

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.20>

УДК 005.336

Є. В. Баженов,

д. е. н., доцент,

директор ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0117-294X>

В. Е. Кривенцов,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2504-1625>

ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Ye. Bazhenkov,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

SSI «Institute for Modernization of Educational Content»

V. Kryventsov,

Postgraduate Student of the Department of Management and Marketing,

Private Higher Education Establishment «European University»

ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEE COMPETENCE

В умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та розширення практик дистанційної зайнятості зростає потреба в нових підходах до управління людськими ресурсами.

*Компетентнісний підхід стає домінуючою парадигмою HR-менеджменту, оскільки дозволяє комплексно оцінювати знання, навички, мотивацію та поведінкові характеристики працівників. Оцінювання компетенцій набуває особливого значення для формування ефективних команд, управління продуктивністю та визначення потенціалу персоналу в умовах змін. Попри зростаючу роль цифрових інструментів, більшість організацій все ще використовують застарілі або малоефективні системи оцінювання, що створює потребу в переосмисленні підходів до діагностики і розвитку компетенцій. Мета дослідження – проаналізувати теоретичні й практичні аспекти оцінювання та розвитку компетентності працівників, з урахуванням сучасних викликів і можливостей цифровізації. У статті досліджено теоретичні засади та практичні підходи до оцінювання й розвитку компетентності працівників у контексті сучасних трансформацій ринку праці. Акцент зроблено на значенні компетентнісного підходу як ключового інструменту стратегічного управління персоналом. Проаналізовано класифікації компетенцій (зокрема, *hard skills*, *soft skills*, ключові та професійні), розкрито зміст поняття «компетентність» з різних наукових позицій та обґрунтовано доцільність її комплексної оцінки з урахуванням поведінкових і професійних компонентів. У межах дослідження систематизовано основні традиційні системи оцінювання компетентностей – атестації, інтерв'ю, тестування, метод 360 градусів, оцінювання за KPI – та визначено доцільність їх застосування залежно від рівня адаптивності до змін і швидкості збору даних. Представлено аналітичну модель вибору методів оцінювання, що допомагає обґрунтувати управлінські рішення в контексті цілей організації. Особливу увагу приділено сучасним цифровим підходам, зокрема гейміфікованим платформам, системам штучного інтелекту, віртуальним симуляціям і Big Data-аналітиці як інноваційним інструментам діагностики та розвитку компетенцій працівників. Запропоновано авторський погляд на ефективне поєднання традиційних і цифрових*

методів оцінювання з урахуванням викликів діджиталізації праці. Визначено, що впровадження адаптивних, технологічно підкріплених систем управління компетенціями сприяє підвищенню ефективності персоналу, збереженню талантів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

In the context of digital transformation of the economy, increasing competition in the labor market, and the expansion of remote work practices, there is a growing need for new approaches to human resource management. The competency-based approach is becoming the dominant paradigm in HR management, as it enables comprehensive assessment of employees' knowledge, skills, motivation, and behavioral characteristics. Competency assessment is gaining particular importance for team building, performance management, and identifying employee potential in times of change. Despite the increasing role of digital tools, most organizations still use outdated or inefficient evaluation systems, which creates the need to rethink approaches to the diagnosis and development of competencies. The purpose of the study is to analyze the theoretical and practical aspects of employee competency assessment and development, taking into account modern challenges and the opportunities offered by digitalization. The article explores the theoretical foundations and practical approaches to evaluating and developing employee competencies in the context of current labor market transformations. Special attention is paid to the role of the competency-based approach as a key tool for strategic HR management. The study analyzes classifications of competencies (including hard skills, soft skills, key, and professional competencies), reveals the essence of the concept of «competence» from various scientific perspectives, and substantiates the feasibility of its comprehensive assessment, taking into account both behavioral and professional components.

The research systematizes the main traditional competency assessment systems – such as certification, interviews, testing, the 360-degree method, and

KPI-based evaluation – and determines the appropriateness of their application depending on the level of adaptability to change and the speed of data collection. An analytical model for selecting evaluation methods is presented, which supports management decisions in line with organizational goals. Particular attention is given to modern digital approaches, including gamified platforms, artificial intelligence systems, virtual simulations, and big data analytics as innovative tools for diagnosing and developing employee competencies. The article proposes the authors' perspective on the effective combination of traditional and digital evaluation methods in light of the challenges of labor digitalization. It is determined that the implementation of adaptive, technology-driven competency management systems contributes to improving employee performance, retaining talent, and strengthening the competitive positions of enterprises.

Ключові слова: компетентність, оцінювання персоналу, компетентнісний підхід, HR-менеджмент, цифровізація праці, розвиток працівників.

Keywords: competence, employee assessment, competency-based approach, HR management, labor digitalization, employee development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифровізації, динамічного розвитку ринку праці та зростання вимог до якості трудових ресурсів все більшої ваги набуває компетентнісний підхід до управління персоналом. Оцінювання та розвиток компетентності працівників є ключовими інструментами формування ефективної команди, адаптації до змін і підвищення конкурентоспроможності організацій. Водночас на практиці спостерігається фрагментарне впровадження систем оцінювання, слабкий зв'язок між оцінкою та професійним розвитком персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі спостерігається зростаюча увага до проблематики оцінювання та розвитку компетентності працівників у контексті трансформації організаційних структур, впровадження цифрових технологій, гнучких моделей зайнятості та потреби в адаптивному управлінні людськими ресурсами. Здійснений аналіз джерел дозволяє виокремити кілька ключових напрямів досліджень. Перший напрям стосується компетентнісного підходу до оцінювання персоналу та побудови ефективних систем управління цим процесом. Зокрема, у роботі Галайди Т.О. та Олешко К.В. [1] акцентовано увагу на формуванні комплексної системи оцінювання персоналу, заснованої на поєднанні компетентнісного підходу та стратегічного бачення розвитку компанії. Подібні підходи підтримують і Григор'єва О.В. та ін. [2], Гончаренко О.Г. [3], Овчиннікова М.О. [4]. Окрему групу становлять дослідження, які стосуються розробки моделей компетентностей і їх адаптації до нових умов праці. Волобоева І. та ін. [5] пропонують універсальну модель компетентностей, орієнтовану на дистанційний режим роботи. Зарубіжна література розширює теоретичні й методичні основи, зокрема через включення цифрових та математичних інструментів оцінювання. Так, М. Bohloulia et al. [6] пропонують експертну математичну систему оцінювання компетентностей персоналу. W. Hu та C. Chan [7] представляють поведінково-орієнтовану модель оцінювання командної взаємодії у віртуальному середовищі, яка відповідає потребам сучасних гнучких організацій. Нарешті, у роботах О. Середи [8], Н. Колеснікової [9], К. Шапошникова [14] та А. Жаворонка [15] окреслено перспективи професійного розвитку працівників в Україні через призму міжнародного досвіду, що підкреслює важливість імплементації глобальних стандартів у національні HR-практики. Таким чином, проаналізовані джерела демонструють, що оцінювання та розвиток компетентностей працівників є багатовимірною проблематикою, яка охоплює як методологічні, так і прикладні аспекти, включаючи цифровізацію, гнучкі форми зайнятості,

інтеграцію результатів оцінювання в системи мотивації та навчання, а також гармонізацію національних практик із міжнародними стандартами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити теоретико-методологічні засади та практичні інструменти оцінювання і розвитку компетентності працівників в умовах трансформації ринку праці та цифровізації організацій, а також визначити ефективні підходи до впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетентність є багатовимірним поняттям, яке досліджується з різних сторін. З одного боку, компетентність розглядають як інтегративну характеристику особистості, що включає знання, навички, вміння і поведінкові якості, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків [1]. У цьому контексті компетентність виступає як сукупність здатностей, що дозволяють працівникові адаптуватися до змін у робочому середовищі і досягати високих результатів.

Інший підхід акцентує увагу на поведінкових аспектах компетентності, підкреслюючи важливість мотивації, самоорганізації, комунікативних навичок і здатності до навчання [5]. Згідно з цією позицією, компетентність виходить за межі технічних знань і включає вміння ефективно взаємодіяти в команді, приймати рішення в умовах невизначеності та відповідально ставитися до виконання завдань.

З позицій HR-менеджменту компетентність трактують як основу для побудови профілів посад, розробки систем оцінювання та формування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу [3]. Тут компетентність є одним із ключових критеріїв для визначення потенціалу працівника і розробки стратегій його професійного зростання, що, у свою чергу, впливає на загальну ефективність організації.

Зарубіжні дослідження також виділяють компетентність як інтегративне поняття, що поєднує знання, навички, ставлення і цінності, необхідні для успішної діяльності в умовах швидких технологічних і соціальних змін [9]. Цей підхід узгоджується із концепцією сталого розвитку

персоналу, де компетентність розглядається не лише як поточний ресурс, а й як потенціал для майбутнього розвитку і адаптації.

Таким чином, поняття компетентності охоплює не лише технічні аспекти професійної діяльності, але й поведінкові, мотиваційні й ціннісні компоненти, що забезпечують ефективність і адаптивність працівника у сучасних організаціях.

Підходи до класифікації компетенцій у науковій літературі різняться залежно від мети дослідження та сфери застосування, проте найпоширенішою є поділ на hard skills і soft skills, який вперше широко популяризував D. Goleman у контексті емоційного інтелекту в 1995 році [10].



Рис. 1. Класифікація компетенцій: Hard Skills та Soft Skills

**Джерело: складено авторами*

Hard skills – це технічні, професійні навички, які легко виміряти та навчити, такі як володіння мовами програмування, фінансами чи знання законодавства. Soft skills, навпаки, включають міжособистісні навички, комунікацію, емоційний інтелект, креативність і здатність працювати в команді, які важче формалізувати, але вони критично важливі для успішної діяльності працівника [10].

Далі, у межах компетентнісного підходу, з'явилась класифікація ключових компетенцій, що акцентує увагу на універсальних навичках, необхідних для адаптації в різних професійних і соціальних контекстах. Цю ідею розвинув Р. Drucker [11] у 1990-х роках, наголошуючи на важливості гнучкості, здатності до навчання і аналітичного мислення як основних компетенцій майбутнього.

Ще одна група – професійні компетенції, які охоплюють специфічні знання, навички та поведінкові стандарти, притаманні певній галузі чи посаді. Концептуальне розмежування між професійними і ключовими компетенціями вперше детально опрацьовано L. Spencer та S. Spencer [12] у 1993 році, які підкреслювали, що професійні компетенції відображають глибину фахової експертизи, тоді як ключові – це більш загальні уміння, які можуть бути застосовані у різних контекстах.

Сучасні підходи також включають класифікацію на функціональні, поведінкові та управлінські компетенції, що дозволяє комплексно оцінювати як технічні, так і м'які навички з урахуванням специфіки управлінської діяльності. Цю систему часто використовують у HR-практиках, спираючись на ідеї D. McClelland, який ще в 1973 році ввів поняття компетенцій як поведінкових характеристик, що передбачають успішність у роботі [13].

Отже, класифікація компетенцій відображає їх багатогранність і допомагає організаціям будувати ефективні системи оцінювання та розвитку персоналу з урахуванням як технічних знань, так і соціально-поведінкових аспектів діяльності працівників.

Компетентнісний підхід у сучасному менеджменті має ключове значення для підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід полягає в орієнтації на розвиток і оцінювання не лише професійних знань і технічних навичок працівників, а й їхніх поведінкових характеристик, мотивації, комунікативних умінь і здатності адаптуватися до змін [1]. В умовах динамічних змін на ринку праці, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростаючої конкуренції компетентнісний підхід дозволяє більш гнучко і точно визначати потреби в персоналі, формувати індивідуальні траєкторії розвитку і підтримувати безперервне навчання.

Отже, компетентнісний підхід у сучасному менеджменті виступає фундаментом для підвищення якості управління людськими ресурсами, що сприяє конкурентоспроможності підприємств і сталому розвитку організаційних систем загалом.

Системи оцінювання компетентності працівників є важливим елементом управління персоналом, що дозволяє не лише визначити рівень професійних знань і навичок, а й виявити потенціал для розвитку, а також адаптацію до змін у робочому середовищі. Традиційні системи оцінювання включають такі методи, як атестації, оцінювання 360 градусів, інтерв'ю, тестування, а також оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI) [3].



Рис. 2. Система оцінювання компетентності працівників

**Джерело: складено авторами*

Рис. 2 ілюструє вибір системи оцінювання компетентності працівників залежно від двох ключових параметрів: швидкості збору даних та адаптивності системи до змін:

у лівій нижній частині, де поєднуються низька швидкість збору даних і низька адаптивність до змін, розташовані атестації. Ця система є традиційною і формальною, її перевага — структурованість і офіційний характер, але вона не дає змоги оперативно реагувати на нові виклики або швидко оновлювати критерії оцінки;

у лівій верхній частині, де спостерігається низька швидкість збору даних, але висока адаптивність до змін, знаходиться оцінювання 360 градусів. Цей метод передбачає комплексний зворотний зв'язок від різних

учасників робочого процесу (керівників, колег, підлеглих), що дозволяє врахувати різні аспекти поведінки і компетентностей працівника. Незважаючи на відносно повільний збір інформації через необхідність опитування багатьох респондентів, ця система добре адаптується до змін у культурі і стратегії організації;

у правій верхній частині розміщено оцінювання за KPI, яке характеризується високою швидкістю збору даних і високою адаптивністю до змін. Цей метод базується на кількісних показниках ефективності, що легко автоматизуються та швидко оновлюються у відповідь на зміни бізнес-цілей. Він підходить для оцінки результатів діяльності у сферах, де можна чітко виміряти продуктивність;

у правій нижній частині, де висока швидкість збору даних поєднується з низькою адаптивністю до змін, розташовані інтерв'ю та тестування. Ці методи дозволяють оперативно отримувати конкретну інформацію про знання і навички працівника, але зазвичай орієнтовані на статичні критерії і менш гнучкі до швидких змін робочого середовища.

Таким чином, вибір системи оцінювання компетентності повинен базуватися на балансі між необхідною швидкістю отримання інформації та здатністю системи адаптуватися до динамічних змін у організації та зовнішньому середовищі. Організації, що прагнуть швидко реагувати на зміни, можуть обирати методи з високою адаптивністю і швидкістю збору, наприклад, оцінювання за KPI, а ті, що цінують глибину та комплексність оцінки – оцінювання 360 градусів. Традиційні атестації залишаються актуальними для формалізованих процедур підтвердження кваліфікації, тоді як інтерв'ю і тестування є ефективними на етапах підбору і розвитку персоналу.

В умовах цифрової трансформації праці та поширення дистанційної роботи виникає потреба у впровадженні нових методик оцінювання, які базуються на технологіях штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data) та автоматизації процесів. Серед перспективних рішень – використання

систем Assessment Center з елементами віртуальної реальності (VR), які імітують робочі ситуації та дозволяють оцінити компетентність працівника у наближених до реальних умовах. Такі системи дають змогу відстежувати поведінкові реакції, комунікативні навички і прийняття рішень у динамічному середовищі.

Іншим перспективним напрямом є застосування аналітичних платформ на основі штучного інтелекту, які збирають і аналізують дані про робочі процеси, комунікації і виконання завдань у режимі реального часу. Це дозволяє формувати персоналізовані профілі компетентності, оперативно виявляти прогалини і пропонувати адаптивні програми розвитку. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання для аналізу поведінки працівника у корпоративних месенджерах, системах управління проектами або CRM-системах. Також зростає популярність гейміфікації процесів оцінювання, що підвищує мотивацію працівників брати активну участь у самооцінці та тренінгах, а також дозволяє більш об'єктивно оцінювати навички у форматі ігор або симуляцій.

Запропоновані методики у комплексі з традиційними підходами створюють більш гнучку, прозору і точну систему оцінювання компетентності, яка відповідає викликам цифрової економіки та новим моделям організації праці. Впровадження таких систем потребує відповідної підготовки HR-фахівців, розвитку IT-інфраструктури та врахування етичних аспектів обробки персональних даних.

Отримані результати підтверджують актуальність компетентнісного підходу як домінантної моделі в управлінні персоналом у сучасних умовах трансформації ринку праці. Водночас практика впровадження систем оцінювання свідчить про наявність ряду суперечностей. Зокрема, традиційні методи, хоч і залишаються базовими, часто не відповідають вимогам високої гнучкості та динаміки цифрового середовища. Ці виклики вимагають подальшого дослідження комбінованих моделей оцінювання, що поєднують точність цифрових інструментів із гнучкістю поведінкових підходів.

Особливої уваги заслуговує адаптація таких систем до національного контексту, з урахуванням специфіки українського ринку праці, організаційної культури та цифрової готовності компаній.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Оцінювання та розвиток компетентності працівників є ключовими елементами сучасної системи управління персоналом, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності організацій та їхню здатність адаптуватися до змін. Компетентнісний підхід, що орієнтується не лише на технічні навички, а й на поведінкові характеристики та потенціал до навчання, забезпечує інтеграцію HR-процесів – від підбору кадрів до кар'єрного розвитку. Отже, ефективне впровадження компетентнісного підходу до оцінювання потребує системного підходу, технологічної готовності, участі керівництва і врахування особливостей організаційної культури. У результаті це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, збереженню талантів і формуванню адаптивної та інноваційної організаційної структури.

Література

1. Галайда Т. О., Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1 (34). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
2. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 13.08.2025).
3. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини*. 2023. № 2 (11). DOI 10.32755/sjeducation.2023.02.063
4. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного*

університету. 2020. № 1(72). С. 62-67. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8>

5. Волобоєва, І., Кравчук, О., Парашук, Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>

6. Bohloulia M., Mittasb N., Kakarontzasb G., Theodosioub T., Angelisb L., Fathia M. Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. *Journal of Expert Systems with Applications*. 16 Jan 2020. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.09797>

7. Hu W., Chan C. K. Y. Closing the Evaluation Gap: Developing a Behavior-Oriented Framework for Assessing Virtual Teamwork Competency. *Journal of Expert Systems with Applications*. 20 Apr 2025. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.14531>

8. Sereda O., Burniagina Yu., Halkina N. Standards of professional development of employees: international experience and current prospects in Ukraine. *Право та інноваційне суспільство*. 2022. № 1(18). С. 43-56. DOI 10.37772/2309-9275-2022-1(18)-4

9. Колеснікова Н. І., Жаворонок А. В. Сутність трудових ресурсів та аналіз їх використання. *Молодий вчений*. 2017. 6 (46). С. 427-429. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/97.pdf> (дата звернення: 13.08.2025).

10. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books, 1995.

11. Drucker P. F. *Post-Capitalist Society*. Harper Business, 1993.

12. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, 1993.

13. McClelland D. C. Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*. 1973. № 28(1). P. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.

14. Жаворонок А. В. Ринок праці в контексті системи економічної та соціальної безпеки: роль, елементи, аналіз та значення. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2(12). С. 190-199. <http://doi.org/10.32750/2023-0215>

15. Шапошников К. С., Жаворонок А. В. Цифрові навички як чинник трансформації ринку праці в країнах Європейського Союзу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-06>

References

1. Halaida, T.O. and Oleshko, K.V. (2022), "Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on the competency approach", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(34). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
2. Hryhoriieva, O.V. Halaida, T.O. and Iskruck, A.V. (2014), "Formation of an effective personnel evaluation system at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (Accessed 13 August 2025).
3. Honcharenko, O.H. (2023), "Methods of personnel evaluation and their impact on the effectiveness of organizational systems", *Naukovyi visnyk Sivershchyny*, vol. 2(11). <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.02.063>
4. Ovchynikova, M.O. and Deliiieva, Ye.S. (2020), "Ensuring effective personnel evaluation", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1(72), pp. 62-67. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.8>
5. Voloboeva, I. Kravchuk, O. and Parashchuk, Ye. (2021), "Universal competency model for remote work", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36>
6. Bohloulia, M. Mittasb, N. Kakarontzasb, G. Theodosioub, T. Angelisb, L. and Fathia, M. (2020), "Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach", *Journal of Expert Systems with Applications*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.09797>
7. Hu, W. and Chan, C.K.Y. (2025), "Closing the evaluation gap: Developing a behavior-oriented framework for assessing virtual teamwork competency", *Journal of Expert Systems with Applications*, April. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.14531>

8. Sereda, O., Burniagina, Yu., & Halkina, N. (2022), "Standards of professional development of employees: International experience and current prospects in Ukraine", *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, vol. 1(18), pp. 43-56. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-1\(18\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-1(18)-4)
9. Kolesnikova, N.I. and Zhavoronok, A.V. (2017), "Essence of labour resources and analysis of their uses", *Molodyi vchenyi*, vol. 6 (46), pp. 427-429. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/97.pdf> (Accessed 13 August 2025).
10. Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, NY, USA.
11. Drucker, P.F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business, Brighton, USA.
12. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
13. McClelland, D.C. (1973), "Testing for competence rather than for "intelligence"", *American Psychologist*, vol. 28(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
14. Zhavoronok, A. (2023). "The labor market in the context of the economic and social security system: role, elements, analysis and significance", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2(12), pp. 190-199. <http://doi.org/10.32750/2023-0215>
15. Shaposhnikov, K.S. and Zhavoronok, A.V. (2025), "Digital Skills as a Driver of Labour Market Transformation in European Union Countries". *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-06>

Стаття надійшла до редакції 17.08.2025 р.