УДК 331.101.262:330.341.4
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/D2026-2-29

Третяк В.І.
старший викладач
Національного університету «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5548-6394

Юшков П.О.
кандидат економічних наук,
заступник ректора з перспективного розвитку
Запорізького державного медико-фармацевтичного університету
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-1380-2782

Більська О.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу
Класичного приватного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7197-9330

Салига К.С.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу
Класичного приватного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0947-2453

Tretiak Valentina
Senior Lecturer
National University Zaporizhzhia Polytechnic

Yushkov Pavlo
Candidate of Economic Sciences,
Deputy Rector for Prospective Development
Zaporizhzhia State Medical and Pharmaceutical University

Bilska Olga
Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing
Classic Private University

Salyga Kostiantyn
Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing
Classic Private University

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE ADAPTATION OF HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY

АНОТАЦІЯ

У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до адаптації кадрового потенціалу в умовах структурних змін економіки. Розглянуто еволюцію поняття кадрового потенціалу від класичних моделей людського капіталу до сучасних інтегративних концепцій, що враховують соціально-психологічні, мотиваційні та інституційні чинники. Автор визначає виклики цифровізації, автоматизації та глобалізації, які радикально змінюють вимоги до професійних компетенцій та гнучкості трудових ресурсів. Рекомендовано комплексний багаторівневий підхід до управління адаптацією кадрового потенціалу, що включає індивідуальний, організаційний, регіональний і державний рівні. Наведено авторське бачення кадрового потенціалу, що підкреслює важливість інтеграції традиційних і сучасних методологічних підходів для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку національної економіки. Запропоновано науково обґрунтовані рекомендації щодо формування ефективних стратегій розвитку кадрового потенціалу в умовах постійних економічних та технологічних трансформацій.

Ключові слова: кадровий потенціал, адаптація, структурні зміни, людський капітал, цифровізація, автоматизація, глобалізація, багаторівневий підхід, розвиток економіки.

ANNOTATION

The article provides a comprehensive analysis of theoretical approaches to the adaptation of human capital under conditions of structural economic changes. It traces the evolution of the concept of human capital from classical economic models, emphasizing education and skills accumulation, to modern integrative frameworks that incorporate social, psychological, motivational, and institutional dimensions. The study highlights the profound challenges posed by digitalization, automation, and globalization, which fundamentally transform labor market demands, requiring workers to develop enhanced

© Третяк В.І., Юшков П.О., Більська О.В., Салига К.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

flexibility, continuous learning capabilities, and multidisciplinary competencies. The special attention is given to the necessity of a multi-level, comprehensive approach to managing the adaptation of human capital, encompassing individual, organizational, regional, and national policy levels. The article formulates an authorial conceptual framework that integrates traditional economic and emerging adaptive strategies, aiming to enhance the competitiveness and innovative potential of the national economy amid technological and structural transformations. Moreover, the work discusses the specific challenges faced by countries undergoing extensive reforms, such as Ukraine, where geopolitical and demographic pressures intensify the complexity of human capital adaptation. The article offers that addressing these challenges effectively requires an integrated system of interaction between education, labor market institutions, and state policy, supported by economic incentives, social protections, and advanced digital tools. Finally, the article offers policy recommendations for the development of adaptive human capital strategies capable of responding to rapid economic changes, fostering sustainable growth, and ensuring social stability. This research contributes to the scientific foundation necessary for designing effective management practices and public policies to secure a resilient and innovative workforce in the evolving global economic landscape. The author determines effective adaptation of human capital in the context of structural economic changes is possible only through the application of a comprehensive multi-level approach encompassing the individual, organizational, regional, and governmental levels, which ensures the synergy of integrated efforts to enhance the flexibility, mobility, and resilience of the labor force. The formation of human capital as a factor of production and innovation is a key condition for Ukraine's economic development in modern transformational processes. This can be achieved by implementing effective mechanisms to support learning, motivation, social protection, and technological integration of human capital, enabling the overcoming of challenges posed by digitalization, automation, and globalization.

Keywords: human capital, adaptation, structural economic changes, digitalization, automation, globalization, multi-level approach, economic development, labor market transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посиленої автоматизації праці національні економіки зазнають глибинних структурних змін, що радикально трансформують ринки праці та формують нові вимоги до кадрового потенціалу, тому здатність трудових ресурсів оперативно адаптуватися до цих змін є визначальним чинником забезпечення ефективності, гнучкості та сталості економічного розвитку.

Водночас наявні дисбаланси між швидкістю структурних змін у економіці та рівнем адаптивності кадрового потенціалу загрожують збільшенням соціально-економічних ризиків, посиленням нерівності на ринку праці та зниженням загальної конкурентоспроможності національної економіки.

Незважаючи на актуальність проблеми, вітчизняна наукова та практична спільноти потребують цілісних теоретичних розробок, які базуються на багаторівневій природі адаптації кадрового потенціалу в умовах структурних змін, враховуючи виклики цифрової трансформації. Відсутність комплексного підходу ускладнює розробку ефективних стратегій державного регулювання, спрямованих на оптимізацію кадрових ресурсів, підтримку їх професійного розвитку та забезпечення соціальної стабільності.

Тому важливим науковим завданням є розробка системного концептуального підґрунтя на основі інтеграції традиційних й сучасних теоретичних підходів до кадрового потенціалу, враховувало контекст національної економіки і базувалося на принципах комплексного багаторівневого управління адаптацією трудових ресурсів, що створить методологічну основу для формування ефективних політик і практик розвитку конкурентоспроможного та інноваційного кадрового потенціалу.

Постановка завдання. Мета цієї статті полягає у системному аналізі теоретичних підходів до адаптації кадрового потенціалу в умовах структурних змін економіки, визначенні ключових характеристик кадрового потенціалу з урахуванням сучасних економічних викликів і розробці концептуальних основ для комплексного багаторівневого управління процесами адаптації трудових ресурсів з метою забезпечення їхньої гнучкості, мобільності та конкурентоспроможності національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал виступає одним із ключових ресурсів економічного розвитку, особливо в умовах глибоких структурних змін, що супроводжують сучасні трансформації національної економіки [3; 20]. Адаптація людських ресурсів до змінних економічних умов стає критично важливою складовою підвищення гнучкості та конкурентоспроможності ринку праці [1; 5].

Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією та глобалізацією, ознаменували новий етап трансформації ринку праці, що вимагає від працівників здатності до безперервного навчання та оперативної адаптації [17; 18]. Водночас для України, яка перебуває в процесі глибоких економічних і соціальних реформ, проблема адаптації кадрового потенціалу набуває додаткової ваги через потребу трансформувати систему управління людськими ресурсами відповідно до нових реалій [19; 22].

Отже, вивчення теоретичних підходів до адаптації кадрового потенціалу в умовах структурних змін є актуальним завданням для наукового забезпечення державної політики у сфері розвитку ринку праці та підвищення спроможності національної економіки.

Кадровий потенціал, або людський капітал, є численними авторами розглядається як один із важливих факторів розвитку економіки та забезпечення її конкурентоспроможності [3; 13; 20]. Згідно з класичними підходами, людський капітал включає накопичені знання, уміння, здібності і здоров'я, які впливають на продуктивність праці [3; 13]. У роботах Т. Шульца [20] наголошується на тому, що інвестиції у людський капітал – це основа зростання економіки.

У сучасній теорії економіки людський капітал розглядається більш ширше, з урахуванням інституційних, соціальних і психологічних аспектів [12]. Зокрема Джеймс Хекман

підкреслює значення «м'яких навичок» (soft skills), мотивації та психологічної підготовки у формуванні ефективного кадрового потенціалу. Крім того, сучасні дослідники звертають увагу на значення безперервного навчання (lifelong learning) і адаптивності у відповідь на виклики економічної кон'юнктури [8; 24].

У міжнародному контексті акцент робиться на гнучкість трудових ресурсів, мобільність і здатність до швидкої ресоціалізації у світлі постійних технологічних змін, зокрема цифрової трансформації [2; 5]. Сучасні дослідження також охоплюють питання інклюзії, гендерної рівності і соціальної захищеності як складові кадрового потенціалу [25].

Щодо України, вітчизняні вчені акцентують увагу на особливостях формування кадрового потенціалу в умовах ринкових реформ і трансформації інституційних структур, підкреслюючи вплив системної кризи та геополітичних викликів [14; 19; 22]. Окремо виділяються проблеми демографічного старіння, втрати робочої сили через міграції, зниження рівня освіти та необхідність оптимізації системи професійного навчання [11; 16].

Також українські дослідники широко розглядають кадровий потенціал як соціально-економічне явище, що включає мотиваційний, моральний і культурний аспекти [10; 15]. Відзначається, що кадровий потенціал – це інтегрована характеристика, яка відображає ресурсний, інтелектуальний і творчий потенціал робочої сили [21].

Таким чином, кадровий потенціал у широкому науковому розумінні охоплює не лише сукупність професійних компетенцій, але й мотиваційно-психологічні характеристики, соціальні ролі та інституційні умови, які формують здатність працівників до адаптації і розвитку в умовах економічних трансформацій (табл. 1).

У зарубіжній науковій літературі фахівці пропонують кілька ключових підходів до трактування кадрового потенціалу:

1. Кадровий потенціал як людський капітал – класичний економічний підхід [3; 20], де наголос робиться на освіті, навичках і знаннях як факторах підвищення продуктивності.

2. Системний підхід – розглядає кадровий потенціал як комплексну систему, яка включає індивідуальні характеристики (знання, вміння), соціальні зв'язки, мотивацію, а також зовнішні фактори, що впливають на його розвиток [19; 22].

3. Інноваційно-адаптивний підхід – акцент на здатності працівників оперативно реагувати на технологічні, соціальні та економічні зміни, що важливо у цифрову еру [1; 5].

Класичний економічний підхід акцентує увагу на людському капіталі як сукупності знань, умінь і навичок, що отримані через освіту, професійну підготовку та практичний досвід. Серед найвідоміших представників – Джері Беккер [3] і Теодор Шульц [20], які вважають інвестиції у розвиток людських ресурсів ключем до підвищення продуктивності та підтримки економічного зростання. Моделі Мінцера [13]

Таблиця 1

Основні визначення поняття «кадровий потенціал» у наукових дослідженнях

Науковці	Основні аспекти визначення	Основні характеристики
Дж. Беккер [3]	Сукупність знань, умінь і навичок, що підвищують продуктивність праці	Освіта, навички, інвестиції у розвиток
Т. Шульц [20]	Інвестиції у людський капітал – фактор зростання продуктивності і доходу	Освіта, здоров'я, мотивація, навчання
Дж. Мінцер [13]	Знання та навички, що формують людський капітал і впливають на доходи	Освіта, професійний досвід
Дж. Хекмен та ін. [12]	Людський капітал із врахуванням психологічних, соціальних аспектів	Мотивація, soft skills, поведінкові фактори
Е. Бриньолфссон, Е. Макафі [5]	Кадровий потенціал – здатність адаптуватися до технологічних змін у цифрову епоху	Гнучкість, інноваційність, адаптивність
Д. Отор [2]	Співвідношення між технологіями та працівниками, роль перекваліфікації	Технічні навички, навчання, мобільність
О. Пилипчук [19]	Багаторівнева система трудових ресурсів із соціально-організаційними характеристиками	Професійний рівень, соціальні зв'язки, мотивація
А. Ященко [22]	Інтегрована категорія: професійна підготовка, мотивація, соціальна компетентність	Мотивація, компетентність, соціальна адаптація
І. Козак [14]	Активний фактор інноваційного розвитку і конкурентоспроможності країни	Креативність, адаптивність, інноваційність
І. Гуменюк [11]	Система професійних, мотиваційних, соціальних і здоров'язбережувальних ресурсів	Здоров'я, мотивація, професійні якості
Ю. Петренко [16]	Раціоналізація людських ресурсів у контексті демографічних викликів	Демографія, міграції, професійне навчання
В. Островський [15]	Комплекс морально-психологічних та соціальних рис трудового потенціалу	Мораль, культура, мотивація
М. Бондаренко [10]	Соціально-економічна категорія, що включає мотиваційний і культурний аспекти	Мотивація, культурні норми
Л. Шевченко [21]	Інтегрований інтелектуальний, творчий і ресурсний потенціал робочої сили	Інтелект, творчість, професіоналізм

підкреслюють вплив кількості та якості освіти на рівень доходів і конкурентоспроможність працівника. Класичний економічний підхід використовують для кількісної оцінки людського капіталу через показники освіти, стажу, рівня кваліфікації, що є основою для розрахунку економічних ефектів від освіти.

Поведінковий і соціальний підходи розширює класичне поняття людського капіталу, включаючи психологічні фактори – мотивації, самодисципліну, соціальні навички (soft skills), які мають суттєвий вплив на економічні результати та адаптивність працівників у сучасному динамічному середовищі. Кадрова політика зосереджується на розвитку навичок комунікації, командної роботи, емоційного інтелекту.

Інноваційний та адаптивний підходи зосереджені на гнучкості, здатності адаптуватися до швидких технологічних змін, а також умінню працювати з новими інструментами і технологіями (перепідготовка та підвищення кваліфікації, спрямованих на цифрову грамотність і розвиток IT-навичок). Автори, як Ерік Бриньольфссон і Ендрю Макафі [5], а також Девід Отор [2], досліджують трансформацію ринку праці під впливом автоматизації та роботизації.

Українські науковці (Пилипчук О., Ященко А., Козак І., Гуменюк І. та ін.) розглядають кадровий потенціал як багатогранне явище, що включає не лише професійні знання та навички, а й особливості мотивації, соціальної адаптації, культурних та інституційних чинників. В умовах реформ і геополітичних викликів дослідження кадрового потенціалу в Україні часто спрямовані на подолання демографічних проблем, оптимізацію системи професійної освіти, розвиток соціальної політики.

У сучасних умовах стрімкої цифровізації, автоматизації та технологічних інновацій кадровий потенціал набуває нових якісних характеристик. Сьогодні кадровий потенціал має такі основні новітні характеристики як інтегративність (професійні компетенції, мотиваційно-психологічні особливості, соціальні та інституційні чинники) та контекстуальність (особливості національної економіки, соціокультурного середовища, що формує конкурентоспроможність та інноваційний розвиток).

Отже, на нашу думку кадровий потенціал – це інтегрована система професійних знань, навичок, мотиваційних і соціально-психологічних характеристик трудових ресурсів, здатних оперативно адаптуватися до структурних та технологічних перетворень економіки, стимулювати інноваційний розвиток і забезпечувати конкурентоспроможний економічний розвиток у національному контексті.

Адаптація трудових ресурсів є складним і багатогранним процесом, що вивчається в економічній теорії з різних позицій. Сучасні наукові підходи до аналізу адаптації включають як класичні теорії, що сформували базис і методологію, так і нові концепції, які відповідають викликам цифрової трансформації та глобалізації.

Теорія людського капіталу, розроблена Джері Беккером [3] і Теодором Шульцом [20], є фундаментальною в розумінні процесів адаптації працівників у контексті економічного розвитку. Ця теорія акцентує увагу на тому, що знання, освіта, професійна підготовка і здоров'я працівника розглядаються як інвестиції, які підвищують ефективність праці і сприяють зростанню доходів. Адаптація у цій моделі полягає у накопиченні та оновленні людського капіталу через навчання і розвиток кваліфікаційних навичок, що забезпечує відповідність вимогам ринку праці. Таким чином, адаптивність розглядається як безперервний процес накопичення знань і підвищення кваліфікації [3; 13; 20].

Теорія ринку праці базується на класичних уявленнях про механізм дії попиту та пропозиції робочої сили. Адаптація трудових ресурсів у цій теорії відбувається через саморегуляцію ринку, де зміни в оплаті праці, структурній зайнятості і переміщенні робочої сили дозволяють вирівнювати дисбаланси. Водночас процеси адаптації супроводжуються фрикційним безробіттям, нерівністю в кваліфікаціях та географічною нерівномірністю розподілу трудових ресурсів. Цей підхід підкреслює важливість економічних сигналів у формуванні складових адаптації [9].

Враховуючи динаміку світової економіки та технологічних змін були розроблені концепції гнучкості ринку праці, зокрема концепція «flexicurity», яку впроваджено в країнах Європейського Союзу [7]. Вона передбачає поєднання гнучкості робочих відносин із соціальним захистом працівників, що забезпечує високу мобільність, швидку перекваліфікацію та соціальну стабільність. У цій теорії адаптація трудових ресурсів полягає у здатності оперативно реагувати на зміни економічного середовища, підвищуючи при цьому рівень соціального захисту і мінімізуючи негативні наслідки трансформацій [7; 23].

Теорії трансформації та постіндустріальної економіки [4; 6] орієнтовані на те, що робоча сила повинна не просто адаптуватися, а кардинально трансформуватися у відповідь на нові виклики. Особливу увагу приділяють розвитку креативних, міждисциплінарних компетенцій, здатності працювати в інноваційному середовищі, освоєнню цифрових технологій. Ці теорії розглядають трудові ресурси як активних агентів змін, що формують інноваційний клімат у суспільстві [1; 5; 6].

Аналіз теорій адаптації трудових ресурсів показує перехід від традиційних моделей, що базуються на накопиченні знань і ринкових механізмах, до комплексних соціально-економічних концепцій, які враховують соціальний захист, швидку перекваліфікацію і творчий потенціал працівників. Сучасна економічна реальність вимагає інтеграції обох підходів для

забезпечення ефективної адаптації кадрового потенціалу у процесах структурних та технологічних змін.

Адаптація кадрового потенціалу в національній економіці є складним багаторівневим процесом, що забезпечує ефективну відповідність трудових ресурсів новим економічним, технологічним і соціальним викликам. Вона реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів, які охоплюють інституційний, економічний, соціально-психологічний та технологічний аспекти, і характеризується динамічністю у контексті структурних змін.

1. Інституційно-організаційні механізми адаптації передбачають розвиток інституційної бази, що регулює ринок праці. Державні політики у сфері зайнятості, реформи системи освіти та професійної підготовки створюють передумови формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу [18; 19]. Зокрема, активне впровадження дуальної освіти, що поєднує теоретичну підготовку з практичним досвідом, сприяє більш точній відповідності кваліфікацій потребам роботодавців [22].

Такий підхід підтримується концепцією «постійного навчання» (lifelong learning), що дозволяє працівникам постійно оновлювати свої компетенції в умовах швидких змін технологій [8].

2. Економічні стимули та мотивація адаптації кадрового потенціалу залежить від сформованої системи економічних стимулів. Адекватна оплата праці, премії за підвищення кваліфікації, податкові пільги для підприємств, які інвестують у розвиток персоналу, що стимулює активне залучення сторін до процесу адаптації [2; 14]. Механізми гнучких форм зайнятості, такі як неповний робочий день, контрактна зайнятість, фріланс, розширюють можливості мобільності працівників [7].

Підтримка мобільності сприяє оптимальному перерозподілу професійних кадрів між галузями та регіонами, що полегшує адаптацію секторів економіки до структурних змін [17].

3. Соціально-психологічні механізми формують психологічну готовність працівників до організаційних змін. Формування мотивації до навчання, здатності до саморозвитку, навичок міжособистісної взаємодії є ключовими для забезпечення стійкості кадрів у період трансформацій [12]. Корпоративні тренінги, розвиток "soft skills", впровадження програм підтримки психологічного здоров'я сприяють створенню сприятливого середовища для адаптації [11]. Роль соціальної підтримки і формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, додатково підвищує адаптивність кадрового потенціалу [5].

4. Технологічні інструменти є каталізатором процесів адаптації трудових ресурсів. Використання електронних платформ для онлайнового навчання, систем управління компетенціями та знаннями, аналітичних інструментів для оцінки кваліфікації дозволяє пришвидшити трансформацію кадрового потенціалу [18]. Застосування штучного інтелекту й IT-навчання у підборі персоналу та персоналізованому навчанні сприяє більш ефективній адаптації [1].

Цифрові технології також забезпечують гнучкість трудових відносин через дистанційну роботу та платформену зайнятість, що є особливо актуальним в умовах глобальних викликів [24].

5. Державна політика та соціальна підтримка сприяють формуванню механізмів адаптації кадрового потенціалу через підтримку безробітних, програм перекваліфікації та стимулювання підприємницької активності [18]. Соціальне партнерство між владою, роботодавцями та працівниками відіграє важливу роль у розробці та

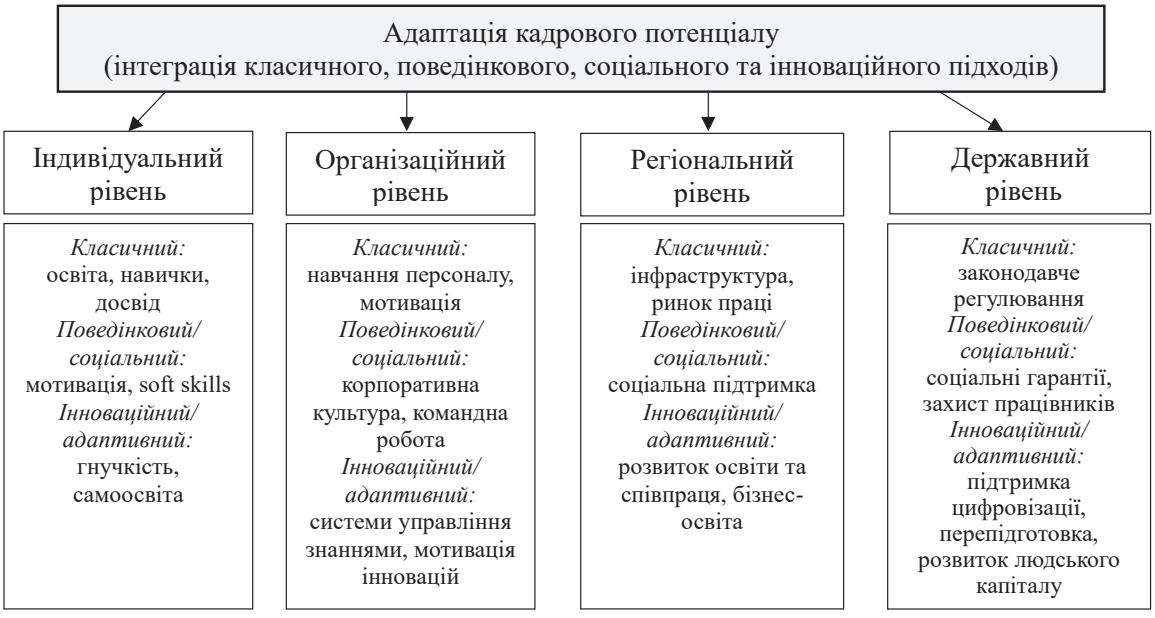

Рис. 1. Адаптація кадрового потенціалу в умовах структурних змін національної економіки

реалізації заходів, спрямованих на підвищення адаптивності людських ресурсів [7].

Сучасні економічні перетворення являють собою фундаментальні зміни в галузевій, технологічній, управлінській та інституційній структурах національної економіки, що призводять до зміщення акцентів у виробництві, змін у типах та обсягах попиту на робочу силу, а також до формування нових вимог до знань, навичок і соціальних компетенцій працівників.

Кадровий потенціал у цьому процесі функціонує як ключовий адаптивний ресурс, який виступає базою для оновлення економічної системи. Відповідність кадрового потенціалу новим вимогам є основою підвищення інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та сталого розвитку держави.

Науковці підкреслюють, що трансформації кадрового потенціалу відбуваються через процеси перекваліфікації, підвищення кваліфікації, набуття нових міждисциплінарних компетенцій і формування гнучких моделей праці, що відповідають викликам інноваційної економіки [1; 5], що передбачає перехід від традиційної моделі накопичення людського капіталу до моделі постійного навчання та адаптації (lifelong learning).

Особливої уваги заслуговують соціально-психологічні аспекти трансформації кадрового потенціалу, що включають зміну мотиваційних стратегій, розвиток ініціативності, здатності до командної роботи та творчого мислення, що критично важливо для реалізації складних завдань структурних змін.

В Україні, яка перебуває на етапі вагомих структурних змін, пов'язаних із необхідністю повоєнного відновлення економіки, впровадженням цифрових технологій і інтеграцією до європейського економічного простору, трансформація кадрового потенціалу набуває особливого значення [19; 22]. Недостатня адаптивність кадрової бази може уповільнювати процеси економічного зростання і посилювати соціальні ризики.

Взаємозв'язок між структурними змінами у економіці та трансформаціями освітніх систем, ринків праці і мотиваційних моделей працівників виокремлює кадровий потенціал як системний і багатомірний феномен, що потребує цілісного підходу до управління та підтримки [24].

Адаптація кадрового потенціалу у сучасних умовах потребує комплексного багаторівневого підходу, який об'єднує різні рівні взаємодії – індивідуальний, організаційний, регіональний та державний. Такий підхід дозволяє ефективно відповісти на складні виклики структурних і технологічних трансформацій сучасної економіки.

Індивідуальний рівень включає розвиток особистих компетенцій, мотивації та психологічної готовності працівників до змін, зокрема навички критичного мислення, самоосвіти, адаптивності й емоційного інтелекту, що забезпечують гнучкість і здатність до безперервного професійного зростання [12].

Організаційний рівень спрямований на формування корпоративних культур, що підтримують інновації та навчання, створення систем управління знаннями, інструментів для розвитку працівників (тренінгів, коучингу, адаптаційних програм) [5]. Цей рівень передбачає впровадження стратегії гнучкості зайнятості, стимулювати внутрішню мобільність і взаємодію між різними підрозділами.

Регіональний рівень передбачає урахування особливостей локального ринку праці, інфраструктури освіти й професійної підготовки, культурно-соціального середовища, при цьому координація дій державних, освітніх та бізнесових інституцій на цьому рівні сприяє адаптації кадрового потенціалу до специфіки регіональних економік [19].

Державний рівень включає формування і реалізацію комплексної політики у сферах освіти, зайнятості, соціального захисту, підтримки інновацій та розвитку інфраструктури, що створюють сприятливі умови для адаптації трудових ресурсів на базі нормативно-правового регулювання, фінансових стимулів, координації між учасниками ринку праці і системою освіти.

Взаємодія і баланс між цими рівнями є визначальними для ефективної адаптації кадрового потенціалу, що підвищить загальну спроможність національної економіки до інновацій та сталого розвитку. Комплексний багаторівневий підхід передбачає створення інтегрованої системи взаємозалежних механізмів і заходів, що забезпечують синергію і сталість процесів адаптації. Таким чином, авторський підхід полягає в синергетичному використанні можливостей кожного рівня адаптації кадрового потенціалу, що дозволяє оптимізувати управління людськими ресурсами в умовах постійних економічних та технологічних змін.

Висновки. Кадровий потенціал розглядається як комплексне багатовимірне явище, яке включає не лише професійні знання і навички, а й мотиваційно-психологічні, соціальні та інституційні характеристики, що відповідає новітнім тенденціям досліджень і акцентує увагу на інтегративності та контекстуальності кадрового потенціалу.

Класичні економічні теорії людського капіталу зосереджуються на ролі освіти і професійної підготовки як джерела зростання продуктивності та доходів працівників, проте мають обмеження в плані врахування сучасних соціально-психологічних і технологічних змін.

Сучасні підходи розширюють традиційні поняття, включаючи аспекти безперервного навчання, розвитку «м'яких навичок», мотивації, творчого потенціалу та адаптивності, що відображає вимоги цифрової економіки і глобалізованих ринків праці, де швидкість змін та невизначеність є нормою.

Українські наукові дослідження підкреслюють специфіку адаптації кадрового потенціалу в умовах національних реалій, серед яких трансформація інституцій, демографічні виклики, потреба у реформуванні системи професійної освіти і соціальної підтримки.

Визначено, що ефективна адаптація кадрового потенціалу в контексті структурних змін економіки можлива лише за умов застосування комплексного багаторівневого підходу, що охоплює індивідуальний, організаційний, регіональний і державний рівні, що забезпечує синергію інтегрованих зусиль для підвищення гнучкості, мобільності і стійкості трудових ресурсів.

Формування кадрового потенціалу як фактору виробництва та інновацій, є ключовою умовою економічного розвитку України в сучасних трансформаційних процесах за рахунок запровадження ефективних механізмів підтримки навчання, мотивації, соціального захисту і технологічної інтеграції кадрового потенціалу, що дозволить подолати виклики цифровізації, автоматизації та глобалізації.

Таким чином, системне розуміння адаптації кадрового потенціалу в умовах структурних змін є необхідною умовою формування ефективних стратегії управління людськими ресурсами, що сприятимуть підтриманню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу національної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33 (2). P. 3–30.
2. Autor D. H. Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*. 2015. Vol. 29 (3). P. 3–30.
3. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press, 1964.
4. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. Basic Books, 1973.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company, 2014.
6. Castells M. The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers, 1996.
7. European Commission. Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs through Flexibility and Security. Communication from the Commission, 2007.
8. Cedefop. Future skill needs in Europe: Critical labour force trends. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
9. Layard R., Nickell S., Jackman R. Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market. Oxford University Press, 1991.
10. Бондаренко М. І. Соціально-економічна категорія кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 45–52.
11. Гуменюк І. В. Формування кадрового потенціалу як система професійних, мотиваційних та здоров'язбережувальних ресурсів. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 4 (120). С. 58–65.
12. Heckman J. J., Stixrud J., Urzua S. The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior. *Journal of Labor Economics*. 2006. Vol. 24 (3). P. 411–482.
13. Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. National Bureau of Economic Research, 1974.
14. Козак І. І. Економічні стимули як фактор підвищення адаптивності кадрів. *Економіка і управління*. 2019. Vol. 3 (127). P. 72–80.
15. Островський В. В. Морально-психологічні та соціальні риси трудового потенціалу. *Проблеми праці*. 2015. Vol. 1. P. 30–36.
16. Петренко Ю. І. Особливості раціоналізації людських ресурсів в умовах демографічних викликів. *Економічний часопис-XXI*. 2022. Vol. 189 (2). С. 22–29.
17. Frey C. B., Osborne M. A. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 114. P. 254–280.
18. OECD. Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis. OECD Publishing, 2020.
19. Пилипчук О. В. Соціально-економічні трансформації ринку праці України: виклики та перспективи. *Економіка та управління*. 2018. № 3 (124). С. 45–53.
20. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51 (1). P. 1–17.
21. Шевченко Л. М. Інтелектуальний, творчий та ресурсний потенціал трудових ресурсів. *Менеджмент та підприємництво*. 2019. № 23 (1). С. 77–83.
22. Ященко А. М. Адаптація кадрового потенціалу в умовах євроінтеграції України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 979. С. 87–95.
23. Wilthagen T., Tros F. The concept of "flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2004. Vol. 10 (2). P. 166–186.
24. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2020. Geneva, 2020.
25. Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work : report. *International Labour Organization*. Geneva : ILO, 2019. 74 p.

REFERENCES:

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 33 (2), pp. 3–30.
2. Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29 (3), pp. 3–30.
3. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.
4. Bell, D. (1973). The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. Basic Books.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
6. Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers.
7. European Commission (2007). Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs through Flexibility and Security. Communication from the Commission.

8. Cedefop (2018). Future skill needs in Europe: Critical labour force trends. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
9. Layard, R., Nickell, S., & Jackman, R. (1991). Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market. Oxford University Press.
10. Bondarenko, M. I. (2017). Socio-economic category of human resources potential. *Economy and Society*, 12, 45–52.
11. Humeniuk, I. V. (2020). Formuvannia kadrovoho potentsialu yak systema profesiinykh, motyvatsiinykh ta zdoroviazberezhuvalnykh resursiv [Formation of human resource potential as a system of professional, motivational and health-preserving resources]. *Visnyk KNTEU*, Vol. 4 (120), pp. 58–65. (in Ukrainian)
12. Heckman, J. J., Stixrud, J., & Urzua, S. (2006). The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior. *Journal of Labor Economics*, Vol. 24 (3), pp. 411–482.
13. Mincer, J. (1974). Schooling, Experience, and Earnings. National Bureau of Economic Research.
14. Kozak, I. I. (2019). Ekonomichni stymuly yak faktor pidvyshchennia adaptyvnosti kadriv [Economic incentives as a factor in increasing staff adaptability]. *Ekonomika i upravlinnia*, Vol. 3 (127), pp. 72–80. (in Ukrainian)
15. Ostrovskyi, V. V. (2015). Moralno-psykholohichni ta sotsialni rysy trudovoho potentsialu [Moral, psychological and social features of labor potential]. *Problemy pratsi*, Vol. 1, pp. 30–36. (in Ukrainian)
16. Petrenko, Yu. I. (2022). Osoblyvosti ratsionalizatsii liudskykh resursiv v umovakh demohrafichnykh vyklykiv [Features of rationalization of human resources in the face of demographic challenges]. *Ekonomichnyi chasopys-KhKhI*, Vol. 189 (2), pp. 22–29. (in Ukrainian)
17. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, pp. 254–280.
18. OECD (2020). Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis. OECD Publishing.
19. Pylypchuk, O. V. (2018). Sotsialno-ekonomichni transformatsii rynku pratsi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Socio-economic transformations of the Ukrainian labor market: challenges and prospects]. *Ekonomika ta upravlinnia*, Vol. 3 (124), pp. 45–53. (in Ukrainian)
20. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, Vol. 51 (1), pp. 1–17.
21. Shevchenko, L. M. (2019). Intelektualnyi, tvorchyi ta resursnyi potentsial trudovykh resursiv [Intellectual, creative and resource potential of labor resources]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo*, Vol. 23 (1), pp. 77–83. (in Ukrainian)
22. Yashchenko, A. M. (2021). Adaptatsiia kadrovoho potentsialu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptation of human resources in the context of Ukraine's European integration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, Vol. 979, pp. 87–95. (in Ukrainian)
23. Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of "flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 10 (2), pp. 166–186.
24. World Economic Forum (2020). Future of Jobs Report 2020. Geneva.
25. Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work : report (2019). *International Labour Organization*. Geneva : ILO.

Дата надходження статті: 18.03.2026
Дата прийняття статті: 08.04.2026
Дата публікації статті: 29.05.2026