

С. О. Кісельов,
аспірант кафедри соціально-економічних дисциплін,
Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-5860-3484>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.292

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ

S. Kiselov,
Postgraduate Student, Department of Socio-Economic Sciences, Education and Scientific
Institute of Law and Innovative Education, Dnipro State University of Internal Affairs

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY: TRANSFORMATION OF DEVELOPMENT APPROACHES

У науковій статті здійснено комплексний аналіз економічних засад розвитку кадрового потенціалу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стійкого економічного зростання. Розкрито сутність кадрового потенціалу як сукупності професійних, інтелектуальних, мотиваційних, інноваційних та адаптивних характеристик працівників, що формуються під впливом економічних, організаційних і соціальних умов. Визначено основні чинники, які впливають на формування та використання кадрового потенціалу: інвестиції в освіту і підвищення кваліфікації, система мотивації та оплати праці, технологічна модернізація, фінансова стійкість підприємства, розвиток корпоративної культури та ефективність управлінських рішень. Досліджено негативні наслідки недофінансування розвитку персоналу, зокрема зниження продуктивності праці, втрата інноваційної активності, відтік кваліфікованих кадрів і зростання структурних дисбалансів на ринку праці. Окрему увагу приділено порівнянню українських підходів до формування кадрового потенціалу з міжнародною практикою, де акцент робиться на інвестиційній моделі розвитку людського капіталу, цифровізації процесів управління персоналом та довгострокових програмах професійного розвитку. На основі узагальнення світового досвіду обґрунтовано необхідність посилення економічної складової кадрової політики в Україні, підвищення якості трудових ресурсів, формування ефективних механізмів мотивації та удосконалення державної економічної політики в сфері праці. Зроблено висновок, що розвиток кадрового потенціалу є центральним елементом економічної стратегії підприємств і важливою умовою інноваційної модернізації національної економіки. Економічні засади розвитку кадрового потенціалу є ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємств та важливою умовою їхнього стійкого функціонування в умовах сучасних викликів. Ефективність розвитку кадрового потенціалу безпосередньо залежить від наявності економічно обґрунтованої політики інвестування у людський капітал, якісної системи мотивації, формування сприятливого корпоративного середовища тощо.

The scientific article provides a comprehensive analysis of the economic foundations for developing human resource potential as a key asset for ensuring enterprise competitiveness and sustainable economic growth. It examines the essence of human resource potential as a combination of professional, intellectual, motivational, innovative, and adaptive characteristics of employees shaped by economic, organizational, and social conditions. The study identifies the main factors influencing the formation and utilization of human resource potential: investment in education and professional development, motivation and remuneration systems, technological modernization, financial stability of the enterprise, development of corporate culture, and the effectiveness of managerial decisions. The article explores the negative consequences of underfunding personnel development, including reduced labor productivity, loss of innovation capacity, outflow of qualified workers, and increasing structural imbalances in the labor market. Special attention is given to comparing Ukrainian approaches to human resource potential development with international practices, which emphasize an investment-based model of human capital development, digitalization of HR management processes, and long-term professional development programs. Based on the generalization of global experience, the article substantiates the need to strengthen the economic dimension of HR policy in Ukraine, improve the quality of labor resources, establish effective motivation mechanisms, and enhance state economic policy in the labor sphere. It concludes that developing human resource potential is a central element of enterprise economic strategy and a crucial prerequisite for the innovative modernization of the national economy. Economic principles of human resource development are a key element in the formation of competitive advantages of enterprises and an important condition for their sustainable functioning in the face of modern challenges. The effectiveness of human resource development directly depends on the presence of an economically sound policy of investing in human capital, a high-quality motivation system, the formation of a favorable corporate environment, etc.

Ключові слова: кадровий потенціал, економічні засади, людський капітал, розвиток персоналу, інвестиції, продуктивність праці, кадрова політика.

Key words: human resource potential, economic foundations, human capital, personnel development, investments, labor productivity, HR policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна економіка, що характеризується високою конкуренцією, цифровою трансформацією та глобалізаційними змінами, а також зміною економічної політики України, висуває нові вимоги до якості та структури трудових ресурсів. У таких умовах кадровий потенціал стає визначальним чинником ефективності функціонування підприємств, їх інноваційної активності та економічної стабільності. Проблема полягає в тому, що в Україні спостерігається недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу, дисбаланс між попитом і пропозицією кваліфікованої робочої сили, плінність кадрів, страх знаходитись на підприємстві при повітряних тривогах, слабка мотивація працівників та низький рівень продуктивності праці. Економічні механізми управління персоналом часто залишаються формальними, що призводить до втрати цінних кадрів та зниження конкурентоспроможності підприємств. Недостатність фінансових ресурсів, відсутність довгострокових стратегій розвитку персоналу та фрагментарність державної політики у сфері праці посилюють проблему. У результаті кадровий потенціал, замість того щоб бути фактором

зростання, стає обмеженням економічного розвитку. У таких умовах особливо актуальним є наукове дослідження економічних засад формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, їх ролі у підвищенні ефективності виробництва та інноваційного розвитку. Виникає об'єктивна потреба у розробленні системного підходу до вдосконалення економічних інструментів управління персоналом, які здатні забезпечити сталий розвиток підприємств і національної економіки загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому середовищі проблема формування та вдосконалення кадрового потенціалу підприємств отримала широкий резонанс, про що свідчить значна кількість праць українських дослідників. Різні аспекти змісту, значення та напрямів розвитку кадрового потенціалу аналізуються у роботах Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородньої М.Ю., Галаєвої Л.В., Долги Г.В. та Хитрової О.А., Колісніченко Н.М., Олійник Н.В., Хромушиної Л.А., Шаповал О.А.. Окрему увагу науковці приділяють стратегічним засадам розвитку кадрового потенціалу, зокрема це висвітлено у працях Грищенко Н.В., Зачосової Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В., Павликівської О.І. та Галиняк Л.О.. Питанням методичного забез-

печення оцінювання кадрового потенціалу присвячені дослідження Єсіної В.О., Матвєєвої Н.М. і Новікова Д.А.

Разом з тим, незважаючи на наявність значного наукового доробку, актуальними залишаються завдання впорядкування та уточнення основних напрямів розвитку кадрового потенціалу, які б у найбільшій мірі відповідали викликам інноваційної економіки та забезпечували стабільність функціонування підприємств у сучасних умовах.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження економічних засад розвитку кадрового потенціалу, визначення їх ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємств та інноваційного розвитку, аналіз національної і міжнародної практики формування кадрового потенціалу, а також обґрунтування напрямів удосконалення економічної політики у сфері розвитку персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування кадрового потенціалу потребує ґрунтовного підходу до відтворення робочої сили, що передбачає як постійне відновлення та підтримку в належному стані фізичних і розумових здібностей працюючих, так і систематичне підвищення професійної кваліфікації людських ресурсів, зростання їх освітньо-кваліфікаційного рівня [1]. Економічні засади розвитку кадрового потенціалу визначаються як система принципів, механізмів, інструментів та умов, що забезпечують ефективне формування, використання та відтворення трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог сучасного ринку. У сучасній економіці кадровий потенціал розглядається не лише як сукупність знань, умінь і навичок працівників, а як інтегрована характеристика, яка включає інтелектуальні, когнітивні, інноваційні, мотиваційні та адаптивні можливості персоналу. Це визначає потребу у формуванні економічно обґрунтованої моделі його розвитку, що базується на інвестиційному підході та орієнтації на довгостроковий результат. Система стратегічного управління персоналом організації включає сукупність підсистем забезпечення та функціонального впливу на процес формування і використання кадрового потенціалу. Враховуючи те, що стратегія розвитку кадрового потенціалу є частиною загальної стратегії розвитку персоналу компанії, взаємопов'язаними є класифікаційні ознаки та класифікація їх видів. Зось-Кіор М.В. виділяє три види стратегій щодо розвитку персоналу: стратегії інвестування, стимулювання та залучення [2]. Досить часто зустрічається поділ стратегій розвитку відповідно до обраних бізнес-стратегій. Так, бізнес-стратегії росту компанії відповідає стратегія залучення та активного навчання персоналу, бізнес-стратегії помірного зростання відповідає кадрова стратегія стабілізації та закріплення персоналу організації. Стратегія скорочення персоналу орієнтована на звільнення та надання подальшої допомоги у працевлаштуванні співробітників компанії. Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія набору та закріплення робітників масових професій за умов постійного покращення професійних компетентностей.

Головна мета обраної стратегії — створення стабільної платформи розвитку бізнесу за рахунок формування довгострокової цінності — кадрового активу компанії [3].

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку кадрового потенціалу залежить від поточного стану трудових ресурсів, рівня конкурентоспроможності підприємства, динаміки зовнішнього середовища та пріоритетів керівництва.

Особливе значення при цьому має формування економічного підґрунтя для реалізації стратегічних рішень, що передбачає оптимальний розподіл інвестицій у людський капітал, оцінку їх ефективності та прогнозування результатів у середньо- і довгостроковій перспективі. В умовах активної цифровізації та впровадження інноваційних технологій розвиток кадрового потенціалу набуває нових форм, зокрема, через використання електронних систем навчання, дистанційних платформ підвищення кваліфікації, автоматизованих інструментів оцінки персоналу та аналітичних методів HR-менеджменту. Крім того, економічні засади розвитку кадрового потенціалу невід'ємно пов'язані з удосконаленням мотиваційного механізму, що передбачає створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Ефективна система мотивації має інтегрувати матеріальні (зарплата, премії, бонуси, путівки, пільги) та нематеріальні (визнання, похвала, кар'єрний ріст, цікава робота, хороша атмосфера) стимули, сприяти підвищенню продуктивності праці, формуванню високого рівня залученості та відповідальності персоналу. Важливою складовою є також розвиток корпоративної культури (внутрішні взаємовідносини), яка забезпечує сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримує інноваційність та ініціативність працівників. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в сучасних умовах потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інвестиції у людський капітал та використання сучасних методів управління трудовими ресурсами відповідно до вимог ринку та цілей підприємства. На сьогоднішній день підтримання стійкого функціонування бізнес-організацій важливо забезпечувати стійкість кадрового потенціалу, включаючи раціональний підхід до відбору й переміщення персоналу, співпрацю з освітніми установами з питань підготовки та підвищення професійного рівня людських ресурсів, сприяння розвитку знань, умінь та компетентності працівників, впровадження системи наставництва, заохочення персоналу до саморозвитку, креативності, сприяння кар'єрному зростанню працівників [4]. Формування кадрового потенціалу підприємства в процесі здійснення управлінської діяльності містить низку взаємопов'язаних етапів: — наймання працівників (зادля забезпечення кадрових потреб господарюючого суб'єкта необхідно здійснювати наймання фахівців з відповідним кваліфікаційним рівнем та сформованими компетенціями); — адаптація працівників (в процесі формування кадрового складу компанії важливо реалізовувати ефективний підхід до адаптації новоприйнятих фахівців задля збереження кадрового складу належної якості); — розвиток кадрів (системний підхід до розвитку працівників з акцентуванням уваги на підвищенні компетентнісного рівня є вкрай важливим в контексті примноження кадрового потенці-

алу підприємств); — оцінювання кадрів (грунтовна і справедлива оцінка працівників сприяє формуванню і збереженню кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів) [5]. Додатковим важливим аспектом є формування внутрішньої системи планування та прогнозування кадрових потреб, що дає змогу заздалегідь визначати дефіцит кваліфікованих працівників у конкретних напрямках діяльності підприємства. Застосування інструментів кадрового аудитування та workforce planning забезпечує можливість не лише своєчасно реагувати на зміни у структурі персоналу, а й оптимізувати витрати на його утримання, враховуючи економічні ризики та коливання ринку праці. Такий підхід підсилює адаптивність підприємства, дозволяючи значно швидше реагувати на технологічні чи організаційні зміни. У сучасних умовах важливе значення має також розвиток системи компетентнісного управління персоналом, яка орієнтована на визначення ключових компетенцій, важливих для досягнення стратегічних цілей підприємства. Виокремлення та деталізація компетентнісних моделей сприяють підвищенню ефективності процесів відбору, оцінювання та просування кадрів, а також формують основу для індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Це дозволяє підприємству робити акцент на довгострокових інвестиціях у персонал, формувати кадровий резерв та підтримувати високий рівень професійної готовності трудових ресурсів. В контексті визначення ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємств систематизуємо найбільш нагальні проблеми в означеній сфері: — недостатній рівень інноваційної орієнтованості кадрової політики частини вітчизняних господарюючих суб'єктів; — неврахування в процесі розвитку кадрового потенціалу провідного зарубіжного досвіду у цій сфері; — недостатня увага до особистісних характеристик працюючих під час вироблення заходів з розвитку персоналу; — недосконалість загальної системи розвитку кадрового потенціалу на підприємствах [6]; — низький рівень поінформованості підприємств про наявні інноваційні технології, а науково-дослідних установ — про актуальні потреби у таких технологіях з боку підприємств; — низький рівень сформованості інноваційної інфраструктури, яка б сприяла поширенню та використанню інновацій [7]; — відсутність стратегічного підходу в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів; — неврахування при розробленні кадрової політики стрімких змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні; — недоліки у законодавчо-нормативній базі, що регламентує діяльність у сфері управління людськими ресурсами; — недосконалість систем добору працівників; — недостатня ефективність систем оцінювання працівників та результатів їх трудової діяльності; — низька ефективність існуючих систем мотивації і стимулювання працівників, нераціональний підхід до диференціації в оплаті праці [8]; — демографічна криза в країні, зумовлена як тривалою фінансово-економічною кризою, так і наслідками військових дій; — суттєві втрати кадрового потенціалу унаслідок виїзду за межі країни значної частки працездатного населення, втрат в умовах воєнного стану; — загрози життю та здоров'ю працівників в умовах війни, погіршення морально-психологічного стану та зневіра у майбутньому [9]. Погод-

жуємося з думкою науковців, про те, що одним з важливих напрямів в цьому контексті вважаємо стратегічне планування, яке полягає у визначенні довгострокових потреб підприємства в кадрах. При цьому необхідно враховувати зміни на ринку праці, технологічний прогрес, демографічні тенденції та інші фактори, що можуть вплинути на кадрову ситуацію. Залучення та відбір талантів є наступним важливим напрямом. Підприємство повинно розробляти ефективні стратегії залучення кращих фахівців, використовувати сучасні методи оцінки кандидатів та формувати кадровий резерв для швидкого заміщення вакантних посад. Навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною формування та нарощування кадрового потенціалу. Підприємство має створювати систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки працівників, а також сприяти розвитку їх лідерських якостей.

Окремої уваги заслуговує такий напрям, як мотивація та утримання кваліфікованих працівників за допомогою ефективних економічних та соціальних стимулів, які відповідають актуальним потребам персоналу. Це є важливим фактором забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

Сучасний мотиваційний менеджмент має враховувати потреби працівників, забезпечувати справедливу винагороду та можливості для професійного зростання. В умовах конкуренції підприємств за кращі кадри надзвичайно важливо усвідомлювати, що належна мотивація і створення сприятливих умов праці є необхідною умовою для залучення та утримання талановитих працівників. Підприємство повинно створювати безпечні та комфортні умови праці, створювати можливості для віддаленої роботи, work-life balance (баланс між роботою та особистим життям в умовах дистанційної зайнятості), сприяти розвитку прогресивної корпоративної культури. Управління кар'єрою працівників також вважаємо важливим напрямом нарощування кадрового потенціалу та підвищення його конкурентоспроможності [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що економічні засади розвитку кадрового потенціалу є ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємств та важливою умовою їхнього стійкого функціонування в умовах сучасних викликів. Кадровий потенціал, як інтегрована сукупність професійних, інтелектуальних, мотиваційних та інноваційних характеристик працівників, набуває стратегічного значення в умовах цифровізації, глобалізації та динамічних трансформацій ринку праці. Ефективність його розвитку безпосередньо залежить від наявності економічно обґрунтованої політики інвестування у людський капітал, якісної системи мотивації, впровадження інноваційних HR-технологій та формування сприятливого корпоративного середовища.

Аналіз показав, що недостатність інвестицій у персонал, недосконалість механізмів мотивації, відсутність стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами й зовнішні соціально-економічні фактори, зокрема наслідки воєнного стану, істотно стримують розвиток кадрового потенціалу українських підприємств. Вод-

ночас вивчення міжнародного досвіду підтверджує, що системні вкладення в розвиток людського капіталу забезпечують підвищення продуктивності праці, інноваційність та конкурентоспроможність.

Отже, підвищення ефективності кадрової політики потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, удосконалення системи добору, оцінювання та розвитку працівників, формування внутрішнього кадрового резерву, модернізацію мотиваційних інструментів та створення умов для професійного й особистісного зростання персоналу. Реалізація таких підходів дозволить підприємствам не лише адаптуватися до викликів сучасної економіки, а й забезпечити довгостроковий розвиток, інноваційне оновлення та зміцнення їхнього кадрового потенціалу як основи економічної стійкості.

Література:

1. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. Держава та регіони. 2021. №33, — URL: <http://www.economyandsociety.in.ua> (Дата звернення: 24.02.2026).
2. Зось-Кіор М. В., Семенюта, М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (Дата звернення: 17.02.2026).
3. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Економічний простір. 2022. № 180. — URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9624> (Дата звернення: 27.01.2026).
4. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір. 2022. № 182. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14> (Дата звернення: 21.01.2026).
5. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. №3. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> (Дата звернення: 11.01.2026).
6. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. Вісник Одеського національного університету. 2022. №27. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_1_8 (Дата звернення 01.02.2026).
7. Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 36—43.
8. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (Дата звернення: 07.12.2025).
9. В'юнник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 10(43). — URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15502> (Дата звернення: 10.12.2025).
10. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запирченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методоло-

гія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Академічні візії, 2025. №39. — URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683> (Дата звернення: 05.12.2025).

References:

1. Ulyanova, L.P. and Chaika, Y.M. (2021), "Directions for ensuring human resource potential for sustainable economic development of society", State and Regions, [Online], vol. 33, available at: <http://www.economyand-society.in.ua> (Accessed 24 January 2026).
2. Zos-Kior, M.V. and Semeniuta, M.V. (2020), "Staff evaluation system of the enterprise in competitive business environment", Efficient Economy, [Online], vol.2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (Accessed 17 January 2026).
3. Hryshchenko. N.V. (2022), "Organizational and economic foundations for developing strategies for human resource potential growth of business entities in the agricultural sector", Economic Space, [Online], vol. 180, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9624> (Accessed 27 December 2026).
4. Mishchenko. V.I. (2022), "Ensuring the stability of an enterprise's human resource potential in the context of digitalization", Economic Space, [Online], vol. 182, available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14> (Accessed 21 December 2026).
5. Leskova. S.V. (2023), "A competent approach in managing the personnel potential of the modern enterprise", Transformational economy, vol 3. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
6. Dolha, H.V. and Khytrova, O.A. (2022), "Human resource potential of trade enterprises: essence and methods for evaluating the efficiency of its use. Bulletin of Odesa National University", [Online], Vol. 27, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_1_8 (Accessed 01 January 2026).
7. Somych, M.I. Tkachenko, N.E. Shkrobot, M.V. and Yevtukh, A.I. (2023), "Security aspects of crisis management of innovation-oriented enterprises and development of their human resource potential in the knowledge economy and modern legal framework", Current Issues of Innovative Economics and Law, vol. 3, pp. 36—43.
8. Oliinyk N.V. (2023), "The essence of human resource potential: theoretical aspect", Public Administration: Improvement and Development, [Online], vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (Accessed 07 December 2025).
9. Viunyk, O.V. (2023), "Directions for developing human resource potential in conditions of innovative change", Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, [Online], vol. 10(43), available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15502> (Accessed 10 December 2025).
10. Semykina, M. Dmytryshyn, B. Zhurilo, I. and Zapirchenko L. (2025), "Human resource potential of an enterprise: methodology for studying its formation, assessment, and enhancement of competitive advantages", Academic Visions, [Online], vol.39, available at: <https://www.academyvision.org/index.php/av/article/view/1683> (Accessed 05 December 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26