

Денис КРИЛОВ<sup>1</sup>,

доктор економічних наук, доцент, Заслужений економіст України,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8522-5433>

<sup>1</sup> Запорізький національний університет

Прийняття: 17/03/2026

Рецензія: 23/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-4>

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

JEL Класифікатор:  
M12, O15, O33



This is an Open Access  
article distributed  
under the terms  
of the [Creative Commons  
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Крилов Д.,  
2026

*У статті визначено, що ефективність функціонування та перспективи розвитку сучасного підприємства визначаються рівнем наявного кадрового потенціалу. Під кадровим потенціалом запропоновано розуміти сукупність професійних знань, навичок, досвіду, компетентностей і особистісних характеристик працівників, що поєднуються з їх здатністю до розвитку, навчання, адаптації до змін та ефективного використання наявних ресурсів у процесі досягнення цілей підприємства. Наголошено, що цифрова трансформація змінює характер праці, вимоги до професійних компетентностей працівників у структурі яких особливого значення набувають цифрові навички. В результаті дослідження запропоновано загальну схему формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації, що містить: 1) фактори впливу: зовнішнє середовище цифрової економіки та внутрішнє цифрове середовище підприємства; 2) основні компоненти кадрового потенціалу, до яких зараховано інтелектуальний потенціал, професійні компетентності, цифрові компетентності, інноваційну активність, соціально-психологічні характеристики, здоров'я та працездатність; 3) рівні формування: індивідуальний, мікро-, мезо- та макро-рівень. Отже, розвиток кадрового потенціалу зумовлюється поєднанням індивідуальних можливостей працівників, організаційних умов діяльності підприємства, особливостей галузевого середовища та загальноекономічних тенденцій цифрового розвитку.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, кваліфікація, компетентності, управління підприємством, формування кадрового потенціалу, цифрові навички, цифрова трансформація.

ISSN 2786-5339 (print)  
ISSN 2786-5347 (online)

Denys KRYLOV

## **FEATURES OF FORMATION OF THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

*The article determines that the effectiveness of the functioning and development prospects of a modern enterprise are determined by the level of available human resources. It is proposed to understand human resources as a set of professional knowledge, skills, experience, competencies and personal characteristics of employees, combined with their ability to develop, learn, adapt to changes and effectively use available resources in the process of achieving the goals of the enterprise. It is emphasized that digital transformation changes the nature of work, requirements for professional competencies of employees, in the structure of which digital skills acquire special importance. In such conditions, the issue of determining the features of the formation of human resource potential, which should include the delineation of influencing factors, components, and levels, becomes of particular importance. As a result of the study, a general scheme for the formation of the human resource potential of an enterprise in the context of digital transformation was proposed, which contains: 1) influencing factors: the external environment of the digital economy (digitalization of business processes, technological development, labor market, state digital policy) and the internal digital environment of the enterprise (digital skills of personnel, organizational culture of personnel, motivation for digital learning, knowledge management); 2) the main components of human resource potential, which include intellectual potential, professional competencies, digital competencies, innovative activity, socio-psychological characteristics, health and work capacity; 3) levels of formation: individual, micro-, meso- and macro-level. The central element of the proposed scheme is the human resource potential of the enterprise in the context of digital transformation, which is formed as a result of a combination of various elements that collectively reflect the qualitative characteristics of employees. Thus, the development of human resources potential is determined by a combination of individual capabilities of employees, organizational conditions of the enterprise, features of the industry environment and general economic trends of digital development.*

**Keywords:** *human resource potential, qualifications, competencies, enterprise management, human resource development, digital skills, digital transformation.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів і стрімким поширенням інновацій, особливого

значення набуває проблема формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Цифрова трансформація змінює характер праці, вимоги до професійних компетентностей працівників, у структурі яких особливо значення набувають цифрові навички, а також підходи до організації та управління персоналом. Окреслені фактори обумовлюють зростання ролі кадрового потенціалу як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх здатності щодо адаптації до технологічних змін і впровадження інноваційних рішень. Відповідно, традиційні підходи до формування кадрового потенціалу потребують удосконалення з урахуванням змін у системі управління персоналом, розвитку системи професійного навчання, підвищення мотивації.

Таким чином, наразі актуалізується необхідність дослідження особливостей формування кадрового потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації, визначення ключових чинників його розвитку, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних технологічних змін. Розв'язання цих завдань має важливе значення як для розвитку теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом, так і для практичної діяльності підприємств, які прагнуть забезпечити стійкий розвиток та підвищити ефективність функціонування в умовах цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблема формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства досліджується у різних теоретико-методологічних площинах. Так, узагальнення вітчизняних публікацій дозволило виокремити два основні напрями. Перший із них пов'язаний із уточненням змісту даної категорії, визначенням її структури, а також взаємозв'язку кадрового потенціалу з людським капіталом, трудовим потенціалом та інтелектуальними ресурсами підприємства. Такий вектор наукового пошуку подано у роботах Семикіної М. та інших [5], Точиліної Ю. [6], Федоришиної Л. та Вересюк К. [7], Федорової В. й Карпенко Т. [8]. Другий напрям досліджень розкриває питання щодо управління кадровим потенціалом підприємства, що охоплює процеси планування потреб у персоналі, професійного розвитку, оцінювання результативності діяльності працівників та формування сприятливого організаційного середовища. Відповідні аспекти відображено у працях Долги Г. та Хитрової О. [3], Копитко М. та інших [4], Хаустової К. та Дем'яновича Е. [9]. Проведений огляд наукових джерел свідчить про наявність значної теоретичної бази вивчення кадрового потенціалу. Проте сучасні умови функціонування підприємств, обумовлені цифровою трансформацією, потребують поглиблення наукових досліджень в даному напрямі.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць, присвячених дослідженню кадрового потенціалу, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо висвітленими та дискусійними. Зокрема потребує подальшого уточнення зміст і особливості формування кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації, що передбачає узагальнення факторів впливу, складових та рівнів розвитку.

**Метою даної статті** є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування особливостей формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації, а також визначення ключових факторів, складових та рівнів його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність функціонування та перспективи розвитку підприємства в сучасних умовах значною мірою визначаються рівнем сформованості його кадрового потенціалу. Адже забезпечення реалізації операційних та стратегічних завдань підприємства суттєво залежить від сукупності професійних знань, практичних навичок, досвіду роботи та особистих характеристик працівників. Зростання ролі кадрового потенціалу підвищується в умовах цифровізаційних трансформацій, які відбуваються в економіці та суспільстві, а також обумовлюють впровадження нових технологій та оновлення підходів до організації праці та управління персоналом. Таким чином, саме персонал є ключовим суб'єктом виробничих та управлінських процесів, що здатний забезпечувати розвиток підприємства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження нових технологій.

З огляду на це, у наукових дослідженнях все більшої актуальності набуває поняття «кадровий потенціал», що використовується для узагальненого відображення можливостей працівників реалізовувати виробничі та управлінські завдання. Загалом, сам термін «кадровий потенціал» почав активно використовуватися у науковій літературі наприкінці ХХ століття, зокрема у 1980-х роках, що було зумовлено суттєвими трансформаціями у виробничій сфері та посиленням ролі людського фактора в економічному розвитку. У цей період зростає інтерес дослідників до з'ясування значення працівника як носія знань, професійних умінь і досвіду, здатного забезпечувати ефективність виробничих процесів та розвиток організації. Подальша еволюція економічної науки сприяла формуванню різних підходів до трактування кадрового потенціалу, що відображають генезис поглядів на роль персоналу в системі функціонування підприємства.

Сьогодні у науковій літературі поняття кадрового потенціалу розглядається з різних позицій, що пояснюється багатогранністю цієї категорії та різними підходами до оцінювання можливостей персоналу. Так, окремі до-

слідники трактують кадровий потенціал як сукупність професійних знань, навичок і досвіду працівників, що визначають їх здатність забезпечувати результативність діяльності підприємства. В межах такого підходу наочним є розуміння кадрового потенціалу, що подано у роботі В.А. Федорої та Т.В. Карпенко, як «інтегрованої сукупності здібностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, кількісні та якісні характеристики яких за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку» [8, С. 24]. Інші науковці акцентують увагу на можливостях розвитку персоналу та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зокрема колектив авторів, враховуючи сучасні умови розвитку національної економіки, обумовлені воєнним станом, визначає кадровий потенціал як «інтегровану здатність працівників підприємства до ефективної діяльності, спрямованої на відновлення виробництва, адаптацію до нових умов, забезпечення конкурентоспроможності та прояв соціальної відповідальності» [5, С. 551].

Отже, систематизація представлених підходів до розуміння сутності поняття «кадровий потенціал» дозволяє розглядати його як комплексну характеристику можливостей персоналу підприємства. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що кадровий потенціал доцільно визначати як сукупність професійних знань, навичок, досвіду, компетентностей і особистісних характеристик працівників, що поєднуються з їх здатністю до розвитку, навчання, адаптації до змін та ефективного використання наявних ресурсів у процесі досягнення цілей підприємства. У такому розумінні кадровий потенціал відображає не лише кількісні та якісні характеристики персоналу, але й його можливості до професійного зростання, реалізації інтелектуальних і творчих здібностей, а також здатність забезпечувати результативність діяльності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Усвідомлення сутності кадрового потенціалу створює теоретичне підґрунтя для формування виваженої кадрової політики, спрямованої на розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому ефективне використання кадрового потенціалу розглядають як «важливий чинник забезпечення конкурентних переваг, оскільки працівник, що є носієм унікального людського капіталу, виступає активним учасником створення доданої вартості» [10].

На рис. 1. наведено загальну схему, що характеризує особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації,

яка відображає ключові фактори впливу, складові та рівні. Головна ідея, що закладена при побудові схеми, полягає в тому, що кадровий потенціал формується під впливом цифровізації економічних процесів, яка змінює вимоги до компетентностей працівників, організації праці та управління людськими ресурсами. Тобто, за нових умов відбувається формування, так званого, «гнучкого» кадрового потенціалу, під яким О. В'юник розуміє «здатність до генерування нових ідей та інновацій, а також до постійного оновлення знань за рахунок навчання впродовж життя (lifelong learning)» [1, С. 242].



**Рис. 1. Загальна схема формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації**

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 6, 7]

Кадровий потенціал підприємства формується в результаті дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Перші формують загальні умови розвитку кадрового потенціалу, до яких належать:

- процеси цифровізації бізнес-процесів, що передбачають автоматизацію операційної діяльності, впровадження цифрових платформ, електронного документообігу та систем управління даними;
- інтенсивний розвиток сучасних технологій (ШІ, IoT, BigData), які забезпечують можливості для аналізу інформації, оптимізації виробничих процесів та прийняття управлінських рішень;
- стан ринку праці, що характеризується зростанням попиту на фахівців із цифровими навичками, трансформацією професійної структури зайнятості та появою нових спеціальностей;
- державну цифрову політику, зокрема у сфері цифрового розвитку, яка реалізується через формування нормативно-правового середовища, підтримку цифрової трансформації економіки, розвиток цифрової інфраструктури та модернізацію системи освіти і професійної підготовки.

Поряд із зовнішніми умовами важливу роль відіграють внутрішні чинники, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства та його кадровою політикою. Такі фактори забезпечують здатність підприємства використовувати потенціал працівників для впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності й складаються з таких компонентів, як:

- рівень розвитку цифрових навичок персоналу, який «залежить від темпів розвитку національної економіки, її конкурентоспроможності, активності впровадження та поширення інноваційної діяльності» [11, С. 227];
- формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, що передбачає прагнення до нових ідей, заохочення ініціативності працівників, готовності до експериментів та впровадження цифрових рішень у діяльність підприємства;
- мотивацію працівників до постійного професійного навчання, яка проявляється у створенні умов для безперервного розвитку, участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та програмах цифрової грамотності, що відповідає сучасному розумінню мотивації персоналу як «інструменту стимулювання працівників до своєчасного та якісного виконання завдань, підвищення продуктивності та креативності праці» [4, С. 26];
- ефективність системи управління знаннями, що містить накопичення, систематизацію, обмін і використання знань та досвіду працівників із застосуванням сучасних цифрових інструментів і корпоративних інформаційних систем.

Центральним елементом запропонованої схеми є кадровий потенціал підприємства в умовах цифрової трансформації, що формується в результаті поєднання різних елементів, які в сукупності відображають якісні характеристики працівників. В першу чергу – це інтелектуальний потенціал, який характеризує рівень знань, творчого мислення та здатності персоналу до генерування нових ідей. Важливою складовою є професійні компетентності та навички, які, на думку Хаустової К. та Дем'яновича Е., визначаються як «здатність успішно виконувати завдання, ґрунтовані на практичному трудовому досвіді, уміннях й знаннях у конкретній сфері для досягнення професійних цілей» [9]. В умовах сучасних трансформаційних процесів особливого значення набувають цифрові компетентності, що містять практичні навички використання сучасних інформаційних технологій та роботи з цифровими платформами тощо. Окремо виділяємо інноваційну активність персоналу, що проявляється у готовності працівників брати участь у впровадженні нових технологій, організаційних рішень та бізнес-моделей. Поряд з такими складовими кадрового потенціалу обов'язково необхідно враховувати соціально-психологічні характеристики працівників, що визначають особливості взаємодії у трудових колективах, рівень комунікації, довіри та командної роботи. Важливе значення має також стан здоров'я та працездатність персоналу, оскільки вони позначаються на продуктивності праці, ефективності виконання функціональних обов'язків та загальній стабільності трудового колективу.

Крім того, формування кадрового потенціалу відбувається на різних рівнях, які доцільно розглядати за принципом поступового узагальнення: від індивідуального до макроекономічного. Такий підхід дає можливість відобразити процес його становлення від первинного носія знань, навичок і компетентностей до більш ширших соціально-економічних умов розвитку людського капіталу як основи кадрового потенціалу. Так, на індивідуальному рівні кадровий потенціал формується через сукупність особистісних характеристик працівника, його освітнього рівня, професійних знань, практичного досвіду, цифрових навичок, мотивації до професійного розвитку та здатності адаптуватися до змін, що відбуваються у цифровому середовищі. Мікрорівень, пов'язаний із діяльністю конкретного підприємства, де відбувається інтеграція індивідуальних потенціалів працівників у цілісну систему. На цьому рівні важливу роль відіграють: організація персоналу, умови праці, корпоративна культура, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також використання цифрових технологій в процесі управління людськими ресурсами. Мезорівень характеризує галузеве або регіональне середовище, у межах якого функціонують підприємства. Він визначає специфіку професійних вимог до працівників, рівень технологічного розвитку

галузі, особливості формування попиту на кадри, а також розвиток професійних стандартів і компетентностей, необхідних для ефективної діяльності у відповідній галузі. Макрорівень охоплює загальнонаціональні умови формування кадрового потенціалу та визначається розвитком цифрової економіки держави, станом системи освіти та науки, рівнем інноваційного розвитку країни, а також державною політикою у сфері цифровізації, розвитку людського капіталу та регулювання ринку праці.

Таким чином, подана схема відображає комплексний характер формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Його розвиток зумовлюється поєднанням індивідуальних можливостей працівників, організаційних умов діяльності підприємства, особливостей галузевого середовища та загальноекономічних тенденцій цифрового розвитку. Узгодженість цих рівнів і чинників створює передумови для ефективного використання людських ресурсів та підвищення адаптивності підприємств до сучасних технологічних змін.

**Висновки та пропозиції.** Отже, кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як складну та багатокomпонентну систему, що ґрунтується на поєднанні професійних знань, практичного досвіду, творчого мислення та здатності працівників до інноваційної діяльності. Його сутність проявляється через сукупність взаємопов'язаних характеристик, які забезпечують спроможність персоналу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяти розвитку підприємства. В умовах цифрової трансформації формування кадрового потенціалу набуває нових змістовних характеристик, пов'язаних із необхідністю розвитку цифрових компетентностей працівників, здатності до постійного навчання та ефективної взаємодії у цифровому середовищі. Це зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до управління персоналом і створенні організаційних умов, які сприятимуть адаптації підприємств до технологічних змін. Вважаємо, що перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з поглибленням методологічних підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємств та розробленням інструментів його розвитку в умовах поширення цифрових технологій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249).
2. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162 – 167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>.

3. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2022. Том 27, випуск 1 (91). С. 38 – 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6>.
4. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: теорія, практика та досвід*. 2025. №1. С. 22 – 28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>.
5. Семикіна М., Запирченко Л., Нісфоян С., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоевної розбудови економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024, № 3. С. 549 – 556. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87>.
6. Точиліна Ю.Ю. Теоретико-методологічні засади управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-101>.
7. Федоришина Л., Вересюк К. Кадровий потенціал підприємства: підходи до трактування, фактори та методи формування. *Академічні візії*. 2026. № 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764>.
8. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24 – 28. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-3\\_0-pages-24\\_28.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-24_28.pdf).
9. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
10. Шапошников К.С., Денисенко А.А., Кривенцов В.Е. Роль КРІ в управлінні персоналом. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. Вип. 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01>.
11. Tsyra O., Tochylyna Yu., Tanashchuk K. Study of Digital Skills Using ICT in the Development of the Digital Economy. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2024. Vol. 12, issue 2, Pp. 223 – 230. URL: <http://dx.doi.org/10.25673/118137>.

## REFERENCES

1. Viunyk, O.V. (2023). Napriamy rozvytku kadrovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh zmin [Directions of development of human resources potential in conditions of innovative changes]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky - Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10 (43), 240 – 249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249) [in Ukrainian].

2. Hatsko, A., Rudenko S. & Melnychuk D. (2025). Kadrovyi potentsial pidpriemstva: shliakhy vdoskonalennia ta efektyvnoho vykorystannia [Human resources potential of the enterprise: ways of improvement and effective use]. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 162 – 167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22> [in Ukrainian].

3. Dolha, H. & Khytrova, O. (2022). Kadrovyi potentsial pidpriemstv torhivli: sutnist ta metody otsinky efektyvnosti yoho vykorystannia [Human resource potential of trade enterprises: essence and methods of assessing the effectiveness of its use]. *Visnyk ONU imeni Mechnykova – Bulletin of the Mechnikov ONU*, 27, 1(91), 38 – 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6> [in Ukrainian].

4. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ia. & Yatsyk, M.R. (2025). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: kadrovyi audyt, kadrova lohistyka ta upravlinnia motyvatsiieiu personal [Strategic management of the human resources potential of the enterprise: personnel audit, personnel logistics and personnel motivation management]. *Investytsii: teoriia, praktyka ta dosvid – Investments: theory, practice and experience*, 1, 22 – 28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22> [in Ukrainian].

5. Semykina, M., Zapirchenko, L., Nisfoian, S. & Semykina A. (2024). Formuvannia kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na etapi povoienni rozbudovy ekonomiky [Formation of human resource potential in the system of enterprise competitiveness management at the stage of post-war economic development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 3, 549 – 556. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87> [in Ukrainian].

6. Tochylina, Yu.Yu. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Theoretical and methodological principles of human capital development management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-101> [in Ukrainian].

7. Fedoryshyna, L. & Veresiuk, K. (2026). Kadrovyi potentsial pidpriemstva: pidkhody do traktuvannia, faktory ta metody formuvannia [Human resource potential of the enterprise: approaches to interpretation, factors and methods of formation]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764> [in Ukrainian].

8. Fedorova, V.A. & Karpenko, T.V. (2011). Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Formation and use of human resource potential of the national economy]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3, 24 – 28. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-3\\_0-pages-24\\_28.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-24_28.pdf) [in Ukrainian].

9. Khaustova, K. & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of the personnel potential

of the enterprise in conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].

10. Shaposhnykov, K.S., Denysenko, A.A. & Kryventsov V.E. (2025). Rol KPI v upravlinni personalom [The role of KPI in personnel management]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turizmu. Serii: ekonomika, psykhohohiia ta upravlinnia – Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01> [in Ukrainian].

11. Tsyra O., Tochylina Yu., Tanashchuk K. Study of Digital Skills Using ICT in the Development of the Digital Economy. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2024. Vol. 12, issue 2, Pp. 223 – 230. URL: <http://dx.doi.org/10.25673/118137>