УДК 331.108:004:330.34; JEL classification: J24, M12, O33, Q01
DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-91

Зось-Кіор Микола Валерійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет
Саєнко Віталій Олександрович, здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет

Zos-Kior Mykola, Dr. Sc. (Econ), Professor, Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0001-8330-2909
Saienko Vitalii, PhD student, Poltava State Agrarian University, https://orcid.org/0009-0008-0822-0485

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
THE ESSENCE OF MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Зось-Кіор М. В., Саєнко В. О. Сутність управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 474 – 478.

Zos-Kior M., Saienko V. The essence of management of the human resources of an enterprise in the conditions of digital transformation and sustainable development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. 474 – 478.

У статті досліджено сутність кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку. Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до визначення кадрового потенціалу, його структури та особливостей розвитку в сучасних умовах. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, а також логічного й структурно-функціонального аналізу. У результаті дослідження уточнено зміст поняття «кадровий потенціал підприємства», визначено чинники його формування та обґрунтовано вплив цифрових технологій на розвиток компетентностей персоналу й ефективність управління людськими ресурсами. Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення кадрової політики, розвитку компетентностей персоналу та цифровізації HR-процесів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методів оцінювання кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки.
Ключові слова: *кадровий потенціал; цифрова трансформація; сталий розвиток; людський капітал; компетентності; управління персоналом; цифровізація; підприємство.*

The article examines the essence of an enterprise's human resource potential in the context of digital transformation and sustainable development. The purpose of the study is to generalize theoretical approaches to defining enterprise human resource potential, identify its structural components, and determine its role in ensuring sustainable enterprise development in the digital economy. The methodological framework is based on general scientific and special research methods, including analysis, synthesis, comparison, systematization, logical generalization, and structural-functional analysis. The study substantiates that human resource potential should be considered as a dynamic system integrating employees' competencies, professional knowledge, digital skills, innovative capabilities, motivation, adaptability, and organizational culture. Digital transformation significantly changes personnel requirements by increasing the importance of digital competencies, continuous learning, knowledge management, and organizational flexibility. Sustainable development principles further enhance the role of human resource potential through social responsibility, employee well-being, inclusiveness, and ethical management. The scientific novelty of the research lies in further developing theoretical approaches to interpreting enterprise human resource potential as a strategic resource that integrates the principles of digital transformation, sustainable development, and competency-based human resource management. The practical significance of the obtained results consists in the possibility of applying the proposed approaches to developing HR strategies, improving competency management systems, implementing digital HR technologies, supporting organizational transformation, and strengthening enterprise competitiveness. The findings may also be used by managers, researchers, and policymakers in designing effective mechanisms for human capital development. Future research should focus on improving methodological approaches to assessing enterprise human resource potential, developing integrated evaluation systems for digital competencies, and investigating the impact of artificial intelligence, digital platforms, and HR analytics on sustainable enterprise development.
Keywords: *human resource potential; digital transformation; sustainable development; human capital; competencies; human resource management; digitalization; enterprise.*

Вступ

Воєнні виклики, цифрова трансформація та зростання вимог до сталого розвитку суттєво змінює підходи до управління персоналом. Скорочення трудових ресурсів, мобілізація та міграційні процеси загострюють дефіцит кадрів, тоді як цифровізація підвищує вимоги до рівня компетенцій, зокрема у сфері технологій, аналітики та гнучкого мислення. У таких умовах кадровий потенціал набуває визначального значення для забезпечення стійкості підприємств, оскільки саме він формує здатність до адаптації, відновлення діяльності та досягнення стратегічних цілей. Розвиток персоналу, ефективне використання його можливостей і формування нових компетенцій стають ключовими передумовами підвищення результативності та конкурентоспроможності. Водночас посилюється роль інтеграції цифрових і соціально орієнтованих підходів у формуванні кадрового потенціалу. Поєднання цифрових компетенцій, інклюзивності, етичності та орієнтації на добробут працівників забезпечує не лише ефективність діяльності, а й узгодженість із принципами сталого розвитку, що визначає нові орієнтири в управлінні персоналом.

Проблематика кадрового потенціалу в наукових публікаціях розглядається комплексно та багатовимірно [1, с. 232; 2]. Зокрема, М. Рязанов акцентує увагу на теоретико-методологічних засадах сутності кадрового потенціалу та його структурній побудові через психофізіологічні, професійні й соціальні характеристики [3, с. 337]. У свою чергу, К. Хаустова та Е. Дем'янович досліджують особливості управління кадровим потенціалом в умовах нестабільності та воєнного стану, підкреслюючи необхідність адаптивності HR-політики [4]. Значущість кадрового забезпечення як елемента системи управління підприємством розкриває А. Торбич обґрунтовує роль цифрових технологій у підвищенні ефективності HR-процесів [5]. Водночас Л. Федоришина та К. Вересюк систематизують підходи до трактування кадрового потенціалу, виділяючи фактори його формування та

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Зось-Кіор Микола Валерійович, Саєнко Віталій Олександрович, 2026

поєднання традиційних і інноваційних методів управління [6]. Сучасний технологічний вимір розвитку кадрового потенціалу розкривається у працях S. Bottesch та ін. обґрунтовують роль people analytics як інструменту інтеграції даних, технологій і людського капіталу [7]. Практичні аспекти підвищення ефективності використання персоналу відображено у роботі R. Hasibuan та ін., де підкреслено значення навчання, мотивації та цифровізації для забезпечення продуктивності й стійкості підприємств [8]. Важливість розвитку цифрових компетентностей як основи професійної спроможності персоналу доведено у дослідженні Т. Прийдак та ін. [9, с. 32]. Подальший розвиток цієї тематики простежується у працях M. Venugopal та ін., які розглядають трансформацію HR під впливом штучного інтелекту [2], а також U. Khatoon та ін., де обґрунтовано зміну підходів до управління талантами та організаційного дизайну під впливом цифрових технологій [10]. Таким чином, узагальнення наукових підходів свідчить про еволюцію розуміння кадрового потенціалу від ресурсної категорії до стратегічного чинника розвитку підприємства, що інтегрує компетентнісний, інноваційний та цифровий виміри й визначає здатність організацій до адаптації, стійкості та досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених кадровому потенціалу підприємства, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний інтегрований підхід до трактування кадрового потенціалу, який би поєднував традиційні складові з новими вимірами, зумовленими цифровізацією, соціальною відповідальністю та цілями сталого розвитку. Недостатньо уваги приділяється також системному поєднанню індивідуального, групового та організаційного рівнів формування кадрового потенціалу, що ускладнює його комплексну оцінку й управління. Окремою проблемою є обмеженість наявних методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації економіки, де зростає роль таких характеристик, як адаптивність, психологічна стійкість, соціальна згуртованість і інклюзивність. Крім того, сучасні дослідження часто розглядають цифрові технології та HR-аналітику як окремі інструменти, не інтегруючи їх у єдину концептуальну модель формування та розвитку кадрового потенціалу. Недостатньо розкритим залишається і питання взаємозв'язку кадрового потенціалу із принципами сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу та інклюзивного підходу до управління персоналом. Ураховуючи зазначені прогалини, виникає необхідність у формуванні сучасного наукового підходу, який би поєднував класичні та інноваційні аспекти управління персоналом, враховував трансформаційні виклики економіки й орієнтувався на довгострокову стійкість підприємства.

Формулювання цілей статті

Мета статті – обґрунтування та розробка авторського підходу до формування системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі інтеграції цифрових, компетентнісних і соціально-орієнтованих аспектів з урахуванням принципів сталого розвитку та інклюзивності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Теоретичне осмислення сутності кадрового потенціалу підприємства посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, оскільки саме людські ресурси визначають здатність підприємства до розвитку, адаптації та формування конкурентних переваг. У науковій літературі сформовано різні підходи до трактування цієї категорії, що відображають еволюцію уявлень про роль персоналу – від ресурсного до інтеграційного та стратегічного.

Сучасні дослідження [1-16] розширюють зміст кадрового потенціалу, доповнюючи традиційні професійні характеристики такими аспектами, як адаптивність, креативність, мотивація, здатність до навчання та ефективна взаємодія в колективі. Водночас кадровий потенціал дедалі частіше розглядається як об'єкт стратегічного управління, що охоплює процеси формування, розвитку та використання персоналу в умовах динамічних змін. Цифровізація економіки та орієнтація на сталий розвиток зумовлюють переосмислення кадрового потенціалу як багатовимірної та динамічної системи, що поєднує професійні, соціальні, інноваційні та ціннісні складові. У такому підході він є ключовим фактором забезпечення довгострокової стійкості підприємства. З огляду на різноманітність наукових підходів і відсутність єдиного трактування виникає необхідність їх систематизації (табл. 1).

Таблиця 1. Систематизація наукових підходів до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства

Джерело	Визначення	Основні акценти
О. Шаповал, 2023 [1]	Сукупність знань, умінь і навичок працівників, що використовуються у діяльності підприємства для досягнення економічних і соціальних цілей, а також як можливість укомплектування вакантних посад	Знання; навички; кадровий резерв; фінансова стабільність
Л. Михайліченко, 2025 [11]	Основа інтелектуального потенціалу, що формується через розвиток і інвестиції у персонал та забезпечує зростання продуктивності і фінансових результатів	Розвиток; інвестиції; продуктивність; інтелектуальний потенціал
І. Шубала, 2020 [12]	Сукупність здібностей і можливостей працівників та згуртованого колективу, що забезпечують виконання завдань і розвиток підприємства	Здібності; можливості; колектив; конкурентоспроможність
О. Посвалюк, 2024 [13]	Багаторівнева система, що включає індивідуальні потенціали працівників, групову взаємодію та їх інтеграцію в діяльності підприємства	Рівнева структура; взаємодія; оцінка; людський капітал
М. Рязанов, 2021 [3]	Сукупність психофізіологічних характеристик, особистісних якостей та професійних компетенцій працівників	Особистісні якості; компетенції; психофізіологія; цілі
К. Хаустова, Е. Дем'янович, 2023 [4]	Об'єкт стратегічного управління, що охоплює процеси формування, розвитку, мотивації та адаптації персоналу в умовах нестабільності	Адаптація; мотивація; розвиток; нестабільність
А. Торбич, 2024 [5]	Багатовимірний процес, що інтегрує стратегічне управління, розвиток персоналу та цифрові технології	Цифровізація; інновації; розвиток; hr-технології
У. Андрусів та ін., 2025 [15]	Складна система процесів, механізмів і інструментів, спрямованих на формування, розвиток і використання персоналу	Процеси; система; управління; ефективність
М. Семикіна та ін., 2024 [16]	Інтегрована здатність працівників до відновлення, адаптації та забезпечення конкурентоспроможності в умовах повоєнної економіки	Адаптація; відновлення; інновації; стійкість
Л. Федоришина, К. Вересюк, 2026 [6]	Складна, багатокомпонентна і динамічна категорія, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів	Багатокомпонентність; динамічність; фактори

Джерело: побудовано за [1; 3-6; 11-13; 15-16]

Узагальнення представлених наукових підходів дає змогу виокремити ключові напрями трактування кадрового потенціалу підприємства та систематизувати його змістове наповнення. Зокрема, ресурсний підхід (О. Шаповал [1]; Л. Федоришина [6]) акцентує увагу на сукупності знань, умінь і навичок працівників як базі для функціонування підприємства. Компетентнісний підхід (М. Рязанов [3]) розширює це розуміння, включаючи особистісні якості, поведінкові характеристики та здатність до ухвалення ефективних управлінських рішень. У межах системного підходу (І. Шубала [12]; У. Андрусів та ін. [15]) кадровий потенціал розглядається як цілісна, взаємопов'язана система, що забезпечує узгодженість діяльності та досягнення організаційних цілей. Водночас стратегічний підхід (Л. Михайліченко [11]; А. Торбич [5]) підкреслює значення інноваційності, розвитку персоналу та цифрових компетенцій у формуванні конкурентних переваг підприємства, тоді як адаптивний підхід (К. Хаустова, Е. Дем'янович [4]; М. Семикіна та ін. [16]) зосереджується на гнучкості, здатності до відновлення та функціонування в умовах нестабільності. Підхід, запропонований Л. Федоришиною та К. Вересюк [6], інтегрує зазначені наукові позиції, розглядаючи кадровий потенціал як багатокомпонентну та динамічну систему, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і відображає сучасні трансформаційні процеси в економіці.

Отже, результати узагальнення свідчать про еволюцію наукових підходів від ресурсного трактування до комплексного інтегрованого бачення, у межах якого кадровий потенціал доцільно розглядати як динамічну, багаторівневу та соціально орієнтовану систему професійних, особистісних і ціннісних характеристик персоналу, здатну забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства, його адаптацію до змін і реалізацію принципів сталого розвитку. Таке розуміння підкреслює динамічність, інтегрованість, соціальну орієнтацію та цифровий вимір кадрового потенціалу, що зумовлює потребу його структуризації. З цією метою доцільним є застосування кластерного підходу, який дозволяє системно згрупувати його складові та визначити їхню функціональну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Кластеризація кадрового потенціалу підприємства за функціонально-компетентнісними характеристиками

Кластер	Ключові компетенції (skills)	Прояв у діяльності підприємства	Економічний ефект
Ресурсний [1; 6]	Базові професійні навички, кваліфікація, досвід	Виконання виробничих і управлінських функцій	Забезпечення безперервності діяльності
Компетентнісний (особистісний) [3]	Soft skills, критичне мислення, емоційний інтелект, креативність	Якість прийняття рішень, взаємодія в колективі	Підвищення ефективності управління
Результативний [6; 11]	Продуктивність праці, професійна ефективність, орієнтація на результат	Досягнення kpi, виконання планів, ефективність використання ресурсів	Зростання прибутковості
Системний [12; 14; 15]	Управлінські компетенції, координація, організаційні навички	Узгоджена робота підрозділів, ефективна організація процесів	Зниження витрат і підвищення керованості
Структурно-рівневий [13]	Командна робота, лідерство, міжгрупова взаємодія	Ефективна взаємодія між рівнями (індивід–група–організація)	Підвищення синергії діяльності
Стратегічний (інноваційний) [5; 11]	Стратегічне мислення, цифрові навички, інноваційність	Впровадження нових технологій, цифровізація HR-процесів	Формування конкурентних переваг
Адаптивний [4]	Гнучкість, стресостійкість, здатність до швидкого навчання	Реагування на зміни, перебудова бізнес-процесів	Зниження ризиків та втрат
Посткризовий [16]	Психологічна стійкість, соціальна відповідальність, здатність до відновлення	Стабілізація діяльності в умовах кризи, відбудова процесів	Відновлення діяльності підприємства
Інтегральний [6; внесок автора]	Поєднання hard + soft skills, системне мислення, здатність до розвитку	Комплексне забезпечення ефективності та розвитку підприємства	Довгострокова стійкість і розвиток

Джерело: побудовано за [1; 3; 4; 5; 6; 11; 12; 13; 14; 15; 16]

Представлена кластеризація дає змогу глибше розкрити внутрішню структуру кадрового потенціалу підприємства та визначити функціональне призначення кожного з його елементів у системі забезпечення ефективності його діяльності. Зокрема, ресурсний кластер формує основу кадрового потенціалу, оскільки охоплює професійні знання, кваліфікацію та досвід працівників, необхідні для виконання операційних і управлінських функцій. Компетентнісний кластер відображає якісні характеристики персоналу, зокрема рівень розвитку soft skills, критичного мислення та емоційного інтелекту, що безпосередньо впливають на обґрунтованість управлінських рішень і ефективність комунікацій. Результативний кластер орієнтований на досягнення конкретних економічних результатів, характеризуючи рівень продуктивності праці, виконання ключових показників ефективності та ефективність використання ресурсів. Водночас системний кластер забезпечує узгодженість і керованість діяльності підприємства, відображаючи здатність до координації, організації та оптимізації внутрішніх процесів. Особливого значення в умовах цифрової економіки набуває стратегічний кластер, який пов'язаний із розвитком інноваційного мислення, цифрових компетенцій і здатністю до впровадження нових технологій, що формує основу довгострокових конкурентних переваг. Адаптивний кластер відображає здатність персоналу до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, швидкого навчання та перебудови бізнес-процесів, що забезпечує стійкість підприємства в умовах невизначеності. У свою чергу, посткризовий кластер характеризує можливості відновлення діяльності підприємства після кризових явищ, акцентуючи увагу на психологічній стійкості, соціальній відповідальності та здатності до реінтеграції трудового потенціалу. Таким чином, запропонована кластеризація підтверджує, що кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як багаторівневу модель, у межах якої поєднуються hard, soft та digital skills, що забезпечує ефективність діяльності,

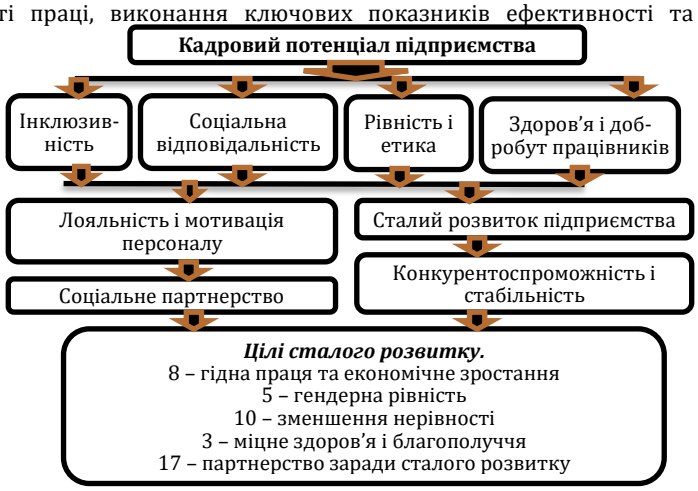

Рис. 1. Модель соціально-орієнтованого кадрового потенціалу підприємства. *Джерело: побудовано авторами*

інноваційний розвиток і стійкість підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває інтеграція цифрових компетенцій у систему формування кадрового потенціалу. Цифровізація управління персоналом передбачає активне використання HR-аналітики, автоматизації процесів і цифрових платформ. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати HR-процеси та забезпечити ефективну взаємодію в організації. У результаті зростає продуктивність праці, покращується якість управління та посилюється конкурентоспроможність підприємства. Водночас цифрова трансформація супроводжується посиленням ролі соціальних аспектів управління персоналом, що зумовлює перехід до соціально-орієнтованої моделі кадрового потенціалу.

З урахуванням зазначеного запропоновано авторську модель соціально-орієнтованого кадрового потенціалу підприємства, яка відображає взаємозв'язок між соціальними чинниками, мотивацією персоналу та досягненням стратегічних цілей (рис. 1).

Представлена модель відображає трансформацію кадрового потенціалу від забезпечення інклюзивності та соціальної відповідальності до досягнення економічних результатів і сталого розвитку підприємства. Її ключовою особливістю є взаємозв'язок соціальних чинників із рівнем мотивації, лояльності та продуктивності персоналу, що формує основу конкурентоспроможності й стабільності діяльності.

Запропонований підхід узгоджується з Цілями сталого розвитку, зокрема у частині забезпечення гідної праці, гендерної рівності, зменшення нерівності, добробуту та партнерства, що дає змогу розглядати кадровий потенціал як інструмент реалізації ESG-орієнтованої стратегії підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження дозволило узагальнити наявні наукові підходи до трактування кадрового потенціалу підприємства та встановити їх поступову трансформацію від ресурсного розуміння до інтегрованого, що враховує компетентнісні, стратегічні та адаптивні характеристики персоналу. На цій основі обґрунтовано авторське бачення кадрового потенціалу як динамічної та соціально орієнтованої системи професійних, особистісних і ціннісних характеристик, здатної забезпечувати досягнення стратегічних цілей і стійкість підприємства в умовах змін. Структуризація кадрового потенціалу через кластерний підхід дала змогу виокремити ключові функціонально-компетентнісні складові та розкрити їхню роль у формуванні результативності, керованості, інноваційності й адаптивності діяльності. Розроблена соціально-орієнтована модель продемонструвала взаємозв'язок між інклюзивністю, соціальною відповідальністю, добробутом працівників і економічними результатами, що підтверджує доцільність інтеграції соціальних і цифрових аспектів у систему управління персоналом. Отримані результати можуть бути використані під час формування сучасної кадрової політики, орієнтованої на підвищення ефективності, зниження ризиків і забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до кількісної оцінки кадрового потенціалу з урахуванням цифрових та ESG-індикаторів.

Література

1. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 231–236. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28
2. Venugopal M., Madhavan V., Prasad R., Raman R. Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550
3. Рязанов М. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. 2021. № 4 (40). С. 336–345. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31
4. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43
5. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії. 2024. № 36. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440
6. Федоришина Л., Вересюк К. Кадровий потенціал підприємства: підходи до трактування, фактори та методи формування. Академічні візії. 2026. № 51. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2766
7. Bottesch S., Schwenke C., Förster M. et al. Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. Electronic Markets. 2025. Vol. 35. Art. 106. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3
8. Hasibuan R., Arnesih, Anggraini D., Yona M., Hisyam M., Lubis U. S. Human resource management and its impact on employee performance in MSMEs–SLR. Frontiers in Sustainability. 2026. Vol. 7. Art. 1764507. DOI: https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1764507
9. Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Лега О. В., Мисник Т. Г., Зоря С. П. Розвиток цифрової компетентності як умова забезпечення конкурентоспроможності майбутніх економістів. Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. Т. 73, № 5. С. 29–47. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035
10. Khatoon U. T., Babgi M., Hadi N. T., Mir R. N., Velidandi A. Technology-Driven Change in Human Resource Management: Reshaping Talent Management and Organizational Design. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15, No. 11. Art. 452. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15110452
11. Михайліченко Л. В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2025. № 197. С. 86–92. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92
12. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. № 17 (67). С. 283–291. DOI: https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-27
13. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119
14. Зось-Кіор М. В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм–менеджменту. Економічний форум. 2020. № 1 (3). С. 57–63. URL: https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2020/otsinka-personalu-organizatsiyi-v-sistemi-korporativnogo-taym-menedzhment
15. Андрусів У. Я., Черчата А. О., Божанова В. Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. Економічний простір. 2025. № 200. С. 3–9. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.200.3-9
16. Семикіна М., Запірченко Л., Нісфоян С., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 330, № 3. С. 549–556. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87

References

1. Shapoval, O. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu ta ioho rol u zabezpechenni finansovoi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. Tavria Scientific Bulletin. Series: Economy, (15), 231–236. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28
2. Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: Enhancing workforce planning with topic modeling. Cogent Business & Management, 11(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550
3. Riazanov, M. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia sutnosti kadrovoho potentsialu zakladu vyshchoi osvity [Theoretical and methodological principles of determining the essence of personnel potential of higher education institution]. Economics and Organization of Management, 4(40), 336–345. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31
4. Khaustova, K., & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of personnel potential of an enterprise in conditions of modern instability]. Economy and Society, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43
5. Torbych, A. V. (2024). Sutnist ta znachennia kadrovoho zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [The essence and significance of HR support in the enterprise management system]. Academic Visions, (36). https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440
6. Fedoryshyna, L., & Veresiuk, K. (2026). Kadrovyi potentsial pidpryiemstva: pidkhody do traktuvannia, faktory ta metody formuvannia [Personnel potential of the enterprise: Approaches to interpretation, factors and methods of formation]. Academic Visions, (51). https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2766
7. Bottesch, S., Schwenke, C., Förster, M., et al. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. Electronic Markets, 35, Article 106. https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3
8. Hasibuan, R., Arnesih, Anggraini, D., Yona, M., Hisyam, M., & Lubis, U. S. (2026). Human resource management and its impact on employee performance in MSMEs–SLR. Frontiers in Sustainability, 7, Article 1764507. https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1764507
9. Pryidak, T. B., Yaloveha, L. V., Leha, O. V., Mysnyk, T. H., & Zoria, S. P. (2019). Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti maibutnikh ekonomistiv [Development of digital competence as a condition for ensuring competitiveness of future economists]. Information Technologies and Learning Tools, 73(5), 29–47. https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035
10. Khatoon, U. T., Babgi, M., Hadi, N. T., Mir, R. N., & Velidandi, A. (2025). Technology-Driven Change in Human Resource Management: Reshaping Talent Management and Organizational Design. Administrative Sciences, 15(11), Article 452. https://doi.org/10.3390/admsci15110452
11. Mykhailichenko, L. V. (2025). Osnovni pryntsypy formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Basic principles of forming the enterprise's personnel potential]. Economic Space, (197), 86–92. https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92
12. Shubala, I. V. (2020). Sut, skladovi ta faktory formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Essence, components and factors of enterprise's personnel potential formation]. Economic Sciences. Series: Regional Economy, 17(67), 283–291. https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-27
13. Posvaliuk, O. (2024). Otsinka kadrovoho potentsialu pidpryiemstva vid klasychnykh modelei do suchasnykh pidkhodiv upravlinnia [Assessment of personnel potential of an enterprise from classical models to modern management approaches]. Economy and Society, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119
14. Zos-Kior, M. V. (2020). Otsinka personalu orhanizatsii v systemi korporatyvnoho taim-menedzhmentu [Assessment of the organization's personnel in the system of corporate time management]. Economic Forum, 1(3), 57–63. https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2020/otsinka-personalu-organizatsiyi-v-sistemi-korporativnogo-taym-menedzhment
15. Andrusiv, U. Ya., Cherchata, A. O., & Bozhanova, V. Yu. (2025). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti kadrovoho zabezpechennia subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti [Theoretical approaches to determining the essence of HR support for business entities]. Economic Space, (200), 3–9. https://doi.org/10.30838/EP.200.3-9
16. Semykina, M., Zapirchenko, L., Nisfoian, S., & Semykina, A. (2024). Formuvannia kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva na etapi poviennoi rozbudovy ekonomiky [Formation of personnel potential in the enterprise competitiveness management system at the stage of post-war economic reconstruction]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 549–556. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87

Стаття надійшла до редакції / Received 15.02.2026 **Прийнята до друку / Accepted 19.02.2026**
Опубліковано/ Published 25.02.2026