компетентностях, прогнозувати потреби в навичках і оцінювати вплив програм розвитку на бізнес-результати [133].

У публікаціях ОЕСР [133] підкреслено, що саме поєднання цифрових HR-інструментів з компетентнісними моделями дозволяє перейти від інтуїтивного до доказового управління людськими ресурсами: рішення щодо добору, навчання і просування працівників ґрунтуються на даних, а не на суб'єктивних оцінках.

Зміна технологічної бази господарювання обумовлює формування нового «ядра» компетентностей кадрового потенціалу організацій. До нього, за узагальненням міжнародних і національних досліджень, доцільно віднести:

- цифрову грамотність (уміння працювати з інформаційними системами, даними, цифровими сервісами);
- аналітичне мислення та роботу з даними (цифрова грамотність, ВІ-інструменти, базове розуміння штучного інтелекту та машинного навчання);
- комунікацію й співпрацю в цифровому середовищі (гібридні команди, онлайн-платформи, міжкультурна взаємодія);
- управління змінами та адаптивність (готовність до постійного оновлення технологій, гнучкість професійної траєкторії);
- цифрову безпеку та етику (кібергігієна, захист даних, відповідальне використання ШІ) (рис.2.9) [141].

Для організацій це означає необхідність системного мапування компетентностей (у т.ч. на основі рамок на кшталт DigComp), побудови матриць компетентностей для різних рівнів посад і розроблення індивідуальних планів розвитку (IDP), інтегрованих у цифрові HRM/LMS-платформи.

Ринок праці України в 2019–2025 рр. зазнав подвійного шоку: з одного боку – глобальні тренди цифровізації та автоматизації, з іншого – повномасштабна війна, що призвела до значних демографічних втрат, міграції, руйнування підприємств і зміни географії економічної активності. Дослідження українських авторів [143] визначають, що цифровізація в таких умовах стає одночасно і інструментом адаптації (через розвиток дистанційної праці, ІТ-сектору, онлайн-послуг), і фактором загострення дисбалансів між попитом та пропозицією робочої сили.

За оцінками Національного банку та урядових структур, Україна втратила понад чверть робочої сили внаслідок міграції, мобілізації та внутрішнього переміщення, що призводить до хронічного дефіциту кадрів у більшості галузей. Журналістські та аналітичні матеріали підтверджують, що

підприємства змушені активніше залучати жінок, молодь та осіб старшого віку, перебудовуючи кадрову політику й розширюючи використання гнучких форм зайнятості [144].

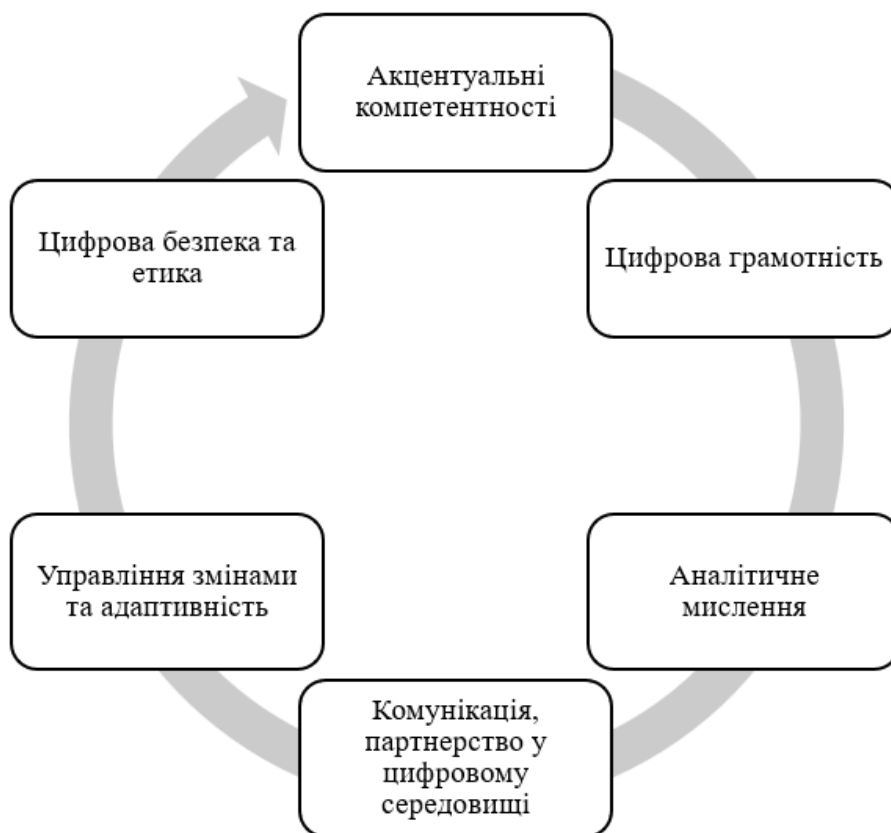


Рис. 2.9. Акцентуальні компетентності за версією World Economic Forum

Джерело: розроблено автором за [141]

Важливим чинником трансформації кадрового потенціалу національної економіки є суттєве скорочення робочої сили, спричинене повномасштабною війною. На основі актуальних досліджень Національного банку України, аналітичних центрів та міжнародних організацій встановлено, що протягом 2022–2024 рр. ринок праці зазнав структурних змін, які значною мірою визначають сучасні можливості відтворення та розвитку кадрового потенціалу. Оцінки свідчать, що втрати робочої сили перевищують чверть довоєнного рівня, що зумовлено поєднанням трьох основних факторів: зовнішньої міграції, мобілізації та внутрішнього переміщення населення.

Аналітичні матеріали Центру Разумкова демонструють, що чисельність робочої сили знизилася з 17,4 млн осіб до 12,5 млн осіб, тобто на 4,9 млн осіб або приблизно на 39,2 % [145]. Це співмірно з оцінками Міжнародної організації праці, відповідно до яких у перші місяці війни в Україні було втрачено близько 4,8 млн робочих місць, що у структурному вимірі корелює з показниками скорочення робочої сили [146]. Додатковий внесок у втрату економічно активного населення пов'язаний із зовнішньою міграцією: за оцінками Центру економічної стратегії, серед українців-біженців приблизно 2,3 млн осіб належали до активної робочої сили й могли бути зайнятими в Україні до початку війни [145] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка ключових індикаторів ринку праці України для оцінки
кадрового потенціалу (2019–2024 рр.)**

Показник / Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рівень зайнятості населення віком 15–70 рр., %	58,2	56,2	55,7	н/д	н/д	н/д
Рівень безробіття, % (МОП/Світовий банк, оцінка)	8,4	10,1	10,6	21–23*	16–19*	12–14*
Кількість претендентів на 1 вакансію, осіб	н/д	н/д	4,3	7,5	1,6	1,5
Середня номінальна зарплата, грн	9205	10340	12 993	13 376**	14 308**	17 486**
Частка працівників з вищою освітою, %	53,6	53,7	54,5	н/д	н/д	н/д
Орієнтовні втрати активної робочої сили порівняно з 2021 р., млн осіб	—	—	—	≈2,3–2,5	≈2,5–3,0	понад 3,0***
Кількість офіційно зареєстрованих ВПО, млн осіб	—	—	1,4****	4,9****	4,9****	4,9****
Кількість зовнішньо переміщених українців в країнах ОЕСР, млн осіб	—	—	—	≈4,8–5,0	≈4,9	понад 4,9

Примітки:

* – інтервали відображають різницю між оцінками різних джерел (Світовий банк, МОП, НБУ, дослідницькі центри).

** – за даними ПФУ

*** – з урахуванням подальшого зростання масштабів міграції та мобілізації у 2023–2024 рр. (оцінки НБУ, Центр Разумкова).

**** – довоєнна чисельність ВПО (1,4 млн) + додатково близько 3,5 млн ВПО, зареєстрованих після 24.02.2022 р.

Джерело: сформовано автором за даними [146; 147; 148; 149; 150].

Провести належний аналіз вказаних параметрів у зв'язку з війною проти України вкрай складно через обмеженість статистичних даних, які надає Державна служба статистики України за період з 2022 р. до середини 2025 р. Офіційне обстеження робочої сили фактично призупинене, тому для 2022–2024 рр. широко використовуються оцінки міжнародних організацій (Світовий банк, МОП, ОЕСР) та аналітичних центрів (Центр Разумкова) [151].

Водночас період 2019–2024 рр. характеризується помітними структурними змінами ринку праці України (рис. 2.10). Після відносно стабільного рівня зайнятості у 2019–2021 рр. (близько 55–58 %), у 2022 р. відбулося різке скорочення цього показника, зумовлене наслідками повномасштабної війни та масштабними хвилями внутрішнього і зовнішнього переміщення населення. Рівень безробіття за оцінками міжнародних джерел у 2022 р. сягав близько 21–23 %, а у 2023–2024 рр. демонстрував тенденцію до поступового зниження – до 16–19 % у 2023 р. та орієнтовно 12–14 % у 2024 р., залежно від методики розрахунку [152].

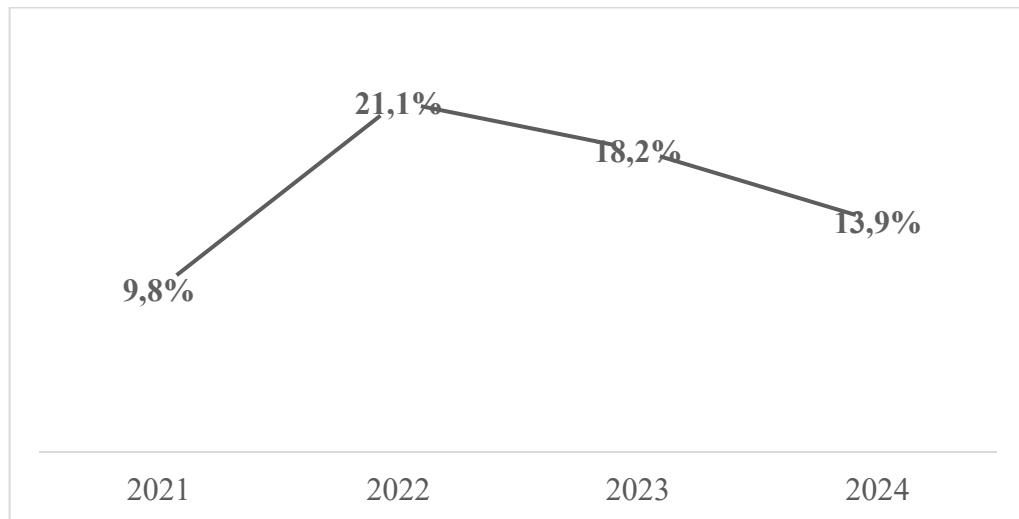


Рис. 2.10. Рівень безробіття у 2021-2024 роках за визначенням МОП (частка безробітних відносно економічно активного населення віком 15-70 років)

Джерело: [149].

Унаслідок повномасштабної війни велика кількість громадян втратила роботу. Водночас офіційна статистика засвідчує різке скорочення кількості

zareєстрованих безробітних у Державній службі зайнятості України [150]. Так, у січні 2023 року їх налічувалося 166 тис. осіб, що приблизно удвічі менше порівняно з січнем 2022 року. На початок 2024 року цей показник зменшився ще майже на 40 % і становив 101,4 тис. осіб (рис. 2.11).

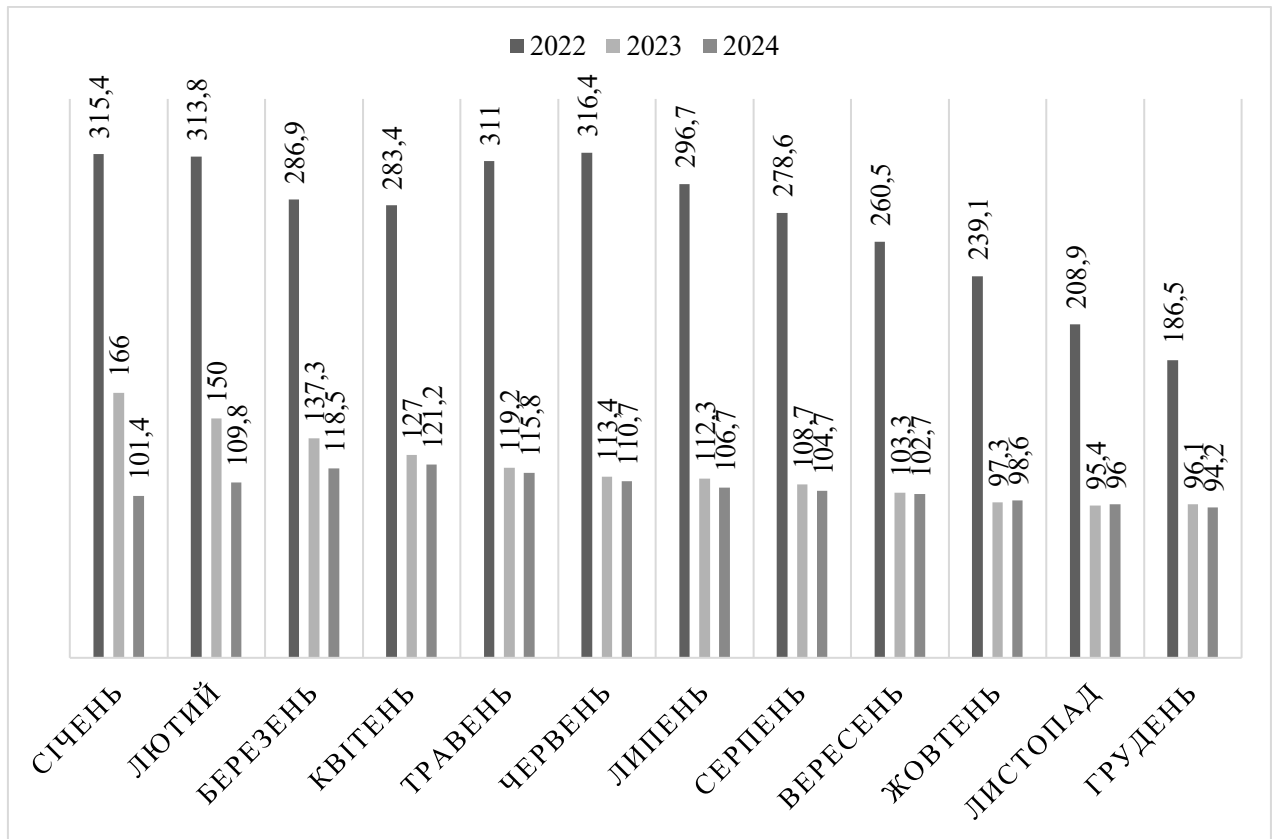


Рис. 2.11. Щомісячна динаміка зареєстрованих безробітних у 2022–2024 роках, у тисячах осіб

Джерело: [150; 153].

Таке зниження кількості зареєстрованих безробітних пояснюється насамперед масштабною зовнішньою та внутрішньою міграцією, а також тим, що частина чоловіків не подає документи до служби зайнятості через невідповідність або застарілу інформацію щодо військового обліку чи побоювання мобілізації, що стримує їх від офіційного пошуку роботи.

Додатковим чинником скорочення зареєстрованого безробіття є зміна строків отримання допомоги по безробіттю в умовах воєнного стану. Тривалість її виплати була зменшена з 360 до 90 днів. Для внутрішньо переміщених осіб, які втратили документи, необхідні для підтвердження

статусу безробітного, а також для молоді після завершення навчання або строкової служби – зі 180 до 90 днів. Для осіб передпенсійного віку період отримання допомоги скоротився з 720 до 360 днів.

За відсутності повної офіційної статистики щодо рівня зайнятості за 2022–2024 рр. можна опосередковано оцінити масштаб скорочення активної робочої сили на основі даних про чисельність зайнятих у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва, а також експертних оцінок втрат робочої сили. Аналітичні оцінки свідчать, що унаслідок війни Україна втратила понад чверть довоєнної робочої сили через зовнішню міграцію, мобілізацію, загибель та внутрішню міграцію, що проявляється у хронічному дефіциті кадрів у більшості галузей [146].

Дані Центру Разумкова та Національного банку України свідчать, що чисельність українців, які залишаються за кордоном, продовжувала зростати й у 2024 р. За НБУ, кількість українських мігрантів за кордоном у I кварталі 2024 р. становила близько 6,5 млн осіб, а прогноз НБУ щодо чисельності громадян, які залишатимуться за кордоном до кінця 2025 р., скориговано до 5,5 млн осіб. Це означає довгострокове «вимивання» частини кадрового потенціалу, у тому числі висококваліфікованих фахівців, що ускладнює відновлення економіки та нарощування її інноваційної спроможності.

Паралельно відбувається масштабне внутрішнє переміщення. За даними Міжнародної організації міграції (МОМ), станом на квітень 2024 р. в Україні офіційно зареєстровано 3,5 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Їх регіональна структура наведена у додатку К. Ще близько 4,9 млн українців у цей період залишалися зовнішньо переміщеними в країнах ОЕСР. Це кардинально змінює географію пропозиції робочої сили, створюючи водночас дефіцит кадрів у прифронтових і деокупованих регіонах та концентрацію трудових ресурсів у відносно безпечніших областях і за кордоном [154].

У цілому повномасштабна війна спричинила помітне посилення ролі жінок на ринку праці. Зокрема, у першому кварталі 2024 року частка жінок серед зареєстрованих фізичних осіб-підприємців становила 58,8 %, що на

7,8 % перевищує аналогічний показник 2021 року (рис. 2.12). Аналогічна тенденція спостерігається й на ринку праці: серед користувачів сервісу вакансій Work.ua, які активно шукають роботу, жінки становлять 59 %.

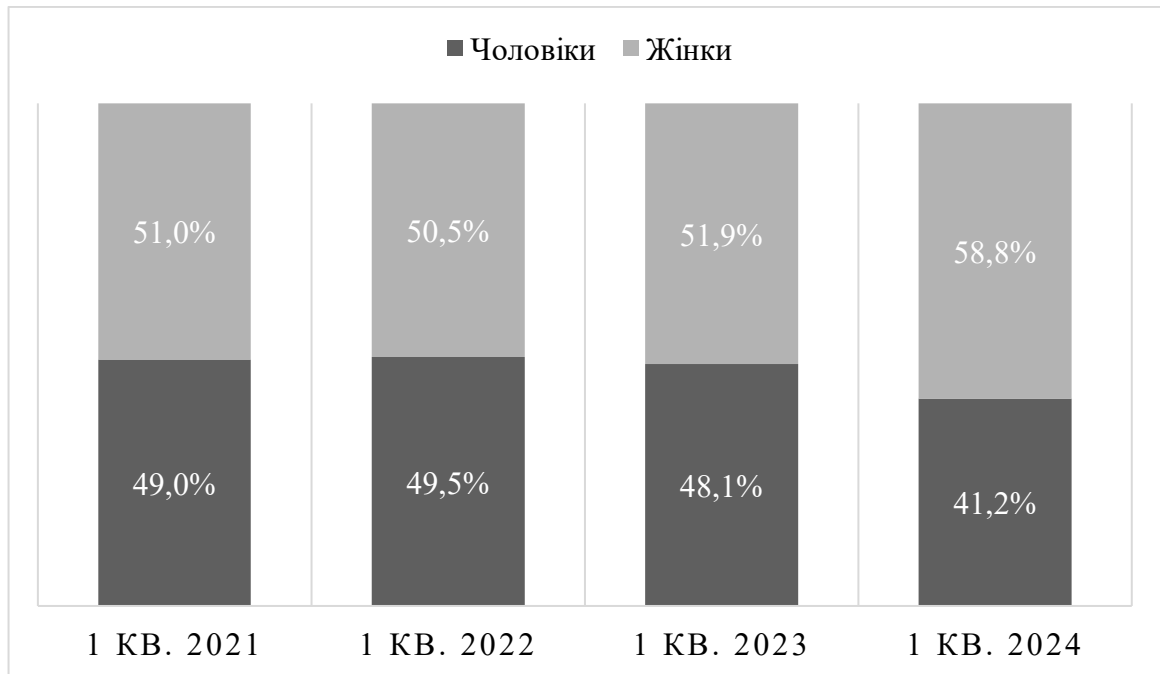


Рис. 2.12. Частка чоловіків і жінок серед новозареєстрованих фізичних осіб-підприємців у першому кварталі 2021–2024 років, %

Джерело: [155].

На ринку праці загострюються також структурні диспропорції. Незважаючи на зростання попиту на робочу силу в окремих секторах, кількість претендентів на одну вакансію залишається значною (1,5–1,6 особи у 2023–2024 рр.), а роботодавці фіксують високу невідповідність між потребами бізнесу та доступними компетентностями пошукачів [156]. Це означає, що попри формальне зниження безробіття, реальний дефіцит кадрів зберігатиметься через обмежену пропозицію робочої сили належної кваліфікації. За оцінками Мінекономіки, дефіцит кадрів на ринку праці сягає майже 30 %, а за результатами опитування ЄБА у 2024 р. 71 % компаній відчували нестачу саме кваліфікованих працівників, на тлі чого 56 % підприємств інвестували у розвиток персоналу [134].

Дефіцит працівників відповідної кваліфікації позначається і на темпах зміни рівня заробітної плати: її середнє номінальне значення у 2019–2024 рр. збільшилось ледь не вдвічі, причому найвищі темпи зростання фіксуються в ІТ-секторі та пов'язаних з ним цифрових сегментах економіки. Це відображає глобальну тенденцію концентрації високооплачуваних робочих місць у сферах, що вимагають високого рівня цифрових та когнітивних компетентностей [152].

Масштаб втрат робочої сили має системний характер і впливає на всі сегменти ринку праці. Особливо гостро дефіцит кадрів проявляється у високотехнологічних та інноваційних секторах, де цифровізація значно прискорила трансформацію вимог до компетентностей персоналу. Для організацій це означає необхідність перегляду стратегій управління людськими ресурсами, активного розвитку цифрових компетентностей працівників, запровадження систем аналітики персоналу та інструментів прогнозування кадрових потреб.

Таким чином, зазначені зміни підтверджують, що відновлення кадрового потенціалу та його розвиток на основі компетентнісного підходу мають стати ключовим пріоритетом політики держави та організацій у поствоєнний період. Поєднання демографічних втрат, структурного безробіття та цифрових трансформацій вимагає побудови системного механізму управління компетентностями, спрямованого на збереження, відновлення і нарощення людського капіталу.

Результати опитувань Європейської бізнес-асоціації (ЄБА) у 2024 р. показують, що близько 71 % роботодавців в Україні відчують дефіцит персоналу; лише 4 % компаній не стикаються з цією проблемою [134]. Серед ключових викликів ринку праці бізнес називає:

- нестачу кваліфікованих працівників;
- завищені зарплатні очікування кандидатів;
- трудову міграцію та мобілізацію;
- посилення конкуренції за таланти.

При цьому, як зазначається в аналізі І. Студеннікової [157] та інших аналітичних матеріалах, роботодавці дедалі більше акцентують увагу не лише на формальній освіті, а й на цифрових, аналітичних та управлінських навичках працівників.

Тобто цифровізація посилює сегментацію ринку праці: працівники з актуальними цифровими компетентностями залишаються затребуваними й часто мають можливість працювати віддалено для українських та іноземних компаній; водночас значна частина трудових ресурсів, особливо у традиційних галузях, стикається з ризиком структурного безробіття або зниження доходів через невідповідність вимогам сучасних робочих місць.

Важливим аспектом впливу цифровізації на ринок праці та кадровий потенціал є державні програми розвитку цифрових навичок. За даними дослідження А. Мостової [158], у планах Міністерства цифрової трансформації України було підготувати 6 млн громадян із цифрових навичок упродовж трьох років, починаючи з 2021 р.; це включало загальну цифрову грамотність, базові навички користування онлайн-послугами, а також спеціалізовані програми для бізнесу та держслужбовців.

Паралельно реалізуються ініціативи, спрямовані на:

- розвиток національної стратегії кібергігієни (з формуванням сталих навичок безпечної поведінки онлайн) [159];
- цифрову трансформацію системи управління людськими ресурсами в державному секторі, включаючи збір і аналіз кадрових даних, автоматизацію HR-процедур і впровадження прозорих механізмів планування кар'єри та навчання держслужбовців [160].

Ці заходи створюють інституційне підґрунтя для модернізації кадрового потенціалу як на рівні окремих організацій, підприємств, так і на рівні держави в цілому, але їхня ефективність значною мірою залежить від здатності інтегрувати результати навчання в реальні траєкторії кар'єрного зростання та зміст робочих місць.

У відповідь на різку трансформацію ринку праці, спричинену війною, держава запровадила низку інструментів підтримки як для осіб, які втратили роботу, так і для роботодавців, з метою стабілізувати ситуацію на ринку зайнятості. Центральним напрямом цих заходів є сприяння створенню нових вакансій і підтримка працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю, як найбільш вразливих категорій населення. Програми охоплюють надання бізнес-грантів, фінансове стимулювання роботодавців, залучення безробітних до суспільно корисних робіт, а також субсидування облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю. Важливою складовою державної підтримки є також підготовка й перекваліфікація населення, що дає змогу зберегти конкурентоспроможність окремих соціальних груп на ринку праці.

Заходи підтримки зайнятості реалізуються Державною службою зайнятості України (ДСЗУ) за фінансової підтримки Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття [150].

Одним із найбільш масштабних інструментів є проєкт «єРобота», що передбачає грантові програми для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та професійної підготовки. Ідеться про мікрогранти на відкриття власної справи, фінансування переробних підприємств, садівництва й тепличного господарства, а також підтримку запуску стартапів, включно з ІТ-проєктами та програмами навчання у сфері інформаційних технологій. Ініціатором проєкту є Мінекономіки, а стратегічна мета полягає у зростанні підприємницької активності населення та створенні нових робочих місць [150].

Програма «Власна справа» є ключовою складовою проєкту «єРобота». Вона орієнтована на широку цільову аудиторію, зокрема на підприємців, ветеранів, осіб із інвалідністю внаслідок війни та подружжя ветеранів. Окремим напрямом є ветеранська компонента програми «Власна справа».

Одним із інструментів державної підтримки конкурентоспроможності населення на ринку праці є ваучери на навчання та перекваліфікацію, які

надаються окремим соціальним групам. Механізм ваучерів дає можливість оволодіти новою професією або підвищити кваліфікацію в різних сферах – від медицини та педагогіки до кулінарії, водіння транспортних засобів та інших спеціальностей. Право на отримання ваучера мають особи віком від 45 років (до досягнення пенсійного віку), ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, громадяни, які постраждали внаслідок збройної агресії або перебували в полоні. Обов'язковими умовами є наявність професійної (професійно-технічної) або вищої освіти, відсутність реєстрації як безробітного у ДСЗУ та відсутність навчання за кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття протягом останніх трьох років [150].

Із квітня 2022 року діє програма компенсації роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, покликана сприяти їх адаптації та швидшому поверненню до ринку праці. Програма передбачає відшкодування роботодавцям витрат на оплату праці ВПО протягом трьох місяців, а для осіб з інвалідністю – шести місяців. Фінансування здійснюється за рахунок Фонду соціального страхування на випадок безробіття.

Ще одним напрямом є компенсаційна програма для роботодавців за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю I та II груп, започаткована Мінекономіки у 2023 році. Її мета – зменшити бар'єри, що перешкоджають працевлаштуванню людей з інвалідністю, шляхом фінансової підтримки адаптації робочого простору.

Цифровізація суттєво позначається на якості робочих місць. З одного боку, вона дає можливість гнучкого графіку, дистанційної роботи, кращого балансу між професійним і приватним життям, а також створює умови для безпечнішої та менш фізично виснажливої праці. З іншого – може посилювати інтенсивність праці, розмивати межу між робочим і вільним часом, призводити до надмірного моніторингу й контролю з боку роботодавців (цифровий тейлоризм) [139].

За даними МОП та інших міжнародних організацій, ключовим завданням політики в сфері праці є забезпечення «людиноцентричного підходу» до цифрових трансформацій, який поєднує технологічний прогрес із гідною працею, соціальним діалогом і захистом прав працівників [161].

Міжнародні фінансові організації, зокрема МВФ, попереджають про ризики зростання соціально-економічної нерівності внаслідок широкого впровадження штучного інтелекту: автоматизація може зачіпати не лише низькокваліфіковані, а й висококваліфіковані робочі місця, а вигоди від підвищення продуктивності концентруватимуться в обмеженого кола компаній і працівників [162].

Цифровий розрив проявляється не тільки між країнами з різним рівнем доходів, а й усередині кожної країни – між міськими та сільськими регіонами, поколіннями, гендерними групами. Дослідження МОП, присвячені «подоланню цифрового розриву», підкреслюють, що без цілеспрямованих політик (інвестиції в цифрову інфраструктуру, масове навчання, підтримка вразливих груп) цифровізація може посилювати вже наявні нерівності [163].

В українських умовах до цього додаються виклики війни: втрата частини робочої сили, регіональна асиметрія можливостей працевлаштування, різний доступ до цифрової інфраструктури та освітніх ресурсів у прифронтових і відносно безпечних регіонах [157].

У відповідь на цифрові виклики організації змінюють моделі управління персоналом. Традиційні функції управління персоналом (облік, діловодство, адміністративні процедури) дедалі більше доповнюються й навіть заміщуються:

- стратегічним управлінням компетентностями;
- аналітикою персоналу;
- управлінням талантами та побудовою внутрішніх ринків праці;
- інтеграцією HR-процесів у загальні цифрові платформи управління бізнесом (рис. 2.13) [133].



Рис. 2.13. Сучасні функції управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Це означає, що кадровий потенціал перестає сприйматися як статичний «запас робочої сили» і розглядається як динамічна система взаємопов’язаних компетентностей, які необхідно постійно оновлювати й адаптувати до стратегічних цілей організації.

Цифровізація ринку праці трансформує й вимоги до самих фахівців з управління персоналом та менеджерів:

- HR-підрозділи мають володіти цифровими інструментами (HRM, CRM, LMS, аналітичні панелі), розуміти принципи роботи з даними, ШІ та алгоритмічним підбором кандидатів;
- керівники всіх рівнів повинні мати розвинені цифрові, комунікаційні компетентності та володіти навичками управління змінами, адже саме вони виступають лідерами цифрової трансформації для своїх команд [164].

Розвиток такого «цифрового» управління розвитком кадрового потенціалу є ключовою умовою успішного використання технологічних інновацій в організації.

В умовах швидкого морального старіння знань і навичок формування кадрового потенціалу неможливе без розбудови системи безперервного навчання. Практика провідних компаній та рекомендації міжнародних організацій (МЕФ, МОП, ОЕСР) свідчать, що:

- не менше 60 % працівників потребуватимуть суттєвого підвищення кваліфікації до 2027 р.;
- доступ до якісних програм навчання є нерівномірним, особливо для працівників МСП, низькокваліфікованих та вразливих груп [141].

Відповіддю на ці виклики є впровадження інституційних механізмів:

- індивідуальних планів розвитку, прив'язаних до профілів компетентностей;
- корпоративних освітніх платформ (LMS/LXP) з розгалуженим каталогом курсів;
- партнерств із зовнішніми освітніми провайдерами (університети, EdTech-платформи);
- систем визнання результатів навчання (сертифікати, бейджі, внутрішні «кваліфікаційні рівні»).

У поєднанні з аналітикою персоналу ці механізми дозволяють вимірювати ефективність інвестицій у розвиток персоналу й коригувати стратегії управління кадровим потенціалом на основі даних.

Отже, на підставі вивчення впливу цифровізації на ринок праці можемо сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Цифровізація виступає системним детермінантом трансформації ринку праці, впливаючи на обсяги зайнятості, структуру професій, зміст праці, якість робочих місць та вимоги до компетентностей. Вона одночасно створює нові можливості (нові професії, гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу)

і генерує суттєві ризики (структурне безробіття, посилення нерівності, нестабільність доходів).

2. Дослідження, проведені на міжнародному рівні (МЕФ, ОЕСР, МОП) показують, що цифровізація не обов'язково веде до суцільного скорочення робочих місць, але кардинально змінює структуру попиту на навички: зростає вагомість цифрових, аналітичних, комунікаційних, інноваційних компетентностей, тоді як рутинні професії стають більш уразливими до автоматизації.

3. Формування кадрового потенціалу організацій в умовах цифровізації потребує переходу до компетентнісно-орієнтованих моделей, інтегрованих із цифровими технологіями управління (ERP/HRM, LMS/LXP, аналітика персоналу). Це дозволяє здійснювати мапування компетентностей, планування розвитку, управління талантами й оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал на основі даних.

4. Український ринок праці перебуває під впливом подвійного шоку – війни й цифрової трансформації. Втрата частини робочої сили, міграція й мобілізація поєднуються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо в цифрових сегментах економіки. Водночас, розвиток ІТ-сектору, платформенної економіки та програм держави з розвитку цифрових навичок створює можливості для формування нового типу кадрового потенціалу, зорієнтованого на інноваційність і глобальну інтегрованість.

5. Якість робочих місць та проблема нерівності стають центральними в дискурсі про цифровізацію ринку праці. Без проактивної політики держави й організацій (розвиток цифрової інфраструктури, розгалужені програми навчання, захист прав працівників у нових формах зайнятості, підтримка вразливих груп) цифровізація може посилити соціально-економічні розриви.

6. Для організацій стратегічним завданням стає інтеграція цифрової трансформації з розвитком кадрового потенціалу, що передбачає:

- регулярну діагностику компетентнісної структури персоналу;

- побудову системи безперервного навчання і індивідуальних програм розвитку;
- впровадження цифрових HR-інструментів та аналітики персоналу;
- формування культури інновацій, партнерства та відповідального використання технологій.

Таким чином, вплив цифровізації на ринок праці та формування кадрового потенціалу організацій є багатовимірним і суперечливим. Його ефекти залежать від здатності держави й бізнесу перетворити технологічні інновації на інструмент розвитку людського капіталу, а не лише на засіб скорочення витрат. Для України, яка поєднує виклики війни й можливості цифрової економіки, питання формування сучасного кадрового потенціалу набуває особливої стратегічної ваги й має стати одним із ключових пріоритетів економічної політики та корпоративного управління.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що технології відбору персоналу мають глибоку історичну еволюцію, яка відображає загальні соціально-економічні та технологічні зміни суспільства. Від донаукових форм добору, заснованих на інтуїції та фізичних або соціальних ознаках, через класичний етап, пов'язаний із становленням промислового виробництва й формуванням перших організованих ринків праці, система відбору персоналу поступово трансформувалася в складний, технологічно насичений процес. Сучасний етап розвитку рекрутингу характеризується переходом до цифрових платформ, автоматизованих систем відстеження кандидатів (ATS), використанням великих масивів даних, соціальних мереж, мобільних і хмарних технологій. Це свідчить про те, що рекрутинг сьогодні є не ізольованою HR-функцією, а інтегрованою частиною цифрової інфраструктури організації, орієнтованої на стратегічний розвиток і довгострокову конкурентоспроможність.

2. Дослідження еволюції технологій відбору персоналу дозволило обґрунтувати тезу про хвильову природу технологічних змін у рекрутингу. Виділення трьох ключових хвиль цифрових трансформацій – від онлайн-дошок вакансій і первинних ATS-рішень до агрегації вакансій, соціального рекрутингу та сучасних інструментів пасивного пошуку кандидатів – демонструє, що кожен етап розвитку не лише підвищував ефективність найму, а й принципово змінював логіку взаємодії між роботодавцем і працівником. У результаті інформаційна асиметрія між сторонами ринку праці зменшується, тоді як зростає роль аналітики, бренду роботодавця та здатності організації пропонувати привабливі траєкторії розвитку.

3. Всупереч високому рівню автоматизації рекрутингових процесів, людський фактор залишається визначальним елементом ефективного відбору персоналу. Цифрові технології здатні прискорювати процеси, підвищувати точність фільтрації кандидатів і зменшувати транзакційні витрати, однак вони не можуть повністю замінити професійне судження, етичну оцінку, інтерпретацію поведінкових характеристик та потенціалу розвитку особистості. Це обґрунтовує необхідність поєднання технологічних інструментів з компетентнісним підходом і розвитком професіоналізму HR-фахівців.

4. Встановлено, що сучасний кадровий потенціал формується на основі гібридної моделі компетентностей, у межах якої інтегруються базові (загальнотрудові), професійно-галузеві та цифрові компетентності. Така структура відображає зсув від вузької спеціалізації до мультидисциплінарності, адаптивності та здатності до безперервного навчання. Особливої ваги набувають метакомпетентності – спроможність до навчання, управління змінами, критичне мислення, етична відповідальність і стійкість, які визначають здатність працівника ефективно функціонувати в умовах невизначеності та технологічних зрушень.

5. На основі узагальнення міжнародних і національних досліджень показано, що цифрові компетентності перестають бути прерогативою ІТ-

фахівців і дедалі більше пронизують усі функціональні ролі та рівні управління. Інформаційна й аналітична грамотність, навички роботи з даними, цифрова комунікація та співпраця, основи кібербезпеки й етичного використання штучного інтелекту стають критично важливими для продуктивності організацій. Запропонована в розділі ієрархічна модель компетентностей дозволяє систематизувати ці вимоги та розглядати їх у логіці життєвого циклу розвитку працівника – від базового рівня до стратегічного управлінського впливу.

6. Важливим результатом є виявлення стійкого компетентнісного розриву між запитами роботодавців і фактичним рівнем підготовки працівників, що особливо загострюється в умовах цифровізації, воєнних викликів, міграційних процесів і дефіциту кадрів. Доведено, що високий формальний рівень освіти не гарантує відповідності вимогам сучасних робочих місць, а отже організації змушені переорієнтовувати кадрову політику на внутрішній розвиток, перепідготовку та створення «внутрішніх фабрик компетентностей». У цьому контексті зростає роль систем корпоративного навчання, індивідуальних планів розвитку, асесмент-процедур та HR-аналітики як інструментів управління людським капіталом.

7. Обґрунтовано доцільність використання рамки DigComp як відкритої та адаптивної основи для формування цифрових компетентностей персоналу з урахуванням галузевої специфіки та рівнів відповідальності. Запропоновані підходи до вимірювання зрілості компетентнісних систем (від початкового до стратегічного рівня) дозволяють перейти від фрагментарних ініціатив у сфері навчання персоналу до цілісної моделі управління компетентностями, інтегрованої з бізнес-стратегією та показниками результативності.

Основні положення, відображені у другому розділі дисертаційного дослідження, викладено у публікаціях автора [39; 118; 165; 166].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Прикладні засади управління трудовою поведінкою як індикатором розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації

Як було доведено у першому та другому розділах, базовою передумовою ефективного функціонування організації в умовах цифрової економіки є високий рівень розвитку кадрового потенціалу. Перехід від теоретичного осмислення до практичної площини управління вимагає розробки прикладних інструментів, здатних проконтролювати та скоригувати те, як саме сформовані компетентності працівників реалізуються в їхній професійній діяльності.

У цьому контексті ключовим індикатором ефективності управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу виступає трудова поведінка персоналу. У межах нашого дослідження ми визначаємо трудову поведінку не як окрему категорію, а як форму практичної реалізації наявних компетентностей (професійних, цифрових, соціальних) у конкретних бізнес-процесах організації.

Відповідно, прикладне завдання сучасного HR-менеджменту полягає в тому, щоб за допомогою цифрових технологій (HR-аналітики, систем управління талантами) інтегрувати оцінку психологічних та поведінкових характеристик працівника у загальний компетентнісний профіль посади.

Сучасні дослідження свідчать, що суспільство перебуває на складному етапі трансформації, що характеризується переходом від традиційних форм організації життя до більш динамічних, інноваційно-вимогливих та технологічно розвинених моделей. У контексті складних організаційних, економічних та соціально-психологічних умов виникає потреба у формуванні компетентностей, які дозволяють особі відчувати себе сучасною, наділеною волею, активністю та здатністю до самовдосконалення. Аналіз наукових

публікацій і досліджень у сфері управління трудовою поведінкою як ключовим індикатором розвитку кадрового потенціалу підтверджує надзвичайну актуальність цієї проблематики в умовах цифрової економіки [33; 34; 36; 167–205].

Упродовж тривалого часу управлінська та трудова психологія залишалися поза межами наукового пошуку. У класичних теоріях організації праці людина розглядалася виключно як виконавець конкретних виробничих завдань. Проте модернізація соціальних процесів у першій половині ХХІ століття ставить питання управління трудовою поведінкою в центрі переходу до нової технологічної парадигми. Зокрема, формування довіри до роботодавця, залучення працівників та стимулювання ініціативності на робочому місці сприяють виникненню проорганізаційних настроїв і розвитку компетентнісної трудової поведінки (рис. 3.1) [167–170].

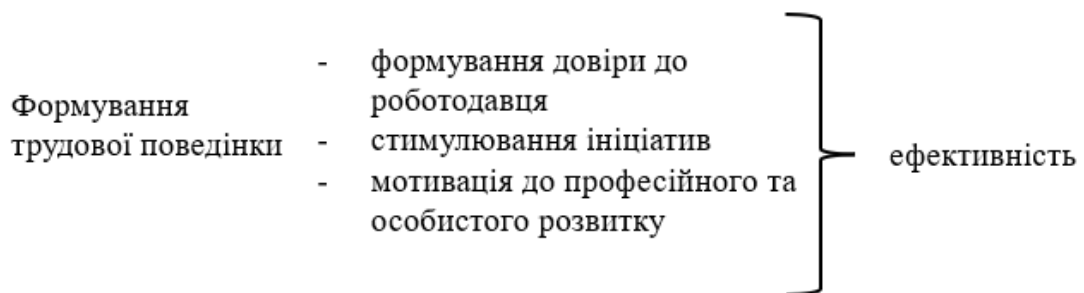


Рис. 3.1. Формування компетентнісної трудової поведінки

Джерело: сформовано автором.

Сучасні вимоги до професіонала значно відрізняються від традиційних, адже працівники, зачасту, зіштовхуються з постійними змінами та невизначеністю, що впливає на організацію робочих процесів і вимагає компетентності у використанні новітніх технологій та розвитку особистих навичок. Відповідно, тому навчання як організацій, так і окремих працівників набуває критичного значення: тільки той, хто постійно розвивається, як професійно, так і особистісно, може не лише легше адаптуватися до змін, але

й ефективно функціонувати та досягати успіху в умовах сучасного середовища (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ефективність у сучасних вимогах трансформаційних змін організацій

Джерело: сформовано автором.

При дослідженні трудової поведінки як характерного індикатора ефективності успішної реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу організації, необхідно враховувати: місію, бачення, цілі та стратегію організації. З огляду на ці характеристики, організація розробляє кадрову політику, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, утримання конкурентних позицій та ефективну реалізацію своєї місії. На рівні практичних дій трудова поведінка набуває особливого значення, адже саме особистісні, та професійні мотиватори визначають ефективність реалізації стратегії (рис. 3.3).

Нині, в трансформаційних умовах розвитку цифрових технологій, людські ресурси, беззаперечно, залишаються ключовим фактором успіху організацій. Матеріальні ресурси – технології, інформація, сировина, фінанси – працюють на успішну реалізацію стратегії лише за умови ефективної участі людей, що вмотивовані працювати прогресивно. Так, сучасні дослідження підтверджують, що найкращим показником загального

успіху організації є здатність залучати, мотивувати та утримувати талановитих працівників (рис. 3.4) [171–174].

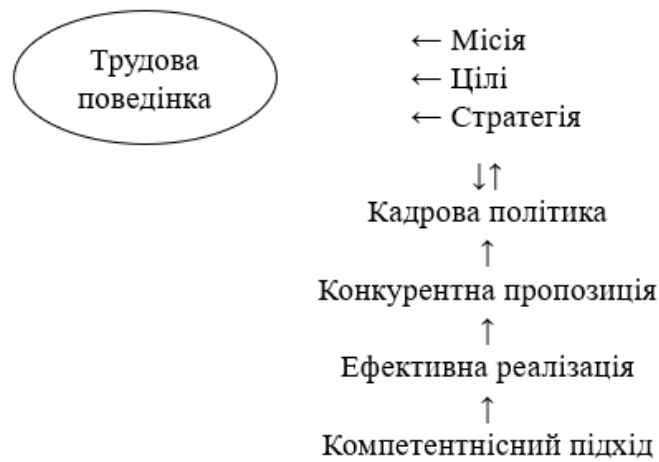


Рис. 3.3. Ефективність реалізації стратегії підтримки трудової поведінки

Джерело: сформовано автором.

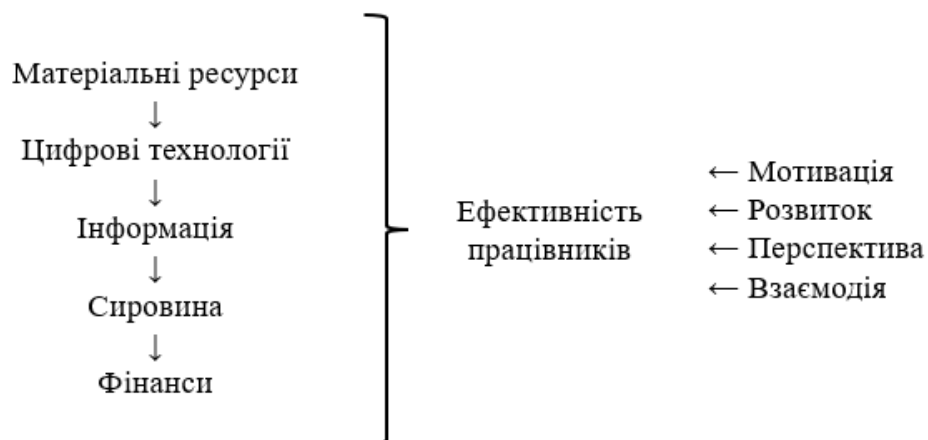


Рис. 3.4. Трансформаційні індикатори ефективності організацій

Джерело: сформовано автором за [171–174].

У сучасних умовах кризових викликів організації прагнуть відповідати вимогам клієнтів і ринку, відповідно, особливого значення набуває взаємозв'язок між організацією та її середовищем, адже від формування цієї взаємодії відповідають топ-менеджери, фахівці з організаційного розвитку та менеджери різних рівнів. Практичним аспектом трудової поведінки є оцінка

організаційної свідомості на рівні колективного усвідомлення через аналіз організаційного клімату, який розглядається як сукупність певних психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типи суб'єктів трудової поведінки працівників

Суб'єкт	Характеристики суб'єкта
Людина	Використовується для характеристики універсальних (властивих усім людям) якостей
Індивід	Людина як представник біологічного виду. Людина як соціальна істота.
Особистість	Індивід у конкретних історичних умовах. Індивід як форма існування і розвитку суспільних відносин

Джерело: сформовано автором.

Отже, трудова поведінка нині розглядається як напрямок соціальної психології, що досліджує організаційну структуру та міжособистісну взаємодію в організаціях з метою підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою працівників. Індивідуальні характеристики працівників можна систематизувати за різними рівнями індивідуальності, представленими у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рівні індивідуальності особистості працівника

Рівень індивідуальності	Характеристики особистості
1. Соціально-психологічні особливості	Розкриття особистості у різних соціальних ролях з акцентом на сім'ю та громаду
2. Психічні особливості	Особистісні риси
3. Фізіологічні особливості	Функціональність здоров'я

Джерело: сформовано автором.

Усі дослідження в галузі психології організацій, трудової поведінки, культури організації та корпоративних цінностей мають спільну рису – вони обмежуються контекстом конкретної організації як колективу людей. Водночас кожна організація відзначається поєднанням типових моделей і унікальних особливостей, що створює додаткові виклики для науковців. До

цього часу в науковій літературі трудова поведінка не розглядалася як структурний елемент соціальної організаційної свідомості, що формується щоденно, тобто як сукупність емоцій, настроїв, звичок і рис характеру, що виникають у процесі щоденної організаційної діяльності, та, беззаперечно впливають на продуктивність.

Сучасні тенденції на ринку праці в умовах цифровізації підкреслюють завдання підвищення продуктивності праці, зменшення втрат робочих місць та забезпечення ефективного попиту. На наш погляд, цифровізацію слід розглядати як механізм стимулювання творчості та ініціативності на робочому місці, хоча її ефект може виявлятися з певним запізненням через тимчасове відставання у формуванні нового глобального економічного порядку, де послуги стають основним продуктом, а цифрові платформи та екосистеми – ключовими інструментами підвищення продуктивності.

У зв'язку з цим ряд авторів пропонує ввести новий термін «креативність», що відображає робоче місце, трансформоване цифровізацією, де монотонні операції замінюються інтелектуально інтенсивними процесами, елементами творчості та унікальними видами високоефективної діяльності [175]. Водночас психологічні компоненти у свідомості працівників формуються як природне відображення об'єктивних трудових потреб і часто розвиваються емпірично, спонтанно.

Особистісні риси сучасного працівника



Рис. 3.5. Поєднання рис характеру працівників

Джерело: сформовано автором за [175]

Таким чином, може бути запропонований управлінський підхід, що полягає у формуванні свідомості працівника через аналіз її соціально-психологічних компонентів, таких як організаційні почуття, емоції, настрої та інші. Сукупність досліджуваних соціально-психологічних характеристик служить показником відповідної трудової поведінки.

Одночасно проводяться дослідження щодо визначення специфіки трудової поведінки в цифровому середовищі та збору нових даних для оцінки особистісних характеристик працівників. Для підвищення ефективності впровадження методів цифрової взаємодії в організаціях доцільно здійснювати психологічний аналіз на основі опитувань персоналу. Об'єктивна потреба залучення працівників до організаційних процесів визначає параметри трудової поведінки, що зумовлює її широке використання у наукових дослідженнях психологів та менеджерів. На наш погляд, гармонізація трудових відносин та підвищення продуктивності вимагають розвитку певних якостей, знань і компетентностей у сфері цифровізації, що є базою формування трудової поведінки (рис. 3.6).

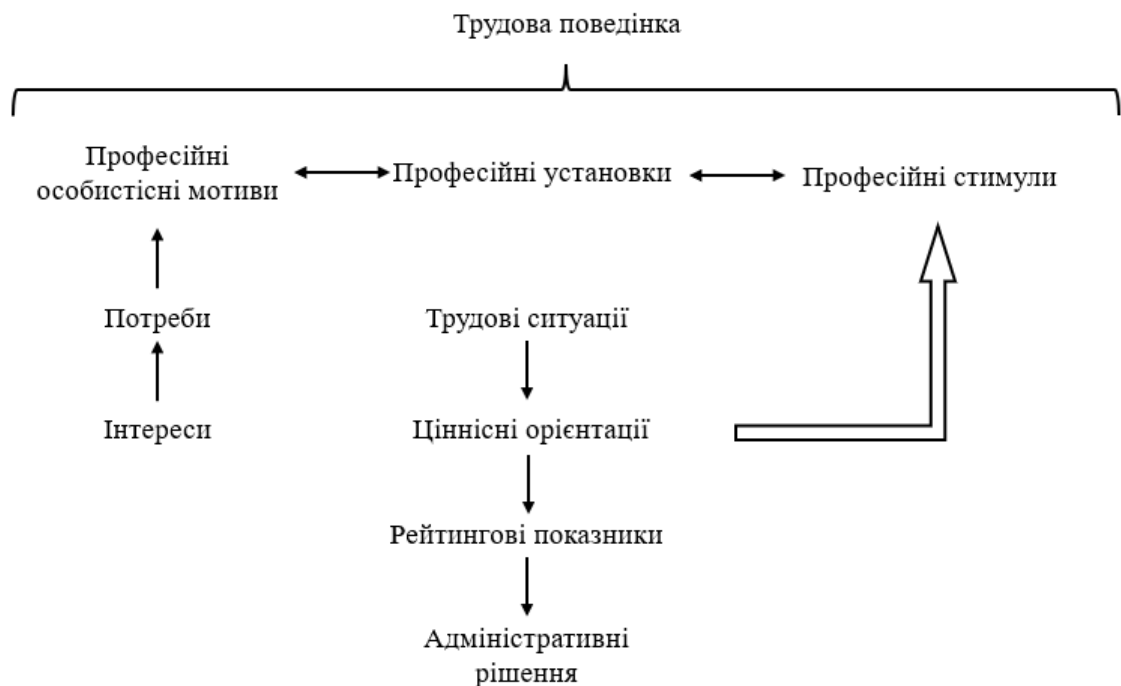


Рис. 3.6. Формування трудової поведінки

Джерело: сформовано автором.

Міждисциплінарні підходи до наукового пошуку створюють передумови для здійснення систематичного аналізу трудової поведінки, виділяючи її структурні компоненти та окремі аспекти. Це дозволяє оцінити значення різних факторів на формування трудової поведінки, проте не дає цілісної оцінки, адже трудова діяльність охоплює широкий спектр проявів інтелектуальної та практичної діяльності як окремих осіб, так і груп, а завдання, що стоять перед нею, є надзвичайно різноманітними. Зовнішні прояви поведінки – реакція, дії, вчинки, комунікація, партнерство – можуть мати різні мотиви, які при безпосередньому спостереженні важко виокремити, тому для глибшого аналізу та прогнозування трудової поведінки персоналу застосовуються складні методи сучасної психології. Крім того, численність завдань стимулює інтеграцію трудової поведінки з теоретичними та методологічними здобутками – міждисциплінарно, що дозволяє виявляти нові явища, закономірності, взаємозв'язки та впливи. Сьогодні трудова поведінка є не лише об'єктом психологічного дослідження, але й має суттєве практичне значення для організацій у різних секторах економіки.

З огляду на вище зазначене, трудову поведінку виокремлюємо як цілісний регульований комплекс свідомих реакцій, дій та вчинків працівника, що реалізується через об'єкти праці з метою досягнення бажаного результату. У цій площині трудова поведінка є значно складнішою за трудову діяльність загалом, оскільки з одного боку підпорядковується нормам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а з іншого – має багатовимірну, динамічну і частково непередбачувану структуру. Іншими словами, працівник мотивує свою поведінку, «пропускаючи зовнішні чинники через свідомість» [175]. Сутність трудової поведінки відображається не лише у створенні матеріального або інтелектуального продукту, а й у відновленні фізичних та духовних ресурсів, розширенні знань, розвитку навичок і здібностей працівника.

На сучасному етапі розвитку питання трудової поведінки здебільшого розглядається в рамках концепції обмеженої раціональності Г. Саймона, яка обґрунтовує залежність особистісно-орієнтованих установок від раціональності

прийняття професійних рішень [176–181]. У вітчизняному науковому дискурсі ця концепція зазвичай стосується специфіки професійних і непрофесійних організаційних і управлінських взаємодій осіб і соціальних груп, залучених до виробничого процесу в межах інституціоналізованих організаційних систем [182].

За концепцією Г. Саймона людський мозок має доволі обмежені можливості та, відповідно, не достатньо часу для прийняття ідеально раціональних рішень. Замість цього, працівники використовують спрощені правила, або «евристики», які призводять до систематичних упереджень, хоча і дозволяють справлятися зі складними проблемами [176–178] (рис. 3.7).

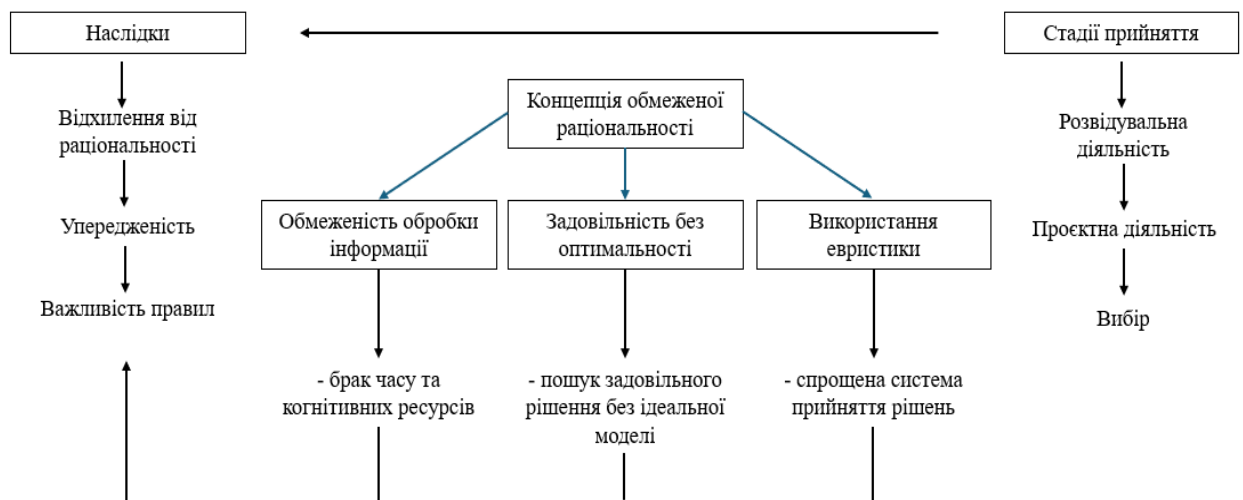


Рис. 3.7. Концепція обмеженої раціональності за Г. Саймоном

Джерело: сформовано автором за [176–181].

Відповідно, працівники не можуть обробляти весь обсяг інформації, необхідний для ідеально раціонального вибору: їм бракує часу та когнітивних ресурсів для пошуку оптимального рішення, адже щоб відшукати ідеальне рішення, необхідно опрацювати великий масив ціннісної, особистісної та професійної інформації, відповідно працівники організацій спрощують такий сегмент взаємодії і шукають «задовільне» рішення, яке є прийнятним за наявних обмежень. Для прийняття спрощеного варіанта рішення, зазвичай, використовують евристики (своєрідні правила та умови), які є швидкими та

ефективними, але можуть призводити до помилок та упереджень. За концепцією працівник проходить три стадії прийняття рішень: розвідувальну (аналіз проблеми та її причин), проєктну (вибір альтернативних варіантів), та сам, власне, вибір, що у свою чергу, призводить до небажаних наслідків: відхилення від раціонального рішення, тобто вибір того, що не входить до стандартного реагування; упередженості (систематичні помилки); зворотньої реакції на певні правила та обмеження (внутрішні правила та обмеження допомагають підтримувати раціональну поведінку, але мають зворотній ефект у концепції раціональності) [176–181].

З практичної точки зору, подолання обмеженої раціональності працівників та мінімізація когнітивних помилок забезпечується шляхом впровадження автоматизованих HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors або вітчизняних аналогів). Ці цифрові рішення дозволяють застосувати компетентнісний підхід на практиці: система формує для працівника персоналізовані підказки, дашборди результативності та мікронавчальні модулі саме тоді, коли він зіштовхується з нестандартним завданням. Таким чином, організація не просто фіксує емоційні реакції чи поведінкові відхилення, а проактивно управляє розвитком кадрового потенціалу, переводячи працівника з інтуїтивного реагування на алгоритмізоване використання професійних і цифрових компетентностей.

Водночас, на наше переконання, трудову поведінку можна аналізувати із соціологічної точки зору у кількох аспектах: як трудову діяльність індивідуальних або колективних суб'єктів, що прагнуть максимізувати свою продуктивність у межах певної організаційної системи; як партнерську взаємодію керівників і підлеглих у рамках управлінської структури будь-якого рівня та сфери суспільної діяльності; а також як поведінку осіб, що виконують конкретні трудові функції на робочих місцях у межах певної організаційної структури (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Соціальна аспектність трудової поведінки

Джерело: сформовано автором.

Через діяльність спеціалізованих інститутів – офіційних органів, які регламентують дії членів організації відповідно до її цілей, розподілу праці (функціональних обов’язків) та встановлених методів виконання професійних і виробничих завдань формуються різні моделі трудової поведінки. На цьому рівні реалізуються управлінські процеси, пов’язані з організаційним плануванням, мотивацією та контролем за оптимальним виконанням виробничої (трудової) діяльності. Члени виробничих організацій у межах свого статусу та техніко-організаційної спеціалізації виконують комплекс функціональних обов’язків і прав у рамках чітко визначеної системи спеціалізації та відповідальності.

Управління часто розглядається як особливий вид професійної діяльності, відповідно, праця є ключовим аспектом життя людини, визначаючи її матеріальне і духовне благополуччя, а також є основою функціонування економіки в цілому.

Нині без глибокого розуміння праці та соціально-трудових відносин неможливо ефективно вирішувати проблеми на будь-якому рівні суспільства. Деякі науковці вважають, що «праця» як сутнісний компонент є універсальним засобом, через який людина задовольняє власні потреби за допомогою засобів праці, а працездатність людини реалізується в процесі її виконання [183; 184].

Важливими психологічними властивостями такої діяльності є свідомість, активність, цілеспрямованість, об'єктивність та систематичність (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Психологічні властивості трудової діяльності

Джерело: сформовано автором.

Основними характеристиками людської праці є мотив, мета, об'єкт, структура та засоби. Мотив визначає стимул, що спонукає до діяльності, а мета – очікуваний результат. Об'єкт діяльності – це те, з чим безпосередньо пов'язана виконувана робота (рис. 3.10).

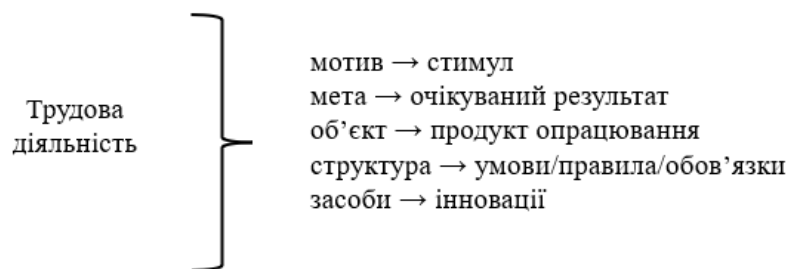


Рис. 3.10. Характеристика трудової діяльності в особистісному аспекті

Джерело: сформовано автором.

Функціональними компонентами діяльності прийнято вважати: цілі, мотивацію, комунікативні зв'язки та їх вплив. Людська діяльність, на відміну від поведінки тварин, здійснюється за допомогою соціально розвиненої та соціально закріпленої системи трудових інструментів та психологічних засобів (знаків). Щодо взаємозв'язку між поняттями «діяльність» та «особистість», ми поділяємо думку багатьох науковців-дослідників, що ці поняття нерозривно пов'язані між собою. Особистість формує свою діяльність, у нашому полі наукового пошуку, мова йде про особистість

працівника та його професійну діяльність. Саме особистісні особливості працівника впливають на цілі, мотиви, структуру та засоби професійної діяльності. Особистість працівника, незалежно від сфери роботи, має духовні, фізичні, розумові, емоційні та соціальні особливості, а також відображає природні властивості, зумовлені середовищем, в якому людина розвивається, навчається, працює та живе [185].

Наприклад, на думку психологів, для ефективної управлінської діяльності важливими є такі риси особистості працівника: комунікабельність, відповідальність, стресостійкість, лідерство та орієнтація на результат; важливими також є: емоційна стабільність, впевненість у собі, ініціативність, самостійність мислення та здатність до організації, аналітичні здібності та психологічний такт (рис. 3.11) [186; 187].



Рис. 3.10. Важливі риси особистості для ефективності управлінської діяльності

Джерело: сформовано автором за [186; 187].

Високий рівень когнітивного розвитку та інтелекту відіграє ключову роль у формуванні інтересів, поглядів та інтелектуальних здібностей особистості в умовах цифровізації. Працівники мають цікавитися інноваціями новітньої наукової, фахової та популярної літератури, останніх досліджень в галузі техніки та технологій, а також підвищувати свою професійну кваліфікацію, тобто займатися самоосвітою та професійним самовдосконаленням (тренінги, курси підвищення кваліфікації, здобуття другої вищої освіти тощо). Особливий інтерес у контексті нашого дослідження

представляє типологія стратегій роботи працівників на основі поведінкових критеріїв, що відображає поведінку сучасних людей на роботі та представляє чотири типи стратегій роботи працівників на основі цінностей та поведінкових норм різних типів суспільства – традиційного, перехідного, сучасного та ризикованого.

Беззаперечно, емоційний розвиток справляє тривалий вплив як на особистість працівника загалом, так і на кожну особу зокрема. Це означає, що протягом професійної кар'єри керівник постійно перебуває під впливом зовнішніх емоційних чинників: невдоволення чи гнів з боку вищого керівництва, труднощі особистого життя, відчуття радості від професійних досягнень чи сімейних подій тощо, – усі ці фактори формують емоційне середовище та визначають характер трудової поведінки працівника (рис. 3.12).

У сучасній науковій та управлінській практиці значна увага приділяється психологічним тренінгам, спрямованим на розвиток навичок емоційної саморегуляції та конструктивної поведінки в умовах конфліктних ситуацій. Участь у таких заходах сприяє формуванню у менеджерів здатності ефективніше долати емоційні потрясіння, зменшуючи їхні негативні наслідки. Водночас соціальний розвиток особистості працівника, як у професійній, так і в особистісній сфері, має принципове значення. Насамперед варто відзначити важливість комунікативних компетентностей, що виступають ключовим чинником успішної взаємодії. Не менш значущими є духовні потреби працівника, які формуються в процесі соціалізації та прийняття соціальних норм. Духовність, що включає культурні й естетичні потреби, забезпечує соціально-психологічний баланс особистості та певною мірою інтегрується з іншими видами потреб – соціальними, інформаційними та альтруїстичними.

Професійна діяльність, яка виникла й розвивається на основі трудової активності, посідає особливе місце у структурі сучасного суспільства. Вона розглядається як форма суспільної діяльності з чітко визначеним соціально-політичним характером, що спрямована на реалізацію суспільних і державних інтересів. У вузькому значенні професійна діяльність – це процес виконання

фахівцем завдань, що відповідають змісту його спеціалізації [185]. Отже, рівень розвитку особистості працівника, його професійних та індивідуальних якостей виступає ключовим чинником результативності діяльності. Чим вищим є рівень різнобічного розвитку працівника, тим більш продуктивною, творчою та соціально значущою стане його професійна самоідентифікація, що сприятиме професійному розвитку та формуванню позитивної самооцінки.

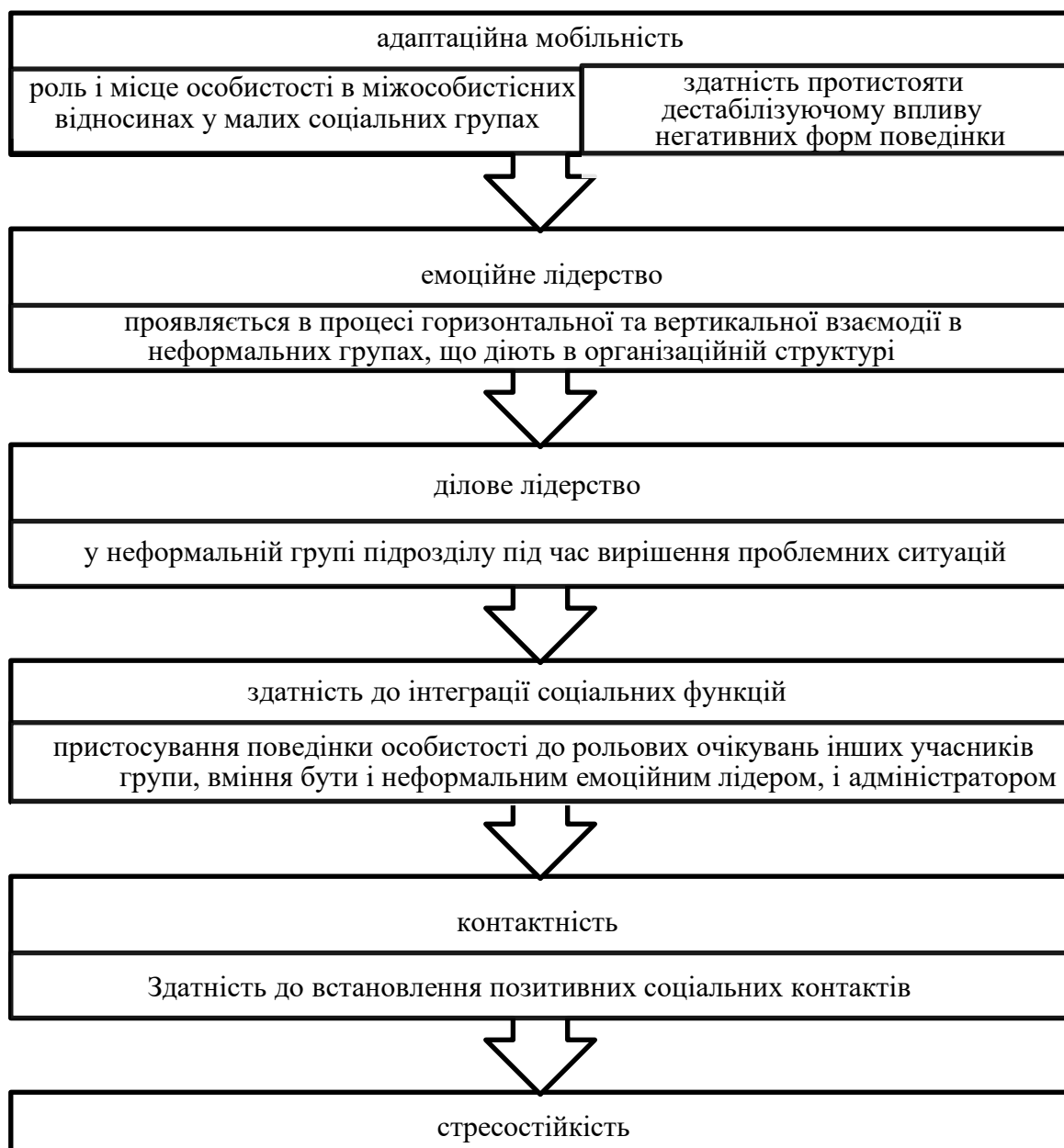


Рис. 3.12. Особисті якості в робочій поведінці сучасного працівника

Джерело: сформовано автором за [185].

З огляду на це, професійна діяльність і розвиток особистості тісно взаємопов'язані упродовж усього життя. Дійсно, від активності працівника залежать його прагнення до самовдосконалення та всебічного розвитку, відповідно, і залежить його кар'єрний шлях, досягнення професійних результатів, авторитет у соціумі та рівень матеріальних і духовних винагород. У цьому контексті виникає потреба у проведенні комплексних досліджень, спрямованих на оцінку особистісного потенціалу працівників та пошук шляхів оптимізації їхньої професійної діяльності.

Отже, прикладний аспект управління розвитком кадрового потенціалу полягає у необхідності системного моніторингу та оцінювання трудової поведінки як похідної від наявних компетентностей працівників. Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він дозволяє HR-підрозділам відійти від формальної оцінки знань (hard skills) і перейти до цифрового трекінгу поведінкових маркерів (soft та digital skills). Отримані результати аналізу поведінкових патернів формують основу для розробки комплексного механізму управління розвитком кадрового потенціалу, що буде детально розкрито у наступних підрозділах.

3.2. Організаційно-інституційні інструменти модернізації забезпечення розвитку кадрового потенціалу організації

Нинішня модернізація системи управління кадровим потенціалом, що відбувається під впливом цифровізації, зумовлює структурований перехід від традиційних моделей управління розвитком кадрового потенціалу до автоматизованих. Цифрова трансформація відображається у розвитку інформаційно-ресурсних продуктів, виокремленням з-поміж усіх – адаптивних, ролевативних систем управління, ціннісними значеннями інтелектуального потенціалу, перегляду компетентнісних характеристик персоналу з огляду на виклики сьогодення. Вказане обумовлює і необхідність

адаптації до таких умов інституційного забезпечення управління розвитку кадрового потенціалу.

В умовах цифровізації сфери управління, зокрема управління розвитком кадрового потенціалу, доцільно відзначити необхідність модернізації нормативно-правової, організаційної, базової, допоміжної, функціональної підсистем та інституційного середовища. Ці трансформаційні процеси формують сучасні вимоги до персоналу, до яких можемо віднести: цифрову грамотність, адаптивність, гнучкість, здатність до професійної ідентифікації та розвитку. Разом з тим, національна політика у сфері зайнятості та розвитку людського потенціалу виступає рушійною силою модернізаційних процесів, створюючи сприятливий простір для інноваційних умов управління розвитком кадрового потенціалу та введення цифрових технологій в управлінську діяльність (рис. 3.13).

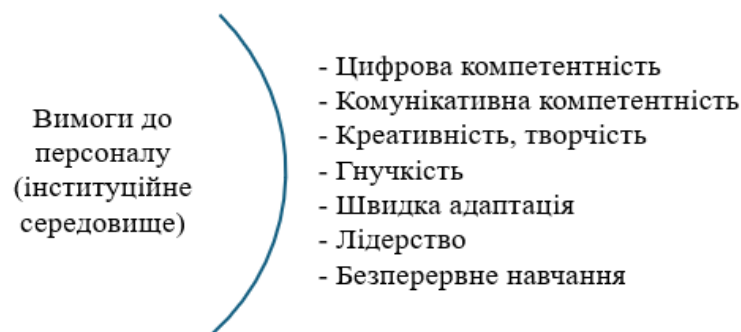


Рис. 3.13. Вимоги до персоналу в умовах інституційних змін

Джерело: сформовано автором.

Серія викликів обумовлена слабкою пристосованістю інституційних механізмів до умов цифрової трансформації: низька мотивація персоналу, відтік високопрофесійних працівників, несформованість компетентностей, дисбаланс між професійною підготовкою та вимогами ринку праці, недостатність впровадження цифрових технологій в HR-системи. Відповідно, подальший науковий пошук має зосередитися на усвідомленні необхідності

перегляду інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу на мікро- і макрорівнях (рис. 3.14).

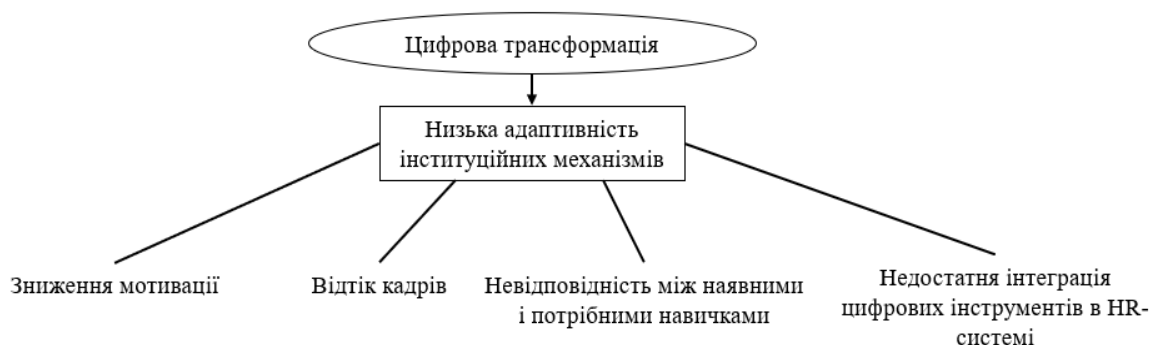


Рис. 3.14. Виклики цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором.

Відповідно, нині слід приділяти увагу сформованості базових теоретичних засад та подальшій розробці практичних інструментів, спрямованих на оновлення інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу організацій з базисом на цифрову економіку, в умовах модернізації структури професійних компетентностей персоналу та провадження інноваційних цифрових управлінських технологій.

Цифрова трансформація економіки докорінно змінює традиційні підходи до трактування кадрового потенціалу організацій, формуючи нові вимоги до його структури, змістового наповнення та механізмів управління. У цих умовах суттєво посилюється роль інституційного забезпечення як чинника, що встановлює можливості організацій бути гнучкими в умовах цифрової економіки, формувати відповідні компетентності працівників та забезпечувати партнерство у взаємодії всіх учасників соціально-трудових відносин в умовах цифровізації.

Таким чином, у цифровій економіці кадровий потенціал набуває рис динамічної, відкритої системи, що включає цифрові та соціальні навички, інноваційну активність і здатність працівників до безперервного професійного розвитку. Як підкреслює М. Р. Рязанов, кадровий потенціал варто трактувати

з позиції стратегічного ресурсу [188], який здатний забезпечувати ефективну реакцію організацій на виклики цифрової трансформації.

Ключовою передумовою реалізації цифрових стратегій розвитку підприємства та підвищення рівня його кадрового потенціалу за науковими пошуками В. І. Кифяка та А. Г. Карп [189] є створення якісної інституційної архітектури, що забезпечує узгодженість норм, механізмів і практик управління розвитком кадрового потенціалу.

Система інституційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу розглядається як вирішальний компонент у побудові сучасної кадрової політики, здатної своєчасно реагувати на зміни цифрової економіки. У науковій літературі воно визначається як комплекс формальних і неформальних норм, дієвих правил, організаційних інститутів і чітких механізмів, які координують функціонування системи управління розвитком кадрового потенціалу та визначають її взаємодію із внутрішнім і зовнішнім середовищем [33].

Відповідно до концепції Д. Норта, інститути розглядаються як «правила гри» у суспільстві, тобто система норм, що регулює взаємодію між економічними суб'єктами, тоді як інституційні трансформації виступають рушіями розвитку соціально-економічних систем [33]. У сфері управління розвитком кадрового потенціалу інститути відіграють ключову регулюючу функцію, поєднуючи потреби ринку праці у кваліфікованих фахівцях, стратегічні цілі організації та можливості системи професійної підготовки персоналу.

У науковій літературі інституційне забезпечення традиційно класифікується на формальне і неформальне. До формальних інститутів належать законодавчі та нормативно-правові акти, державні програми, освітні стандарти, а також регламентовані процедури управління розвитком кадрового потенціалу. Неформальні інститути стосуються сфери корпоративної культури, неформальних правил і цінностей, внутрішньої кадрової політики, усталених норм професійної комунікації та взаємодії в колективі [190; 191; 192; 193].

У цифровій економіці ефективне управління розвитком кадрового потенціалу потребує модернізації інституційних механізмів – зокрема тих, що спрямовані на формування цифрових компетентностей працівників, впровадження інноваційних моделей зайнятості (включаючи дистанційні формати роботи) та посилення інтеграції між системою освіти, бізнесом і державою [194; 195]. Як підкреслює М. Кастельс, у мережевому суспільстві інституційні зміни мають супроводжувати трансформацію трудових відносин, забезпечуючи адаптивність та гнучкість організаційних структур [34].

Для дослідження інституційного забезпечення управління розвитком людського капіталу застосовано комплексний підхід, що інтегрує системний, інституційний, функціональний та компетентнісний аспекти. Системний підхід дозволяє аналізувати кадровий потенціал як динамічний елемент організаційної структури, що взаємодіє з іншими її елементами. Інституційний підхід фокусує увагу на нормативно-правових засадах і правилах кадрової політики. Компетентнісний підхід орієнтується на розвиток загальних і спеціальних навичок працівників, їх поведінкових характеристик, що є актуальним в умовах цифрової економіки. Узагальнення відповідних положень представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Методологічні підходи до інституційного забезпечення розвитку
кадрового потенціалу**

Системний підхід	Інституційний підхід	Функціональний підхід	Компетентнісний підхід
Кадровий потенціал розглядається як динамічний елемент організаційної структури у взаємодії з іншими її компонентами	Аналіз, узагальнення та систематизація нормативно-правових засад кадрової політики	Розвиток – процес управління персоналом у комплексі таких функцій, як планування, організація, координація, контроль та мотивація.	Трансформація розуміння сутності понять: професійний розвиток, розвиток знань, умінь і поведінкових характеристик, з базисом на цифровізацію процесу управління в умовах цифрової економіки

Джерело: сформовано автором [196].

Отже, теоретико-методологічні засади інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки мають міждисциплінарний характер і вимагають комплексного аналізу сукупності формальних та неформальних чинників, що впливають на ефективність формування, використання та відтворення кадрового потенціалу організацій.

У формуванні інституційного середовища управління розвитком кадрового потенціалу структурні зміни відбуваються під впливом цифрової трансформації економіки України. Це обумовлено зростанням технологічних викликів, що потребують перегляду чинних управлінських механізмів, організаційних процесів і нормативно-правової бази [197].

Інституційне забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в Україні охоплює законодавчі та нормативно-правові акти, організаційні інструменти регулювання, систему професійної й вищої освіти. Однак, як відзначають науковці, наявні інститути не повною мірою відповідають сучасним запитам цифрової економіки. Для успішного впровадження цифрових технологій у всі процеси управління кадровим потенціалом, насамперед, необхідно здійснити аналіз та модернізацію нормативно-правового забезпечення [36; 197].

Нормативно-правова структура інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в Україні є масштабною та включає понад 650 документів: 37 законів, більше ніж 200 указів Президента, понад 400 нормативно-правових актів Кабінету Міністрів, тощо.

Однак великий обсяг документів не гарантує достатнього рівня їх ефективності, оскільки система стикається з низкою проблем:

- суттєва відмінність між підготовкою кадрів та реальними вимогами ринку праці;
- відсутність гарантування випускникам закладів освіти робочих місць через дисадаптовані механізми державного замовлення і перенасичення ринку праці за певними галузями;

– неповне впровадження стандартів ЄС у всі процеси управління [198; 199; 200].

Отже, хоча українське законодавство містить фундаментальні інструменти для стимулювання розвитку кадрового потенціалу, ефективність функціонування інституційного забезпечення залишається недостатньою, що обмежує відповідність системи сучасним викликам цифрової економіки.

Для точнішого окреслення бар'єрів модернізації забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу доцільним є порівняння з практиками країн ЄС/ОЕСР, де переважають моделі інтегрованого управління, орієнтовані на продуктивність, прозорість і цифрові технології. Так, у Фінляндії та Данії характерним є високий рівень професійної спеціалізації працівників державного й корпоративного секторів, а також розгалужені системи індивідуальних освітніх траєкторій. В Естонії ефективність кадрової політики забезпечується завдяки електронному урядуванню, автоматизованим і відкритим процедурам відбору персоналу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку праці та потреби роботодавців.

Статистичні показники, узагальнені в таблиці 3.4 на основі індексів цифровізації та інституційної ефективності, демонструють, що серед держав Європейського Союзу саме Данія, Естонія, Нідерланди та Фінляндія формують групу лідерів, одночасно забезпечуючи найвищі результати як за рівнем цифровізації, так і за якістю інституційного середовища. Україна, навіть попри сильні позиції за окремими компонентами EGDI, істотно відстає від цієї групи, що вказує на необхідність комплексної модернізації інституційного середовища, передусім шляхом цифрової трансформації HR-процесів.

Зокрема, за індексом DESI 2023 (питома вага населення, що володіє базовими цифровими навичками) Україна досягає значення 40,4 % [201], тоді як середній показник по ЄС становить 55,6 % [202], що підтверджує наявне цифрове відставання від згаданих передових країн. Водночас позиції України за EGDI демонструють позитивну динаміку – 30-е місце у глобальному рейтингу та 3-є місце у світі за індикатором розвитку онлайн-сервісів. Оцінка

якості інститутів за індексом ВТІ для України становить 6,51 із 10, що свідчить про середній рівень інституційної спроможності й водночас пояснює розрив порівняно з країнами Західної та Північної Європи.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз цифрового та інституційного розвитку України та окремих країн ЄС (2023/2024)

Країна	DESI 2023 (Digital Economy and Society Index, %)	EGDI 2024 (E-Government Development Index, місце)	OSI 2024 (Online Services Index, місце серед європейських країн)	EPI 2024 (E-Participation Index, місце)	BTI 2024 (Status Index, /10)
Україна	40,4	30	3	1	6,51
Польща	44,3	37	24	42	7,77
Нідерланди	82,7	10	6	12	n/a
Фінляндія	82,0	9	8	19	n/a
Угорщина	58,9	59	33	78	6,56
Данія	69,6	1	1	2	n/a
Естонія	62,6	2	2	7	9,52

Джерело: сформовано автором за даними [201–204].

Таким чином, у порівнянні з державами Європейського Союзу, Україна формально достатню нормативно-правову базу у сфері управління розвитком кадрового потенціалу (додаток Л), однак її дієвість залишається обмеженою через низку факторів – недостатню узгодженість інституцій, фрагментарність HR-інституцій і слабе впровадження цифрових механізмів. Аналіз практик країн ЄС і ОЕСР дозволяє ідентифікувати найбільш критичні прогалини, пов’язані зі стратегічним кадровим плануванням, модернізацією систем професійної підготовки, інтеграцією КРІ-систем у кадрове управління та цифровізацією державної служби. Зокрема, у звіті ОЕСР за 2024 рік кадрова політика визначена ключовим компонентом шести засадничих принципів публічного адміністрування, необхідних для успішного прогресу в напрямі євроінтеграції. Відтак подолання структурних диспропорцій у цій сфері є першочерговою умовою подальшого розвитку інституційної системи управління розвитком кадрового потенціалу у цифровій економіці.

Узагальнюючи, можна визначити такі ключові проблеми інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в Україні в умовах цифровізації:

1. Неактуальна нормативно-правова база: низка законодавчих актів не модернізована під вимоги цифрової економіки, що, у свою чергу, впливає на інтеграцію цифрових технологій у процеси управління розвитком кадрового потенціалу [197].

2. Несформованість цифрових компетентностей: прослідковується дефіцит компетентного персоналу, що негативно відзначається на інтеграції інноваційних рішень в організаціях [36].

3. Слабка динаміка впровадження цифрових технологій, що виявляється в неготовності організацій через недостатність ресурсів модернізувати матеріально-технічну базу, відсутність усвідомлення алгоритму інтеграції цифрових технологій в управління розвитком кадрового потенціалу [205].

4. Несформованість єдиної стратегії цифровізації, адже нині відсутня цілісна національна стратегія, спрямована на регулювання процесів управління розвитком кадрового потенціалу, як і відсутнє чітке стратегічне бачення цілісності таких процесів [197; 206].

Водночас країни ОЕСР та ЄС мають відповідні стратегії цифрового розвитку (додаток М).

Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки повинна ґрунтуватися на інтегрованих реформах правових, організаційних та освітніх інструментів. Такий підхід має забезпечити узгоджене функціонування всіх елементів кадрової політики та створити умови для ефективного впровадження цифрових технологій у процеси управління розвитком кадрового потенціалу (рис. 3.15).

Узагальнення попередніх результатів дослідження дозволяє виокремити ключові напрями модернізації інституційної архітектури управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки, серед яких:



Рис. 3.15. Модернізація інституційного середовища управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової економіки

Джерело: сформовано автором [196]

1. Актуалізація нормативно-правової бази.

Цифровізація економіки потребує комплексного перегляду наявних законодавчих та нормативно-правових актів, а також розроблення нових механізмів регулювання. Особливої уваги потребують питання інформаційної безпеки, правовий статус цифрових компетентностей, а також унормування нестандартних форм зайнятості – насамперед дистанційної та гіг-праці.

2. Інституційна інтеграція цифрових платформ.

Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу передбачає імплементацію інформаційно-аналітичних систем державного та

корпоративного рівнів для оцінювання, моніторингу й розвитку кадрового потенціалу. Вирішальним чинником є забезпечення сумісності (інтероперабельності) систем публічного та приватного секторів, що сприятиме швидкому обміну даними і координації рішень.

3. Формування та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Стратегічно важливо створити систему безперервної освіти, орієнтовану на формування управлінських, цифрових, аналітичних і комунікативних компетентностей персоналу, без яких ефективна діяльність у цифровій економіці є неможливою.

4. Створення інституційних умов для гнучких форм зайнятості.

Модернізація законодавчого поля та організаційних систем дозволить впровадити дистанційну, проєктну, гнучку зайнятість, що, у свою чергу, зробить ринок праці більш сучасним та адаптивним.

5. Посилення взаємодії між державним та приватним секторами для впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом.

Залучення експертизи та технологічних рішень бізнесу до публічного сектору сприятиме впровадженню інноваційних HR-сервісів, прискорить цифрову трансформацію управлінських процесів і зменшить навантаження на державні ресурси.

6. Децентралізація управління розвитком кадрового потенціалу.

Розширення повноважень регіональних органів влади у сфері прогнозування кадрових потреб, професійної підготовки та перепідготовки дозволить адаптувати освітні програми до специфіки локальних ринків праці.

7. Аналіз та постійний контроль ефективності інституційних змін.

Функціонування національної системи ключових показників ефективності (KPI) створює методологічне підґрунтя для здійснення моніторингу кадрової політики в умовах цифровізації, надаючи можливість для систематичної верифікації результативності державних програм та подальшої оптимізації стратегічних пріоритетів.

Модернізація інституційного забезпечення є необхідною передумовою та базисом для здійснення фундаментальних перетворень в системі управління на засадах цифрової трансформації. Її реалізація формує умови для розвитку кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність управління розвитком кадрового потенціалу безпосередньо залежить від здатності інституцій реагувати на виклики цифрової економіки – не лише через технологічні інновації, а й через глибоке реформування організаційних, освітніх і регуляторних механізмів. Саме тому модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу має бути пріоритетним напрямом соціально-економічного розвитку держави. Її реалізація створить передумови для гнучкого й ефективного ринку праці, підвищення продуктивності праці та сталого розвитку людського капіталу в цифрову епоху.

3.3. Формування механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими процесами цифрової трансформації, які змінюють не лише бізнес-моделі підприємств, але й сутність управління людськими ресурсами. В умовах інтенсивного впровадження цифрових технологій, автоматизації та зміни структури зайнятості актуалізується потреба у новому типі кадрового потенціалу – гнучкому, висококваліфікованому, здатному до швидкої адаптації та безперервного професійного розвитку.

Разом з тим, механізми управління розвитком кадрового потенціалу у більшості організацій залишаються зорієнтованими переважно на відтворення кваліфікаційного рівня кадрів, а не на розвиток цілісних компетентностей, які

відповідають викликам цифрової економіки. Це породжує низку суперечностей між стратегічними цілями розвитку підприємств і реальними можливостями кадрового забезпечення, уповільнюючи процеси інноваційного зростання та цифрової інтеграції.

У практиці управління розвитком кадрового потенціалу також спостерігається фрагментарність застосування цифрових технологій – вони переважно використовуються як інструменти автоматизації окремих процесів, а не як елемент цілісного механізму управління розвитком кадрового потенціалу. Унаслідок цього знижується ефективність управлінських рішень, обмежуються можливості стратегічного прогнозування та формування інноваційної кадрової політики.

Практичний досвід використання моделей компетентностей у різних країнах засвідчив їхню здатність слугувати універсальним інструментом синхронізації вимог роботодавців та освітніх стандартів, а також формування переліку компетентностей, актуальних у цифрову епоху [207]. Водночас, застосування такого інструментарію передбачає обов'язкову методологічну передумову – проходження їх емпіричної валідації (кореляційного аналізу компетентностей і показників продуктивності праці), що дозволяє уникнути її формального використання та забезпечити достовірність управлінських рішень.

Цифровізація не лише трансформує технічне забезпечення ситем управління, а й висуває нові вимоги до структури компетентностей персоналу. Крім традиційних фахових навичок, дедалі зростає значущість цифрових компетентностей – цифрової грамотності, вміння працювати з даними, знань основ кібербезпеки – та індивідуальних навичок, зокрема критичного мислення й креативності. Прикладом системного підходу до типологізації цифрових умінь є Європейська рамка цифрових компетентностей DigComp, яка використовується як методологічна основа розробки освітніх і кадрових політик в умовах цифрової трансформації. Таким чином, механізм управління розвитком кадрового потенціалу має охоплювати як структуру цифрових компетентностей, так і механізми їх оцінки та розвитку [208].

Широке використання цифрових технологій в управлінні персоналом створило передумови для формування нового напрямку – аналітики персоналу (People Analytics), тобто систематичного збору, обробки й використання даних про персонал для ухвалення управлінських рішень. Аналітика персоналу дозволяє виявляти прогалини в компетентностях, прогнозувати майбутні кадрові потреби з урахуванням внутрішніх та зовнішніх тенденцій, а також оцінювати результативність навчання. В останніх наукових дослідженнях особливо підкреслено стратегічну цінність аналітики персоналу, яка переводить управління розвитком кадрового потенціалу із інтуїтивно-оцінювальної площини у сфери доказового менеджменту, тим самим підвищуючи точність і швидкість ухвалення рішень щодо розвитку компетентностей [209].

З урахуванням систематизації теоретичних підходів можна визначити низку принципів, які становлять базис механізму управління розвитком кадрового потенціалу організацій: стратегічна узгодженість, орієнтація на результативність, цифрова сумісність, динамізм та адаптивність, етичність використання даних (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Теоретичні підходи до формування механізму управління розвитку кадрового потенціалу

Стратегічна узгодженість	Орієнтація на результат	Цифрова сумісність	Динамізм і адаптивність	Етичність використання даних
компетентності повинні бути відібрані і ранжовані з урахуванням стратегічних орієнтирів організації	моделі компетентностей повинні корелювати з показниками продуктивності праці.	компетентності мають бути описані в термінах, придатних для оцінки й моніторингу за допомогою технічних засобів (машинозчитувані профілі, коди компетентностей, метадані).	механізм має передбачати регулярне оновлення комплексу компетентностей відповідно до змін на ринку праці та технологій.	збір і використання персональних даних мають відповідати принципам прозорості та згоди працівників.

Джерело: сформовано автором [165]

Незважаючи на розвиненість вище розглянутих теоретичних підходів, існують певні обмеження щодо їх використання:

- 1) значна частка моделей компетентностей має надто узагальнений характер і потребує адаптації до галузевих і корпоративних реалій;
- 2) висока динамічність цифрових компетентностей підвищує ризик швидкого зістарювання механізму;
- 3) аналітика персоналу і автоматизовані системи оцінки потребують зрілої корпоративної культури або технічної готовності [210]. Ці обмеження вимагають, щоб механізм був модульним, гнучким, здатним до безперервного оновлення й включати інструменти прогнозування компетентностей на основі аналітики персоналу.

Теоретико-методологічні узагальнення дозволяють виокремити фундаментальні елементи для подальшої розробки механізму управління розвитком кадрового потенціалу організацій у цифрову епоху:

1. Компетентнісний підхід забезпечує узгодження індивідуального розвитку працівників із стратегічними цілями організації.
2. Інтеграція ресурсно-орієнтованого підходу із стратегічним управлінням доводять необхідність розглядати компетентності як довгостроковий актив організації.
3. Цифрова трансформація значно підсилює роль аналітики персоналу та цифрових компетентностей, що вимагає поєднання традиційних методів управління розвитком кадрового потенціалу з аналітикою персоналу та рамками цифрових компетентностей (DigComp).
4. Методологічно необхідне комбінування якісних і кількісних методів оцінки й адаптації моделей компетентностей до специфіки організації.

Проведений аналіз підтверджує: управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації вимагає надійної емпіричної бази, оскільки структура зайнятості, рівень кваліфікації працівників, динаміка оплати праці та цифрові компетентності безпосередньо формують контури кадрового потенціалу національної економіки. Для України, яка переживає одночасно

соціально-економічні потрясіння та цифрову трансформацію, ці параметри стають важливими як для державної кадрової політики, так і для стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу на рівні організацій.

Цифровізація кардинально змінює механізми управління людськими ресурсами: поширення хмарних HRM-платформ, аналітики персоналу, систем автоматизованого підбору кадрів та інструментів розвитку компетентностей (наприклад, LMS-платформ) підвищує ефективність управлінських процесів [211], а отже потребує системного підходу до інтеграції цифрових інструментів у механізм розвитку кадрового потенціалу.

Аналітичні дані свідчать, що кадровий потенціал України перебуває на етапі швидкої трансформації під впливом військових, соціально-економічних і технологічних факторів. Розширення ІТ-сектора та підвищення освітнього рівня населення створюють сприятливі передумови для модернізації управлінських механізмів, однак структурні дисбаланси (освіта – навички – зайнятість) вимагають цілеспрямованого управлінського і державного втручання, зокрема у сфері розвитку компетентностей та впровадження аналітики персоналу.

Механізм управління розвитком кадрового потенціалу розглядається як система взаємопов'язаних елементів, інструментів і процесів, спрямованих на формування, реалізацію та моніторинг компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації (рис. 3.16). Його реалізація передбачає взаємодію трьох підсистем: інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської та цифрово-технологічної.

Поєднання компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління призводить до трансформації системи управління розвитком кадрового потенціалу – від традиційної адміністративної моделі до аналітично-адаптивної, де ключовим пріоритетом виступає розвиток людського капіталу та підвищення його стратегічної цінності для організації.

Інформаційно-аналітична підсистема охоплює формування цифрових профілів працівників, систематичний збір і структурування даних про їхні компетентності, результати навчання та показники ефективності роботи.

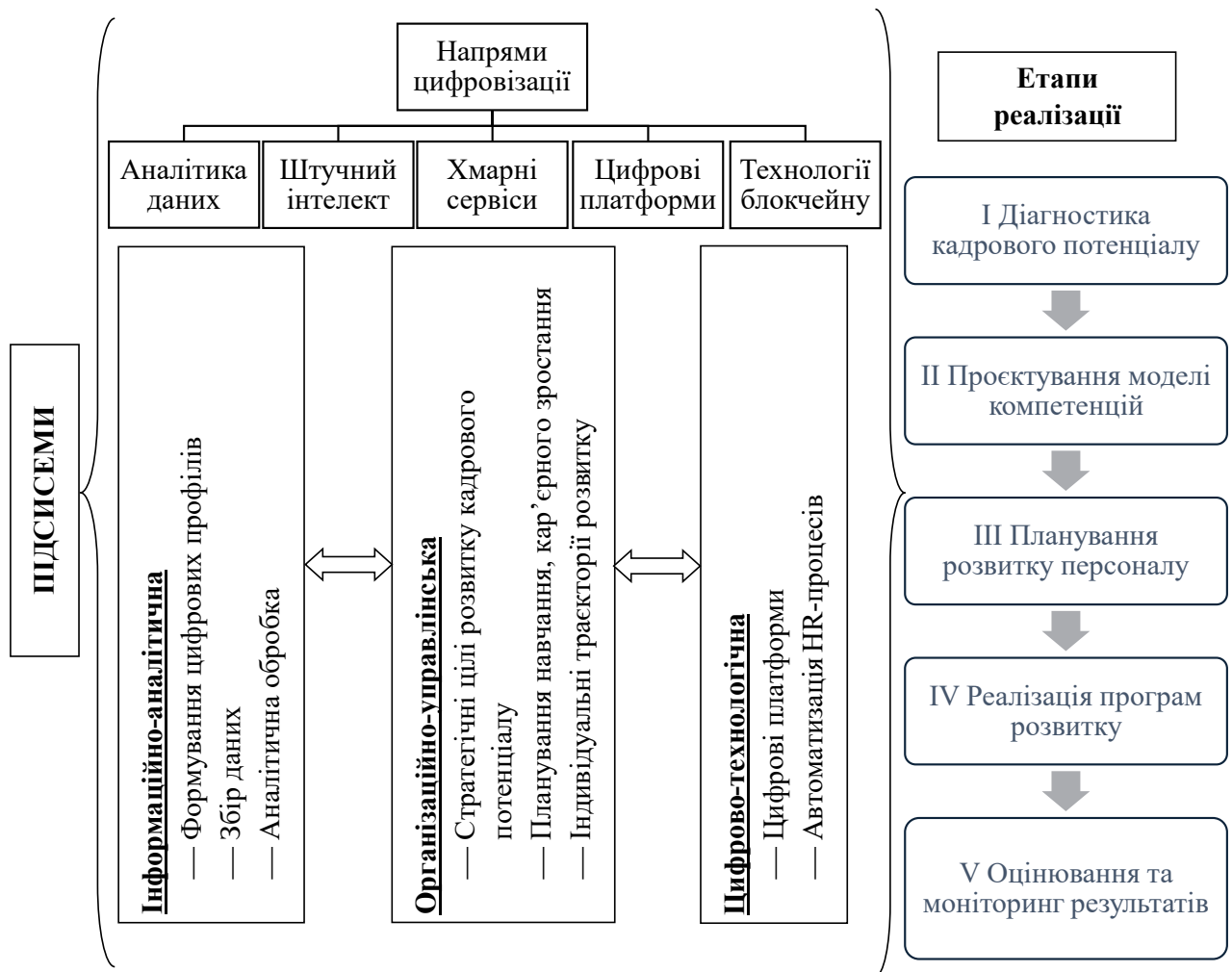


Рис. 3.16. Структурно-логічна модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором [165]

Організаційно-управлінська підсистема охоплює формування стратегічних орієнтирів розвитку кадрового потенціалу, планування професійного навчання та кар'єрного зростання працівників, а також узгодження індивідуальних траєкторій їхнього професійного розвитку з довгостроковими потребами організації.

Цифрово-технологічна підсистема включає комплекс цифрових рішень для підтримки управління розвитком кадрового потенціалу: платформи управління талантами, системи менеджменту навчання, освітні онлайн платформи, а також інструменти автоматизації управління розвитком

кадрового потенціалу на базі систем планування ресурсів (ERP) і систем управління персоналом (HRM).

Впровадження механізму відбувається поетапно й охоплює п'ять ключових стадій його реалізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Етапи реалізації механізму управління розвитком кадрового потенціалу

Етап	Зміст управлінських дій	Цифрові інструменти
1. Діагностика кадрового потенціалу	Аналіз поточного стану компетентностей, кваліфікацій, цифрових навичок	Аналітика персоналу, онлайн-тести, платформи самооцінки (LinkedIn Skill Assessments, Coursera Skills Track)
2. Проектування моделей компетентностей	Визначення ключових компетентностей відповідно до стратегії організації	Рамки компетентностей (SHL, ESCO, DigComp)
3. Планування розвитку персоналу	Вибір методів і форм навчання, розробка індивідуальних планів розвитку	ERP/HRM-системи для стратегічного управління, платформи індивідуального розвитку, LMS/LXP-платформи для організації навчання, інструменти аналітики та оцінки ефективності
4. Реалізація програм розвитку персоналу	Навчання, менторство, участь у цифрових проєктах, ротації	LMS/LXP-платформи для організації навчання, HRM-системи для координації процесів розвитку, мобільні застосунки та внутрішні портали для комунікації
5. Оцінювання та моніторинг результатів	Вимірювання динаміки компетентностей, продуктивності	ВІ-аналітика, AI-моделі оцінки, KPI-дашборди

Джерело: сформовано автором [165]

Запропонований механізм управління розвитком кадрового потенціалу формує основу для побудови цифрових стратегій управління розвитком кадрового потенціалу, удосконалення корпоративних систем навчання та професійного розвитку, а також створення інтелектуальних аналітичних платформ, що забезпечують безперервний моніторинг продуктивності працівників.

Практичне впровадження механізму має розпочинатися з визначення стратегічних пріоритетів організації у сфері розвитку людського капіталу (рис. 3.17).

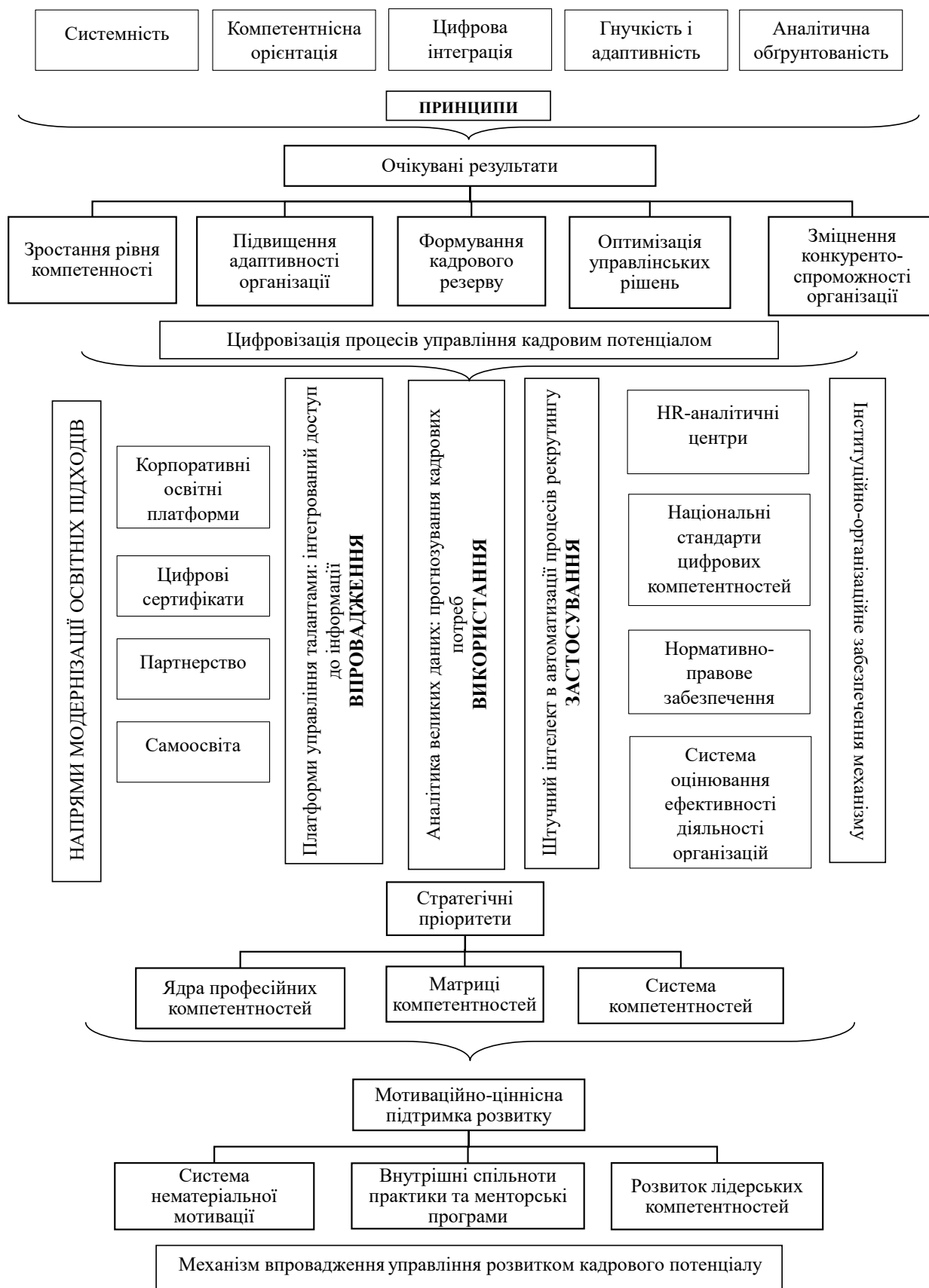


Рис. 3.17. Схема впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором [165]

Ключовим завданням виступає інтеграція компетентнісного підходу до кадрової політики організацій, що включає:

- визначення ядра професійних компетентностей, необхідних для функціонування в умовах цифрової економіки (цифрова грамотність, навички роботи з даними, креативність, комунікація, управління змінами);
- побудову матриць компетентностей за професійними групами;
- запровадження системи управління компетентностями для оцінки, моніторингу та розвитку персоналу.

Реалізація таких кроків створює суттєві передумови для підвищення ефективності добору персоналу, організації корпоративного навчання, мотивації працівників та посилення інноваційного потенціалу організацій [212].

Цифрові технології відіграють ключову роль у практичній імплементації компетентнісного підходу. Основні напрямками цифровізації є:

- впровадження платформ управління талантами, які забезпечують інтегрований доступ до даних про компетентності, результати оцінювання та потреби в розвитку персоналу;
- використання аналітики великих даних для прогнозування кадрових потреб, відстеження тенденцій розвитку компетентностей і побудови індивідуальних планів розвитку;
- впровадження систем штучного інтелекту для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації працівників та управління знаннями.

Застосування сучасних платформ управління персоналом, зокрема SAP SuccessFactors, Workday, Cornerstone OnDemand та інших аналогічних рішень, дозволяє не лише оптимізувати адміністративні та операційні процеси, а й сформувати адаптивну, компетентнісно-орієнтовану систему розвитку персоналу, здатну швидко реагувати на стратегічні потреби організації.

Ефективне впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу неможливе без оновлення підходів до організації навчання. Одним із визначальних напрямів у цьому контексті є створення корпоративних освітніх платформ, побудованих на принципах мікронавчання та модульності,

запровадження системи цифрових сертифікатів для фіксації досягнутих компетентностей, а також розширення партнерств між університетами й підприємствами з метою формування адаптивних навчальних програм. Важливе значення має також стимулювання самостійного набуття знань через відкриті освітні платформи, такі як Coursera, edX чи Udemu.

Цифрові технології стають ключовим інструментом ефективної реалізації компетентнісного підходу. Практичні кроки цифровізації включають:

- впровадження платформ управління талантами, які інтегрують дані про компетентності, результати оцінювання та можливі траєкторії індивідуального розвитку працівників;
- використання аналітики великих даних для прогнозування кадрових потреб, відстеження тенденцій у розвитку компетентностей і побудови траєкторій індивідуального розвитку працівників;
- застосування систем штучного інтелекту для автоматизації процесів добору, адаптації та управління знаннями в організації.

Застосування сучасних цифрових рішень в управлінні персоналом – зокрема, SAP SuccessFactors, Workday, Cornerstone OnDemand – дає змогу не лише оптимізувати операційні процеси, а й сформувати створити адаптивну систему розвитку персоналу, спрямовану на формування та використання ключових компетентностей працівників.

Практична реалізація механізму управління розвитком кадрового потенціалу неможлива без оновлення підходів до професійної підготовки працівників. Одним із ключових напрямів є формування корпоративних освітніх платформ, побудованих на принципах мікронавчання й модульності, впровадження системи цифрових сертифікатів для фіксації результатів набуття компетентностей, розширення партнерств між бізнесом і закладами вищої освіти з метою розроблення гнучких освітніх програм, а також заохочення самонавчання персоналу через доступ до відкритих платформ (зокрема, Coursera, edX, Udemu).

Впровадження запропонованого механізму потребує також наявності мотивуючого середовища, яке стимулюватиме працівників до безперервного навчання та професійного зростання. Це зумовлено тим, що компетентнісний підхід орієнтований не лише на знання й навички, а й на внутрішні цінності, установки та готовність працівників до розвитку.

Для довгострокового та результативного впровадження механізму необхідне надійне інституційно-організаційне забезпечення, здатне гарантувати сталість управлінських рішень і швидке реагування системи управління на зовнішні зміни.

Результати проведеного аналізу сучасного стану кадрового потенціалу в Україні засвідчують наявність кількох фундаментальних проблем: падіння рівня зайнятості в умовах війни, структурну незбалансованість між потребами ринку праці та структурою підготовки кадрів, а також недостатній рівень сформованих компетентностей значної частини трудових ресурсів.

Розроблений механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації пройшов практичну апробацію та впровадження у діяльності вітчизняних підприємств (ПрАТ «Технолог» та ТОВ «ЕКО-СФЕРА») у 2025 році.

Для глибокого розуміння результатів апробації та верифікації запропонованих методичних підходів на прикладі реальних об'єктів дослідження, доцільно навести характеристику організацій та проаналізувати рівень впровадження ними цифрових технологій у системі управління розвитком кадрового потенціалу. Вибір компаній зумовлений їхньою різною галузевою специфікою та особливостями структури кадрового потенціалу:

– ПрАТ «Технолог» (м. Умань, Черкаська обл.) – сучасне високотехнологічне фармацевтичне підприємство (входить до групи компаній «Лекхім»), що спеціалізується на розробці та виробництві лікарських засобів. Специфіка управління персоналом тут зумовлена жорсткими вимогами міжнародних стандартів якості (GMP, ISO), наявністю власного сучасного R&D центру та високорегламентованим виробничим середовищем. Ключовою

проблемою до впровадження запропонованого механізму був складний і тривалий процес онбордингу висококваліфікованих фахівців, а також потреба в безперервному цифровому моніторингу сертифікації та навчання персоналу відповідно до стандартів GMP.

– ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (м. Калинівка, Вінницька обл.) – одне з найбільших підприємств України у сфері харчової промисловості, провідним напрямком якого є виробництво натуральних соків, нектарів, газованих напоїв та бутильованої води, а також забезпечення власної розгалуженої транспортної логістики. Основний кадровий виклик для цієї організації полягав в оптимізації масового рекрутингу для виробничих та логістичних підрозділів, управлінні плинністю кадрів (зокрема в періоди сезонних коливань попиту) та необхідності впровадження єдиної цифрової системи для оцінки ефективності мультидисциплінарних команд.

Зважаючи на різний вихідний рівень організаційного розвитку, впровадження розробленого механізму супроводжувалося диференційованим застосуванням цифрових технологій в HR-процесах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз впровадження цифрових інструментів управління кадровим потенціалом на досліджуваних підприємствах

Напрямок цифрової трансформації	ПрАТ «Технолог»	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
Організаційно-управлінська та аналітична підсистема	Впровадження інформаційно-аналітичної та цифрово-технологічної підсистем для обґрунтування рішень у сфері кадрової політики.	Використання цифрових даних і хмарних платформ для прийняття стратегічних управлінських рішень та оптимізації кадрових процесів.
Оцінка та моніторинг компетентностей	Валідація моделей компетентностей на основі поєднання якісних і кількісних методів оцінювання результативності професійної діяльності.	Систематизація оцінювання й моніторингу компетентностей працівників із застосуванням комплексних цифрових HR-інструментів.
Навчання та розвиток (L&D)	Підвищення рівня професійних і цифрових компетентностей R&D-фахівців з урахуванням галузевих стандартів якості.	Впровадження цифрових компетентнісних механізмів для масового розвитку лінійного персоналу.

Продовження таблиці 3.7

Напрямок цифрової трансформації	ПрАТ «Технолог»	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
Рекрутинг та адаптація	Цільовий цифровий рекрутинг та автоматизація онбордингу для зниження ризику формального підходу до адаптації персоналу.	Використання масових ATS-систем з елементами ІІІ для автоматичного скринінгу та адаптації мультидисциплінарних команд.

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.7, порівняння практик впровадження цифрових технологій демонструє різний рівень цифрової зрілості досліджуваних об'єктів. Якщо ПрАТ «Технолог» зосередилося на базовій автоматизації рутинних операцій та цифровізації навчання масового виробничого персоналу, то ТОВ «ЕКО-СФЕРА» застосувало більш сучасні інтелектуальні рішення. Відповідний рівень цифровізації безпосередньо вплинув на структуру інвестиційних витрат та кінцевий економічний ефект, розрахунок якого наведено нижче.

Оцінювання економічної ефективності впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу проведене з позицій інвестиційного підходу до розвитку людського капіталу, відповідно до якого витрати на формування та розвиток компетентностей розглядаються як довгострокові інвестиції, що формують економічний ефект через підвищення результативності діяльності організації.

З огляду на опосередкований характер впливу розвитку кадрового потенціалу на фінансові результати підприємства, застосовано:

- метод порівняння показників «до» та «після» впровадження;
- метод часткової атрибуції ефекту;
- розрахунок інтегральних показників економічної ефективності.

Оцінювання базується на порівнянні показників діяльності підприємств до та після впровадження механізму (2024 р. – базовий період; 2025 р. – період впровадження).

Сукупний економічний ефект ($E_{\text{заг}}$) визначено як:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{пр}} + E_{\text{пл}} + E_{\text{рек}}, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{пр}}$ – ефект від підвищення продуктивності праці;

$E_{\text{пл}}$ – ефект від зниження плинності персоналу;

$E_{\text{рек}}$ – економія витрат на рекрутинг.

Ефект від підвищення продуктивності праці ($E_{\text{пр}}$) обчислено за формулою (3.2):

$$E_{\text{пр}} = V_6 \times \Delta P \times k \quad (3.2)$$

де V_6 – обсяг реалізації у базовому періоді;

ΔP – приріст продуктивності;

k – коефіцієнт атрибуції (0,15).

Таблиця 3.8

Ефект від підвищення продуктивності праці

Показник	ПрАТ «Технолог»	ТОВ «ЕКО- СФЕРА»
Обсяг реалізації, тис. грн	643 363	1 309 406
Приріст продуктивності, %	7 %	6 %
Коефіцієнт атрибуції	0,15	0,15
Ефект від підвищення продуктивності праці, тис. грн	6 755,31	11 784,65

Джерело: розраховано автором

Ефект від зниження плинності кадрів ($E_{\text{пл}}$) розраховано за такою формулою:

$$E_{\text{пл}} = N_{\text{ек}} \times B_{\text{зам}}, \quad (3.3)$$

де $N_{\text{ек}}$ – кількість працівників, яких було втримано;

$B_{\text{зам}}$ – середня вартість заміщення одного працівника.

Таблиця 3.9

Ефект від зниження плинності кадрів

Показник	ПрАТ «Технолог»	ТОВ «ЕКО- СФЕРА»
Зменшення кількості заміщень, осіб	8	5
Середня вартість заміщення 1 працівника, грн	45 000	40 000
Ефект від зниження плинності кадрів, грн	360 000	200 000

Джерело: розраховано автором

Таким чином, ефект від зниження плинності кадрів у ПрАТ «Технолог» становила 360 тис. грн, а в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – 200 тис. грн.

Економія на рекрутингу ($E_{рек}$) на цих підприємствах становила, відповідно, 250 тис. грн і 150 тис. грн. Цей показник розраховано як суму скорочення витрат на послуги зовнішніх кадрових агентств, зниження вартості розміщення вакансій на спеціалізованих платформах та зменшення фонду оплати праці внутрішніх рекрутерів завдяки автоматизації первинного скринінгу кандидатів.

Сукупний економічний ефект розраховано за формулою 3.1 і для ПрАТ «Технолог» його величина була у розмірі 7 365,31 тис. грн, а для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – 12 134,65 тис. грн.

Витрати на впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу з урахуванням повного циклу цифрової трансформації HR-процесів в ПрАТ «Технолог» склали 1 950 тис. грн, в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – 2 400 тис. грн.

Загалом, отримані результати (табл. 3.10) підтверджують економічну доцільність впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації.

Таблиця 3.10

**Узагальнені результати оцінювання економічної ефективності
впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу**

Показник	ПрАТ «Технолог»	ТОВ «ЕКО- СФЕРА»
Ефект від підвищення продуктивності, тис. грн	6 755,31	11 784,65
Ефект від зниження плинності, тис. грн	360,00	200,00
Економія на рекрутингу, тис. грн	250,00	150,00
Сукупний економічний ефект, тис. грн	7 365,31	12 134,65
Витрати на впровадження, тис. грн	1 950,00	2 400,00
Коефіцієнт економічної ефективності (K_e)	3,78	5,06

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт економічної ефективності (K_e) становить 3,78 для ПрАТ «Технолог» та 5,06 для ТОВ «ЕКО-СФЕРА», що свідчить про генерування, відповідно, 3,78 та 5,06 грн сукупного економічного ефекту на

кожну інвестовану у розвиток кадрового потенціалу гривню. Отримані результати підтверджують, що запропонований механізм має виражений інвестиційний характер, забезпечуючи вищу віддачу в компаніях із вищим рівнем інтеграції інтелектуальних цифрових рішень (як у випадку ТОВ «ЕКО-СФЕРА»).

Отримані результати підтверджують, що запропонований механізм:

- має інвестиційний характер з високим значенням коефіцієнта економічної ефективності;
- формує мультиплікативний ефект за рахунок підвищення результативності персоналу;
- забезпечує стратегічну стійкість організації в умовах цифрової трансформації;
- може бути рекомендований до масштабування в організаціях із великою кількістю працівників та складною структурою компетентностей.

Таким чином, економічні результати апробації підтверджують практичну значущість і прикладну цінність розробленого механізму, що корелює з теоретико-методологічними положеннями дослідження та доводить його прикладну реалізованість у сучасних умовах цифровізації управління.

Отже, розроблений механізм управління розвитком кадрового потенціалу базується на синергії компетентнісного підходу та цифрових технологій управління. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності кадрового менеджменту, скорочення проміжку між формуванням і практичним використанням компетентностей, а також підсилює здатність системи управління розвитком кадрового потенціалу оперативно адаптуватися до викликів цифрової економіки.

У результаті наукового пошуку встановлено, що ефективне управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств і національної економіки загалом. На основі проведених теоретичних узагальнень доведено, що традиційні підходи до управління розвитком

кадрового потенціалу не відповідають новим вимогам цифрової економіки, оскільки не враховують потребу в гнучких компетентностях, цифровій грамотності, адаптивності та здатності до безперервного навчання.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано прикладні напрями удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, що дозволило перейти від теоретико-аналітичних положень попередніх розділів до формування цілісних управлінських рішень і практично орієнтованих механізмів. Отримані результати підтверджують, що ефективність розвитку кадрового потенціалу в сучасних організаціях визначається не лише рівнем цифрового оснащення, а насамперед якістю управління трудовою поведінкою, інституційного середовища та механізмів розвитку компетентностей персоналу.

2. Доведено, що трудова поведінка працівників у цифровій економіці виступає ключовим інтегральним індикатором ефективності управління кадровим потенціалом. Установлено, що в умовах трансформаційних змін трудова поведінка формується під впливом поєднання соціально-психологічних, організаційних і технологічних чинників, а її розвиток неможливий без цілеспрямованого формування професійних, цифрових і особистісних компетентностей працівників. Обґрунтовано, що цифровізація змінює характер праці, підвищує частку інтелектуально насичених і креативних завдань, що зумовлює зростання вимог до адаптивності, саморегуляції, емоційної компетентності та готовності до безперервного навчання.

3. Управління трудовою поведінкою має ґрунтуватися на узгодженні індивідуальних мотивів працівників зі стратегічними цілями організації. Виявлено, що довіра до роботодавця, залученість персоналу, розвиток організаційної культури та підтримка ініціативності формують позитивну трудову поведінку, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці й

результативність реалізації стратегії розвитку. Запропонований підхід до трактування трудової поведінки як цілісного, регульованого комплексу свідомих дій і реакцій працівника дозволяє розглядати її не лише як психологічну категорію, а як об'єкт цілеспрямованого управління в системі розвитку кадрового потенціалу.

4. Особливу увагу приділено аналізу обмеженої раціональності працівників у процесі прийняття управлінських рішень та впливу цифрового середовища на поведінкові моделі. Доведено, що використання цифрових інструментів управління має враховувати когнітивні обмеження людини та необхідність поєднання аналітичних рішень із психологічною підтримкою персоналу. Це обґрунтовує доцільність впровадження комплексних програм розвитку емоційної стійкості, комунікативних навичок і лідерських якостей як складової сучасної кадрової політики.

5. Проведено поглиблений аналіз інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Доведено, що наявність розгалуженої нормативно-правової бази не гарантує її ефективності без системної модернізації та узгодження з реальними потребами ринку праці й цифрової трансформації. Виявлено ключові проблеми інституційного середовища в Україні, зокрема фрагментарність управлінських механізмів, недостатню інтеграцію цифрових технологій у HR-процеси, обмежену координацію між освітою, бізнесом і державою, а також дефіцит цифрових компетентностей персоналу.

6. Порівняльний аналіз практик країн ОЕСР засвідчив, що високий рівень ефективності управління кадровим потенціалом досягається за умов поєднання цифрових платформ, прозорих інституційних правил, розвинених систем безперервної освіти та використання аналітики персоналу. На цій основі обґрунтовано напрями модернізації інституційного забезпечення, які включають актуалізацію нормативно-правової бази, інституційну інтеграцію цифрових HR-платформ, розвиток цифрових компетентностей, підтримку гнучких форм зайнятості, розширення державно-приватного партнерства та впровадження

систем моніторингу ефективності кадрової політики. Показано, що реалізація цих напрямів створює передумови для формування адаптивного й стійкого ринку праці та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

7. Розроблено та теоретично обґрунтовано механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. Доведено, що компетентності мають розглядатися як стратегічний актив організації, а їх розвиток – як безперервний, керований процес, інтегрований зі стратегією підприємства. Запропонований механізм ґрунтується на поєднанні компетентнісного підходу, цифрових технологій управління та аналітики персоналу, що забезпечує перехід від фрагментарного до системного управління розвитком людського капіталу.

8. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації структурно представлено як взаємодію інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської та цифрово-технологічної підсистем, що дозволяє забезпечити діагностику компетентностей, проєктування моделей розвитку, планування та реалізацію навчальних програм, а також моніторинг результативності на основі даних. Виділені етапи реалізації механізму – від оцінювання кадрового потенціалу до аналізу динаміки компетентностей і продуктивності – формують логічну й практично придатну послідовність управлінських дій.

9. Обґрунтовано, що ефективне впровадження механізму потребує дотримання принципів стратегічної узгодженості, цифрової сумісності, адаптивності та етичності використання даних. Показано, що застосування аналітики персоналу та цифрових платформ управління навчанням дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, сприяє персоналізації розвитку працівників і забезпечує вимірюваний вплив інвестицій у компетентності на результати діяльності організації.

Основні положення, відображені у третьому розділі дисертаційного дослідження, викладено у публікаціях автора [165; 166; 196; 213; 214].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено прикладні засади і механізм управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, що забезпечує підвищення його ефективності, адаптивності та відповідності сучасним вимогам цифрової трансформації економіки шляхом переходу до аналітично-адаптивної моделі. Поставлену мету досягнуто шляхом послідовного вирішення комплексу логічно взаємопов'язаних теоретичних, аналітичних і прикладних завдань, що дозволило сформулювати цілісне наукове бачення процесів розвитку кадрового потенціалу в сучасному цифровому середовищі.

1. Узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до трактування сутності кадрового потенціалу організації та компетентнісного підходу в управлінні його розвитком. Установлено, що в умовах цифрової економіки кадровий потенціал доцільно розглядати не як статичну сукупність кількісних і кваліфікаційних характеристик персоналу, а як динамічну багатовимірну систему, що інтегрує професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісно-мотиваційні компоненти. Такий підхід дозволяє адекватно відобразити роль людини як носія інновацій, знань і компетентностей, здатного забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах невизначеності та прискорених технологічних змін.

Компетентнісний підхід у дисертаційній роботі обґрунтовано як базову методологічну основу стратегічно орієнтованого управління розвитком кадрового потенціалу, яка дозволяє перейти від формального оцінювання посадових характеристик до управління результативністю, адаптивністю та потенціалом розвитку працівників. Визначено, що ключовими ознаками компетентностей є їх мультикомпонентність, контекстуальність, орієнтація на результат, гнучкість та ціннісна зумовленість. Це доводить перевагу компетентнісного підходу над традиційними кваліфікаційними моделями,

оскільки він дозволяє синхронізувати індивідуальні можливості персоналу із стратегічними цілями організації, трансформуючи людський капітал у стійку конкурентну перевагу

2. Досліджено еволюцію та сучасні тенденції розвитку компетентнісного підходу в системі управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки. Встановлено, що цифрова трансформація спричинила якісні зміни у підходах до формування та розвитку компетентностей, зумовивши перехід від стандартизованих моделей професійної підготовки до аналітично-адаптивної моделі, орієнтованої на формування персоналізованих траєкторій розвитку персоналу. Обґрунтовано, що впровадження цифрових HR-технологій, аналітики даних і інструментів штучного інтелекту розширює можливості управління кадровим потенціалом, зокрема щодо прогнозування потреб у компетентностях, оцінювання рівня їх сформованості та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Доведено, що сучасний компетентнісний підхід дедалі більше орієнтується не лише на професійно-галузеві знання та навички, а й на розвиток універсальних і цифрових компетентностей, зокрема здатності до критичного мислення, креативності, комунікації, управління змінами та навчання упродовж життя. Саме такі компетентності формують основу конкурентоспроможності персоналу й організацій у цифровій економіці.

3. Проаналізовано сучасний стан та структурні особливості кадрового потенціалу України. Виявлено наявність стійких диспропорцій між рівнем формальної освіти та фактичними компетентностями працівників, що особливо загострюються в умовах цифровізації, воєнних викликів, міграційних процесів і демографічних змін. Установлено, що зазначені дисбаланси негативно впливають на ефективність функціонування ринку праці, знижують продуктивність праці та обмежують інноваційний потенціал економіки.

Обґрунтовано, що подолання виявлених проблем потребує трансформації підходів до управління розвитком кадрового потенціалу на

основі компетентнісної парадигми та активного впровадження цифрових інструментів навчання, перепідготовки й оцінювання персоналу. Доведено, що лише системне поєднання освітніх, організаційних і цифрових рішень здатне забезпечити зменшення розриву між потребами ринку праці та реальними можливостями кадрового потенціалу.

Обґрунтовано доцільність імплементації Європейської рамки цифрових компетентностей (DigComp) як відкритого та адаптивного інструментарію для типізації цифрових навичок персоналу. Це дозволило розробити диференційовані профілі компетентностей, що враховують галузеву специфіку та ієрархічні рівні відповідальності, забезпечуючи перехід від фрагментарного до системного управління цифровим розвитком працівників.

4. Оцінено вплив цифрових технологій на процеси управління розвитком кадрового потенціалу. Доведено, що цифровізація трансформує всі ключові HR-процеси – від рекрутингу та адаптації персоналу до його навчання, розвитку та управління продуктивністю. Водночас установлено, що, попри високий рівень автоматизації, людський фактор залишається визначальним у прийнятті управлінських рішень, оскільки цифрові технології не здатні повністю замінити професійне судження, етичну оцінку та розуміння поведінкових особливостей працівників.

Доведено, що трудова поведінка є інтегральним показником ефективності управління кадровим потенціалом. В умовах цифрової економіки трудова поведінка формується під впливом соціально-психологічних, організаційних і технологічних чинників та значною мірою визначає рівень продуктивності праці та результативність реалізації стратегічних цілей організацій. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого управління трудовою поведінкою на основі розвитку організаційної культури, довіри, залученості та узгодження індивідуальних і організаційних інтересів.

5. Обґрунтовано інституційні, організаційні і методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Установлено, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від

якості інституційного середовища, у межах якого функціонують організації. Доведено, що чинна нормативно-правова база в Україні характеризується фрагментарністю та недостатньою адаптацією до викликів цифрової трансформації, що знижує її регуляторну ефективність.

Порівняльний аналіз практик країн ОЕСР засвідчив доцільність модернізації інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу шляхом інтеграції цифрових HR-платформ, розвитку систем безперервної освіти, підтримки гнучких форм зайнятості, розширення державно-приватного партнерства та впровадження механізмів моніторингу ефективності кадрової політики. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення адаптивності ринку праці та конкурентоспроможності національної економіки.

6. Розроблено прикладну структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій. Запропонований механізм базується на взаємодії інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської та цифрово-технологічної підсистем і охоплює повний цикл розвитку компетентностей – від діагностики й проєктування моделей до реалізації програм розвитку та оцінювання результативності. Доведено, що розроблена модель дозволяє систематизувати процеси оцінювання та моніторингу компетентностей персоналу з використанням цифрових профілів працівників, забезпечуючи системність, гнучкість і стратегічну узгодженість управлінських рішень.

7. Сформовано методичні рекомендації щодо впровадження розробленого механізму в практику управління розвитком кадрового потенціалу організацій. Зокрема, удосконалено підхід до формування моделей компетентностей, який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів (кореляція компетентностей і показників результативності праці), що знижує ризик їх формального застосування. Обґрунтовано, що ефективне впровадження механізму передбачає дотримання принципів

стратегічної узгодженості, цифрової сумісності, адаптивності та етичності використання даних. Показано, що застосування аналітики персоналу, інтегроване використання HRM-, ERP-, LMS-/LXP-платформ і систем управління талантами сприяє персоналізації розвитку працівників, підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує вимірюваний вплив інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

Практична цінність та економічна доцільність розробленого механізму підтверджена результатами його впровадження у діяльність вітчизняних підприємств (ПрАТ «Технолог» та ТОВ «ЕКО-СФЕРА»). Розрахунок економічної ефективності засвідчив, що впровадження запропонованих цифрових та компетентнісних HR-інструментів має виражений інвестиційний характер. Зокрема, коефіцієнт економічної ефективності (K_e) склав 3,78 та 5,06 відповідно для цих підприємств, що підтверджує генерацію додаткової цінності на кожную інвестовану у розвиток кадрового потенціалу гривню за рахунок зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та економії на рекрутингу.

Узагальнюючи результати дисертаційного дослідження, можна стверджувати, що реалізація запропонованих підходів і механізмів забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та відповідності кадрового потенціалу сучасним вимогам цифрової трансформації економіки, а також формує науково-методичну основу для подальших досліджень і практичних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
4. Boyatzis R. E. The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982. 308 p.
5. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist.* 1973. Vol. 28. Pp. 1–14.
6. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work: models for superior performance. NY: John Wiley and Sons, 1993. 384 p.
7. Horton S., Hondeghem A., Farnham D. Competency management in the public sector: European variations on a theme. IOS Press, 2002. 189 p.
8. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw: Educational Research Institute, 2014. 264 p.

9. Belényesi E., Dobos Á. Competency-based human resource management in the public service from educational perspective. *Pro Publico Bono – Public Administration*. 2022. No.10 (4). Pp. 20–41. DOI: 10.32575/ppb.2022.4.2
10. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33>
11. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.
12. Чернишова Л. І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 2 (4). С. 92–99.
13. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №4. С. 147–150.
14. Трусова Н. В., Матус Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 22–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2020_3_5 (дата звернення: 04.05.2023).
15. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
16. Подзігун С. М., Пачева Н. О. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>.
17. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

18. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18, No. 2. P. 295–320. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.
19. Gerhart B., Feng J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 7. P. 1796–1819. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>.
20. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2(34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
21. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
22. Іонін Є. Є., Присіч А. В. Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, етапи та ефективні практики. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2(58). С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.3>.
23. Слатвінський М. А. Цифрові освітні платформи: нові можливості у розвитку кадрового потенціалу організацій. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 217–224. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.217-224>.
24. Кірдан О. П., Пачева Н. О. Цифрові технології як драйвер еволюції компетентнісного підходу в сучасному менеджменті. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №3. С. 127–129. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-28>.
25. Немченко Т., Коваленко С. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>.

26. Немченко Т. А., Коваленко Є. В. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>.
27. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. 379 p.
28. Phillips J. J. Return on investment in training and performance improvement programs. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997. 396 p.
29. Stufflebeam D. L., Shinkfield A. J. Evaluation theory, models, and applications. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 766 p.
30. Kaufman R., Keller J., Watkins R. What works and what doesn't: evaluation beyond Kirkpatrick. *Performance + Instruction*. 1996. Vol. 35(2). P. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4170350204>.
31. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-90-98>
32. Волянська-Савчук Л., Глушко Т., Горбатюк О., Кошонько О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних бізнес-економічних процесах за компетентнісним підходом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Том. 312. №6 (2). С. 362-369. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61).
33. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, 1990. 157 p.
34. Castells M. The rise of the network society. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009. 656 p.
35. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах BANI World: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації.

Review of transport economics and management. 2022. № 8(24). С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277607>.

36. Чернецький А. В. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225>.

37. Liskova S., Tomšík P. Competency-based approach to human resources management. *Agricultural Economics (AGRICECON)*. 2013. No. 59. Pp. 496–504. DOI: 10.17221/68/2013-AGRICECON.

38. Фоменко Н. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515)

39. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах застосування цифрових технологій. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-60>

40. OECD. Good jobs for all in a changing world of work: the OECD jobs strategy. Paris: OECD Publishing, 2018. 168 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>

41. Bogusz H., Matysiak A., Kreyenfeld M. Structural labour market change, cognitive work and entry to parenthood in Germany. *Population Studies*. 2024. Vol. 79, No. 2. P. 225–251. DOI: <https://doi.org/10.1080/00324728.2024.2372018>

42. Mattox J., Buren M. V., Martin J. Learning analytics. Kogan Page, 2016. URL: <https://www.perlego.com/book/1015263/learning-analytics-measurement-innovations-to-support-employee-development-pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

43. Mulhall S. Evaluating HRD programmes in human resource development. 2015. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1852.4322>

44. Скібіцький О. М., Липчанський В. О. Інвестування людського капіталу: освітній ракурс. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні*

науки. 2020. Вип. 4. С. 130–144. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).130-144](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).130-144).

45. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 124–134. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1\(34\).124-134](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).124-134).

46. Хілуха О. А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 150-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_31 (дата звернення: 10.05.2023).

47. Bloom B., Engelhart M. D., Furst E. J., Hill W. H., Krathwohl D. R. Taxonomy of educational objectives, handbook I: cognitive domain. New York: David McKay Co Inc, 1956. 207 p.

48. Alkin M. C. Evaluation theory development. *Evaluation Comment*. 1969. Vol. 2 (1). P. 2–7.

49. Warr P., Bird M., Rackham N. Evaluation of management training: a practical framework with cases, for evaluating training needs and result. London: Gower Press, 1970. 111 p.

50. Hamblin A. C. Evaluation and control of training. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 208 p.

51. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70(1). P. 71–79.

52. Ulrich D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 304 p.

53. Eisner E. W. The enlightened eye: qualitative inquiry and the enhancement of educational practice. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall, 1998. 264 p.

54. Anderson L. W., Krathwohl D. R., et al (Eds.) A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman, 2001. 302 p.

55. Bersin J. Talent management for the global workforce: the market for talent management systems. Oakland, CA: Bersin by Deloitte, 2014.

56. Jennings C., Wagnier J. Effective learning with 70:20:10: the new frontier for the extended enterprise. Internet Time Alliance, 2011. 64 p.

57. Beer M., Finnström M., Schrader D. The great training robbery. Harvard Business School Research Paper Series. 2016. No. 16-121. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2759357>

58. Vazirani N. Competencies and competency model-a brief overview of its development and application. SIES journal of management. 2010. Vol. 7, no. 1. P. 121–131.

59. Cappelli P., Keller J. Talent management: conceptual approaches and practical challenges. Annual review of organizational psychology and organizational behavior. 2014. Vol. 1, no. 1. P. 305–331. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314> (дата звернення: 10.05.2023).

60. Kompaso S. M., Sridevi M. S. Employee engagement: the key to improving performance. International journal of business and management. 2010. Vol. 5, no. 12. URL: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89> (дата звернення: 10.05.2023).

61. Зайнятість та безробіття. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/menu/rp_vd.htm (дата звернення: 21.10.2025).

62. Інфляційний звіт, січень 2025 року. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> (дата звернення: 21.10.2025).

63. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2025).

64. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Європейська бізнес асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 21.10.2025).

65. Яценко Л. Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoyu-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni> (дата звернення: 21.10.2025).

66. International Organization for Migration. DTM Ukraine: employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine – November 2024. IOM, 2024. URL: [https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd11481/files/appeal/documents/Ukraine - Employment%2C Mobility and Labour Market Dynamics - Nov 2024.pdf](https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd11481/files/appeal/documents/Ukraine-Employment%2CMobilityandLabourMarketDynamics-Nov2024.pdf) (дата звернення: 21.10.2025) (дата звернення: 24.10.2025).

67. Digital tiger: the market power of Ukrainian IT – 2024: аналіт. звіт. IT Ukraine Association, Top Lead. Київ: IT Ukraine Association, 2024. 68 с. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).

68. Цифрова держава. Diia: офіційний сайт. URL: <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/diia> (дата звернення: 24.10.2025).

69. United Nations Development Programme (UNDP). Poland, Germany and UNDP support the launch of a new digital app for job seekers in Ukraine. UNDP, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/poland-germany-and-undp-support-launch-new-digital-app-job-seekers-ukraine> (дата звернення: 24.10.2025).

70. Reuters. Ukraine businesses hire more women and teens as labour shortages bite. Reuters, 12 вересня 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12> (дата звернення: 24.10.2025).

71. Соціально-трудові права і виклики цифровізації: монографія / за ред. Я. В. Сімутіної, М. М. Шумила. Київ: Ніка-Центр, 2023. 348 с.

72. Тріпак М. М., Топорівська Я. В., Чжу М. Проблеми цифровізації в освіті та роль педагогічної майстерності у їх вирішенні. *Інклюзія і суспільство*. 2024. Вип. 3(8). С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-11%20>

73. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11>

74. Семигіна Т. В., Федюк В. В. Цифрова компетентність як інструмент регулювання ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-41>

75. 10 Use Cases of AI in HR with real-world case studies. Cubeo. URL: <https://www.cubeo.ai/10-use-cases-of-ai-in-hr-with-real-world-case-studies> (дата звернення: 14.11.2024).

76. IBM human resources. IBM – United States. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/ibm-human-resources-watsonx-orchestrate> (дата звернення: 14.11.2024).

77. Employee engagement and productivity tools. Microsoft Viva. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/high-performance-organization> (дата звернення: 14.11.2024).

78. How Amazon is a roadmap for digital transformation success – third stage consulting. Third Stage Consulting. URL: <https://www.thirdstage-consulting.com/amazon-roadmap-for-digital-transformation-success/> (дата звернення: 14.11.2024).

79. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342–348. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-40>.

80. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

81. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249).

82. Кладова О. О., Шарий В. І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>.

83. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми і сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 296–302. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf (дата звернення: 17.11.2024).

84. Ремньова Л. М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 99–105. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195638>. (дата звернення: 17.11.2024).

85. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>.

86. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2(57). С. 142–157. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-11.

87. Борщ В. І., Данілко М. В. Agile та BANI-підходи в управлінні персоналом медичних закладів України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 300–308. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-300-308](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-300-308).

88. Chowdhury M. Navigating the VUCA terrain: unveiling HR strategies for modern organizational agility. *SEISENSE Journal of Management*. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 67–82. DOI: <https://doi.org/10.33215/wbm33665>.

89. Thompson E. L. Navigating uncertainty: the strategic imperative of HRM for sustainable competitive advantage in a VUCA business environment. *Hollex Journal of Marketing and Mass Communication*. 2022. Vol. 10, No. 3. P. 1–15. URL: <https://hollexpub.org/J/index.php/18/article/view/507/744> (дата звернення: 27.11.2024).

90. Olkowicz J., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. The role of a leader in shaping employee behaviour in the face of challenges in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*. 2024. Vol. 56(2). P. 503–534. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/188913>.

91. Остахов О. С. Сучасні підходи, тенденції та напрями розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 379–382. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.

92. Самолюк Н. М. Soft та hard skills на ринку праці: сутність та складові. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4(96). С. 275–294. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202122>.

93. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38>.

94. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : НАДПС України, 2007. 174 с.

95. Robles M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. 2012. Vol. 75, Is. 4. P. 453–465. DOI: <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>.

96. Heckman J. J., Kautz T. Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*. 2012. Vol. 19, Is. 4. P. 451–464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.

97. Calanca F., Sayfullina L., Minkus L., Wagner C., Malmi E. Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. arXiv preprint. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1810.07781>.

98. Neumeyer X. Managerial competencies and development in the digital age. IEEE Engineering Management Review. 2021. Vol. 49, Is. 3. P. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950>.

99. Ennis M. R. Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration, U.S. Department of Labor. Employment and Training Administration. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, 2008. 24 p. URL: <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/publications/Competency%20Models%20-%20A%20Review%20of%20Literature%20and%20the%20Role%20of%20the%20Employment%20and%20Training%20Administration.pdf> (дата звернення: 27.11.2024).

100. Sienkiewicz Ł. (Ed.) Competency-based human resources management: the lifelong learning perspective. Warsaw: Instytut Badań Edukacyjnych, 2014. 264 p.

101. Roy A. B., Ray S. Competency based human resource management: a practitioner's handbook. London: Routledge India, 2025. 212 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781032628790>.

102. Hudson 5+1® competency model. Hudson. URL: <https://www.hudsonsolutions.com/be-en> (дата звернення: 04.12.2024).

103. SHRM. SHRM competency model: elements for HR success. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2012. URL: https://cnyshrm.memberclicks.net/assets/Chapterdocs/shrm_hr_competency_model.pdf (дата звернення: 04.12.2024).

104. World Customs Organization. Guide to implementing competency-based human resource management in a customs administration. Brussels: WCO, 2012. 170 p. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-to-implementing-competency-based-human-resource-management.pdf?la=en> (дата звернення: 04.12.2024).

105. Ящук В. І., Артищук І. В., Заставний Р. Б. Методичне забезпечення кадрового планування на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 281–286.
106. Сірош Д., Дідур Г. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.
107. Балан А. А. Аналіз стану та перспектив розвитку кадрової ситуації на об'єктах критичної інфраструктури України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3(29). С. 124–129. DOI: 10.15276/EJ.03.2024.15.
108. Гайворонський Д. І. Дефіцит кадрів як виклик економічній безпеці підприємства в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 43–49. DOI: 10.32782/2312-7872.1.2025.06.
109. Ковбасюк Б. Р. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (51). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>.
110. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01).
111. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>.
112. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом у державних організаціях. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 142–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2018_4_17 (дата звернення: 06.12.2024).
113. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152>.

114. Crisis management plan. RockDove Solutions. URL: <https://www.rockdovesolutions.com/blog/4-essential-components-of-a-digital-crisis-management-plan> (дата звернення: 06.12.2024).
115. Ross D. Crisis management for the digital age. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/04/26/crisis-management-for-the-digital-age/?sh=3e6d26396b0a> (дата звернення: 06.12.2024).
116. Six must-have features for an effective crisis management software. HR Cloud. URL: <https://www.hrcloud.com/blog/six-must-have-features-for-an-effective-crisis-management-software> (дата звернення: 06.12.2024).
117. Фоменко Н. А. Мотивація персоналу в теорії менеджменту. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. : О. Л. Богашко, С. М. Подзігун, Л. А. Чвертко]. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 434–437.
118. Фоменко Н. А. Управління персоналом в умовах цифровізації: огляд зарубіжного досвіду. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1./За заг. ред В. І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2024. С. 68–71.
119. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу як складова управління організацією. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] Умань: УДПУ, 2024. С. 206–208.
120. Лукашевич М. П., Шандор Ф. Ф. Соціологія соціальної роботи: теорія і практика: навч. посібник. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2018. 232 с.

121. Elman B. A. A cultural history of civil examinations in late Imperial China. Berkeley: University of California Press, 2000. 847 p.

122. Miyazaki I. China's examination hell: the civil service examinations of Imperial China / transl. by C. Schirokauer. New York: Weatherhill, 1976. 145 p.

123. Cartledge P. Ostracism: selection and de-selection in ancient Greece. History and policy. 20 July 2006. URL: <https://historyandpolicy.org/policy-papers/papers/ostracism-selection-and-de-selection-in-ancient-greece/> (дата звернення: 14.12.2024).

124. Industrial revolution. Britannica. URL: <https://www.britannica.com/money/topic/Industrial-Revolution> (дата звернення: 14.12.2024).

125. A brief history of the recruiting world. The CPS, Inc. 2023. URL: <https://www.cps4jobs.com/2023/02/22/brief-history-of-the-recruiting-world/> (дата звернення: 14.12.2024).

126. The history and evolution of the recruitment industry. Prince Perelson & Associates. 2022. URL: <https://perelson.com/the-history-and-evolution-of-the-recruitment-industry/> (дата звернення: 14.12.2024).

127. Sinha G. Evolution of recruitment and selection practices: a 2015 perspective (broad overview of trends). International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT). 2015. Vol. 3, Is. 4. URL: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT1135870.pdf> (дата звернення: 14.12.2024).

128. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1988. 780 p.

129. Miroshnychenko S. The impact of recruitment technology on modern hiring practices. Ficus. 2023. URL: <https://ficustechnologies.com/technological-progress-and-its-role-in-recruitment/> (дата звернення: 14.12.2024).

130. Overell M. The history of innovation in recruitment technology and services. Techcrunch. 2016. URL: <https://techcrunch.com/2016/10/29/the-history-of-innovation-in-recruitment-technology-and-services/> (дата звернення: 14.12.2024).

131. OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition. Paris: OECD Publishing, 2023. 268 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en> (дата звернення: 17.06.2025).

132. OECD. Developing skills for digital government: a review of good practices across OECD governments. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 303. Paris: OECD Publishing, 2024. 56 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en> (дата звернення: 17.06.2025).

133. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 111 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (дата звернення: 17.06.2025).

134. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація: ключові тенденції ринку праці у 2024 році. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 18.06.2025).

135. Дослідження ринку праці України. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/> (дата звернення: 18.06.2025).

136. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2025. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення: 18.06.2025).

137. OECD. Shaping digital education: enabling factors for quality, equity and efficiency. Paris: OECD Publishing, 2023. 252 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/bac4dc9f-en> (дата звернення: 17.06.2025).

138. Hawkins E. Communication remains most wanted job skill on LinkedIn. Axios. 2024. 8 лютого. URL: <https://www.axios.com/2024/02/08/communication-most-in-demand-job-skill-linkedin> (дата звернення: 19.06.2025).

139. Charles L., Xia S., Coutts A. P. Digitalization and employment: a review. International Labour Organization. Geneva: ILO Publishing, 2022. 58 p. URL:

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_854353.pdf (дата звернення: 19.06.2025).

140. Skills for digital transformation. International Labour Organization. 2024. URL: <https://www.ilo.org/skills-digital-transformation> (дата звернення: 19.06.2025).

141. World Economic Forum. Future of jobs report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. 295 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 19.06.2025).

142. Miho A., Borowiecki M., Høj J. Digitalisation and the labour market: Worker-level evidence from Slovenia. OECD Economics Department Working Papers. 2023. No. 1767. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/d2bb40db-en>.

143. Назарова Г., Гончарова С., Ачкасова О., Назаров Н., Семенченко А., Хоменко П. Вплив цифровізації економіки на трансформацію ринку праці: можливості та загрози. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. Том 3, № 56. С. 459–473. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4391>.

144. Harmash O. Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. Reuters. 2024. September 12. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12> (дата звернення: 19.06.2025).

145. Михайлишина Д., Самойлюк М., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? *Центр економічної стратегії*. 2023. URL: <https://ces.org.ua/who-are-ukrainian-refugee-research/>.

146. Pyshchulina O. Human capital – challenges for Ukraine's recovery. Kyiv: Razumkov Centre, 2024. 11 p. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-ПАКТ-9_eng.pdf (дата звернення: 17.06.2025).

147. Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO. ILO News. 2022. May 11. URL:

<https://www.ilo.org/resource/news/nearly-5-million-jobs-have-been-lost-ukraine-start-russian-aggression-says> (дата звернення: 19.06.2025).

148. Зайнятість та безробіття. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/menu/rp_vd.htm (дата звернення: 20.06.2025).

149. Інфляційний звіт. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 20.06.2025).

150. Державна служба зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/>

151. Ukraine. ILOSTAT. URL: <https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/ukr/> (дата звернення: 20.06.2025).

152. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. The Danish Trade Union Development Agency. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/> (дата звернення: 22.06.2025)

153. Макроекономічні показники. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 20.06.2025).

154. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Раунд 16, Квітень 2024. Женева: МОМ, 2024. 12 с. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf (дата звернення: 22.06.2025).

155. 59 % нових ФОПів в Україні у 2024 році відкрили жінки. Opendatabot. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-gender-2024-4> (дата звернення: 20.06.2025).

156. Склярчук Т., Нестер О. Тенденції ринку праці України в умовах війни. Development Service Industry Management. 2024. № 4 (32). С. 201–206. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(32)).

157. Studennikova I. Labor market in wartime: demographic challenges for Ukraine. VoxUkraine. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine> (дата звернення: 20.06.2025).

158. Mostova A. Digital skills as strategic direction for digital transformation of business and society. Socio-economic transformations and priorities for innovative development in the context of digitalisation and globalisation: scientific monograph. Riga: Baltija Publishing, 2024. P. 404–420. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-448-1-20>.

159. Мінцифри представило проєкт Національної стратегії кібергігієни. *Кабінет Міністрів України*. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-predstavyly-proekt-natsionalnoi-stratehii-kiberhihiieny> (дата звернення: 24.06.2025).

160. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Parlament.UA*. 2025. URL: <https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/> (дата звернення: 24.06.2025).

161. Digital skills and the future of work: challenges and opportunities in a post COVID-19 environment (WISIS Session 216, 29 July 2020). International Labour Organization. 2020. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Africa/Documents/ITU_ILO_Programme_Youth/Digital_skills_and_the_future_of_work.pdf (дата звернення: 25.06.2025).

162. IMF warns of ‘profound concerns’ over rising inequality from AI. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/b238e630-93df-4a0c-80d0-fbfd2f13658f> (дата звернення: 25.06.2025).

163. Bridging the digital divide. International Labour Organization. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54394/GYTG1195>.

164. Varenyk V., Piskova Zh. Soft, hard, and digital skills for managers in the digital age: business requirements and the need to master them. *Development Management*. 2024. Vol. 23, No. 1, P. 46–61. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.46>.

165. Фоменко Н. А. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової

трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>.

166. Фоменко Н. А. Цифрові технології як чинник підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 248–249.*

167. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с.

168. Sahoo S. R., Mohanty S. Impact of employee engagement on organizational citizenship behavior: an overview. *Revista ESPACIOS*. 2019. Vol. 40, No. 7. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n07/19400717.html> (дата звернення: 11.04.2025).

169. Nabiyeva I. Organizational citizenship behavior and employee engagement. *ICLTIBM 2022. 10th International conference on leadership, technology, innovation and business management 2022 (October 10, 2022)*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4570776>.

170. Harvey J., Bolino M. C., Kelemen T. K. Organizational citizenship behavior in the 21st century. *Research in personnel and human resources management*. 2018. Vol. 36. P. 51–110. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>.

171. Rauch A., Hatak I. A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*. 2016. Vol. 31. P. 485–504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>.

172. Glaister A. J., Karacay G., Demirbag M., Tatoglu E. HRM and performance – the role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*. 2018. Vol. 28, Is. 1. P. 148–166. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>.

173. Bibi M. Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*. 2018. Vol. 2, No. 1. P. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>.

174. OECD. Retaining talent at all ages. Paris: OECD Publishing, 2023. 68 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>.

175. Dun L., Yuan G., Lunqu Y. The age of digitalization: tendencies of the labor market. *Digital Law Journal*. 2020. Vol. 1, No. 3. P. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2020-1-3-14-20>.

176. Simon H. A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. 4th ed. New York: Free Press, 1997. 368 p.

177. Simon H. A. Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*. 1979. Vol. 69, No. 4. P. 493–513.

178. Simon H. A. Theories of bounded rationality. *Decision and Organization* // McGuire C. B., Radner R. (eds.). Amsterdam: Elsevier, 1972. P. 161–176.

179. Cristofaro M. Herbert Simon's bounded rationality: its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*. 2017. Vol. 23, No. 2. P. 170–190. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060>.

180. Foss N. J. Bounded rationality in the economics of organization: present use and future possibilities. *Journal of Management & Governance*. 2001. Vol. 5. P. 401–425. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1014007330294>.

181. Hernández J., Pérez-Ortega R. Bounded rationality in decision-making. *MOJ Current Research & Review*. 2019. No. 2. P. 1-8. DOI: [10.15406/mojcrr.2019.02.00047](https://doi.org/10.15406/mojcrr.2019.02.00047).

182. Туленков М. Організаційна поведінка у соціально-культурному дискурсі. *Культурологічна думка*. 2013. № 6. С. 149–152.

183. Леонідов І. Л. Формування ефективного власника з погляду привласнювальних інтересів. *Економічний вісник НГУ*. 2007. № 3. С. 4–10.

184. Гостюк О. Право на працю як суб'єктивне право людини: теоретико-правовий погляд на проблему. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 7. С. 92–96.

185. Шаполова В. В. Особистість менеджера як провідний чинник його професійної діяльності. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2011. Вип. 28. С. 491–495.

186. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навч. посіб. Луцьк: ВНУ, 2022. 269 с.

187. Левандовська І., Бружина Д. Вимоги до формування компетентностей сучасного керівника закладу освіти. *Інновації в освіті: перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 143–144.

188. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 336–345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31>.

189. Кифяк В. І., Карп А. Г. Інституційне середовище корпоративного управління як фактор розвитку економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 32. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-32-04>.

190. Колядич О. І., Погорелов С. Б. До питання формальних і неформальних інституцій сфери соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, 2012. № 2. С. 140–145. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715316.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

191. Estrin S., Prevezer M. The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India, and China compared. *Asia Pacific Journal Management*. 2011. Vol. 28. Pp. 41–67. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>.

192. Huang Q., Gamble J. Informal institutional constraints and their impact on HRM and employee satisfaction: evidence from China's retail sector. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22. Is. 15. P. 3168–3186. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560879>.

193. Крикавський Є. В., Калинець К. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>.

194. Омеляненко М., Цзін Ц. Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10. С. 641–655. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655>.

195. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 73–95. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073>.

196. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255>.

197. Губанова Н. Н. Розвиток цифрової економіки та інституційні реформи України: макроекономічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 17–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.18664/btie.74.280875>.

198. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.

199. OECD. Public administration in Ukraine: assessment against the principles of public administration. SIGMA Monitoring Reports. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

200. Support to Ukraine's reforms for governance program (Canada–Ukraine). URL: <https://www.alineainternational.com/surge-en/> (дата звернення: 28.06.2025).

201. Дослідження цифрових навичок українців. *Дія.Освіта*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research> (дата звернення: 28.06.2025).

202. DESI indicators. European Commission. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators> (дата звернення: 28.06.2025).

203. E-Government Development Index. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення: 28.06.2025).

204. BTI Transformation Index. URL: <https://bti-project.org/en/?&cb=00000> (дата звернення: 28.06.2025).

205. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 3. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15>.

206. Гордієнко Є. П., Соколовська М. В. Ринок праці в умовах цифрової трансформації: вплив гіг-економіки. *Державне будівництво*. 2023. № 2(34). С. 171–182. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-14>.

207. Ennis M. R. Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration. U.S. Department of Labor, 2008. URL: [https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/publications/Competency Models - A Review of Literature and the Role of the Employment and Training Administration.pdf](https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/publications/Competency%20Models%20-%20A%20Review%20of%20Literature%20and%20the%20Role%20of%20the%20Employment%20and%20Training%20Administration.pdf) (дата звернення: 15.04.2025).

208. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/38842>.

209. Yoon S. W., Han S., Chae C. People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human Resource Development Review*. 2024. Vol. 23(1). P. 30-57. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>.

210. Gangani N. T., McLean G. N., Braden R. A. Competency-based human resource development strategy. ERIC. 2004. P. 1111-1118. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492513.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

211. З чого складається HR-експертиза? 11 навичок, які важливо розвивати, практикувати та підтримувати. Budni. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/z-chogo-skladayetsya-hr-ekspertiza-11-navichok-yaki-vazhlivo-rozvivati-praktikuvati-ta-pidtrimuvati> (дата звернення: 12.04.2025).

212. Dubois D. D., Rothwell W. J., Stern D. J. K., Kemp L. K. Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2004. 291 p.

213. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 350–351.

214. Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін.-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. Умань : Візаві, 2025. С. 198–202.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Інтеграція компетентнісного підходу на рівні організації

Умова	Рішення
Перед впровадженням компетентнісного підходу важливо проаналізувати поточний стан кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – Визначити ключові ролі працівників в організації, які мають вирішальний вплив на досягнення цілей. – Проаналізувати існуючі компетентності працівників через інструменти оцінки, такі як оцінка методом 360 °, HR-аналітика, інтерв'ю та опитування. – Виявити прогалини у компетентностях, які потрібно усунути для підвищення ефективності роботи.
Компетентнісна модель має стати основою для побудови системи управління кадровим потенціалом	<ul style="list-style-type: none"> – Визначити ключові компетентності, які відповідають потребам бізнесу, стратегії та корпоративній культурі. – Створити окремі профілі компетентностей для різних посад із врахуванням соціальних, професійних та управлінських навичок. – Узгодити компетентнісні моделі із зовнішніми вимогами, наприклад, професійними стандартами або галузевими нормами.
При інтеграції компетентнісного підходу в процеси управління розвитком кадрового потенціалу компетентності повинні стати основою для: підбору персоналу, оцінки продуктивності, планування кар'єри, навчання та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Підбір персоналу, що передбачає використання компетентнісного підходу для формулювання вимог до кандидатів і оцінки їх відповідності. – Оцінки продуктивності – запровадження КРІ, що базуються на компетентностях, для вимірювання результативності працівників. – Планування кар'єри, що передбачає розробку індивідуальних планів розвитку на основі компетентнісної моделі. – Навчання та розвитку – побудова програм навчання, орієнтованих на розвиток необхідних компетентностей.
Впровадження компетентнісного підходу передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів	<ul style="list-style-type: none"> – HRM-системи, що дозволяють автоматизувати управління компетентностями. – Цифрові освітні платформи, які використовуються для розвитку компетентностей.

Продовження таблиці 1.1

Умова	Рішення
	<ul style="list-style-type: none"> – Аналітика даних для оцінки результативності впроваджених заходів і прогнозування потреб у компетентностях.
Організація повинна забезпечити умови для безперервного розвитку працівників, що досягається шляхом організації та впровадження спеціалізованих навчальних програм.	<ul style="list-style-type: none"> – Розробки програм навчання, орієнтованих на розвиток як професійних, так і соціальних навичок. – Використання методів наставництва, коучингу та зворотного зв'язку для підтримки працівників. – Створення культури навчання в організації через мотиваційні програми та залучення керівників до процесів навчання.
Запровадження ціннісних індикаторів корпоративної культури	<p>Впровадження цінностей, які підкреслюють важливість компетентностей, таких як безперервне навчання, інновації та співпраця.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення прозорості процесів управління компетентностями та залучення працівників до їх розробки. – Підтримку гнучкості й адаптивності, які дозволяють швидко реагувати на зміни у вимогах до компетентностей.
Для успішної реалізації компетентнісного підходу необхідно постійно оцінювати його ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – Проводити регулярні аудити компетентностей та коригування моделі відповідно до змін у бізнес-середовищі. – Використовувати результати оцінки для удосконалення HR-процесів та впровадження інновацій.
Встановлювати критерії для вимірювання впливу компетентностей на продуктивність працівників і організації	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка методом 360 °, HR-аналітика, інтерв'ювання та опитування.
Керівники організації повинні активно брати участь у впровадженні компетентнісного підходу	<ul style="list-style-type: none"> – Виконувати роль наставників для підтримки розвитку працівників. – Формувати лідерські компетентності у середовищі організації. – Забезпечувати комунікації між працівниками та керівництвом щодо цілей і очікувань.

Джерело: сформовано автором

Додаток Б

Таблиця Б.1

Вплив світу VUCA та світу BANI на формування та розвиток кадрової політики

Елементи концепцій мінливого світу		Вплив на кадрову політику
Нестабільність	Руйнація	Кадрова політика повинна базуватися на багатоваріантній кадровій стратегії (песимістичний, реалістичний, оптимістичний варіанти) та загальній організаційній стратегії формування, збереження, зміцнення та розвитку кадрового потенціалу організації з урахуванням можливого руйнування існуючої системи або дій, оперативного реагування на зміни на основі постійного моніторингу поточної ситуації зовнішніх чинників впливу (політична та економічна ситуація, законодавство, ринок праці, інституційні умови) та оцінки внутрішніх чинників, здатних змінити систему зсередини (фінансові та матеріальні ресурси тощо).
Звичні вбудовані системи, способи дій, організації можуть раптово зруйнуватися, в будь-який момент вони можуть вийти з ладу, зламатися, розвалитися, перестати працювати; суспільство, держава, системи (енергетика, торгівля логістика), бізнес, група, продукт.		
Невизначеність	Тривожність	Кадрова політика повинна будуватися на основі перевіреної інформації з мінливого світу.
У 21 столітті невизначеність є постійним супутником людей, викликаючи тривогу і стрес, що, в свою чергу, призводить до стану занепокоєння і сприйняття потенційно неправильних рішень. Водночас люди розвивають стійку залежність від постійної потреби отримувати нову інформацію, що, в свою чергу, підвищує рівень тривоги у людей через її надлишок і неправдивість.		Створюючи певну, хоч і короткострокову, стабільність у кадрових процесах організації. Щоб скерувати політику найму та працевлаштування, а також стабілізувати робочу силу, ми повинні зосередитися на залученні персоналу з найбільш затребуваною компетентністю останніх років – стійкістю до стресу – і одночасно працювати з існуючим персоналом над підвищенням його стійкості, організовуючи відповідну політику навчання та розвитку.
Складність	Нелінійність	У новому світі нелінійність розглядається як диспропорція між причиною і наслідком, як непропорційні результати рішень. Тобто, нібито незначні дії можуть призвести до значних результатів, як позитивних, так і негативних, і навпаки, значні зусилля можуть призвести до незначних результатів. Відповідно, кадрові політики щодо створення, утримання та розвитку талантів можуть базуватися на «принципі Парето 20/80» у різних його проявах. Актуальним буде використання навичок гнучкості як у кадровій політиці, так і в компетентностях працівників та керівників.
Світ, бізнес, процеси, бізнес-моделі більше не є складними; вони підпадають під дію принципів і законів нелінійних складних систем: причина і наслідок більше не пов'язані чітко і видимо, наслідок не є очевидним і більше не пропорційний причині. Або ми ще не відкрили і не зрозуміли ці нові взаємозв'язки.		

Продовження таблиці Б.1

Елементи концепцій мінливого світу		Вплив на кадрову політику
Неоднозначність	Незрозумілість	Розвиток інтуїції та аналітичних, критичних і творчих навичок мислення для розуміння поточних процесів допоможе менеджерам і працівникам впоратися з незрозумілістю того, що відбувається. Зміни в організації та її кадровій політиці повинні бути прозорими і пояснюватися працівникам. Водночас прогрес у використанні штучного інтелекту ускладнює розуміння процесів прийняття рішень за допомогою цієї цифрової технології, тому постійне навчання персоналу роботі зі штучним інтелектом є надзвичайно важливим.
Те, що колись було неоднозначним, тепер стало незрозумілим і невідчужим розумінню. Виникло інформаційне перевантаження, і в результаті додаткова інформація більше не гарантує кращого розуміння. Кількість факторів, які необхідно враховувати сьогодні, перевищує можливості свідомості.		

Джерело: [35; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90]

Додаток В

Таблиця В.1

Блоки цифрових компетентностей

Блок	Визначення блоку	Індикатори поведінки за рівнями					Індикатори
		L1	L2	L3	L4	L5	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Цифрова грамотність і робота з інформацією	Здатність знаходити, оцінювати, структурувати й використовувати цифрову інформацію та дані	Виконує пошук/збереження інформації; дотримується базових правил версійності	Порівнює джерела, очищує прості дані; працює з фільтрами/зведеннями	Створює структуровані набори даних, описує метадані; забезпечує відтворюваність	Вибудовує інформаційні потоки, політики даних для команди	Формує стандарти якості/управління даними на рівні організації	Тест на інформаційну грамотність; якість джерел у звітах; частка повторно використовуваних дата-сетів
2. Аналітика даних та ІІІ-грамотність	Базова статистика, візуалізація, інтерпретація; розуміння можливостей/обмежень штучного інтелекту	Будує прості графіки, читає показники	Працює з Ві-дашбордами; формує запити до даних	Розробляє аналітичні звіти; коректно трактує кореляції	Проектує індикатори, валідує моделі	Визначає стратегію, етику та ризики використання ІІІ	Відсоток рішень, прийнятих на основі даних; релевантність дашбордів; сертифікати
3. Кібергігієна та безпека даних	Дотримання політик безпеки, захист облікових даних, відповідність регуляціям.	Використовує багатофакторну аутентифікацію, розпізнає фішинг	Дотримується класифікації даних, шифрування; повідомляє інциденти	Впроваджує безпечні практики у команді, проводить міні-брифінги	Працює з інформаційною безпекою проєктів; проводить оцінку ризиків	Формує політики/процедури (ISO 27001/GDPR відповідність)	Покриття тренінгами, кількість інцидентів за квартал, результати фішинг-симуляцій
4. Створення цифрового контенту та автоматизація	Створення/редагування контенту; використання low-code та RPA для автоматизації	Правильно оформлює документи/шаблони	Готує інструкції, базові макроси/шаблони форм	Інтегрує сервіси; стандартизує шаблони	Проектує автоматизовані робочі потоки між системами	Створює організаційні стандарти контенту/автоматизації	Години, зекономлені автоматизацією; частка стандартних шаблонів у використанні

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Управління проектами та Agile-практики	Планування, пріоритезація, ризики, ітеративна доставка цінності	Виконує задачі у таск-трекері, дотримується термінів	Веде базові плани/ борди; участь у ретроспективах/ плануваннях	Керує командними бекстогами, проводить стендапи/ ретроспективи	Масштабує практики	Формує портфель змін/OKR, забезпечує узгодження зі стратегією	Дотримання SLA/ETA, швидкість потоку, досягнення OKR
Комунікація та співпраця	Ефективна взаємодія в гібридних командах, фасилітація, міжкультурна комунікація.	Дотримується етикету каналів; чітко формулює запити	Веде протоколи; фасилітує малі групи	Вирішує конфлікти, веде перехресні ініціативи	Розбудовує партнерства між функціями/ офісами	Формує комунікаційні стандарти та культуру взаємодії	Індекс співпраці, відповідність SLA комунікації, залученість
Критичне мислення, вирішення проблем та інновації	Постановка проблем, генерація/ перевірка гіпотез, дизайн-мислення	Визначає проблему, пропонує прості варіанти	Будує «Ishikawa», тестує гіпотези на малих вибірках	Використовує А/В-тести, аналіз витрат/вигод; документує уроки	Запускає інноваційні ініціативи; портфель експериментів	Створює інноваційну екосистему/ процеси селекції ідей	Відсоток успішних експериментів, термін окупності, частка масштабованих покращень
Етика, комплаєнс і цифрова відповідальність	Дотримання норм, авторського права, етики даних та використання ІІІ	Розрізняє етичні/правові обмеження, цитує джерела	Застосовує політики використання ІІІ/даних у роботі	Проводить міні-аудити на відповідність, консультує колег	Вибудовує процеси оцінки ризиків у моделях	Формує етичні принципи й механізми нагляду	Результати комплаєнс-тестів, відсутність інцидентів, проходження етичних тренінгів
Лідерство та управління змінами	Ведення команд крізь трансформації, стратегічне мислення, коучинг	—	—	Керує змінами в межах команди; застосовує коучинговий стиль	Керує міжфункціональними змінами; керує ризиками/ зацікавленими сторонами	Визначає трансформаційний порядок денний і ціннісні орієнтири	Досягнення трансформаційних OKR, eNPS команди, показники продуктивності після змін

Джерело: розроблено автором.

Додаток Г

Опитувальники персоналу за версією Net Promoter Score активно використовують для аналізу задоволеності працівників (Employee Net Promoter Score). eNPS анкета складається з запитань, на які працівник відповідає, оцінюючи свою відповідь за шкалою від 0 до 10, де 0 – це мінімальний рівень, а 10 – максимальний

Ім'я

Відділ

Запитання	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
На скільки виправдалися Ваші очікування від роботи?											
На скільки співпадають очікування із Вашими функціональними обов'язками?											
На скільки Ви оцінюєте свою продуктивність?											
На скільки Ви задоволені роботою команди?											
На скільки Вам зрозумілі стратегічні цілі команди?											
На скільки Ви вмотивовані на успішність?											
На скільки Ви оцінюєте власний ресурс успішності?											
На скільки Ви задоволені рівнем заробітною плати?											
На скільки Вас задовольняє графік і формат роботи?											
На скільки рівень соціального пакета та бенефітів відповідає Вашим очікуванням?											
Оцініть ефективність внутрішньої системи менеджменту компанії											
Чого Вам не вистачає, щоб стати максимально продуктивним?											

Додаток Д

Пульс-опитування

(за версією Golden Staff)

«Робота в команді. Професійна інтеграція»

Анкета може бути анонімною

Анкета складається з запитань, на які працівник відповідає, оцінюючи свою відповідь за шкалою від 0 до 5, де 0 – це мінімальний рівень, а 5 – максимальний, також анкета має декілька запитань з вибором 1-2 відповідей із запропонованих, 1 запитання з відкритою відповіддю

Відділ

Оцінка	0	1	2	3	4	5
На скільки Ви оцінюєте власний внесок у роботу команди?						
На скільки Ви оцінюєте власний професіоналізм?						
Яких саме якостей Вам не вистачає, щоб бути ефективним учасником команди?	лідерство	креативність	аналіт. мисл.	ефективна комунікація	вміння працювати у стресових ситуаціях	інше
Які професійні навички Вам необхідно поліпшити?	цифрові	комунікативні	знання мов	аналіз даних	планування	інше
Як Ви оціните свою взаємодію з командою?						
Як Ви оціните партнерську взаємодію в команді?						
Що може стати Вашим найбільшим мотиватором професійних досягнень						

Додаток Е

Exit-опитування

Визначення плинності кадрів

Анкета може бути анонімною

Анкета складається з запитань, на які працівник відповідає, оцінюючи свою відповідь за шкалою від 0 до 5, де 0 — це мінімальний рівень, а 5 — максимальний, також анкета має декілька запитань з вибором 1-2 відповідей із запропонованих, 1 запитання з відкритою відповіддю

Оцінка	0	1	2	3	4	5
На скільки Ви оцінюєте внутрішній клімат компанії в цілому?						
На скільки Ви оцінюєте рівень партнерської взаємодії у команді?						
На скільки змінився Ваш професійний рівень в компанії?						
На скільки Ви оцінюєте систему мотивів та стимулів компанії?						
На скільки Ви оцінюєте ефективність менеджменту компанії ?						
На скільки Ви оцінюєте створення в компанії умов для професійного розвитку?						
На скільки компанія приділяла увагу Вашому професійному розвитку						
На скільки Ви б оцінити індекс задоволеності від роботи в компанії?						
На скільки відповідає рівень клієнтоорієнтованості компанії?						
На скільки Ви будете пропонувати таку компанію для працевлаштування та співпраці?						
Що є причиною того, що ви не хочете/можете рекомендувати цю компанію друзям та колегам (якщо не хочете/можете)?						

Додаток Ж

Анкета eNPS

Задоволеність працівників

Відповіді на запитання мають бути відкритими, для того, щоб отримати якісні дані, додаткові запитання дозволяють виявити труднощі в організації роботи, перспективам розвитку, попередити можливі конфлікти, надати додаткову інформацію для успішної стратегії.

Запитання	Відповідь
<i>Чи маєте нині Ви баланс між роботою та власним життям?</i>	
<i>Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва Вашим ініціативам?</i>	
<i>Чи задовольняє Вас система мотивів, що мотивує Вас найбільше?</i>	
<i>Чи маєте Ви достатньо можливостей для кар'єрного та особистісного зростання?</i>	
<i>Що заважає Вам досягати успіху? (якщо таке трапляється)</i>	
<i>Які зміни в організацію роботи Ви б хотіли внести?</i>	
<i>Як би Ви оцінили свій досвід роботи в компанії?</i>	
<i>Чи достатньо компанія приділяє увагу попередженню стресу та професійного вигорання?</i>	

Додаток И

Популярні інструменти для проведення опитувань

Для того, щоб успішно застосувати інструмент опитування варто врахувати:

- потреби команди;
- функціональність інструменту;
- можливості аналізу результатів;
- легкість використання;
- інтеграцію з іншими інструментами, які вже використовуються в компанії.

GOOGLE FORMS	Найпопулярніший інструмент для проведення опитувань. Інтуїтивний у використанні, безплатний і інтегрується з вашим Workspace, якщо ви працюєте на базі G-Suit.	https://workspace.google.com/products/forms/
TULLY	Має гнучкішу логіку мультिवибору і налаштувань, ніж у Google Forms, надає пряму інтеграцію з Notion та Google Docs, готові шаблони форм, має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс конструктора і дашборда. Більшість функціонала безплатна.	https://tally.so/
TYPEFORM	Інтерактивний інструмент для створення опитувань зі зручним інтерфейсом та великою кількістю налаштувань. Він дозволяє створювати анімаційні опитування зі спеціальними ефектами (є безплатний функціонал)	https://www.typeform.com/
SURVEYMONKEY	Пропонує широкий спектр функцій для створення опитувань, включно з можливістю аналізу та звітування за результатами.	https://www.surveymonkey.com/

Додаток К

Таблиця К.1

Орієнтовна чисельність населення за статусом переміщення

Область	Оцінка чисельності фактичних ВПО	Оцінка чисельності осіб, що повернулися
Черкаська	103 000	65 000
Чернігівська	68 000	201 000
Чернівецька	63 000	25 000
Дніпропетровська	479 000	283 000
Івано-Франківська	98 000	60 000
Харківська	414 000	702 000
Хмельницька	105 000	45 000
Кіровоградська	97 000	40 000
м. Київ	343 000	1 027 000
Київська	268 000	709 000
Львівська	160 000	128 000
Миколаївська	141 000	218 000
Одеська	235 000	196 000
Полтавська	178 000	60 000
Рівненська	42 000	33 000
Сумська	93 000	150 000
Тернопільська	47 000	38 000
Вінницька	113 000	98 000
Волинська	27 000	52 000
Закарпатська	72 000	27 000
Житомирська	53 000	165 000
Донецька	н/д	н/д
Запорізька	н/д	н/д
Луганська	н/д	н/д
Херсонська	н/д	н/д
Місце проживання не відоме (в Україні)	5 000	12 000
Усе населення	3 548 000	4 734 000

Джерело: [154]

Додаток Л

Таблиця Л.1

**Основні акти законодавства України, що мають ключове значення для
управління ринком праці**

- Конституція України, 1996 р. (зі змінами, внесеними Законом № 2680-VIII від 07.02.2019).
- Кодекс законів про працю України, 1971 р. (зі змінами, внесеними Законом № 2728-VIII від 30.05.2019).
- Закон № 3356-XII від 1 липня 1993 р. «Про колективні договори і угоди».
- Закон № 1045-XIV від 15 вересня 1999 р. «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».
- Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» (№ 5026-VI від 22.06.2012, зі змінами, внесеними Законом № 1666-VIII від 06.10.2016).
- Закон № 137/98-ВР від 3 березня 1998 р. «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».
- Закон України «Про Службу безпеки України» (№ 2229-XII від 25.03.1992, зі змінами, внесеними Законом № 2740-VIII від 06.06.2019).
- Закон України «Про Збройні Сили України» (№ 1934-XII від 06.12.1991, зі змінами, внесеними Законом № 144-IX від 02.10.2019).
- Закон № 580-VIII від 02.07.2015 «Про Національну поліцію».
- Закон України № 4572-VI від 22.03.2012 «Про громадські об'єднання».
- Закон № 4050-VI від 17 листопада 2011 р. «Про державну службу».
- Закон № 5067-VI від 5 липня 2012 р. «Про зайнятість населення».
- Порядок повідомної реєстрації колективних договорів і угод, № 115 від 13.02.2013.
- Закон № 2862-VI «Про соціальний діалог».

Джерело: [152]

Ратифіковані конвенції МОП в Україні

Сфера / право	Конвенція МОП (код та офіційна назва)	Дата ратифікації Україною
Фундаментальні конвенції		
Свобода асоціації та колективні переговори	C087 – Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948.	1956
	C098 – Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949.	1956
Скасування всіх форм примусової праці	C029 – Forced Labour Convention, 1930.	1956
	C105 – Abolition of Forced Labour Convention, 1957.	2000
Фактичне скасування дитячої праці	C138 – Minimum Age Convention, 1973.	1979
	C182 – Worst Forms of Child Labour Convention, 1999.	2000
Недискримінація в сфері праці та зайнятості	C100 – Equal Remuneration Convention, 1951.	1956
	C111 – Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958.	1961
Охорона праці та безпека	C155 – Occupational Safety and Health Convention, 1981.	2012
	C187 – Promotional Framework for Occupational Safety and Health Convention, 2006.	–
Конвенції з управління		
Інспекція праці	C081 – Labour Inspection Convention, 1947.	2004
	C129 – Labour Inspection (Agriculture) Convention, 1969.	2004
Політика зайнятості	C122 – Employment Policy Convention, 1964.	1968
Трипартизм та консультації щодо міжнародних трудових норм	C144 – Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976.	1994
Технічні конвенції		
Робочий час і відпочинок	C014 – Weekly Rest (Industry) Convention, 1921.	1968
	C106 – Weekly Rest (Commerce and Offices) Convention, 1957.	1968
Ліквідація дитячої праці та захист дітей і молодих працівників	C077 – Medical Examination of Young Persons (Industry) Convention, 1946.	1956
	C078 – Medical Examination of Young Persons (Non-Industrial Occupations) Convention, 1946.	1956

Продовження таблиці Л.2

Сфера / право	Конвенція МОП (код та офіційна назва)	Дата ратифікації Україною
	C124 – Medical Examination of Young Persons (Underground Work) Convention, 1965.	1970
Соціальне забезпечення та соціальний захист	C102 – Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952.	2016
	C115 – Radiation Protection Convention, 1960.	1968
	C120 – Hygiene (Commerce and Offices) Convention, 1964.	1968
Охорона праці та безпека	C139 – Occupational Cancer Convention, 1974.	2010
	C161 – Occupational Health Services Convention, 1985.	2010
	C174 – Prevention of Major Industrial Accidents Convention, 1993.	2011
	C176 – Safety and Health in Mines Convention, 1995.	2011
Оплата праці та захист вимог працівників	C095 – Protection of Wages Convention, 1949.	1961
	C131 – Minimum Wage Fixing Convention, 1970.	2006
	C173 – Protection of Workers' Claims (Employer's Insolvency) Convention, 1992.	2006
Свобода асоціації, колективні переговори та виробничі відносини	C135 – Workers' Representatives Convention, 1971.	2003
	C154 – Collective Bargaining Convention, 1981.	1994
Профорієнтація та професійне навчання	C140 – Paid Educational Leave Convention, 1974.	2003
	C142 – Human Resources Development Convention, 1975.	1979
Моряки та стандарти умов праці	C147 – Merchant Shipping (Minimum Standards) Convention, 1976.	1994

Джерело: [152]

Додаток М

Таблиця М.1

Стратегії цифрової освіти в країнах ОЕСР та ЄС

Країна	Стратегія або пов'язані документи	Зміст стратегії
Австралія	Digital Economy Strategy 2030 https://digitaleconomy.pmc.gov.au/sites/default/files/2021-07/digital-economy-strategy.pdf Schools Digital Strategy (New South Wales) https://education.nsw.gov.au/about-us/strategies-and-reports/schools-digital-strategy Digital Strategy 2022–2026 (Queensland) https://alt-ed.qld.gov.au/publications/strategies/digital-strategy	Національна стратегія цифрової економіки до 2030 року охоплює цифрову освіту в розділах розвитку навичок та інклюзії. Водночас окремі штати реалізують власні спеціалізовані стратегії цифрової освіти.
Австрія	8-point plan 'Digital School' https://digitaleschule.gv.at/	Окрема стратегія цифровізації шкільної освіти (2020 р.), що визначає вісім конкретних цілей цифрової трансформації освітнього процесу.
Бельгія (FL)	Vision note 'Digisprong' https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/40711	Фламандська спільнота Бельгії у 2020 році ухвалила власну цифрову стратегію освіти з чітко визначеними цілями та діями.
Бельгія (FR)	Stratégie numérique pour l'éducation http://enseignement.be/download.php?do_id=14908	Цифрова стратегія освіти Франкомовної спільноти Бельгії (2018 р.), структурована за п'ятьма напрямками цифровізації.
Бельгія (DE)	Guidelines for Information and Media Literacy https://ostbelgienbildung.be/PortalData/21/Resourcen/downloads/schule-ausbildung/schulische-ausbildung/130916-LEITFADEN-IMK-Gesamtdokument.pdf	Рекомендаційний документ з інформаційної та медіаграмотності; обов'язкової національної стратегії цифрової освіти немає.
Болгарія	National Program Digital Bulgaria 2025 https://www.mtc.government.bg/en/category/85/national-program-digital-bulgaria-2025-and-road-map-its-implementation-are-adopted-cm-decision-no73005-12-2019	Після завершення дії спеціалізованої освітньої цифрової стратегії її цілі були інтегровані до ширших стратегій цифрової трансформації.

Продовження таблиці М.1

Країна	Стратегія або пов'язані документи	Зміст стратегії
	Digital Transformation of Bulgaria 2020–2030 https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1318 Bulgaria 2030 https://www.minfin.bg/en/1394	
Канада	Canada's Digital Charter https://ised-isde.canada.ca/site/innovation-better-canada/en/canadas-digital-charter/canadas-digital-and-data-strategy Plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur (Quebec) http://www.education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/plan-daction-numerique/plan-daction-numerique/	Загальнонаціональна цифрова стратегія доповнюється регіональними (провінційними) планами цифрової освіти.
Чилі	Estrategia de Transformación Digital Chile 2035 https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/estrategia_de_transformacion_digital_chile_2035_final.pdf	Цифрова освіта визначена як одна з цілей підвищення якості освіти, але представлена стисло.
Колумбія	Technologies to Learn https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3988.pdf Plan TIC – El Futuro Digital es de Todos https://mintic.gov.co/portal/inicio/Atencion-y-Servicio-a-la-Ciudadania/Preguntas-frecuentes/107127:El-futuro-digital-es-de-todos	Комплексна стратегія цифрової освіти з детальними планами реалізації та моніторингу.
Коста-Рика	Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2022–2027 https://www.crhoy.com/wp-content/uploads/2022/08/PNDT-2022-2027-Version-09-agosto-2022.pdf	Широка цифрова стратегія з обмеженими прямими посиланнями на формальну освіту.
Чехія	Strategy for the Education Policy of the Czech Republic up to 2030+ https://www.msmt.cz/uploads/brozura_S2030_en_fin_online.pdf	Цілі цифрової освіти інтегровані до загальної стратегії освітньої політики.
Хорватія	Strategic Framework for Digital Maturity of Schools (2030) https://www.carnet.hr/wp-content/uploads/2020/03/Strateski-okvir-za-digitalno-sazrijevanje-skola-i-skolskog-sustava-u-Republici-Hrvatskoj-2030.pdf	Рамкова стратегія цифрової зрілості шкіл, узгоджена з європейською рамкою DigCompOrg.

Продовження таблиці М.1

Країна	Стратегія або пов'язані документи	Зміст стратегії
Кіпр	Digital Skills National Action Plan 2021–2025 https://www.dmrld.gov.cy/dmrld/research.nsf/planning_el/planning_el?OpenDocument	Основний чинний документ щодо цифрових навичок, включно зі сферою освіти.
Данія	Denmark's Digitalisation Strategy https://fm.dk/udgivelser/2022/maj/danmarks-digitaliseringsstrategi-sammen-om-den-digitale-udvikling/	Загальнонаціональна стратегія цифровізації з окремим блоком щодо цифрової освіти.
Естонія	Education Strategy 2021–2035 https://www.hm.ee/en/ministry/strategic-planning-2021-2035#documents	Широка стратегія навчання впродовж життя з акцентом на цифрові навички.
Фінляндія	New Literacies Programme 2020–2030 https://uudetlukutaidot.fi/	Програма розвитку ІКТ-компетентностей для різних вікових груп.
Франція	Stratégie numérique pour l'éducation 2023–2027 https://www.education.gouv.fr/strategie-du-numerique-pour-l-education-2023-2027-344263	Національна стратегія цифрової освіти за чотирма системними напрямками.
Німеччина	Education in the Digital World https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2018/Digitalstrategie_2017_mit_Weiterbildung.pdf	Комплексна стратегія цифровізації шкільної та вищої освіти.
Греція	Digital Transformation Bible 2020–2025 https://digitalstrategy.gov.gr/	Широка стратегія цифрової трансформації з системним охопленням освіти.
Угорщина	Digital Education Strategy https://digitalisjoletprogram.hu/files/0a/6b/0a6bfcd72ccbf12c909b329149ae2537.pdf	Національна стратегія цифрової освіти без оновлення після 2016 року.
Ісландія	n/a	За наявною інформацією, офіційна стратегія цифрової освіти відсутня.
Ірландія	Digital Strategy for Schools to 2027 https://www.gov.ie/en/publication/69fb88-digital-strategy-for-schools/	Спеціалізована стратегія цифровізації шкільної освіти на 2022–2027 роки.
Ізраїль	National Digital Program https://www.gov.il/BlobFolder/news/digital_israel_national_plan/en/The%20National%20Digital%20Program%20of%20the%20Government%20of%20Israel.pdf	Національна цифрова стратегія з окремими положеннями щодо освіти.

Продовження таблиці М.1

Країна	Стратегія або пов'язані документи	Зміст стратегії
Італія	Piano Scuola 4.0 https://pnrr.istruzione.it/wp-content/uploads/2022/07/PIANO-SCUOLA-4.0-VERSIONE-GRAFICA.pdf	Стратегія цифровізації шкільної освіти в межах PNRR.
Японія	Promoting measures to utilise cutting-edge technology to support learning https://www.mext.go.jp/	Найбільш комплексна національна стратегія цифрової освіти.
Корея	Roadmap for Digital Talent Cultivation https://english.moe.go.kr/	План розвитку цифрових талантів у системі освіти.
Латвія	Digital Transformation Guidelines 2021–2027 https://digitalnedela.lv/wp-content/uploads/2021/09/Latvijas-Digitalas-Transformacijas-pamatnostadnes-2021-2027.pdf	Широка стратегія цифрової трансформації з освітнім компонентом.
Литва	Digital Transformation of Education https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/254ed330b95e11ec8d9390588bf2de65	Інструмент реалізації цифрової трансформації освіти.
Люксембург	Einfach Digital https://men.public.lu/fr/publications/dossiers-presse/2019-2020/einfach-digital.html	Ініціатива цифрової освіти, що замінила програму digital4education.
Мальта	National E-Skills Strategy 2019–2021 https://eskills.org.mt/en/nationaleskillsstrategy/Documents/National_eSkills_Strategy.pdf	Цифрова стратегія, термін дії якої завершився у 2021 році.
Мексика	n/a	Актуальна національна стратегія цифрової освіти відсутня.
Нідерланди	Digitalisation Agenda for Primary and Secondary Education https://www.nederlanddigitaal.nl/binaries/nederlanddigitaal-nl/documenten/publicaties/2019/11/19/digitalisation-agenda-for-primary-and-secondary-education/Digitization+agenda+primary+and+secondary+education.pdf	Цільова стратегія цифровізації шкільної освіти.
Нова Зеландія	Digital Strategy for Aotearoa https://www.digital.govt.nz/assets/Digital-government/Strategy/Digital-Strategy-for-Aotearoa-English-PDF.pdf	Цифрова освіта визначена як наскрізна тема державної цифрової політики.

Продовження таблиці М.1

Країна	Стратегія або пов'язані документи	Зміст стратегії
Норвегія	Digitalisation Strategy for Basic Education (expired) https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/framtid-fornyelse-og-digitalisering/id2568347/	Національна стратегія цифрової освіти втратила чинність у 2021 році.
Польща	Outlook on the Strategy for Digital Competences https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/kompetencje-cyfrowe	Нова стратегія цифрових компетентностей перебуває у розробці.
Португалія	Digital Transition Action Plan https://portugaldigital.gov.pt/wp-content/uploads/2022/01/Portugal-Action-Plan-for-Digital-Transition.pdf	Освітня цифровізація як складова цифрової інклюзії.
Румунія	Government Plan 2021–2024 https://gov.ro/fisiere/programe_fisiere/Program_de_Guvernare_2021-2024.pdf	Цифровізація освіти відображена в урядовому плані.
Словаччина	Programme of schools informatisation until 2030 https://www.minedu.sk/data/att/23246.pdf	Комплексна стратегія цифрової освіти з планами реалізації.
Словенія	Digital education action plan n/a	План цифрової освіти, розроблений за участю широкого кола стейкхолдерів.
Іспанія	Plan for the Digitalization and Digital Competences in the Education System https://intef.es/Noticias/plan-de-digitalizacion-y-competencias-digitales-del-sistema-educativo-plan-diaedu/	Цільова стратегія цифровізації системи освіти.
Швеція	National Strategy for Digital Education https://www.regeringen.se/4a9d9a/contentassets/00b3d9118b0144f6bb95302f3e08d11c/nationell-digitaliseringsstrategi-for-skolasendet.pdf	Стратегія цифрової освіти 2017–2022, готується оновлення.
Швейцарія	Strategy of the EDK for addressing the digital changes of the education sector https://www.edk.ch/de/themen/transversal/digitalisierung	Спільна рамкова стратегія кантонів щодо цифровізації освіти.
Туреччина	Education Vision 2023 https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/turkey_education_vision_2023.pdf	Освітня стратегія з цифровим компонентом трансформації навчального процесу.

Продовження таблиці М.1

Країна	Стратегія або пов'язані документи	Зміст стратегії
Велика Британія	Realising the potential of technology in education https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/791931/DfE-Education_Technology_Strategy.pdf	Ключова стратегія технологічної модернізації освіти.
США	National Education Technology Plan https://tech.ed.gov/netp/	Національна стратегія цифрової освіти, що охоплює всі рівні формальної освіти.

Джерело: [137]

Додаток Н

Відомості про апробацію результатів дослідження

1. *X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки»* (Україна, м. Умань, 16 листопада 2023 р.). Форма участі – заочна, публікація на тему: «Мотивація персоналу в теорії менеджменту».

2. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства»* (Україна, м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року). Виступ на секційному засіданні на тему: «Управління персоналом в умовах цифровізації: огляд зарубіжного досвіду».

3. *VII Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»* (Україна, м. Кропивницький, 07-08 листопада 2024 р.). Форма участі заочна, публікація на тему: «Розвиток кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації».

4. *XI Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки»* (Україна, м. Умань, 14 листопада 2024 р.). Форма участі – заочна, публікація на тему: «Розвиток кадрового потенціалу як складова управління організацією».

5. *III Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти»* (Україна, м. Умань, 21 травня 2025 р.). Виступ на секційному засіданні на тему: «Модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки».

6. *VIII Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»* (Україна, м. Кропивницький, 06-07 листопада 2025 р.). Форма участі заочна, публікація на тему: «Цифрові технології як чинник підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації».

Додаток П

Список публікацій здобувача за темою дисертації**Публікації у наукових фахових виданнях України:**

1. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах застосування цифрових технологій. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-60>
2. Фоменко Н. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515)
3. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255>
4. Фоменко Н. А. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Фоменко Н. А. Мотивація персоналу в теорії менеджменту. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. : О. Л. Богашко, С. М. Подзігун, Л. А. Чвертко]. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 434–437.
6. Фоменко Н. А. Управління персоналом в умовах цифровізації: огляд зарубіжного досвіду. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*:

- зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1./За заг. ред В. І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2024. С. 68–71.
7. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 350–351.
 8. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу як складова управління організацією. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] Умань: УДПУ, 2024. С. 206–208.
 9. Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. Умань : Візаві, 2025. С. 198–202.
 10. Фоменко Н. А. Цифрові технології як чинник підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 248–249.

Додаток Р

Довідки про впровадження результатів дослідження



БРАЦЛАВСЬКА СЕЛИЩНА РАДА

вул. Незалежності, 28, селище Брацлав, Тульчинський район, Вінницька область, 22870,
тел. (04331) 51-6-42, e-mail: brarada@ukr.net, web: bratslav-rada.gov.ua,

код ЄДРПОУ 04325928

29.10.2025 № 843

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Фоменка Нікити Андрійовича

на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації»

Результати дисертаційного дослідження Фоменка Нікити Андрійовича, присвяченого удосконаленню управління розвитком кадрового потенціалу організації на основі компетентнісного підходу в умовах цифровізації, використано в діяльності Брацлавської селищної ради

У результаті дисертаційного дослідження сформовано теоретико-методичні засади модернізації інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність оновлення інституційних елементів систем управління розвитком кадрового потенціалу у контексті інноваційного розвитку та зростаючого попиту на фахівців, що володіють цифровими компетентностями.

Практична апробація результатів дослідження, проведена у межах співпраці з освітніми закладами та органами місцевого самоврядування, підтвердила ефективність запропонованих підходів до інтеграції формальних і неформальних інститутів у систему управління персоналом. Це дало змогу удосконалити організаційні механізми формування та використання кадрового потенціалу, посилити роль цифрових компетентностей у професійному розвитку працівників, а також сприяти підвищенню адаптивності організацій до динамічних умов цифрової економіки.

Отримані результати дозволяють на практиці впроваджувати інноваційні моделі управління персоналом, орієнтовані на розвиток цифрових навичок, впровадження дистанційних і гібридних форм зайнятості, а також формування корпоративної культури, заснованої на цінностях відкритості, гнучкості та інноваційності. Рекомендації дослідження можуть бути використані керівниками організацій, представниками органів місцевого самоврядування та освітніх інституцій для розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації.

Брацлавський селищний голова

Микола КОБРИНЧУК



Група фармацевтичних компаній

Приватне акціонерне товариство „ТЕХНОЛОГ”
ПрАТ „ТЕХНОЛОГ”

вулиця Стара прорізна, будинок 8, місто Умань, Черкаська обл., Україна, 20300;
 Тел.-факс: +38-(04744) 4-03-02; E-mail: info@technolog.ua Web site: www.lekhim.ua
 Код ЄДРПОУ 14181442 Р/р: UA 493006140000026000500295454 ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», м. Київ

22.12.2025/ № *2243/1201*

на № _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Фоменка Нікіти Андрійовича

на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на
 засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації»

Науково-практичні рекомендації, обґрунтовані Фоменком Н. А. у дисертаційному дослідженні на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», обговорені та отримали позитивну оцінку керівництва і відповідних структурних підрозділів ПрАТ «Технолог» (м. Умань) та рекомендовані до подальшого використання у практиці управління персоналом підприємства.

У діяльності ПрАТ «Технолог» було апробовано та частково впроваджено структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу, що включає інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та цифрово-технологічну підсистеми. Це дало змогу систематизувати процеси оцінювання, розвитку та моніторингу компетентностей персоналу, а також підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Практичне застосування отримав підхід до формування та оновлення моделей компетентностей персоналу, який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів оцінювання, зокрема шляхом встановлення взаємозв'язку між рівнем сформованості компетентностей працівників і показниками результативності їх професійної діяльності. Це сприяло зниженню ризику формального підходу до оцінювання персоналу та підвищенню ефективності процесів розвитку кадрів.

Впровадження результатів дослідження сприяло підвищенню рівня професійних і цифрових компетентностей працівників, покращенню якості управлінських рішень у сфері розвитку кадрового потенціалу та посиленню відповідності кадрової політики стратегічним пріоритетам розвитку ПрАТ «Технолог».

Голова правління –

Генеральний директор ПрАТ «Технолог»



Сергій РЕНСЬКИЙ

АТ "ЛЕКХІМ"
 Україна, 01033, м. Київ,
 вул. Шота Руставелі, 23
 Тел. (+38 044) 246-63-12
 Факс (+38044) 246-63-07

АТ "Лекхім-Харків"
 Україна, 61115, м. Харків,
 вул. Северина Потоцького, 36.
 Тел. (+38057) 714 77 91
 Факс (+38057) 714 77 91

ПрАТ "Технолог"
 Україна, 20300, Черкаська обл.,
 м. Умань, вул. Стара прорізна, будинок 8.
 Тел. (+3804744) 4-03-02
 Тел.-факс: (+3804744) 4-03-03;
 (+3804744) 4-03-02

www.lekhim.ua



Вих № 624 від 23 грудня 2025 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Фоменка Нікити Андрійовича
 «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах
 компетентнісного підходу в умовах цифровізації»

Результати дисертаційного дослідження Фоменка Н. А. на тему:
 «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах
 компетентнісного підходу в умовах цифровізації» впроваджено в діяльність
 ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

В рамках співпраці із структурними підрозділами підприємства були
 використані та адаптовані до практичної діяльності результати наукового
 дослідження, зокрема, структурно-логічна модель механізму управління
 розвитком кадрового потенціалу використана для систематизації
 оцінювання, розвитку й моніторингу компетентностей працівників із
 застосуванням цифрових HR-інструментів, практичні рекомендації щодо
 цифровізації HR-процесів – для стратегічного управління розвитком
 кадрового потенціалу.

Завдяки впровадженню підходів та інструментам підприємство
 отримало можливість оптимізувати кадрові процеси через використання
 цифрових даних і платформ для прийняття управлінських рішень, зокрема
 через впровадження цифрових компетентнісних механізмів управління
 кадровим потенціалом, що відповідає сучасним вимогам управлінської
 практики в умовах цифрової трансформації діяльності підприємств
 харчової промисловості.

Генеральний директор
 ТОВ «ЕКО-СФЕРА»



Ніна ЄГОРОВА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ
20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Садова, 2, тел. (04744) 3-45-82, факс (04744)
3-45-82, E-mail: post@udpu.edu.ua УДПУ імені Павла Тичини р/р UA14 820172 0343 12100 22 0000 4420,
банк одержувача Державна казначейська служба України, м. Київ МФО 820172, код 02125639

24.12.2025 № 2049/01
На № _____ від _____

Г

Г

Г

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Фоменка Нікіти Андрійовича

на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації»
на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 Менеджмент

Результати дисертаційного дослідження Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини впродовж 2024-2025 н. р.

Позитивну оцінку отримало впровадження у освітній процес результатів авторських науково-методичних положень дисертаційного дослідження, зокрема, методичного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу організації, що ґрунтується на інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління персоналом, структурно-логічна модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу. Зазначені наукові результати були використані при викладанні навчальних дисциплін: «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Менеджмент персоналу», «Організація праці в цифровому середовищі», «Ринок праці», що сприяло підвищенню якості професійної підготовки здобувачів вищої освіти.

Основні положення дисертаційної роботи є актуальними, мають вагомe теоретичне та практичне значення для підготовки майбутніх фахівців у сфері менеджменту та управління персоналом в умовах цифровізації економіки. Окремі результати дослідження апробовано та представлено у доповідях на наукових конференціях і науково-практичних семінарах, що проводилися на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Основні положення та результати впровадження дисертаційного дослідження Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» були обговорені та схвалені на засіданні кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом (протокол № 1 від 25 серпня 2025 р.).

12478 Перший проректор



Андрій ГЕДЗИК