

КОМПЕТЕНЦІЇ МАЙБУТЬОГО ЯК НАПРЯМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

COMPETENCIES OF THE FUTURE AS A DIRECTION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню ролі компетенцій майбутнього у стратегічному розвитку людського капіталу підприємств в умовах цифрової трансформації та четвертої промислової революції. Проаналізовано виклики сучасних організацій внаслідок стрімких технологічних змін, глобалізації та розвитку Індустрії 4.0. Визначено десять найважливіших компетенцій майбутнього з найвищими показниками зростання попиту серед роботодавців на період 2025–2030 років. Особлива увага приділена поєднанню технологічних навичок з когнітивними та соціально-емоційними компетенціями. Представлено 4-рівневу модель компетенцій у формі піраміди з екзистенційними навичками в основі. Обґрунтовано необхідність системного підходу до впровадження компетенцій майбутнього через перегляд процесів рекрутингу, оцінки ефективності, програм навчання та формування корпоративної культури безперервного розвитку.

Ключові слова: компетенції майбутнього, стратегічний розвиток, людський капітал, підприємство, конкурентоспроможність.

This article investigates the strategic role of future competencies in human capital development within enterprises facing digital transformation and the Fourth Industrial Revolution. The research addresses contemporary challenges confronting modern organizations due to rapid technological changes, globalization, and Industry 4.0 development, necessitating fundamental reconsideration of human capital management approaches. The study reveals a growing gap between short-term business needs and long-term requirements for developing new competency types. The research identifies 10 critical competencies expected to gain highest importance during 2025–2030, with artificial intelligence and big data leading employer demand and growth expectations. The analysis demonstrates a significant shift toward integrating technical skills with cognitive and socio-emotional competencies, including creative thinking, continuous learning capacity, resilience, flexibility, and adaptability. Special attention is devoted to leadership skills, analytical thinking, and environmental protection competencies. The article presents a 4-level competency model structured as a pyramid, with existential skills forming the foundation – universal abilities including consciousness, willpower, and self-learning capacity. Higher levels encompass meta-skills for complex problem-solving, cross-contextual skills applicable across domains, and contextual professional skills at the apex. The model illustrates the transformation of digital skills from narrow technical abilities to integrated personal competencies essential for professional and daily life. Based on analysis of reports from leading organizations, the research substantiates the necessity for systematic and structured approaches to implementing future competencies through a comprehensive and thoughtful revision of recruitment processes, performance evaluation systems, and training programs, with particular emphasis on the growing need for a corporate culture that consistently supports and encourages continuous learning in order to ensure a stable and sustainable competitive advantage over time.

Key words: future competencies, strategic development, human capital, enterprise, competitiveness.

УДК 005.963:331.101.3:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-60>

Чабаненко О.С.¹

аспірант,

Європейський університет

Chabanenko Oleksandr

European University

Постановка проблеми. Стрімкі технологічні зміни, викликані розвитком Індустрії 4.0, цифровізацією та глобалізацією, трансформують вимоги до працівників і переосмислюють підходи до управління людським капіталом. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю не лише адаптувати персонал до нових реалій, а й формувати стратегічне бачення розвитку професійних компетенцій, які відповідатимуть вимогам майбутнього. Традиційні моделі підготовки кадрів виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості, інноваційності та стійкості організацій. Водночас спостерігається розрив між короткостроковими потребами бізнесу та довгостроковими викликами, пов'язаними з формуванням нового типу компетенцій. Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та практичного впровадження підходів до розвитку компетенцій майбутнього як ключового елемента стратегічного управління людським капіталом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі зростає увага до компетенцій майбутнього як чинника стратегічного розвитку людського капіталу. Брассе Д., Ферстер М., Гюн П., Клір Д., Клір М. та Мьосте Л. [1] пропонують алгоритмічний підхід до виявлення компетенцій майбутнього. Штаффенова Н. і Кухарчікова А. [2], а також Лаврук О. і Славіна Н. [3] акцентують увагу на поєднанні технічних і особистісних компетенцій. Донді М., Клір Д., Пан'є Ф. і Шуберт Д. [4], Кріст Г. [5] і аналітики Світового економічного форуму [7] підтверджують зростання значущості цифрових, когнітивних і соціально-емоційних навичок. У роботах Замлинського В., Лебедєвої І. та Гориня М. [8], а також у монографії під редакцією Антонюк Л., Севастюк А., Ільницького Д. і Лігоненка Л. [9] розглянуто сучасні моделі формування компетентностей на основі міждисциплінарного підходу та безперервного навчання.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6230-6281>

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі компетенцій майбутнього у стратегічному розвитку людського капіталу підприємства, визначення ключових навичок, які будуть найбільш затребуваними у найближчі п'ять років, аналіз сучасних моделей компетенцій та їх практичного застосування, а також обґрунтування системного підходу до інтеграції компетенцій майбутнього в управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та четвертої промислової революції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі вимоги до людського капіталу швидко змінюються. Розуміння того, які саме навички потрібні для успішної роботи в умовах непередбачуваного майбутнього, має критичне значення – від цього залежить не тільки успіх окремих компаній і працівників, але й розвиток економіки та суспільства загалом. Навички майбутнього стають ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку праці. Тому виявлення та розвиток таких навичок представляє значний інтерес для всіх зацікавлених сторін, адже дозволяє як окремим особам, так і організаціям ефективно підготуватися до майбутніх викликів і вимог [1, с. 469–470].

Дослідження питання формування та розвитку компетенцій майбутнього набуває особливої актуальності в контексті четвертої промислової революції та цифрової трансформації бізнес-процесів. Трансформаційні зміни в економіці вимагають від підприємств переосмислення підходів до управління людським капіталом та формування нових стратегій його розвитку. Для розуміння сутності цього явища важливо визначити, що компетенції – це набір якостей працівника, що включає знання, навички, цінності, особисті риси та мотивацію. Всі ці елементи визначають, як працівник виконує свою роботу, і в підсумку впливають на загальну ефективність і успішність підприємства [2].

Розуміння сутності компетенцій у контексті стратегічного управління людським капіталом дає змогу підприємствам створювати цілісні системи професійного розвитку людського капіталу. Компетентнісний підхід об'єднує формальні кваліфікації з практичними здібностями працівників, забезпечуючи синергетичний ефект від їх взаємодії. Водночас сучасний бізнес розвивається настільки швидко, що підприємствам доводиться постійно підвищувати планку вимог до своїх працівників. Це змушує керівництво регулярно переосмислювати, які саме навички та знання дійсно потрібні для ефективної роботи. Глобалізація тільки посилює цю тенденцію – з'являються абсолютно нові професії, а старі кардинально змінюються, вимагаючи від людей творчого підходу та готовності працювати за новими правилами. При цьому всі ці зміни безпосередньо впливають на те, як ми виконуємо свої щоденні завдання.

Нові компетенції стають своєрідним ключем до виживання в мінливому світі, але їх розвиток потребує свіжих, адаптивних методів навчання, які дійсно працюють в реальних умовах і допомагають досягати конкретних результатів [3].

Компетенції майбутнього відіграють стратегічну роль для підприємства, оскільки є основою його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах стрімкого технологічного розвитку ті компанії, які інвестують у формування та розвиток таких навичок у своїх працівників, отримують відчутні конкурентні переваги. Їхні команди краще готові до впровадження інновацій, швидше адаптуються до змін на ринку та демонструють вищу продуктивність. За даними McKinsey, високий рівень володіння базовими навичками майбутнього тісно пов'язаний із кращими результатами працевлаштування, вищими доходами та більшою задоволеністю роботою [4].

Розвиток людського капіталу розглядається не як підтримувальна функція, а як перетворення його в джерело інновацій, гнучкості та здатності до швидкої трансформації. Інвестування у формування компетенцій майбутнього стає частиною довгострокової стратегії підприємства.

Стратегічний підхід до розвитку компетенцій майбутнього передбачає інтеграцію цих навичок у корпоративну стратегію та операційні процеси. Підприємства, які успішно реалізують такий підхід, формують культуру безперервного навчання та інновацій, що стає їх ключовою конкурентною перевагою. Важливість цього підходу підтверджують результати дослідження, проведеного консалтинговою компанією Deloitte. У відповідності до цього дослідження працівники вбачають необхідність у досягненні балансу між технічними та людськими навичками, як на робочому місці, так і в можливостях навчання та розвитку. 60% працівників вказали, що їхні компанії приділяють більше уваги нагальним потребам бізнесу, ніж розвитку людського капіталу задля досягнення довгострокового успіху, а 94% опитаних виразили стурбованість тим, що майбутні генерації будуть виходити на ринок праці не маючи таких необхідних людських навичок як дивергентне мислення, емоційна гнучкість і стійкість [5].

Ці дані свідчать про зростаючий розрив між короткостроковими цілями бізнесу та довгостроковими потребами в розвитку людського капіталу. Успішні підприємства повинні знаходити баланс між поточними операційними потребами та інвестиціями у формування компетенцій майбутнього. Розуміння цього балансу особливо важливе з огляду на результати багаторічних досліджень у цій сфері. Згідно з 30-річними міжнародними дослідженнями консалтингових груп McBer та Hay, існує 5 ключових компетенцій, які компанії найбільше цінують у своїх працівниках.

До затребуваних та завжди актуальних навичок належать: здатність до інновацій, адаптивність до змін, орієнтованість на потреби клієнта, націленість на досягнення результатів та володіння технічною експертизою у своїй галузі. Здатність до інновації передбачає, що працівник спроможний генерувати оригінальні ідеї, які сприяють розвитку та досягненню цілей організації. Адаптивність до змін проявляється у вмінні ефективно працювати в різноманітних ситуаціях та з різними людьми й колективами, легко пристосовуючись до динамічних умов. Орієнтація на клієнта передбачає допомогу у задоволенні специфічних потреб інших. Ця компетенція включає розуміння різних, часом протилежних поглядів, глибоке знання потреб клієнтів, аналіз процесів ухвалення ними рішень щодо покупок, а також ефективне використання комунікаційних каналів між підприємством та клієнтами. Орієнтація на результат стосується вміння встановлювати чіткі цілі та пріоритети для оптимального використання наявних ресурсів, а також забезпечення відповідності досягнутих результатів стратегічним цілям організації. Технічна експертиза пов'язана з безперервним професійним розвитком через набуття й удосконалення спеціалізованих технічних і професійних навичок у відповідній сфері діяльності, що передбачає поглиблення та розширення власної експертизи [6, с. 207].

Ці п'ять компетенцій формують фундаментальну основу для професійного успіху в будь-якій галузі, поєднуючи технічні та м'які навички у комплексну систему професійних здібностей. Їх розвиток має стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Водночас важливо розуміти, що ландшафт компетенцій продовжує швидко змінюватися.

В умовах стрімких змін на ринку праці, спричинених розвитком технологій, змінами в організації праці та зростаючою увагою до сталого розвитку, роботодавці формують нові пріоритети щодо компетенцій, які будуть найбільш затребуваними у найближчі п'ять років. Діаграма на рис. 1 демонструє 10 компетенцій, які, за прогнозами роботодавців, досягнуть найбільшої важливості протягом наступних 5 років. Значення у відсотках відображають чисте зростання очікуваної важливості кожної компетенції – різницю між часткою респондентів, які очікують зростання попиту на компетенцію, і часткою тих, хто очікує її зниження.

Згідно з опитуванням роботодавців, найбільший приріст очікуваної важливості демонструють технологічні навички. Очолює список штучний інтелект і великі дані з чистим зростанням у 87%. За ним ідуть мережі та кібербезпека (81%) і технологічна грамотність (79%), що свідчить про зростаючу роль цифрових рішень у бізнес-середовищі. Не менш важливими стають і когнітивні та соціально-емоційні навички. Креативне мислення набрало 73%, а здатність до безперервного навчання та стійкість, гнучкість і адаптивність – по 66%. Високий результат також показали лідерські навички та соціальний вплив (65%), аналітичне мислення (63%) і управління талантами (63%). Замикає десятку захист навколишнього середовища (61%), що підкреслює зростаючу актуальність екологічної відповідальності у корпоративних стратегічних пріоритетах. Ці тенденції вказують на посилення ролі цифрової трансформації, адаптивності працівників, інноваційного мислення та сталого розвитку як ключових чинників успішної діяльності організацій у найближчі роки [7, с. 37–38].

Висвітлені дані демонструють зміщення акцентів у сторону інтеграції технічних

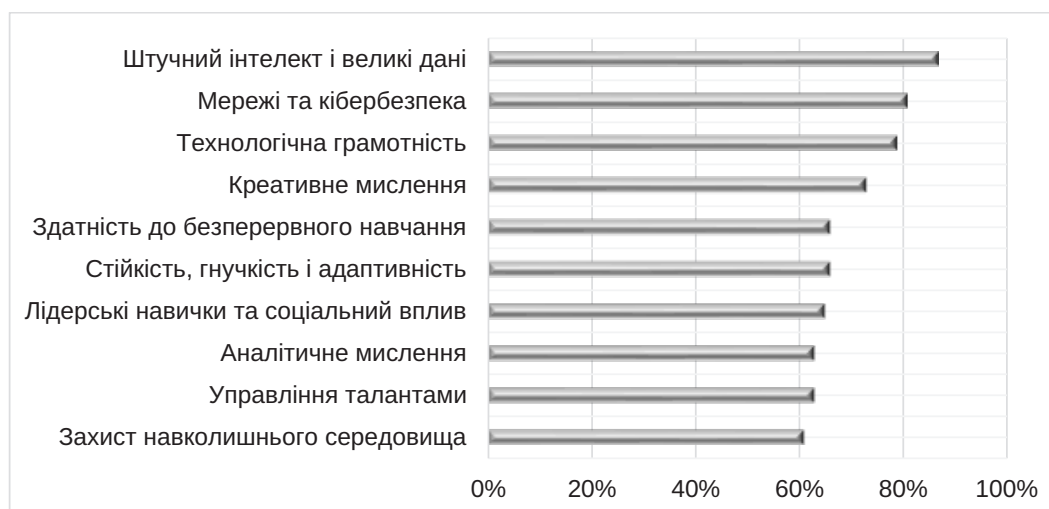


Рис. 1. Компетенції майбутнього: 2025–2030 роки

Джерело: складено автором на основі [7, с. 37]

і когнітивно-соціальних навичок. Майбутнє належить тим працівникам, які поєднують здатність керувати цифровими інструментами з вмінням комунікувати, мислити критично та трансформувати знання в дію.

У сучасних організаціях компетенції займають центральне місце в системі управління людськими ресурсами. Багато підприємств інтегрують модель компетенцій у всі аспекти кадрової роботи, застосовуючи її як базовий інструмент для реалізації стратегічних завдань. З позиції організаційного розвитку компетенції представляють собою оптимальне поєднання професійних знань та практичних здібностей працівників, необхідних для досягнення поставлених цілей у конкретних часових рамках. Такий підхід дозволяє підприємствам систематично формувати та розвивати кадровий потенціал відповідно до актуальних потреб бізнесу та запланованих показників ефективності [8, с. 209–210].

Інтеграція моделі компетенцій у HR-процеси створює єдину методологічну основу для оцінки, розвитку та мотивації персоналу. Це забезпечує узгодженість між індивідуальними цілями працівників та стратегічними завданнями організації. Проте традиційні підходи до моделювання компетенцій потребують істотного переосмислення.

Сучасний ринок праці дедалі більше потребує фахівців з міждисциплінарною підготовкою, а не лише вузькопрофільних спеціалістів. Це вимагає нової моделі компетенцій, яка базується не лише на знаннях і навичках, а й на глибших особистісних якостях – способі мислення, ставленні до розвитку, здатності адаптуватися. Саме ці риси визначають поведінку людини й можуть розвиватися впродовж життя. Такий підхід передбачає поєднання особистісного розвитку з потребами ринку праці. Основою нової освітньої моделі виступає 4-рівнева структура компетенцій (рис. 1).

На рис. 2 зображено модель компетенцій у формі піраміди, де основою виступають

екзистенційні навички – універсальні здатності, які людина набуває протягом життя та застосовує в різних ситуаціях, зокрема це усвідомленість, сила волі та здатність до самонавчання. Вище розташовані метанавички, що допомагають вирішувати складні завдання в різних галузях і разом з екзистенційними формують внутрішній стрижень особистості. Наступним рівнем є крос-контекстні навички, як-от тайм-менеджмент чи командна робота, які застосовуються у багатьох сферах діяльності. На вершині піраміди знаходяться контекстуальні навички, переважно професійні, які залежать від конкретного середовища і швидко змінюються відповідно до завдань. У моделі також показано зміну ролі цифрових навичок: якщо у XX столітті вони сприймалися як вузькопрофесійні (hard skills), то в XXI столітті вони інтегруються на всіх рівнях, стаючи частиною особистісної компетентності, потрібної і в роботі, і в повсякденному житті. Така структура моделі акцентує важливість розвитку базових навичок із довготривалим ефектом і передбачає побудову освітніх програм різної тривалості – від короткострокових курсів до довготривалого навчання протягом усього життя [9, с. 33].

Практичне впровадження компетенцій майбутнього в стратегічний розвиток людського капіталу підприємства вимагає системного підходу до всіх аспектів управління персоналом. По-перше, необхідно переглянути процеси рекрутингу та відбору кандидатів, включивши до критеріїв оцінки не лише професійні знання, а й адаптивність, креативність та здатність до навчання. По-друге, система оцінки ефективності працівників має враховувати розвиток компетенцій майбутнього як ключовий показник професійного зростання. По-третє, програми навчання та розвитку персоналу мають бути побудовані на принципах безперервного навчання з акцентом на формування екзистенційних та метанавичок.

Особливу увагу слід приділити створенню корпоративної культури, яка сприяє розвитку



Рис. 2. Модель компетенцій

Джерело: складено автором на основі [9, с. 32]

компетенцій майбутнього. Це передбачає формування середовища психологічної безпеки, де працівники не бояться експериментувати та помилятися, підтримку ініціатив щодо міждисциплінарної співпраці, а також заохочення до постійного саморозвитку. Керівництво підприємства має демонструвати особистий приклад у розвитку власних компетенцій майбутнього, оскільки це створює позитивний вплив на всю організацію.

Висновки. Компетенції майбутнього стають критично важливим фактором стратегічного розвитку людського капіталу підприємств, вимагаючи від організацій комплексного підходу до формування та розвитку як технологічних, так і соціально-емоційних навичок працівників. Успішна реалізація цього підходу потребує системних змін у всіх аспектах управління людським капіталом: від процедур рекрутингу та адаптації до систем оцінювання та мотивації, створення відповідної корпоративної культури, що підтримує безперервне навчання, та постійного інвестування в розвиток людського потенціалу організації.

Особливої уваги вимагає збалансоване поєднання розвитку цифрових компетенцій з формуванням критичного мислення, креативності та здатності до співпраці. Лише підприємства, які зможуть ефективно поєднати традиційні підходи до управління людським капіталом з інноваційними методами розвитку компетенцій майбутнього, зможуть забезпечити собі стійку конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі XXI століття.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Brasse J., Förster M., Hühn P., Klier J., Klier M., Moestue L. Preparing for the future of work: a novel data-driven approach for the identification of future skills. *Journal of Business Economics*. 2023. Vol. 94, № 3. P. 467–500. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01169-1>
2. Štaffenová N., Kucharčíková A. Human capital management – values, competencies, and motivation – concerning Industry 4.0. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2024. Vol. 37, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677x.2024.2324160>
3. Лаврук О., Славина Н. Сучасні проблеми та перспективи формування професійної компетентності персоналу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-48>
4. Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the skills citizens will need in the future world of work. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (дата звернення: 25.05.2025).
5. Christ G. Deloitte: Most workers worry future generations won't have adequate human skills. *HR Dive*.

2024. 29 жовтня. URL: <https://www.hrdiver.com/news/workers-worry-future-generations-wont-have-human-skills/731362/> (дата звернення: 25.05.2025).

6. Díaz-Fernández M., López-Cabrales A., Valle-Cabrera R. A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. Vol. 17, № 3. P. 205–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002>

7. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. 152 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 25.05.2025).

8. Замлинський В., Лебедева І., Горинь М. Сучасні тенденції управління: компетентність персоналу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 310(5(1)). С. 209–213. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-34)

9. Digital economy: The impact of ICT on human capital and the formation of future competencies: monograph / edited by L. Antoniuk, A. Sevastiuk, D. Ilnytskyi, L. Ligonenko et al. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021. 350 p.

REFERENCES:

1. Brasse J., Förster M., Hühn P., Klier J., Klier M., Moestu, L. (2023). Preparing for the future of work: A novel data-driven approach for the identification of future skills. *Journal of Business Economics*, vol. 94(3), pp. 467–500. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01169-1>
2. Štaffenová N., Kucharčíková A. (2024). Human capital management – values, competencies, and motivation – concerning Industry 4.0. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 37(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677x.2024.2324160>
3. Lavruk, O., & Slavina, N. (2024). Suchasni problemy ta perspektivy formuvannya profesiinoi kompetentnosti personalu v umovakh hlobalizatsii [Modern problems and prospects for the formation of professional competence of personnel in the context of globalization]. *Ekonomska ta suspilstvo*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-48> (in Ukrainian).
4. Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. (2021, June 25). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (accessed: 25.05.2025).
5. Christ, G. (2024, October 29). Deloitte: Most workers worry future generations won't have adequate human skills. HR Dive. Available at: <https://www.hrdiver.com/news/workers-worry-future-generations-wont-have-human-skills/731362/> (accessed: 25.05.2025)
6. Díaz-Fernández M., López-Cabrales A., Valle-Cabrera R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17(3), pp. 205–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002>
7. World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic

Forum. Retrieved January 10, 2025. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/> (accessed: 25.05.2025).

8. Zamlinskyi V., Lebedieva I., Horyn M. (2022). Suchasni tendentsii upravlinnia: kompetentnist personalu pidpriemstva [Current trends in management: Competence of enterprise personnel]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

Sciences, vol. 310(5(1)), pp. 209–213. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-34) (in Ukrainian).

9. Antoniuk L., Sevastiuk A., Ilnytskyi D., Ligonenko L., et al. (Eds.). (2021). Digital economy: The impact of ICT on human capital and the formation of future competencies [Monograph]. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 350 p.