

Ліпич Л. Г.

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцький національний технічний університет  
ORCID ID 0000-0002-9059-7271

## **УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

**JEL Classification: M12, M54, J24  
SECTION "ECONOMICS": Економіка**

**Анотація.** Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація сучасних наукових підходів до трактування поняття компетенцій у межах економічної науки та HR-менеджменту, а також обґрунтування ролі управління компетенціями талановитих працівників як ключового елемента системи управління талантами підприємств в умовах трансформації ринку праці, цифровізації та посилення конкуренції за носіїв людського капіталу. Особливу увагу приділено аналізу еволюції поняття компетенцій у працях українських і зарубіжних науковців 2021-2025 років та виявленню їх стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку підприємств. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, порівняльний метод, системний і структурно-функціональний підходи, контент-аналіз наукових публікацій, аналітичних звітів OECD та Всесвітнього економічного форуму, узагальнення та логічне моделювання - для формування авторських висновків і концептуальних узагальнень. У результаті дослідження встановлено, що в сучасних економічних і HR-дослідженнях домінує інтегративний підхід до трактування компетенцій, відповідно до якого вони розглядаються як динамічний економічний ресурс і інвестиційний компонент людського капіталу. Обґрунтовано, що компетентність постає як комплексна характеристика працівника, що поєднує знання, уміння, навички, поведінкові, мотиваційні та адаптивні складові, забезпечуючи ефективну професійну діяльність у змінному середовищі. Визначено основні групи компетентностей (когнітивні, функціональні, поведінкові, метакомпетентності, соціальні та організаційні), які формують основу професійної результативності. Доведено, що управління компетенціями талановитих працівників є центральним елементом системи управління талантами та механізмом трансформації індивідуального потенціалу в конкурентні переваги підприємства. Виявлено ключові проблеми цього процесу, зокрема невідповідність між наявними та стратегічно необхідними компетенціями, відсутність цілісних моделей розвитку, культурні бар'єри та зростання мобільності талановитих працівників. Зроблено висновок, що ефективно управління компетенціями талановитих працівників потребує системного, довгострокового та стратегічно орієнтованого підходу, інтегрованого з корпоративною стратегією, організаційною культурою та системою мотивації.

**Ключові слова:** компетенції; компетентність; управління компетенціями; управління талантами; людський капітал; HR-менеджмент; талановиті працівники; конкурентоспроможність підприємства.

**Abstract.**The purpose of the article is to provide a theoretical generalization and systematization of contemporary scientific approaches to the interpretation of the concept of competencies within economic science and HR management, as well as to substantiate the role of managing the competencies of talented employees as a key element of enterprise talent management systems in the context of labor market transformation, digitalization, and increasing competition for human capital carriers. Particular attention is paid to analyzing the evolution of the concept of competencies in the works of Ukrainian and international scholars published in 2021–2025 and to identifying their strategic significance for ensuring the competitiveness and sustainable development of enterprises. The study employs a set of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, the comparative method, systemic and structural-functional approaches, content analysis of scientific publications and analytical reports of the OECD and the World Economic Forum, as well as generalization and logical modeling to formulate the author's conclusions and conceptual generalizations. The results of the study indicate that an integrative approach to the interpretation of competencies dominates in contemporary economic and HR research. Within this approach, competencies are viewed as a dynamic economic resource and an investment component of human capital. It is substantiated that competence represents a complex characteristic of an employee that combines knowledge, skills, abilities, behavioral, motivational, and adaptive components, ensuring effective professional performance in a changing environment. The main groups of competencies are identified, including cognitive, functional, behavioral, meta-competencies, as well as social and organizational competencies, which form the basis of professional effectiveness. The study proves that managing the competencies of talented employees is a central element of the talent management system and a mechanism for transforming individual potential into enterprise competitive advantages. Key challenges of this process are identified, including the mismatch between existing and strategically required competencies, the lack of integrated development models, cultural barriers, and the increasing mobility of talented employees. The article concludes that effective management of talented employees' competencies requires a systemic, long-term, and strategically oriented approach integrated with corporate strategy, organizational culture, and motivation systems. The development and support of key competencies enhance innovation capacity, adaptability, and sustainable competitiveness of enterprises.

**Keywords:** competencies, competence; competency management, talent management, human capital, HR management, talented employees, enterprise competitiveness.

## **Вступ**

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімких економічних, технологічних, соціальних, політичних та екологічних трансформацій, які в Україні додатково ускладнюються наслідками воєнних дій. Зазначені процеси зумовлюють зростання невизначеності та турбулентності бізнес-середовища, що потребує перегляду традиційних підходів до управління підприємствами, зокрема в частині формування та використання їх ресурсного потенціалу. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, передусім талановитими працівниками, які формують основу інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах економіки, заснованої на знаннях, компетенції талановитих працівників стають ключовим чинником досягнення високих результатів діяльності підприємства. Постійні зміни в організаційному середовищі зумовлюють необхідність безперервного розвитку, оновлення та адаптації професійних, управлінських і поведінкових компетенцій персоналу. Водночас сучасні підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких підвищена мобільність працівників, гнучкі

форми зайнятості, мультикультуралізм, різноманітність поколінь та трансформація ціннісних орієнтацій персоналу. За таких умов відсутність системного підходу до управління компетенціями талановитих працівників знижує ефективність використання їх потенціалу та негативно впливає на загальну результативність діяльності підприємства, що актуалізує необхідність наукового обґрунтування відповідних управлінських підходів і інструментів.

**Метою статті** є ідентифікація ключових викликів управління талантами крізь призму управління компетенціями талановитих працівників, які виступають ключовим інструментом перетворення індивідуального потенціалу на стійку конкурентну перевагу підприємства.

### **Результати**

Термін «компетентність» зробив вражаючу кар'єру серед менеджерів та теоретиків менеджменту протягом останніх двох десятиліть. У наукових дослідженнях економістів 2021-2025 років поняття компетенції набуває особливого значення у контексті розвитку людського капіталу, трансформації ринку праці та зростання ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності підприємств і національних економік. У межах економічної науки компетенція дедалі частіше розглядається не лише як характеристика індивіда, а як економічний ресурс, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність та стійкість економічних систем.

Подальший розвиток цього підходу простежується у працях, присвячених стійкості економік та «зеленому» і цифровому переходу. У звітах OECD наголошується, що компетенції мають динамічний характер і потребують постійного оновлення, оскільки саме вони визначають здатність економічних систем адаптуватися до структурних змін. Таким чином, компетенції розглядаються як інвестиційний об'єкт у межах людського капіталу [1].

Важливий внесок у розвиток економічного трактування компетенцій зробили дослідження Всесвітнього економічного форуму. Вони визначили компетенції як поєднання професійних, цифрових і соціальних здатностей, що забезпечують ефективну участь працівників у створенні економічної цінності в умовах трансформації зайнятості [2]. У цьому контексті компетенції постають як стратегічний ресурс підприємств і національних економік.

Впродовж останніх років українські вчені-економісти переглядають традиційне розуміння поняття компетентності в контексті управління персоналом. Сучасний компетентнісний підхід у HR-менеджменті розглядає компетентність як інтегральну характеристику працівника, що включає знання, уміння, навички, особистісні риси, мотивацію та здатність до адаптації і саморозвитку. Такий підхід відходить від оцінки лише технічних навичок і акцентує увагу на здатності працівника ефективно діяти в умовах змінного ринку праці [3]. У працях А. Колота компетенції інтерпретуються як якісна складова людського капіталу, що визначає ефективність використання праці та економічні результати діяльності підприємств [4]. Автори наголошують, що інвестиції в розвиток компетенцій є економічно доцільними та мають довгостроковий ефект.

Важливою частиною теоретичного аналізу є розмежування понять «компетенція» та «компетентність». Компетенція розглядається як сукупність знань і навичок, необхідних для виконання конкретної професійної діяльності, тоді як компетентність визначається як здатність працівника успішно реалізувати свою діяльність за допомогою комплексу компетенцій. Компетентнісний підхід у HR передбачає перехід від оцінювання окремих знань до оцінювання реального потенціалу працівника щодо результативної діяльності [5].

Сучасні дослідження також підкреслюють стратегічне значення компетентностей у HR-менеджменті. Так, Криворучко та Шморгун (2025) пропонують розширену модель оцінки персоналу, яка включає професійні, м'які (soft skills) та цифрові компетентності. Це дозволяє працівнику не лише виконувати свої обов'язки, а й ефективно адаптуватися до цифрового середовища та змін на ринку праці [6].

Отже, сучасні українські науковці акцентують на таких аспектах компетентностей:

1) компетентність є комплексною характеристикою працівника, що включає знання, уміння, навички, особистісні риси та мотивацію;

2) компетентнісний підхід у HR використовується як стратегічний інструмент управління персоналом для формування корпоративних цілей та розвитку працівників;

3) сучасні компетентності виходять за межі традиційних професійних навичок і включають цифрові та адаптивні уміння, що відображає вимоги сучасного ринку праці.

Таким чином, аналіз наукових публікацій 2021-2025 років свідчить про домінування інтегративного та діяльнісного підходів до трактування поняття компетенції. У межах цих підходів компетенція постає як результат взаємодії знань, умінь, цінностей і досвіду, що забезпечують ефективну діяльність особистості в конкретних умовах. Зазначені концептуальні положення формують теоретичне підґрунтя для подальших досліджень компетентнісних моделей у сфері управління персоналом та розвитку людського капіталу.

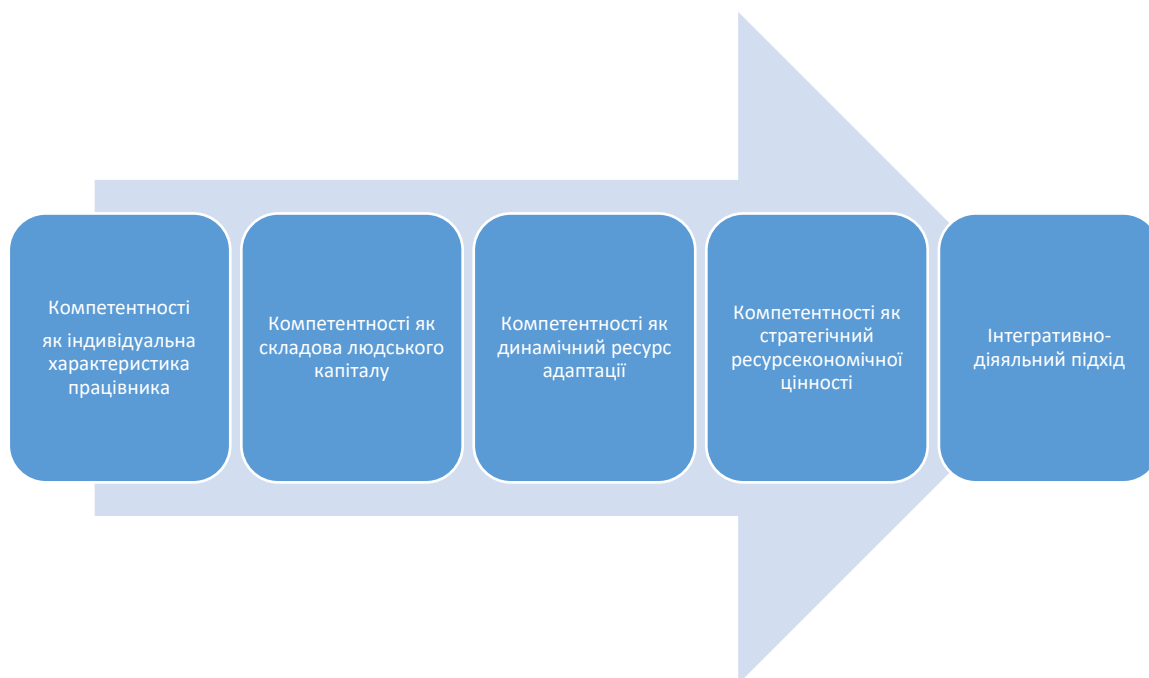


Рис.1. Еволюція економічного трактування компетентностей у контексті розвитку людського капіталу

Джерело: власне напрацювання на основі [1-10].

Сучасні дослідження українських та зарубіжних вчених підкреслюють багатовимірний характер компетентностей у професійній діяльності. Їх характеризують за кількома критеріями.

По-перше, когнітивні компетентності охоплюють знання та розуміння професійних процесів, що забезпечує працівнику основу для прийняття рішень та ефективного виконання завдань [7]. По-друге, функціональні або технічні компетентності визначають практичні навички та здатність застосовувати знання у реальних робочих ситуаціях, що відображає рівень професійної підготовки [8]. По-третє, поведінкові або міжособистісні компетентності включають комунікативність, уміння працювати в команді, адаптивність та етичну відповідальність, що дозволяє ефективно взаємодіяти в організаційному середовищі [9].

Четверта категорія, мета компетентностей, відображає здатність до саморозвитку, навчання, рефлексії та адаптації до змін у професійному середовищі, що підкреслює динамічний характер компетентностей [10]. Нарешті, соціальні та організаційні компетентності включають лідерські якості, управління проектами та прийняття колективних рішень, що забезпечує ефективну взаємодію в команді та організації загалом [8].

Таким чином, сучасні підходи визначають компетентність як комплекс знань, умінь, навичок, поведінкових та мотиваційних характеристик, що забезпечують здатність працівника ефективно діяти в професійній сфері та адаптуватися до змінних умов ринку праці.

У кожній компанії існує група працівників, особлива цінність яких зумовлена наявністю професійних, часто унікальних знань, навичок і компетенцій, підкріплених практичним досвідом. Такі працівники, як правило, є важкозамінними у короткостроковій перспективі, що актуалізує необхідність цілеспрямованого управління їхніми компетенціями шляхом розроблення програм розвитку, навчання та формування умов для їх утримання в межах підприємства. Саме компетенції талановитих працівників виступають механізмом трансформації індивідуального потенціалу в результативність та конкурентні переваги підприємства.

На думку Алана Робертсона та Грема Еббі, талановиті працівники - це співробітники з високим потенціалом розвитку, які володіють унікальним поєднанням професійних, управлінських і поведінкових компетенцій та здатні створювати значну додану вартість для організації. Вони вирізняються здатністю до адаптації, інноваційного мислення, лідерського впливу та безперервного навчання, що зумовлює їхню стратегічну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства [11]. У цьому контексті управління компетенціями талановитих працівників постає ключовою складовою системи управління талантами.

В останні роки в науковому та прикладному дискурсі поширився термін «війна за таланти», який відображає ситуацію перевищення попиту на талановитих працівників над їх пропозицією. Це явище зумовлене динамічними глобальними демографічними, економічними, соціальними та культурними трансформаціями, а також змінами в управлінських практиках організацій, що формують розрив між потребою в ключових компетенціях і реальною доступністю їх носіїв. Додатковим чинником є розвиток цифрових платформ та онлайн-порталів, які забезпечують працівникам швидкий доступ до інформації про привабливі вакансії в Україні та за кордоном, посилюючи ризики відтоку талановитих працівників із компаній, які не забезпечують умов для розвитку та реалізації їхніх компетенцій.

Управління талантами не має універсальної, стандартизованої моделі й реалізується з урахуванням стратегії, організаційної культури та галузевих особливостей підприємства. У цьому контексті управління компетенціями талановитих працівників набуває особливого значення, оскільки саме воно забезпечує узгодження індивідуального потенціалу персоналу зі стратегічними цілями організації. Відсутність системного підходу до управління компетенціями ускладнює розроблення та реалізацію ефективної концепції управління талантами.

У науковій літературі з управління персоналом підкреслюється, що управління людьми є однією з найбільш складних управлінських функцій, оскільки воно охоплює не лише організаційні процеси, а й індивідуальні характеристики, мотивацію, цінності та поведінку працівників. Алан Робертсон і Грем Еббі зазначають, що ключовою труднощою для менеджерів є ідентифікація, оцінювання та ефективне використання потенціалу й компетенцій працівників, зокрема талановитих, у динамічному та невизначеному середовищі. Менеджери часто зосереджуються на короткострокових результатах діяльності, недооцінюючи довгостроковий потенціал розвитку компетенцій персоналу, що знижує стратегічну ефективність управління талантами [11].

Ускладнює управління компетенціями талановитих працівників і зростання їх мобільності, а також посилення конкуренції за носіїв ключових компетенцій. За результатами досліджень М. Армстронга та Д. Коллінгса, менеджери стикаються з труднощами утримання висококваліфікованих працівників через відсутність цілісних систем розвитку компетенцій та прозорих траєкторій професійного й кар'єрного зростання. Робертсон і Еббі підкреслюють, що нестача довгострокової стратегії управління компетенціями талановитих працівників призводить до втрати ключового персоналу та зниження ефективності діяльності підприємства [12].

Однією з поширених проблем є невідповідність між наявними компетенціями працівників і стратегічними потребами підприємства. Відсутність чітко сформованих моделей компетенцій

ускладнює процеси добору, оцінювання та розвитку талановитих працівників, що зумовлює фрагментарність управлінських рішень [11]. Подібної позиції дотримується Д. Ульріх, який наголошує, що менеджери часто не мають інструментів для трансформації індивідуальних компетенцій у організаційну цінність, що обмежує внесок персоналу в досягнення стратегічних цілей підприємства [13].

Управління компетенціями талановитих працівників тісно пов'язане з організаційною культурою та системою цінностей підприємства. Саме люди й культура формують ядро організації у процесі розроблення та реалізації ефективної стратегії управління талантами. Найбільші труднощі в цій сфері мають не технічний, а культурний характер. Подолання культурних бар'єрів є складним завданням, особливо в організаціях, де володіння знаннями розглядається як джерело індивідуальної переваги, а не як ресурс для колективного розвитку. Конкурентна поведінка працівників часто сприяє утриманню знань і компетенцій замість їх поширення [14].

Важливим елементом управління компетенціями талановитих працівників є система винагороди. За умови стимулювання працівників, які активно розвивають і передають свої знання та навички, процеси організаційного навчання стають більш результативними [15]. Система оплати праці та заохочень повинна підтримувати розвиток і поширення ключових компетенцій, а також формувати усвідомлення персоналом значущості управління талантами [14].

У наукових дослідженнях виокремлюють такі основні сфери управління талантами, центральним елементом яких є управління компетенціями талановитих працівників: планування потреб у носіях ключових компетенцій; підбір і відбір талантів; мотивація та утримання; розвиток і оцінювання компетенцій; управління кар'єрою; моніторинг плинності персоналу.

Працівники з високим потенціалом, як правило, мають підвищені очікування щодо змісту праці, можливостей розвитку компетенцій і характеру взаємодії з керівництвом. Значна частина цих очікувань є складною для формалізації, що ускладнює управління компетенціями талановитих працівників. Дослідження особливостей мислення та поведінки видатних особистостей протягом тривалого часу здійснював Говард Гарднер. У праці «Незвичайні уми» він виокремлює три характерні риси: схильність до глибокого аналізу, здатність ефективно використовувати власні сильні сторони та вміння перетворювати невдачі на можливості для розвитку [16].

Робертсон і Еббі також описують типові проблемні ситуації, з якими стикаються менеджери при управлінні компетенціями працівників з високим потенціалом, серед яких: ультимативна поведінка, прояви «примадонності», вихід за межі компетенцій, вибіркоче ставлення до завдань, прихована геніальність, привласнення колективних досягнень, внутрішня конкуренція між менеджерами, звинувачення у фаворитизмі, блокування розвитку через егалітарні установки та феномен «падаючої зірки». Сукупність цих ситуацій формує реальні виклики для підприємств, що впроваджують системи управління компетенціями талановитих працівників.

Управління компетенціями талановитих працівників слід розглядати як цілісне та безперервне завдання, спрямоване на ідентифікацію, розвиток і ефективне використання ключових компетенцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

Сучасне ефективне управління зосереджується на створенні системних умов для повного використання людського потенціалу, розвитку компетенцій і реалізації творчої енергії персоналу. Концепція гармонізації талантів передбачає формування стилю лідерства, що сприяє комунікації, креативності та командній взаємодії, у результаті чого створюється синергетичне середовище та забезпечуються стійкі конкурентні переваги підприємства.

### **Висновки**

Компанії повинні будувати свої стратегії на основі працівників, зокрема талановитих та їхніх компетентностей. Рівень знань та навичок працівників залежить від багатьох чинників, але перш за все від їхніх внутрішніх схильностей, які змушують їх працювати краще. Тому менеджери повинні знаходити роботу, яка відповідає прагненням кожного працівника. Працівники ефективно виконують свої завдання лише тоді, коли можуть використовувати здібності, якими вони наділені від природи.



Рис.2. Модель управління компетентностями талановитих працівників у системі управління талантами.

Джерело: власне напрацювання на основі [11-17].

Основою успіху підприємства є придбання компетентних працівників з високою професійною кваліфікацією, які є креативними, мобільними та підприємливими. Працівники з високим потенціалом (талантами) здатні підвищити цінність сучасної організації, що базується на інтелектуальних активах. Персонал це ресурс до отримання конкурентної переваги.

Розвиток і підтримка ключових компетенцій персоналу забезпечують підвищення інноваційної активності, адаптивності та стійкості підприємств у конкурентному середовищі. Теоретичні положення та узагальнення, представлені у статті, формують підґрунтя для подальших прикладних досліджень і розроблення компетентнісних моделей управління талантами в сучасних організаціях.

#### Список використаних джерел:

1. OECD (2023). OECD Regional Outlook 2023: The Longstanding Geography of Inequalities, OECD Publishing. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/92cd40a0-en>.
2. World Economic Forum, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>
3. Майстренко, О., Васюк, В. (2025). Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. (76). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>
4. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. Problems and Perspectives in Management, 20(1), 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
5. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. (2023). Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. Ефективна економіка DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>
6. Криворучко, О., Шморгун, О. (2025). Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу. Економіка та суспільство, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76>

- 7.Hurma.work. URL: [https://hurma.work/blog/shho-take-kompetencziya/?utm\\_source=chatgpt.com](https://hurma.work/blog/shho-take-kompetencziya/?utm_source=chatgpt.com)
- 8.Ketchiwou G.F., Schultz C.M., Karel Frederick Lessing K.F.(2024). A Framework for Future Human Resource Management. Individual Competencies: An Integrative Review.Athens Journal of Business & Economics 2025, 12: 1-36 DOI: <https://doi.org/10.30958/ajbe.X-Y-Z>
- 9.Serkan Ö., Akataj A., Eroğlu U. (2025). Competencies of hr professionals: a study on the hr competencies of university students. URL: <https://surl.li/saorff>.
- 10.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А (2021). Взаємозалежність підприємництва, інноваційності та компетентностей. Інтелект XXI.2021.. №1.С.43-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.8>
- 11.Robertson, A., Abbey, G.(2003). Managing Talented People. Pearson Education. Pearson Education. P. 201.
- 12.Armstrong M.(2020). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page. 440 p.
- 13.Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 14 Cole, G. A. (2007). Management Theory and Practice, 6th Edition, Thomson Learning, London.
15. Banker, (2004). CSFI knowledge bank. The Banker, 147(862), p. 15.
- 16.Howard G.Extraordinary minds : portraits of exceptional individuals and an examination of our extraordinariness. New York: BasicBooks.P.192.
- 17.Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management potentials, possibilities and practicalities. Human Resource Development International, 17(5).P. 529–544. DOI: 10.1080/13678868.2014. 954188.