

УДК 331:005.95/.96:338.2

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.1>

УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Чернікова Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-0079-6411

Жадан Олег Анатолійович

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0001-8042-4916

Пінченко Олег Сергійович

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0001-6494-4153

У статті визначено актуальність управління компетентностями персоналу в умовах цифрових змін та доведено необхідність розвитку цифрових компетентностей які стають сьогодні ключовими для працівників та керівників будь-яких підприємств. Вивчено роботи вітчизняних науковців з даних питань та встановлено, що на сучасному етапі ще недостатньо опрацьованими залишаються питання розвитку цифрових компетентностей персоналу. Сформовано комплекс методів, які застосовувались авторами для досягнення мети дослідження. Встановлено, що компетентності є багатокомпонентним поняттям, яке містить такі складові: знання, навички, вміння, мотивацію, особистісні якості, поведінкові моделі. Наведено приклади hard- та soft-skills, а також можливі напрями їхнього розвитку. Надано визначення цифрових компетентностей персоналу та наведено їхні приклади, а також встановлено, що цифрові знання, навички та вміння відносяться до групи професійних компетентностей (hard-skills). Досліджено законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють питання створення роботодавцями умов для професійного зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін на ринку праці. Проведено аналіз сучасних інструментів управління компетентностями персоналу підприємства з визначенням сфери їхнього застосування. Наведено комплекс сучасних методів управління компетентностями персоналу в умовах цифрових змін спрямованих на їх формування та розвиток, оцінку, а також розроблено алгоритм реалізації розвитку цифрових компетентностей персоналу. Зроблено висновки про важливість постійного розвитку та оновлення компетентностей персоналу в умовах цифрових змін і про переваги, які вони надають як працівникам – для можливостей кар'єрного зростання та збільшення власних доходів, так і підприємствам – для досягнення стратегічних цілей, забезпечення та підтримки конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності тощо. Окреслено напрями подальших розвідок з питань управління цифровими компетентностями працівників підприємства, залежно від сфери зайнятості.

Ключові слова: компетентності, персонал, підприємство, управління, цифрові зміни, цифрові компетентності.

Nataliia Chernikova, Oleh Zhadan, Oleh Pinchenko
Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT OF COMPETENCES OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF DIGITAL CHANGE

The article defines the relevance of personnel competence management in the conditions of digital changes and proves the need for the development of digital competences, which are becoming key for employees and managers of any enterprises today. The work of domestic scientists on these issues was studied and it was established that at the current stage, the issues of the development of digital competences of personnel remain insufficiently worked out. A complex of methods was formed, which were used by the authors to achieve the goal of the research. It was established that competence is a multi-component concept that contains the following components: knowledge, skills, abilities, motivation, personal qualities, behavioral models. Examples of hard- and soft-skills are given, as well as possible directions of their development. The definition of digital competences of personnel is provided and their examples are given, and it is also established that digital knowledge, skills and abilities belong to the group of professional competences (hard-skills). The legislative and regulatory acts that regulate the issue of employers creating conditions for the professional growth of employees, improving their qualifications and adapting to changes in the labor market have been studied. An analysis of modern tools for managing the competences of the company's personnel was carried out, with the definition of the scope of their application. A complex of modern methods of personnel competence management in the conditions of digital changes aimed at the formation and development of competences, their assessment, and an algorithm for implementing the development of digital competences of personnel are presented. Conclusions were made about the importance of continuous development and updating of personnel competencies in the conditions of digital changes and about the benefits they provide both to employees – for opportunities for career growth and increasing their own incomes, and to enterprises – to achieve strategic goals, ensure and maintain competitiveness, increase activity efficiency, etc. Directions for further research on issues of managing the digital competences of the company's employees, depending on the field of employment, have been formed.

Keywords: competencies, personnel, enterprise, management, digital changes, digital competencies.

Вступ. Управління компетентностями персоналу є ключовим елементом забезпечення ефективності роботи підприємства та його сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Розвиток технологій, цифровізація та автоматизація змінюють компетенції, необхідні для виконання завдань. Тому, важливо забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Сучасні підприємства стикаються з безліччю викликів: глобалізацією, цифровими трансформаціями та нестабільністю економічного середовища. Управління компетентностями в таких умовах забезпечує гнучкість у реагуванні на ці виклики, кращу адаптацію до нових технологій і процесів, а також дозволяє оптимізувати роботу персоналу, реалізувати стратегічні цілі та підтримувати інноваційний потенціал компанії.

Матеріали та методи. В умовах глобалізації зростає конкуренція за талановитих працівників, особливо на фоні зростаючої мобільності персоналу і дефіциту кваліфікованих кадрів. Питанням управління компетентностями персоналу, їхній оцінці та розвитку приділено значну увагу у роботах таких науковців, як: Л. Батченко, О. Вартанова, М. Дорошина, Т. Гусаковська, О. Кир'янова, О. Криворучко,

С. Леськова та інших. Але, технологічні зміни та цифровізація бізнес-середовища підвищує важливість підготовки працівників до роботи в умовах впровадження штучного інтелекту, роботизації та роботи з великими даними [2, с. 97; 4, с. 99]. Для кращої адаптації персоналу до роботи в умовах таких змін, необхідно приділяти увагу розвитку цифрових компетентностей працівників та керівників всіх рівнів [12]. У зв'язку з цим, тема даного дослідження є актуальною та потребує детального вивчення.

Метою статті є дослідження питань управління компетентностями персоналу в умовах цифрових змін та пошук шляхів розвитку цифрових компетентностей працівників з використанням сучасних інструментів та методів. Для досягнення мети було використано велику кількість загальнонаукових методів дослідження, а саме: спостереження, порівняння, абстрагування, узагальнення, а також методи системного та комплексного аналізу тощо.

Результати. Компетентності відображають здатність працівника діяти відповідно до вимог посади, специфіки організації та умов зовнішнього середовища. Вони є багатокомпонентним поняттям, яке містить: знання, навички, вміння, мотивацію, особистісні якості, поведінкові моделі (рис. 1). Знання передбачають володіння інформацією, яку праців-

ник має про процеси, технології, стандарти тощо, а навички та вміння свідчать про здатність працівника застосовувати ці знання у практичній діяльності при виконанні конкретних завдань. Мотивація може бути різною, але тут мова йдеться саме про внутрішню мотивацію та бажання працівника досягати цілей і розвиватися. Поведінкові моделі – це конкретні дії або стиль роботи, що характеризують ефективного працівника [18, с. 327].

Професійні знання (Hard skills) включають технічні знання та вміння, необхідні для виконання конкретних завдань, наприклад, знання програмного забезпечення, інженерних процесів, агротехнічних заходів тощо. До особистісних якостей (Soft skills) слід віднести: емоційний інтелект, лідерські здібності, навички комунікації, вирішення конфліктів, адаптивність до змін, стресостійкість та ін.

Значення цінностей та мотивації полягає у відповідності особистісних цінностей працівника корпоративній культурі підприємства та його готовності, вмотивованості досягати спільних цілей. Розуміння поведінкових моделей, а саме, конкретних дій або способів реагування працівника на різні практичні ситуації у процесі виконання завдань, допомагає керівництву підприємства налагодити ефективну та злагоджену роботу всього колективу.

Розвинуті компетентності дозволяють персоналу швидко реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати нові технології та працювати в умовах змін. А ефективне поєднання технічних, соціальних та

психологічних аспектів даного поняття необхідно для виконання професійних обов'язків працівників.

Компетентності персоналу є фундаментом для ефективної роботи організації, забезпечуючи відповідність між вимогами посади, стратегією підприємства та особистими характеристиками працівників. Управління компетентностями є також важливим елементом сучасного HR-менеджменту [2, с. 98; 21, с. 74].

Сучасні науковці виділяють сьогодні цифрові навички в окрему групу та визначають їх як здатність використовувати сучасні цифрові технології для підвищення ефективності роботи. Прикладом таких навичок є:

робота з CRM, ERP, аналітичними платформами (Power BI, Tableau);

здатність забезпечувати захист даних підприємства (кібербезпека);

уміння використовувати інструменти дистанційної роботи (Microsoft Teams, Slack) та ін.

Більшість цифрових компетентностей стають сьогодні базовими, ключовими та універсальними для всіх працівників підприємства, незалежно від їхньої посади чи галузі.

З точки зору поділу компетентностей на м'які або соціальні (soft skills) та жорсткі або фахові (hard skills), цифрові знання, навички та вміння слід віднести до другої групи, які є спеціалізованими та необхідні для виконання конкретних професійних завдань. Вони, зазвичай, піддаються вимірюванню

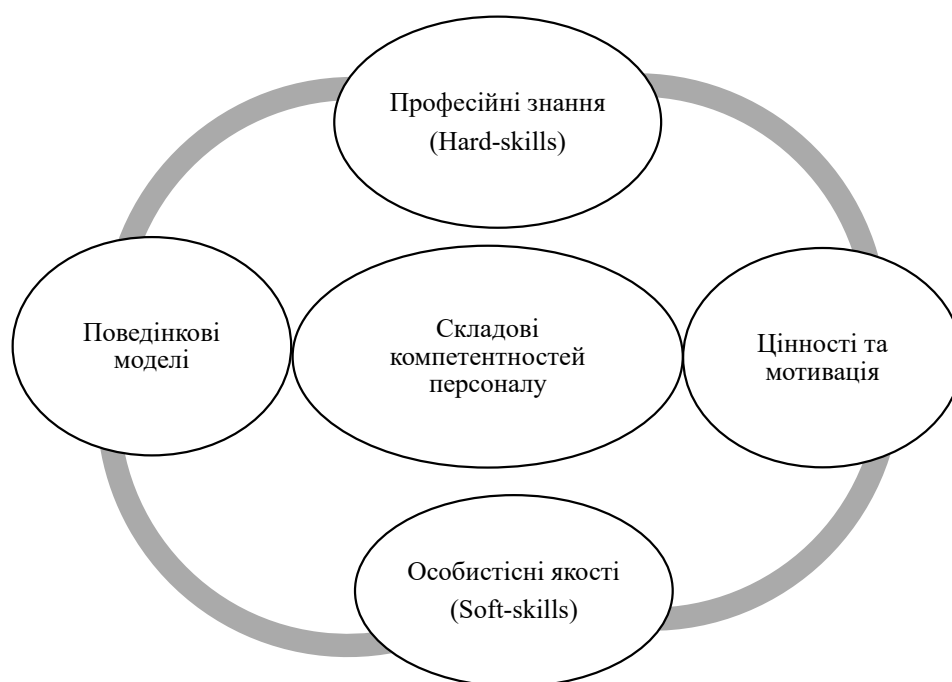


Рис. 1. Основні складові компетентностей персоналу

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 85; 5; 6, с. 267; 14; 18, с. 327]

та перевірки через сертифікації, тести або практичні завдання. Hard skills визначають рівень кваліфікації працівника в певній сфері, наприклад, вміння працювати з ERP- та CRM-системами, використовувати інструменти цифрового маркетингу, програмування тощо, та є базовими для відповідних посад та служать основою для призначення на них провідних фахівців. Високий рівень технічних навичок у працівників дозволяє підприємству впроваджувати інновації, автоматизувати процеси та залишатися конкурентоспроможним. Усе це сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки висококваліфікований персонал швидше та якісніше виконує завдання.

Soft skills – це міжособистісні, поведінкові та адаптивні навички, що визначають здатність працівника ефективно взаємодіяти з іншими, управляти собою та працювати в команді. На відміну від hard skills, вони є більш універсальними та застосовуються в різних сферах діяльності. Soft skills, такі як комунікабельність і емпатія, дозволяють створювати ефективні робочі групи, а навички мотивації, управління змінами та прийняття рішень підвищують ефективність керівництва. Емоційний інтелект і вміння розв'язувати проблеми сприяють здоровому робочому клімату та знижують конфлікти. У динамічному бізнес-середовищі працівники з розвиненими soft skills здатні швидко адаптуватися до нових умов.

У табл. 1 наведено приклади hard- та soft-skills, а також можливі напрями їхнього розвитку.

Hard skills і soft skills є двома невід'ємними елементами компетентності персоналу, розвиток яких сприяє ефективному виконанню завдань, забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність підприємства, підтримує інноваційний потенціал та дозволяє

впроваджувати нові ідеї. Баланс між цими навичками є ключовим для досягнення довгострокового успіху, оскільки hard skills забезпечують технічну здатність виконати роботу, тоді як soft skills допомагають виконувати її ефективно, взаємодіючи з іншими. Таким чином на підприємстві створюється кадровий резерв для управлінських позицій з працівників, які мають добре розвинені і технічні навички і лідерські.

Регулювання розвитку компетентностей персоналу в Україні забезпечується комплексом законодавчих і нормативно-правових актів, які спрямовані на створення умов для професійного зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до змін на ринку праці (табл. 2).

Роботодавці мають дотримуватися цих норм для забезпечення ефективного функціонування підприємства та мотивації персоналу.

Для ефективного формування, розвитку та оцінки компетентностей персоналу підприємства, з урахуванням сучасних тенденцій, постійно змінних умов ринку та стратегічних цілей організації, слід використовувати сучасні інструменти та методи управління даними процесами (табл. 3).

Сучасні інструменти та методи управління компетентностями персоналу підприємства забезпечують інтеграцію технічних рішень із традиційними підходами, такими як навчання та менторство. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу, адаптації до змін та реалізації стратегічних цілей організації та мають такі переваги як:

автоматизація процесів управління компетентностями знижує витрати часу та ресурсів;

забезпечення персоналізованого підходу до навчання та розвитку;

Таблиця 1

Приклади та напрями розвитку Hard- та Soft-skills персоналу підприємства

Група навичок	Приклади	Напрями розвитку
Hard-skills	знання програмного забезпечення (наприклад, Excel, SAP, AutoCad). володіння іноземними мовами; технічні навички (ремонт обладнання, робота з сучасними машинами); володіння інструментами менеджменту; розробка стратегій (наприклад, бізнес-планування).	навчальні курси та сертифікації на платформах: Coursera, Udemu, або спеціалізовані курси для конкретних галузей; впровадження корпоративного навчання (організація семінарів, тренінгів); інструменти наставництва (досвідчені працівники передають знання новачкам) тощо.
Soft-skills	емоційний інтелект (EQ); креативність; управління часом; конфліктологія; здатність до навчання.	тренінги та воркшопи (наприклад, курси з емоційного інтелекту або розвитку лідерських якостей); зворотний зв'язок і менторство (регулярні зустрічі з керівниками або коучами для вдосконалення поведінкових моделей); ситуаційне навчання (робота в командах, розв'язання кейсів і практичні завдання та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 28; 13, с. 51; 19–20]

Таблиця 2

**Законодавча та нормативно-правова база,
що регулює розвиток компетентностей персоналу вітчизняних підприємств**

Назва документу	Сфера регулювання
<i>Законодавчі акти</i>	
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	обов'язок роботодавця забезпечувати належні умови для підвищення кваліфікації працівників; організацію професійної підготовки, перепідготовки та навчання працівників
Закон України «Про освіту»	визначено правові основи для організації професійного навчання дорослих, зокрема працівників підприємств; підтримується концепція «навчання впродовж життя»
Закон України «Про професійний розвиток працівників»	передбачає створення умов для професійного навчання працівників підприємств та регулює питання співпраці роботодавців із закладами професійної освіти
Закон України «Про зайнятість населення»	регулює професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників через центри зайнятості
Закон України «Про колективні договори і угоди»	визначає зобов'язання роботодавця щодо організації навчання працівників, закріплені в колективних договорах
<i>Нормативно-правові акти</i>	
Національна рамка кваліфікацій (НРК)	встановлює стандарти професійної кваліфікації та компетентностей працівників
<i>Міжнародні норми та стандарти</i>	
Рекомендація Європейського парламенту щодо ключових компетентностей для навчання протягом усього життя	підтримує впровадження цифрових, соціальних та професійних компетентностей.

Джерело: сформовано автором на основі [7–11; 16–17]

Таблиця 3

Сучасні інструменти управління компетентностями персоналу підприємства

Назва групи інструментів	Назва інструменту	Приклад	Сфера застосування
Цифрові платформи та системи	HRM-системи (Human Resource Management Systems)	Платформи SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR, дозволяють автоматизувати	управління компетентностями, вести облік навичок, планувати навчання
	Learning Management Systems (LMS)	Системи Moodle, Coursera for Business, Udemy for Business	допомагають організувати корпоративне навчання та підвищення кваліфікації
	Платформи оцінювання персоналу	Інструменти для оцінки компетентностей, наприклад, 360-degree feedback, Harrison Assessments, Criteria Corp	забезпечують багатовимірну оцінку навичок співробітників
Інструменти аналітики та моніторингу	Платформи аналітики великих даних (Big Data Analytics)	Power BI, Tableau, Zoho Analytics	аналізують дані про ефективність працівників і відповідність їх компетентностей цілям організації
	Інструменти моніторингу настроїв персоналу	Officevibe, Culture Amp	допомагають зрозуміти, як працівники оцінюють власну компетентність і потребу у вдосконаленні

Джерело: сформовано автором на основі [12; 19; 21, с. 73–74]

постійний моніторинг та аналіз змін у рівні компетенцій дозволяє швидко реагувати на прогалини; поєднання управління компетенціями персоналу з довгостроковими цілями підприємства, інтеграція з бізнес-стратегіями [22].

Методи управління компетентностями персоналу підприємства слід поділити на ті, які дозволяють формувати та розвивати їх і ті, що використовуються для їхньої оцінки, навчання та розвитку (табл. 4).

Навчальні платформи є ефективним інструментом для розвитку компетентностей персоналу, забезпечуючи доступ до сучасних знань і можливість інтерактивного навчання. Вони підтримують розвиток як hard skills, так і soft skills, дозволяючи підприємствам адаптувати працівників до сучасних вимог ринку. Найбільш популярні платформи для розвитку компетентностей є корпоративні платформи:

Таблиця 4

Сучасні методи управління компетентностями персоналу підприємства

Назва групи методів	Назва методу	Сфера застосування
Формування та розвиток компетентностей	Моделі компетентностей	визначення набору ключових компетенцій для кожної посади. наприклад, модель компетенцій «зірка» охоплює технічні навички (hard skills), міжособистісні навички (soft skills), мотивацію та корпоративні цінності
	Індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans)	створення індивідуальних планів навчання та кар'єрного зростання на основі оцінки поточних навичок і потреб працівника
Оцінка компетентностей	Метод 360-градусного зворотного зв'язку (360-degree feedback)	оцінювання компетенцій працівника за допомогою зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників
	Асесмент-центри (Assessment Centers)	комплексний підхід, що включає тестування, симуляції, інтерв'ю для оцінки рівня компетенцій
	Оцінка KPI (Key Performance Indicators)	відстеження ефективності виконання завдань за допомогою конкретних показників.
Навчання та розвиток	Менторство та коучинг	залучення досвідчених працівників до наставництва для підвищення професійного рівня молодих спеціалістів
	Гейміфікація навчання	використання ігрових елементів для залучення працівників до навчання (наприклад, платформи Quizizz, Kahoot!)
	Онлайн-курси та сертифікація	співпраця з платформами на кшталт LinkedIn Learning, Skillshare для розвитку компетентностей

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 85; 14, с. 28; 18, с. 326; 22]

Coursera for Business – курси від провідних університетів і компаній світу (Google, IBM). Вони покривають широкий спектр тем: від аналітики даних до управління проектами, дають можливість сертифікації та адаптації до бізнес-завдань;

Udemy for Business – орієнтований на індивідуальний розвиток і командне навчання, має більше 20 000 курсів із технічних та поведінкових компетентностей;

LinkedIn Learning – фокус на лідерство, цифрові компетентності, проектний менеджмент, є можливість інтеграції з профілем LinkedIn для відстеження досягнень;

Skillsoft – пропонує ресурси для вивчення IT, безпеки, аналітики та лідерства. Особливістю даного курсу є мікронавчання для швидкого отримання знань;

360Learning – корпоративна платформа, яка дозволяє створювати інтерактивні курси для працівників, орієнтуючись на їх потреби. Фокусується на колаборації, розвитку soft skills та адаптивності. Вартість варіюється залежно від масштабу компанії.

Перевагами використання навчальних онлайн платформ є:

доступ до навчання у будь-якому місці та у будь-який час;

одночасне навчання великої кількості працівників;

автоматизація відстеження результатів навчання, інтеграція з HR-системами;

постійне оновлення курсів відповідно до сучасних трендів.

Використання навчальних платформ допомагає підприємствам формувати сильні команди з необхідними компетенціями, підтримувати конкурентоспроможність і сприяти професійному зростанню працівників. Вибір платформи залежить від потреб компанії, специфіки галузі та цілей навчання, фінансових можливостей. А вартість навчання персоналу підприємства залежить від напрямку, методу навчання, використаних платформ або ресурсів, тривалості курсу та інших факторів.

Інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації персоналу мають такі переваги: зниження витрат на залучення зовнішніх експертів; поліпшення залученості персоналу; розвиток навичок адаптації до змін і інновацій.

Впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, FMIS) дозволяє покращити процеси планування, моніторингу та прийняття управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати тощо. Тому, розвиток цифрових компетенцій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємств, забезпечуючи їх сталий розвиток [2, с. 95; 21, с. 73].

З метою реалізації розвитку цифрових компетентностей персоналу слід: по-перше, провести аудит наявних навичок, визначити рівень цифрових знань у працівників для створення індивідуальних програм навчання; по-друге, здійснити планування навчання, включити цифрові компетенції у стратегію розвитку персоналу; по-третє, заохотити персонал до навчання шляхом мотивування (різні види

винагород або підвищення заробітної плати) та підтримувати ідеї, спрямовані на впровадження інновацій у повсякденну діяльність.

Висновки. Управління компетентностями персоналу – це комплексний процес, що охоплює визначення, розвиток, оцінку та постійне вдосконалення компетентностей працівників. Він є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, його стратегічним ресурсом, оскільки компетентності персоналу формують базу для інновацій, адаптації до змін і досягнення довгострокових цілей.

Компетентності мають динамічний характер та змінюються під впливом технологічного прогресу, трансформацій ринку праці та нових вимог до професійної діяльності. Тому на сучасному етапі є важливим впровадження моделей навчання протягом життя (Lifelong Learning) для персоналу. Використання таких цифрових платформ як HRM-системи та LMS (Learning Management Systems) спрощують процеси управління компетентностями, забезпечуючи персоналізоване навчання, моніторинг прогресу та аналітику даних.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Батченко Л. В., Гончар Л. О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11 (221). С. 22–33.
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
3. Вартанова О. Ментальні шаблони як складова компетенції персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана*. 2017. Вип. 1 (13). С. 80–88.
4. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5 (61). С. 97–102.
5. Григор'єва Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління. URL: ntkonf.org/grigoreva-po-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya (дата звернення 29.01.2025).
6. Дороніна М., Литовченко І., Михайленко Д. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 368 с.
7. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
8. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
9. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
10. Закон України «Про професійний розвиток працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
11. Кодекс законів про працю України (КЗпП). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
12. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.21 р. №167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#> (дата звернення: 29.01.2025).
13. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін.* Харків, 2022. Вип. 39. С. 45–54.
14. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3 (03). С. 26–31.
15. Мінцифри: в Україні впровадять міжнародну сертифікацію навичок володіння комп'ютером. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-v-ukrayini-vprovadyat-mizhnarodnu-sertifikaciyu-navichok-volodinnya-kompyuterom> (дата звернення: 29.01.2025).
16. Національна рамка кваліфікацій (НРК). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
17. Рекомендація Європейського парламенту щодо ключових компетентностей для навчання протягом усього життя. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text (дата звернення: 29.01.2025).
18. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 326–329.
19. Цінність досвіду VS посада: нові шляхи розвитку та зростання. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).

20. Чернікова Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень. *Збірник наукових праць ХНУ. Економічні науки*. 2020. Т. 2. №4. С. 52–55.
21. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 70–76.
22. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444.

REFERENCES:

1. Batchenko L. V., Honchar L. O. (2019) Rozvytok profesiinykh kompetentsii personalu yak osnova ekonomichnoho zrostantia [Development of professional competences of personnel as the basis of economic growth]. *Aktualni problemy ekonomiky*. No. 11 (221). P. 22–33. [in Ukrainian]
2. Bei H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia*. No. 2 (34). P. 93–101. [in Ukrainian]
3. Vartanova O. (2017) Mentalni shablony yak skladova kompetentsii personalu. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Mental patterns as a component of personnel competence]: zb. nauk. pr. Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu im. V. Hetmana. Vyp. 1 (13). P. 80–88. [in Ukrainian]
4. Vartanova O. V. (2017) Profesiina kompetentnist personalu: suchasni vymohy ta pidkhody do formuvannia [Professional competence of personnel: modern requirements and approaches to formation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. No. 5 (61). P. 97–102. [in Ukrainian]
5. Hryhorieva N. O. Otsinka yakosti personalu v systemi efektyvnoho upravlinnia [Assessment of personnel quality in the effective management system]. URL: ntkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnia (accessed 29.01.2025)
6. Doronina M., Lytovchenko I., Mykhailenko D. (2016) Formuvannia ta rozvytok profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu [Formation and development of professional competence of management personnel]: monohrafiia. Kh.: VD “INZhEK”, 2016. 368 s.
7. Zakon Ukrainy “Pro zainiastist naselennia” [About population employment]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (accessed 29.01.2025)
8. Zakon Ukrainy “Pro kolektyvni dohovory i uhody” [About collective agreements]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (accessed 29.01.2025)
9. Zakon Ukrainy “Pro osvitu” [About education]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed 29.01.2025)
10. Zakon Ukrainy “Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv” [About the professional development of employees]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (accessed 29.01.2025)
11. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy (KZpP) [Code of Labor Laws of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (accessed 29.01.2025)
12. Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei [Concept of development of digital competences]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.21r. №167-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#> (accessed 29.01.2025)
13. Kryvoruchko O. M., Kovalova O. P. (2022) Otsinka kompetentnostei menedzhmentu korporatsii [Assessment of corporate management competencies]. *Ekonomika transp. kompleksu: zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, KhNADU; redkol.: V. H. Shynkarenko (vidp. red.) ta in. Kharkiv, 2022. Vyp. 39. P. 45–54.*
14. Leskova S. V. (2023) Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpriemstva [A competent approach in managing the personnel potential of a modern enterprise]. *Transformatsiina ekonomika*. No. 3 (03). P. 26–31. [in Ukrainian]
15. Mintsyfy: v Ukraini vprovadiat mizhnarodnu sertyfikatsiiu navychok volodinnia kompiuterom [Ministry of Digital: Ukraine will introduce international certification of computer skills]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-v-ukrayini-vprovadyat-mizhnarodnu-sertifikatsiyu-navychok-volodinnia-kompyuterom> (accessed 29.01.2025)
16. Natsionalna ramka kvalifikatsii (NRK) [National framework of qualifications]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p#Text> (accessed 29.01.2025)
17. Rekomendatsiia Yevropeiskoho parlamentu shchodo kliuchovykh kompetentnostei dlia navchannia protiahom usoho zhyttia [Recommendation of the European Parliament on key competences for lifelong learning]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text (accessed 29.01.2025)
18. Ushkalov V. V. (2018) Osoblyvosti otsinky efektyvnosti protsesu rozvytku personalu [Peculiarities of evaluating the effectiveness of the personnel development process]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 23. P. 326–329. [in Ukrainian]

19. Tsinnist dosvidu VS posada: novi shliakhy rozvytku ta zrostannia [Value of experience VS position: new ways of development and growth]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf> (accessed 29.01.2025)
20. Chernikova N. M. (2020) Problemy kadrovoho zabezpechennia pidpriemstv v umovakh tsyfrovyykh peretvoren [Problems of staffing of enterprises in the conditions of digital transformations]. *Zbirnyk naukovykh prats KhNU. Ekonomichni nauky*. T. 2. No. 4. P. 52–55. [in Ukrainian]
21. Chernikova N. M., Voronina V. L., Chebotarov K. H. (2023) Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in the management of HR processes at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*. No. 3. P. 70–76. [in Ukrainian]
22. Sheliuzhak I. H., Todoruk S. I., Kyfiak V. I. (2020) Innovatsiini metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Biznes Inform.* No. 3. P. 437–444. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025