

УДК 005.95/96:005.336.5:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>

Фоменко Н.А.

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Fomenko Nikita

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0009-0002-6899-9829>

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті обґрунтовано та розроблено концептуальні засади механізму управління розвитком кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій. Методологічною основою дослідження є системний, компетентнісний і ресурсно-орієнтований підходи, що дозволило виявити тенденції та закономірності розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації. Встановлено доцільність поєднання стратегічного управління персоналом з цифровими інструментами (аналітика персоналу, LMS, HRM-платформи), що забезпечує гнучкість системи розвитку компетентностей. Практичне значення полягає у розробці структурно-логічної моделі механізму, який може бути використаний для удосконалення управлінських процесів у цифровій економіці та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, людські ресурси, управління, цифровізація, компетентності.

A COMPETENCY-BASED APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article addresses the theoretical and methodological foundations of the management of human resource potential in the context of the ongoing digital transformation of the economy. The growing importance of human capital as a strategic resource for organisational competitiveness, and the necessity of integrating competency-based approaches into modern HR strategies supported by digital technologies, determine the relevance of the topic. The research emphasises the importance of combining traditional personnel development mechanisms with digital tools to ensure the flexibility, adaptability and long-term sustainability of human resource management systems. Despite the abundance of conceptual frameworks, the study highlights that the issue of integrating competency models into digital HR mechanisms remains insufficiently explored.

The study's methodological framework is based on systemic and institutional approaches. This enabled a comprehensive analysis of the interaction between formal and informal institutions, competency-based management principles, and modern HR strategies. Structural-functional and comparative methods were also applied to identify current trends and patterns in the development of human resource potential. Statistical and content analyses of scientific and policy sources were applied to substantiate key arguments and reveal structural changes in labour market dynamics.

The results obtained demonstrate the increasing impact of digital transformation on competency management processes, particularly through the integration of HRM systems, people analytics and digital learning platforms (LMS/LXP). These technologies facilitate the development of adaptive models for workforce planning and training, support competency mapping and enable data-driven talent management decisions. The study reveals that digitalisation enhances the efficiency of personnel management processes and reshapes the structure of professional competencies, emphasising digital literacy, adaptability, communication and change management skills.

The practical value of the article lies in its proposed conceptual model and structural-logical framework for a human resource development management mechanism based on competency-oriented principles and digital tools. This model could be used to improve strategic HR planning, increase the adaptability of workforces to technological changes and enhance the innovative capacity of organisations. The research results can inform policy-making in human capital development and the design of digital HR strategies at enterprise and national levels.

Keywords: HR potential, human capital, management, digitalisation, skills.

JEL classification: D02, E24, J24, M12.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Фоменко Н.А., 2025

Постановка проблеми. 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 персоналом 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 персоналом 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.

Таким чином, існує необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення ефективного механізму управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій. Її вирішення дозволить підвищити гнучкість системи управління людськими ресурсами, сприяти інноваційному розвитку підприємств та забезпечити їх конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління розвитком кадрового потенціалу організацій набуває особливого значення в умовах цифровізації економіки. Питання застосування компетентнісного підходу та цифрових інструментів управління персоналом активно досліджуються як у вітчизняній, так і у зарубіжній науковій літературі.

Одним із фундаментальних досліджень у цій сфері є праця Л. Спенсера та С. Спенсер, у якій запропоновано системний підхід до визначення та оцінювання компетентностей персоналу як ключового чинника ефективності праці [1]. У статті М. Енніс здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних засад та практик побудови моделей компетентностей у США, визначено їх роль у формуванні ефективних стратегій управління персоналом [2]. С. Карретеро, Р. Вуорікарі та Ю. Пуні розробили загальноєвропейську рамку цифрових компетентностей, яка є методологічною основою для розроблення освітніх програм, оцінювання цифрових навичок працівників і стратегій підвищення кваліфікації [3]. Б. Герхарт та Дж. Фенг розглядають питання

стратегічного управління людським капіталом у контексті ресурсного підходу до управління організаціями, також відзначають роль HR-практик і компетентнісних моделей у забезпеченні стійкої переваги організацій на ринку [4]. Сучасні дослідження приділяють значну увагу цифровим аналітичним інструментам у сфері управління персоналом, зокрема С. Юн, С. Хан та Ч. Че на основі бібліометричного аналізу окреслили основні напрями досліджень у галузі аналітики персоналу в контексті управління кадровим потенціалом [5]. Підходи до впровадження компетентнісних моделей в організаціях описано в роботі Н. Гангані, Г. Маклін та Р. Брейден [6]. Суттєвий внесок у розвиток теоретико-методологічних основ управління персоналом на основі компетентнісного підходу зробили також Д. Дюбуа та В. Ротвелл зі співавторами, які розробили інструментарій формування та підтримки компетентнісних моделей у стратегічному управлінні персоналом [7].

Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел, можна відзначити, що попри значну кількість праць, недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції компетентнісних моделей у механізми стратегічного управління розвитком персоналу, зокрема в контексті цифровізації економік. Більшість вищезгаданих публікацій зосереджені на концептуальних підходах або прикладах застосування окремих інструментів, тоді як системна методологія побудови цілісного механізму управління розвитком кадрового потенціалу на основі цифрових технологій залишається фрагментарною. Це свідчить про наявність можливостей подальших досліджень управління розвитком кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад механізму управління розвитком кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій, що забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, сприятиме формуванню гнучкої системи професійного розвитку кадрів та зміцненню конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Кадровий потенціал організації – сукупність професійних, соціально-психологічних, мотиваційних та поведінкових ресурсів, що забезпечують реалізацію її стратегії та досягнення цілей. У контексті прискореної цифрової трансформації економіки роль кадрового потенціалу набуває додаткової системної значущості: він стає не лише фактором поточної операційної діяльності, а й критичним ресурсом інноваційної стійкості та конкурентної переваги. Сучасні наукові підходи до управління кадровим потенціалом підкреслюють, що компетентності працівників – знання, навички та поведінкові характеристики – є ключовим носієм цієї цінності й мають бути об'єктом цілеспрямованої політики розвитку [1].

Поняття «компетентність» має багатовимірну природу: його інтерпретації охоплюють знання та навички, мотиваційні характеристики, професійні здібності (здатність до навчання, адаптації) та поведінкові патерни. Так, відповідно до наукового доробку Л.М. та С.М. Спенсерів [1] компетентності можна розглядати як особистісні характеристики, які передбачають успішні виконання робочих завдань; методологія компетентнісного підходу пропонує систему виміру та моделювання поведінкових і професійних показників, що корелюють із високою результативністю.

Розгляд кадрового потенціалу через призму ресурсно-орієнтованого підходу сприяє розгляду працівників та їх компетентностей як ресурсів, які можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу за умов рідкості, неідентичності та складності імітації. Сучасні дослідження вказують, що пов'язування стратегічного управління персоналом з ресурсно-орієнтованим підходом дозволяє аргументувати інвестиції у розвиток компетентностей як інвестиції у ресурси, що зберігають довготермінову цінність для організації [4]. Отже, розробка механізму управління розвитком кадрового потенціалу повинна спиратися не лише на засоби оперативного управління персоналом, а й на стратегічні критерії відбору компетентностей, які забезпечать довготермінову цінність для організації.

Практика застосування моделей компетентностей у різних країнах продемонструвала їхню універсальність для поєднання освітніх стандартів і вимог роботодавців, а також для генерування переліків компетентностей, які є застосовними у епоху цифровізації [2]. Однак, практичне застосування цих моделей вимагає дотримання важливої методологічної вимоги – їх валідації за допомогою емпіричних досліджень (кореляційного аналізу компетентностей і показників продуктивності праці) задля уникнення їх формального застосування.

Під впливом цифровізації відбувається не тільки зміна технічного забезпечення систем управління, а й відповідних вимог до компетентностей персоналу: поряд із традиційними професійними навичками зростає попит на цифрові компетентності (цифрову грамотність, вміння працювати з даними, знання основ кібербезпеки), індивідуальні навички (креативність, критичне мислення). Європейська рамка цифрових компетентностей DigComp демонструє системний підхід до класифікації цифрових вмінь і слугує орієнтиром для розробки освітніх і кадрових політик у контексті цифровізації. Відповідно, механізм управління розвитком кадрового потенціалу повинен враховувати як перелік цифрових компетентностей, так і механізми їх оцінки та розвитку [3].

Широке використання цифрових технологій в управлінні персоналом створює умови для впровадження аналітики персоналу (People Analytics) – системного збору, обробки та використання даних про працівників для прийняття управлінських рішень. Аналітика персоналу дозволяє діагностувати прогалини у

компетентностях та прогнозувати майбутні потреби на основі внутрішніх і зовнішніх трендів, а також оцінювати ефективність навчання. Останні дослідження підкреслюють стратегічне значення аналітики персоналу для управління розвитком кадрового потенціалу: вона перетворює управління з інтуїтивного на доказове, що підвищує якість і швидкість ухвалення рішень щодо розвитку компетентностей [5].

На основі вищенаведених теоретичних підходів можна сформулювати принципи, які мають лежати в основі механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації:

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

Незважаючи на розвиненість вище розглянутих теоретичних підходів, існують певні обмеження щодо їх використання: по-перше, багато моделей компетентностей мають загальний характер і потребують адаптації до галузевих контекстів; по-друге, цифрові компетентності швидко еволюціонують, що створює ризик застарівання механізму; по-третє, як показують дослідження, не кожна організація має культурну або технічну готовність для впровадження аналітики персоналу і автоматизованих систем оцінки [6]. Ці обмеження вимагають, щоб механізм був модульним, гнучким і містив інструменти прогнозування компетентностей.

Проведені теоретико-методологічні узагальнення дозволяють дійти висновку, що для подальшої розробки механізму управління розвитком кадрового потенціалу формують основу:

1. Компетентнісний підхід визначає концепцію узгодження індивідуального розвитку працівників із стратегічними цілями організації.
2. Інтеграція ресурсно-орієнтованого підходу із стратегічним управлінням обґрунтовує необхідність розвитку компетентностей як довгострокового капіталу організації.
3. Цифрова трансформація значно підсилює роль аналітики та цифрових компетентностей – механізм має поєднувати традиційні методи управління персоналом з аналітикою персоналу та рамками цифрових компетентностей (DigComp).
4. Методологічно необхідне поєднання якісних і кількісних методів оцінки й адаптації моделей

компетентностей до конкретних особливостей організації.

Управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації потребує надійної емпіричної бази для ухвалення стратегічних рішень. Структура зайнятості, рівень кваліфікації працівників, динаміка оплати праці та розвиток цифрових компетентностей формують ключові контури кадрового потенціалу національної економіки. Для України, яка перебуває в процесі глибоких структурних трансформацій та інтеграції до європейського ринку праці, аналіз цих параметрів має подвійне значення: з одного боку – як база для державної політики, з іншого – як орієнтир для стратегічного управління персоналом на рівні підприємств.

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.

Водночас період 2019–2024 рр. характеризується помітними структурними змінами ринку праці України (табл. 1). Після стабільного рівня зайнятості в 2019–2021 рр. (близько 55–58%), у 2022 р. відбулося різке скорочення цього показника, зумовлене наслідками повномасштабної війни та міграційних процесів. Рівень безробіття в цей період сягнув піку – 23,2%, що є одним із найвищих показників за останні два десятиліття. Починаючи з 2023 р. спостерігається поступове відновлення рівня зайнятості порівняно з 2022 р. За відсутності статистики за 2022–2024 рр. щодо рівня зайнятості можна опосередковано стверджувати на основі даних про кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва про рівень зайнятості приблизно на 1,5 млн осіб менший, ніж до 2022 р. Водночас, географічно відзначається значна нерівномірність в показниках зайнятості та безробіття – чим ближче до зони бойових дій, тим показники є гіршими.

Таблиця 1

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 [8; 9; 10].

На ринку праці виявляються також структурні диспропорції. Незважаючи на зростання попиту на робочу силу, кількість претендентів на 1 вакансію залишається високим, адже відзначаються суттєві відмінності між потребами роботодавців та компетентностями пошукачів робочих місць [9]. Таким чином, попри сформований тренд на зростання попиту на робочу силу, рівень безробіття залишатиметься все ще високим, насамперед, через обмежену пропозицію робочої сили відповідної кваліфікації. Мінекономіка України оцінює дефіцит кадрів на ринку праці у майже 30%. За результатами опитування, проведеного у 2024 році Європейською бізнес-асоціацією, 71% компаній відчували дефіцит саме кваліфікованих кадрів, на фоні чого 56% компаній інвестували у розвиток персоналу [11].

Дефіцит працівників відповідної кваліфікації впливав на рівень заробітної плати, номінальне середнє значення якої за період 2019–2024 рр. зросло на 34,5%. Найвищі темпи зростання спостерігаються в ІТ-секторі – 45,5% зростання реальної заробітної плати у 2024 р. порівняно з 2021 р. Це відображає загальноосвітову тенденцію концентрації високооплачуваних робочих місць у цифрових сегментах економіки.

Частка працівників із вищою освітою в Україні стабільно зростає й досягла значення у 54,5% у 2021 р. Це один із найвищих показників серед країн Східної Європи. Водночас важливою є не лише формальна освіта, а й структура компетентностей. Основною проблемою,

як виявлено на основі результатів опитувань роботодавців [11], є якісна невідповідність між рівнем формальної освіти та компетентностями працівників. Цей дисбаланс знижує ефективність використання кадрового потенціалу та стримує впровадження інноваційних технологій в організаціях. Крім того, багато навіть недавніх випускників закладів передфахової вищої та вищої освіти потребують інвестицій з боку організацій на їх перенавчання [12].

Окрім змін у структурі ринку праці, механізми управління людськими ресурсами суттєво трансформують цифровізація. Поширення хмарних HRM-платформ, аналітики персоналу, систем автоматизованого рекрутингу та інструментів розвитку компетентностей (наприклад, LMS-платформ) спроможна значно підвищити ефективність управлінських процесів [13]. Це свідчить про потребу в системному підході до інтеграції цифрових інструментів у механізм розвитку кадрового потенціалу.

Аналітична оцінка підтверджує, що кадровий потенціал України перебуває в активній фазі трансформації, зумовленій одночасно зовнішніми викликами (війна, глобальні зміни ринку праці) та внутрішніми процесами цифровізації. Зростання освітнього рівня та розширення ІТ-сектора створюють сприятливі передумови для модернізації управлінських механізмів. Водночас, наявні 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. 1).

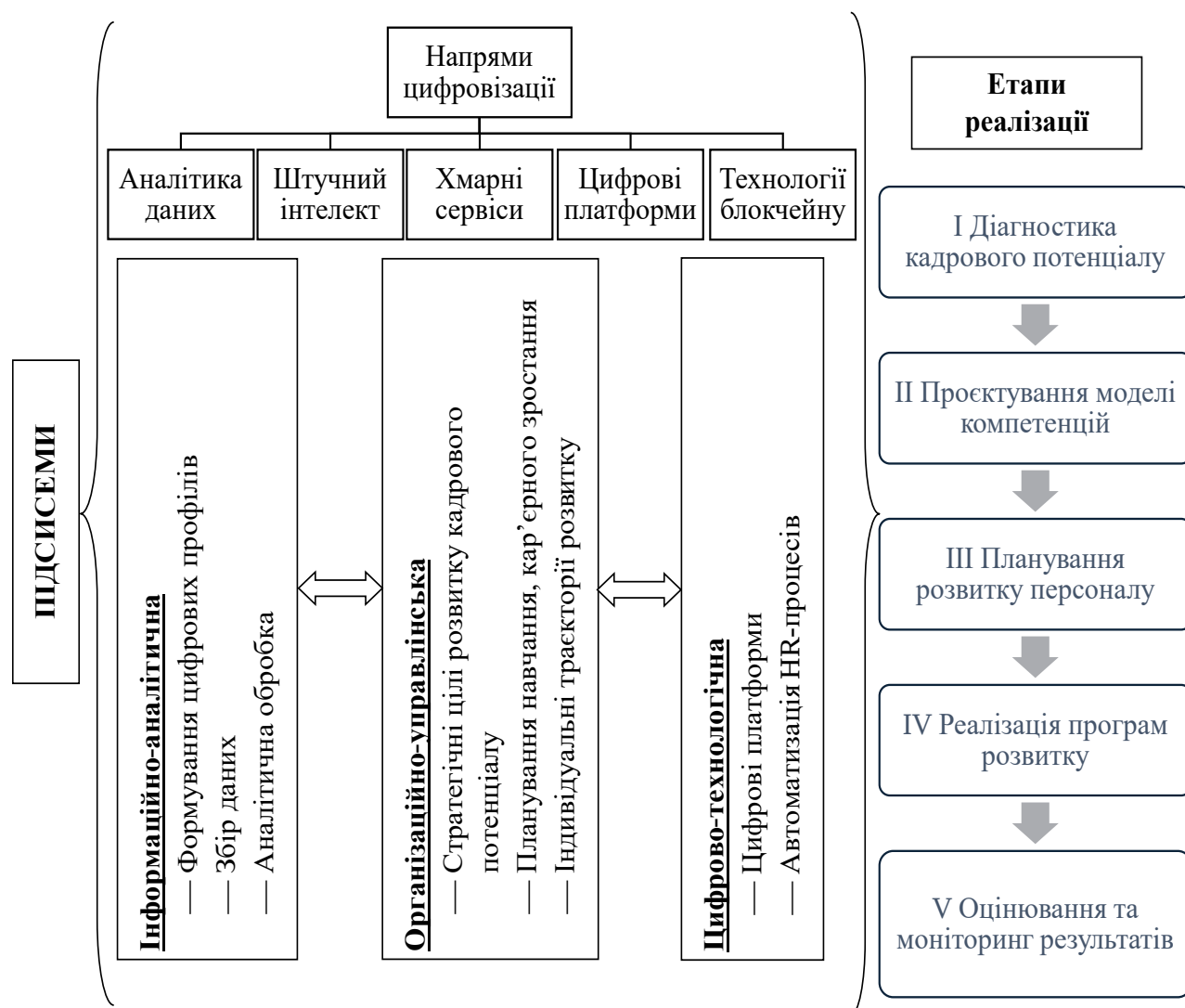


Рис. 1. Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором

Інтеграція компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління персоналом забезпечує його перехід від адміністративного до аналітично-адаптивного типу, орієнтованого на розвиток людського капіталу.

Механізм передбачає три взаємопов'язані підсистеми: інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та цифрово-технологічну.

Інформаційно-аналітична підсистема включає формування цифрових профілів працівників, збір даних про рівень їх компетентностей, результати навчання та ефективність роботи.

Організаційно-управлінська підсистема передбачає

визначення стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу, планування навчання, та кар'єрного зростання працівників, узгодження індивідуальних траєкторій їх розвитку з потребами організації.

Цифрово-технологічна підсистема містить цифрові платформи управління талантами, системи управління навчанням, онлайн платформи навчання, автоматизацію управління персоналом через системи планування ресурсів (ERP) та системи управління персоналом (HRM).

Механізм реалізується послідовно через п'ять основних етапів (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи реалізації механізму управління розвитку 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	BI-аналітика, AI-моделі оцінки, KPI-дашборди

Джерело: сформовано автором

Запропонований механізм управління розвитком кадрового потенціалу забезпечує побудову цифрових стратегій управління персоналом, удосконалення корпоративних систем навчання і розвитку, створення інтелектуальних аналітичних платформ для моніторингу ефективності роботи персоналу.

Практична реалізація механізму управління розвитком кадрового потенціалу має починатися з формування стратегічних пріоритетів організації у сфері розвитку людського капіталу (рис. 2). Ключовим завданням є інтеграція компетентнісного підходу у кадрову політику організацій, що передбачає:

- 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.

Такі заходи сприятимуть підвищенню ефективності процесів добору, навчання та мотивації персоналу, а також посиленню інноваційного потенціалу організацій [7].

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

- впровадження платформ управління талантами, які забезпечують інтегрований доступ до інформації про компетентності, результати оцінювання та потреби в розвитку персоналу;
- використання аналітики великих даних для прогнозування кадрових потреб, визначення трендів у розвитку компетентностей і побудови

персоналізованих траєкторій навчання;

- застосування штучного інтелекту для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації та управління знаннями.

Використання цифрових рішень в управлінні персоналом, як наприклад SAP SuccessFactors, Workday або Cornerstone OnDemand, дає змогу не лише оптимізувати операційні процеси, а й створити адаптивну систему розвитку персоналу, орієнтовану на компетентності.

Практична реалізація механізму управління розвитком кадрового потенціалу неможлива без модернізації освітніх підходів. Серед ключових напрямів є створення корпоративних освітніх платформ на основі мікронавчання та модульних курсів, впровадження системи цифрових сертифікатів, які фіксують набуті компетентності, розвиток партнерств між підприємствами та університетами з метою формування адаптивних освітніх програм, стимулювання самоосвіти працівників через відкриті платформи (наприклад, Coursera, edX, Udemy).

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

- впровадження платформ управління талантами, які забезпечують інтегрований доступ до інформації про компетентності, результати оцінювання та потреби в розвитку персоналу;
- використання аналітики великих даних для прогнозування кадрових потреб, визначення трендів у розвитку компетентностей і побудови персоналізованих траєкторій навчання;
- застосування штучного інтелекту для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації та управління знаннями.

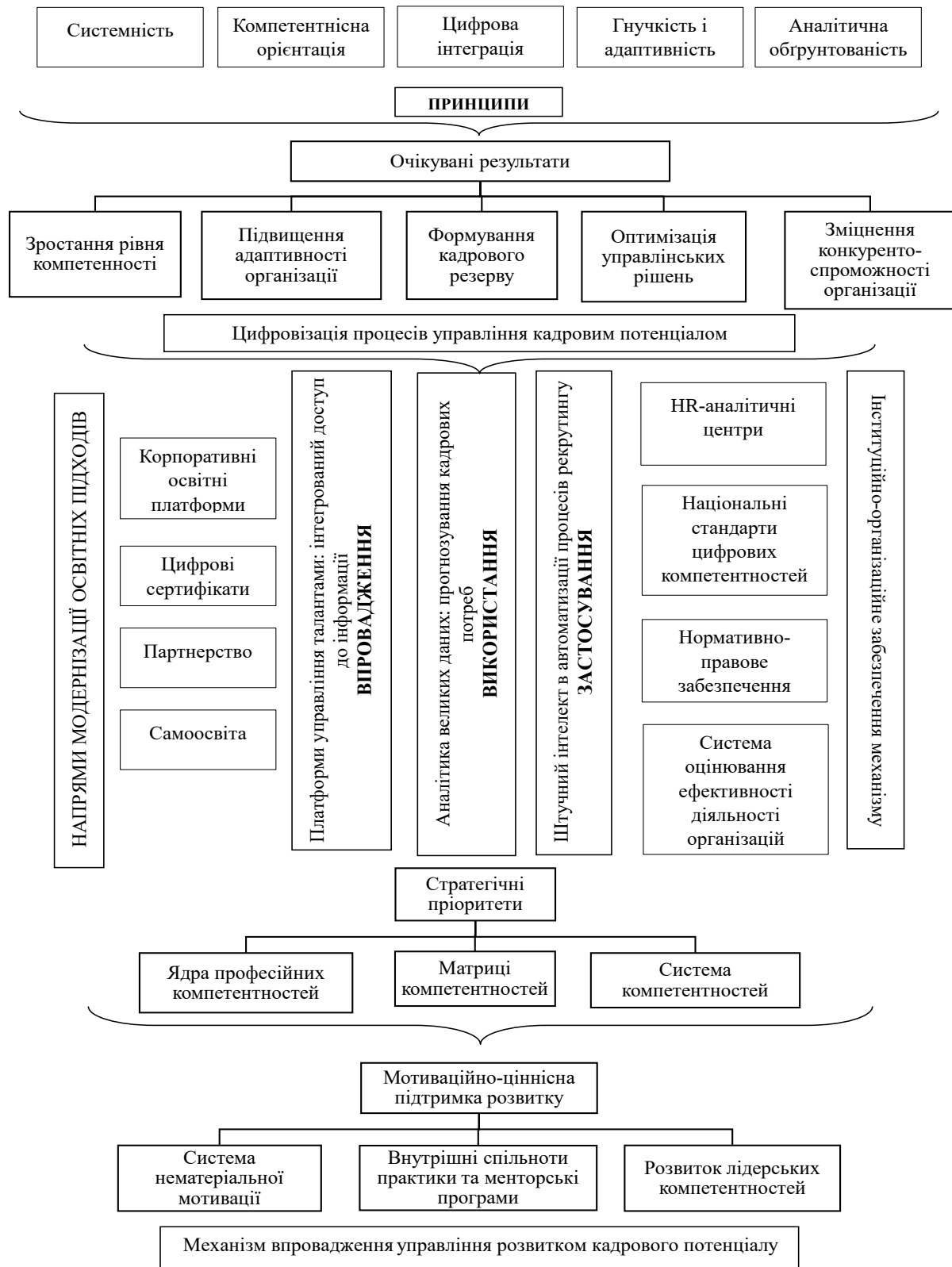


Рис. 2. Схема впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу
Джерело: сформовано автором

Використання цифрових рішень в управлінні персоналом, як наприклад SAP SuccessFactors, Workday або Cornerstone OnDemand, дає змогу не лише оптимізувати операційні процеси, а й створити адаптивну систему розвитку персоналу, орієнтовану на

компетентності.

Практична реалізація механізму управління розвитком кадрового потенціалу неможлива без модернізації освітніх підходів. Серед ключових напрямів є створення корпоративних освітніх платформ на основі

мікронавчання та модульних курсів, впровадження системи цифрових сертифікатів, які фіксують набуті компетентності, розвиток партнерств між підприємствами та університетами з метою формування адаптивних освітніх програм, стимулювання самоосвіти працівників через відкриті платформи (наприклад, Coursera, edX, Udemy).

Впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу потребує мотиваційного підґрунтя, що стимулює персонал до активної участі в процесі підвищення кваліфікації. Мотиваційний компонент є критично важливим, оскільки компетентнісний підхід ґрунтується не лише на знаннях і навичках, а й на ціннісних орієнтирах працівників.

Для сталого впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу необхідно створити відповідне інституційно-організаційне забезпечення, що забезпечить сталість впроваджених рішень та підвищують адаптивність системи управління до зовнішніх змін.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, 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

встановлено, що традиційні підходи до управління персоналом не відповідають новим вимогам цифрової економіки, оскільки не враховують потребу в гнучких компетентностях, цифровій грамотності, адаптивності та здатності до безперервного навчання.

Аналітична оцінка сучасного стану кадрового потенціалу в Україні показала низку системних проблем: зниження рівня зайнятості у період воєнної кризи, структурну незбалансованість попиту та пропозицій робочої сили, недостатній рівень компетентностей значної частини трудових ресурсів.

Розроблений у статті підхід до побудови механізму управління розвитком кадрового потенціалу ґрунтується на інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління персоналом. Зазначений механізм дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту, скоротити часові лаги між формуванням та використанням компетентностей, а також забезпечити адаптивність системи управління людськими ресурсами до викликів цифрової трансформації.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення інструментів оцінювання ефективності впровадженого механізму, формування індикаторів вимірювання цифрових компетентностей та аналіз впливу цифровізації на продуктивність праці та інноваційну активність організацій.

Список використаних джерел:

1. Spencer, L.M., Spencer, S.M. Competence at work: models for superior performance. Wiley India Pvt. Limited. 2008. 384 p. ISBN 978-0-471-54809-6.
2. Ennis, M.R. (2008). Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration. U.S. Department of Labor. URL: <https://surl.li/cwzjzp>
3. Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/38842>
4. Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. Journal of Management, Vol. 47. Iss. 7. Pp. 1796-1819. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
5. Yoon, S.W., Han, S., & Chae, C. (2024). People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. Human Resource Development Review, Vol. 23(1). Pp. 30-57. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
6. Gangani, N.T., McLean, G.N., & Braden, R.A. (2004). Competency-based human resource development strategy. ERIC, Pp. 1111-1118. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492513.pdf>
7. Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J. K., & Kemp, L.K. (2004). Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 291 p. URL: <https://surl.li/cc/bwiwyl>
8. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Зайнятість та безробіття. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/menu/rp_vd.htm
9. Інфляційний звіт, січень 2025 року. (2025). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku>
10. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/>
11. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. (2024). Європейська бізнес асоціація. URL: <https://surl.li/dqddcx>
12. Яценко Л. (2025). Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://surl.li/uucuvu>
13. З чого складається HR-експертиза? 11 навичок, які важливо розвивати, практикувати та підтримувати. (2024). Budni. URL: <https://surl.li/fkqbne>

References:

1. Spencer, L.M., Spencer, S.M. Competence at work: models for superior performance. Wiley India Pvt. Limited. 2008. 384 p. ISBN 978-0-471-54809-6. [in English].
2. Ennis, M.R. (2008). Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration. U.S. Department of Labor. Retrieved from: <https://surl.li/cwwzjp> [in English].
3. Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://dx.doi.org/10.2760/38842> [in English].
4. Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. *Journal of Management*, Vol. 47. Iss. 7. Pp. 1796-1819. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799> [in English].
5. Yoon, S.W., Han, S., & Chae, C. (2024). People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human Resource Development Review*, Vol. 23(1). Pp. 30-57. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362> [in English].
6. Gangani, N.T., McLean, G.N., & Braden, R.A. (2004). Competency-based human resource development strategy. ERIC, Pp. 1111-1118. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492513.pdf> [in English].
7. Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J. K., & Kemp, L.K. (2004). Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 291 p. Retrieved from: <https://surl.li/cc/bwiwyl> [in English].
8. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Зайнятість та безробіття [Demographic and social statistics. Labor market. Employment and unemployment]. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/menu/rp_vd.htm [in Ukrainian].
9. Інфляційні звіт, січень 2025 року [Inflation Report, January 2025]. (2025). National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> [in Ukrainian].
10. Пенсійний фонд України [Pension Fund of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.pfu.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році [Staff shortages, high salary expectations and mobilization are key labor market trends in 2024]. (2024). European Business Association. Retrieved from: <https://surl.li/dqddcx> [in Ukrainian].
12. Іатсенко, Л. (2025). Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії [Specialists with higher education in the labor market of Ukraine: modern realities]. National Institute for Strategic Studies. Retrieved from: <https://surl.li/uucuvu> [in Ukrainian].
13. З чого складається HR-експертиза? 11 навичок, які важливо розвивати, практикувати та підтримувати [What does HR expertise consist of? 11 skills that are important to develop, practice and maintain]. (2024). Budni. Retrieved from: <https://surl.li/fkqbre> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.10.2025 р.