

УДК 005.8+ 005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.31-36>**Лисак В.Ю.**

кандидат економічних наук

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Lysak Volodimir

PhD in Economic Sc.

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National Universiti

<https://orcid.org/0000-0001-8469-4166>**Андрейцева І.А.**

кандидат економічних наук

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Andreitseva Irina

PhD in Economic Sc.

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National Universiti

<https://orcid.org/0000-0003-0337-4107>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті управління персоналом. У роботі розглядаються основні підходи та стратегії, що застосовуються у провідних країнах для ефективного управління людськими ресурсами, зокрема в аспекті розвитку кадрового потенціалу. Описано інноваційні методи підвищення кваліфікації, професійного зростання співробітників, а також забезпечення їх мотивації і залучення до процесу організаційних змін. Значну увагу приділено системам навчання та розвитку персоналу, інструментам кадрового аудиту та оцінки ефективності діяльності працівників. Визначено вплив глобалізації та технологічних змін на кадрову політику підприємств, а також окреслено перспективи адаптації кращих світових практик до умов національних підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, професійний розвиток, мотивація, стратегічне управління, глобалізація, інноваційні методи.

FOREIGN EXPERIENCE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The article examines foreign experience in developing the human resource potential of enterprises within the personnel management system as a key factor in ensuring competitiveness and sustainable organizational development. In the context of globalization, digitalization, and rapid labor market changes, effective human resource management acquires strategic importance, as human capital determines an enterprise's innovative capacity and ability to adapt to external challenges.

The study analyzes the main approaches to human resource potential development applied in leading countries, including strategic human resource management, continuous training systems, employee performance evaluation, and professional development planning. Considerable attention is paid to motivational mechanisms that combine financial and non-financial incentives aimed at increasing employee engagement, loyalty, and the formation of a strong corporate culture.

The experience of Japanese enterprises was studied and it was found that they have a centuries-old corporate culture that contributes not only to the development of human resources but also to the fact that employees try to contribute to the achievement of both strategic and tactical goals of the enterprise. The heads of enterprises pay considerable attention to meeting the needs of employees, both material and spiritual. The communication skills of employees and their ability to make non-standard decisions come to the fore in the work of employees.

The impact of digital technologies, automation, artificial intelligence, and data analytics on the transformation of HR functions and approaches to competency development is also explored. The article reviews best practices of leading

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Лисак В.Ю., Андрейцева І.А., 2026

international companies implementing innovative models of training, leadership development, and talent management. The possibilities of adapting foreign experience to national conditions, taking into account economic, social, and cultural specifics, are substantiated. The study concludes that the application of international best practices contributes to improving personnel management efficiency and forming a competitive human resource potential of enterprises.

Key words: human resource potential, personnel management, professional development, motivation, strategic management, digitalization, innovation.

JEL classification: M12, M14, M54, L86, O33.

Постановка проблеми. Вітчизняні науковці та керівники підприємств останнім часом почали усвідомлювати, що питання ефективного формування та використання кадрового потенціалу працівників є одним з найбільш актуальним в сучасних складних та непередбачуваних конкурентних умовах. Для того щоб вийти в цьому питанні на якісно новий рівень управління необхідно вивчити передовий зарубіжний досвід економічно розвинутих країн. При цьому фахівцям з управління персоналом необхідно розробити методи застосування цього досвіду до реалій функціонування вітчизняних підприємств [27, с. 186].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі управління кадровим потенціалом як на зарубіжних так і вітчизняних підприємствах в сучасних умовах присвячено праці як зарубіжних так і вітчизняних науковців так зокрема Авербух Г.М. та Сухорукова А.Л. [1] у своїх працях наголошують на застосування на рівні держави «Концепції державної кадрової політики України». Грішнова О.А. [2] досліджує питання впливу кадрового потенціалу на конкурентоспроможність підприємств. Беккер [3] дослідив роль людського капіталу на діяльність підприємств. Бойківська Г.М., Дубляник К.В., Лучко Д.О. [4] вивчили роль навчання в процесі управління кадровим потенціалом. Дячков Д., Сазонова Т., Вовковінський Ю. [5], довели доцільність застосування сучасних цифрових технологій під час управління кадровим потенціалом. Майстренко О., Васюк В. [6], звертають увагу на компетентний підхід в управлінні персоналом. Хаустова К., Дем'янович Е. [7] зазначають, що раціональне використання кадрового потенціалу сприяє соціально-економічному розвитку України

Однак не дивлячись на значну кількість досліджень не вирішеною залишається проблема адаптації зарубіжного досвіду до діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Мета статті – є аналіз зарубіжного досвіду щодо механізмів управління кадровим потенціалом підприємства та можливість його адаптації до вітчизняних умов господарювання

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети в процесі дослідження використовувалось ряд методів серед яких монографічний метод для аналізу праць як вітчизняних так і зарубіжних вчених; теоретичного узагальнення для порівняння існуючих на зарубіжних підприємствах систем управління кадровим потенціалом; системний підхід використовувався для вивчення всіх складових кадрового потенціалу, вік, освіта, досвід роботи, стан здоров'я які сприяють

досягненню загальної мети діяльності підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що найбільш розвинутими в плані управління кадровим потенціал є японські підприємства. Показниками цього є те, що на них спостерігається висока продуктивність праці працюючих, що створює ефект доданої вартості та зменшує собівартість продукції та надання послуг які надають підприємства. Крім того японські підприємства випускають продукцію доволі високої якості досягають вони цього в основному за рахунок зменшення кількості браку у процесі виробництва та добросовісного відношення працівників до виконання поставлених перед ними завдань. А також вони є лідерами щодо впровадження передових високих технологій як в процес виробництва так і готової продукції. Тобто наукомісткість даних виробів є доволі високою, що свідчить про надзвичайно високий освітній рівень працівників та використання його кадрового потенціалу у виробничих цілях.

Доволі широкого розповсюдження японського досвіду управління та відношення до кадрового потенціалу набувають ті країни які мають спільні або дочірні японські підприємства. До них відносяться підприємства які працюють в сфері автобудування та пов'язаних з цією галуззю підприємств а також підприємства з випуску різноманітної електронної техніки. До таких країн відносять перш за все такі країни як Сінгапур, Тайланд, Тайвань, Малазія. Однак східними країнами поширення досвіду не обмежується оскільки значна частина японських дочірніх компаній знаходяться і в Європі.

Дочірні компанії японських підприємств також розташовані в Англії де використовуються передові японські технології щодо розвитку кадрового потенціалу працівників. На сьогоднішній день одним з світових лідерів по виробництву різноманітних товарів є Китай на підприємствах якого також інтенсивно використовується досвід японських підприємств. Фахівці вважають, що це є також однією з причин досягнення такого успіху.

Для вітчизняних підприємств японський досвід може бути доволі корисним оскільки він є на сьогодні день одним з передових. Варто зазначити, що Японія майже зовсім не має власних ресурсів пов'язано це з географічним положенням. Але це не заважає їй зберігати лідируючі позиції в багатьох галузях. Вільних територій країна просто не має при цьому густина населення є доволі високою [4].

Як свідчить вивчений досвід японське

підприємство являє собою не просто господарську одиницю яка займається випуском тієї чи іншої продукції чи надання послуг а воно є значно ширшим та становить соціальне підприємство. Кожне японське підприємство має багаторічну корпоративну культуру а також філософію існування. В діяльності даних підприємств переважають такі цінності гармонія взаємовідносин між працівниками підприємства, дружелюбність, відкритість працівники підприємства намагаються внести свій вклад в розвиток підприємства та суспільства в цілому. Варто відмітити що японський підхід до управління кадровим потенціалом що підвищення його якості це основне завдання діяльності підприємства в межах якого реалізуються цілі діяльності підприємства та функціонування в ньому працівників при цьому беруться до уваги їх як духовні так матеріальні потреб та цінності.

Основними показниками які визначають престиж того чи іншого підприємства є перш за все його правовий статус, часту ринку яку займає підприємства однак найбільш значуще є корпоративна філософія та культура підприємства. Перелічені показники є набагато важливішими ніж ціна акцій підприємства або рівень прибутковості. Пов'язано це з тим що позитивне враження про підприємство та його імідж відіграють набагато більше значення так як це дає можливість отримання кредитів чи доступ до зовнішніх фінансових ресурсів. А також що є найбільш важливим в сучасних умовах за залучення працівників на підприємство та використання їх кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Головним постулатом який переважає на японських підприємствах по відношенню до кадрового потенціалу є не отримання миттєвої вигоди від інвестицій в його розвиток а високі економічні результати в довгостроковій перспективі та крім того важливим при цьому є позитивний імідж підприємства на ринку та серед суспільства, які в кінцевому результаті приведуть до отримання високих економічних результатів. Саме таке ієрархічне розміщення пріоритетів діяльності підприємства має використовуватись керівниками вітчизняних підприємств при побудові як стратегічних так і тактичних цілей діяльності підприємства. Однак як свідчить досвід діяльності вітчизняних підприємств для більшості керівників головним є отримання миттєвої фінансової вигоди в короткостроковій перспективі при цьому все інше не завжди враховується. Причиною такої ситуації є не повністю розуміння ролі позитивного іміджу підприємства для отримання додаткового прибутку. Стратегічні цілі доволі часто або не ставляться взагалі або не приділяється їм належна увага [5].

Перевагою японського підходу до управління кадровим потенціалом полягає в тому, що стиль управління засновується на переконанні працівників а не на насильному примусі їх до виконання тих чи інших виробничих завдань. Керівники підприємства не є тими людьми які поставлені для того щоб контролювати роботу підлеглих та постійно на них кричати чи

заставляти постійно виконувати завдання. Його завданням в основному є здійснення позитивного впливу на працівників підприємства та гарантує виконання поставлених перед ними виробничих завдань.

До основних функцій керівника японського підприємства варто віднести такі як комунікаційні забезпечують своєчасну та достовірну передачу інформації від керівництва до підлеглих а також поширення її на горизонтальному рівні між працівниками одного структурного підрозділу. Аналітико-конструктивні функції керівництво підприємства приймає участь в організації та проведенні наукових та дослідно-конструкторських робіт до розробки нового товару чи послуги та впровадження його в процес виробництва. Регуляторна функція керівництво здійснює контроль процесу функціонування діяльності підприємства для досягнення цілей діяльності.

Одним з важливих завдань яке стоїть перед керівництвом японських підприємств є створення умов для того щоб всі працівники колективу були мотивованими та найкраще розкривали всі потенційні можливості при виконанні поставлених перед ним завдань. Мотивованість працівників полягає в тому, що в колективі створюються гармонійні відносини між всіма членами колективу. Варто зазначити, що керівники працюють разом зі своїми підлеглими та не виділяють себе від колективу. Таке ставлення викликає довірливі відносини між керівниками та підлеглими та не створює зайвих перепон в процесі комунікацій.

Головним завданням японських керівників є не здійснення контролю за діяльністю а надавати необхідну підтримку працівникам особливо молодим які ще не повністю адаптувались до діяльності на даному підприємстві. Крім того це допомагає налагодити взаємодію між працівниками та формуванню позитивного мікроклімату в колективі. Який в свою чергу сприяє підвищенню виробничих показників та отриманню додаткового прибутку підприємства.

Відмінною стороною японської системи управління кадровим потенціалом полягає в тому, що оцінюється не робота кожного окремого співробітника а робота всього колективу та його вклад в досягнення загальної мети діяльності підприємства. Та в кінцевому результаті оцінці сукупної продуктивності праці всього колективу. Важливим критерієм при оцінці кадрового потенціалу є відношення його до виконання поставлених перед ним завдань, акуратність при виконанні завдань, кількість браку при випуску продукції, його пунктуальність а також вміння налагоджувати взаємозв'язки в колективі та працювати в команді а також його націленість на виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства.

В процесі проведеного дослідження також варто відмітити доволі цікавий досвід який застосовують на японських підприємствах щодо мобілізації та використання кадрового потенціалу який є одним з важливих ресурсів ефективності виробництва. Також доволі цікавою особливістю функціонування японських

підприємств та управління кадровим потенціалом є пожиттєвий найм працівників та рівень заробітної плати у відповідності до трудового стажу на даному підприємстві. На японських підприємствах доволі значна увага також приділяється діяльності профспілкових організацій які відстоюють права працівників.

На японських підприємствах широкого розповсюдження набула система кар'єрного зростання працівників. Персоналу який дає гарні показники в своїй діяльності та максимально використовує кадровий потенціал для виконання поставлених перед ним виробничих завдань має великі шанси на просування кар'єрними сходами. Оскільки, заміщення вакантних посад відбувається за рахунок власного персоналу з працівників обирають найкращих та пропонують їх займати ті чи інші посади. Персонал з зовні майже не має можливості на кар'єрне просування на японському підприємстві [6].

Також в системі використання кадрового потенціалу японських підприємств широко застосовується навчання та підвищення кваліфікації в середині підприємства а не зовні. Крім того, широко застосовується практика спільного прийняття рішень та врахування думи усіх працівників колективу. На японських підприємствах значна увага приділяється якості продукції яку воно випускає на них функціонують гуртки контролю за якістю, також широкого розповсюдження набула система спільних консультацій працівників керівників та власників підприємства. Всі вище перелічені фактори сприяють максимальному використанню кадрового потенціалу японських підприємств. Та отримання ними конкурентних переваг не тільки на внутрішньому але й на світовому ринку. Коли покупець зустрічається з японською продукцією в нього ніколи не виникає сумніву щодо якості товару та його довговічності.

Варто зазначити, що ефективність формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства в значній мірі залежать від знань, умінь та навиків керівників підприємства. Саме від того наскільки вони вміють організувати, регулювати та контролювати діяльність трудового колективу буде залежати результативність його діяльності та досягнення поставлених перед ним виробничих завдань.

Проведений аналіз японського досвіду дає підстави виділити основні критерії які характеризують процеси інноваційного розвитку кадрового потенціалу працівників підприємства. На перший план виступає якість планування виробничих та управлінських кадрів. При цьому необхідно враховувати якість роботи керівників підприємства та окремих структурних підрозділів щодо підбору працівників. При цьому вони використовують різноманітні джерела залучення нових працівників [7].

Доволі важливим для керівників усіх рівнів є вміння спілкуватись як в формальній так і неформальній обстановці. Керівники японських підприємств доволі багато часу проводять зі своїми підлеглими і поза

робочим часом, тому вміння підтримувати розмову та викликати довіру в неформальній обстановці є доволі важливим для діяльності японського керівника. Крім того цінується вміння спілкуватись з колегами які знаходяться на одному ієрархічному рівні та займають ідентичні посади.

А також використовують різноманітні методики щодо оцінки якісних показників потенційних претендентів на заміщення вакантних посад які є на підприємстві. Крім того, важливим є процес навчання кадрового потенціалу та надання йому посад у відповідності до його якісних характеристик. Працівників японських підприємств на відміну від вітчизняних не потрібно примусово заставляти здобувати нові знання та проходити підвищення кваліфікації вони самі цього прагнуть. При цьому також до уваги беруть потенційні можливості працівників які можуть бути застосовані в майбутньому.

Значна увага приділяється тому на якому рівні організована управлінська діяльність як керівників підприємства в цілому так і окремих його структурних підрозділів. Значна уваги при цьому приділяється такій функції як контроль як за якістю продукції так системою управління.

В японській системі менеджменту та управління кадровим потенціалом підприємства прийнято виділяти наступні основні групи якісних характеристик спеціалістів та керівників які визначають його значимість для діяльності підприємства в цілому.

Серед японських керівників доволі високо цінується вміння орієнтуватись в складних нестандартних ситуаціях та правильно приймати управлінські рішення для їх вирішення. Це як правило, вимагає від них прийняття креативних рішень. Керівники мають вміти отримувати та творчо опрацьовувати необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію її оцінювати порівнювати з наявною та засвоювати її для розвитку виробництва. Доволі часто керівникам японських підприємств необхідно приймати управлінські рішення від яких буде залежати діяльність підприємства в умовах повної або часткової невизначеності.

Для того щоб дієво приймати управлінські рішення необхідне вміння ефективно використовувати свій робочий час. Крім того керівники мають вміти делегувати повноваження між підлеглими та грамотно розподіляти роботу між ними. А також надавати підлеглим можливість швидко приймати рішення для вирішення організаційних питань.

Не менш важливим є вміння проявляти ділові якості які дозволяють покращити підприємницьку діяльність підприємства та досягнути кращих фінансових результатів. Керівники різних структурних підрозділів на японських підприємствах залучаються до розробки стратегії діяльності підприємства та постановки стратегічних цілей перед працівниками підприємства. В умовах діяльності підприємств та зростання діє конкурентів на ринку керівники мають якнайкраще використовувати сприятливі можливості для досягнення

поставлених цілей та покращення фінансово-економічних показників.

Всі підприємства працюють під дією зовнішніх чинників які не завжди є сприятливим тому керівники мають вчасно реагувати на зміни та вчасно змінювати організаційну структуру у відповідності до вимог часу. Головним в діяльності будь-якого керівника є вміння практично оцінювати ймовірні наслідки своїх управлінських рішень. Вони ніякому разі не мають зашкодити діяльності підприємства в цілому та розвитку кадрового потенціалу працівників. Керівники мають мати сміливість визнавати свої помилки та звісно вчитись на них, щоб в майбутньому мати можливість їх уникати.

В сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств значна кількість програм які пов'язані з розвитком кадрового потенціалу підприємства формуються в основному роблячи акцент на працівника як придатку виробничого обладнання головною ціллю

якого є отримання доходу у вигляді заробітної плати без врахування його особистісних характеристик, що є хибним.

Висновки. Провівши аналіз практичної діяльності вітчизняних підприємств можна з впевненістю стверджувати що на більшості з них існує нерозривний зв'язок між управлінськими рішеннями які пов'язані з стратегією розвитку підприємства та процесами формування та розвитку кадрового потенціалу підприємство завдяки якому підприємство в майбутньому може досягти високих фінансово-технічних показників.

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що на сьогоднішній день раціональне використання персоналу та використання в процесі виробництва його кадрового потенціалу. Щільно пов'язані з необхідністю розробки та формування нових підходів до управління персоналом а також застосування в процесі управління нових технологій та методів його вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Авербух Г.М., Сухорукова А.Л. (2022). Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування, Вип. 3(28). С. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)
2. Грішнова О.А. (2014). Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія і практика, № 1. С. 34–42. URL: <https://surl.li/okatxe>
3. Becker, G.S. (1993). Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 412 p. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
4. Бойківська Г.М., Дубляник К.В., Лучко Д.О. (2024). Тренди та інновації у сфері навчання і розвитку персоналу в умовах сучасних викликів. Development Service Industry Management, № 4. С. 309–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49))
5. Дячков Д., Сазонова Т., Вовковінський Ю. (2024). Використання діджитал-технологій в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Modeling the development of the economic systems, № 3. С. 368–374. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-51>
6. Майстренко О., Васюк В. (2025). Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство, № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>
7. Хаустова, К., Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
8. Панченко І.В., Кривенко Н.С. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

References:

1. Averbukh, H.M., & Sukhorukova, A.L. (2022). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehtratsii [Ways to improve the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration]. Public Governance, Iss. 3(28). Pp. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1b](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1b) [in Ukrainian].
2. Hrishnova, O.A. (2014). Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development]. Social and labor relations: theory and practice, No. 1. Pp. 34–42. Retrieved from: <https://surl.li/okatxe> [in Ukrainian].
3. Becker, G.S. (1993). Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 412 p. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001> [in English].
4. Boikivskyi, H.M., Dublianyk, K.V., & Luchko, D.O. (2024). Trendy ta innovatsii u sferi navchannia i rozvytku personalu v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Trends and innovations in the field of training and personnel development

in the context of modern challenges]. *Development Service Industry Management*, No. 4. Pp. 309–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49)) [in Ukrainian].

5. Diachkov, D., Sazonova, T., & Vovkovinskyi, Yu. (2024). Vykorystannia didzhital-tekhnolohii v upravlinni kadrovym potentsialom pidpriemstva [The use of digital technologies in the management of the human resources of the enterprise]. *Modeling the development of the economic systems*, No. 3. Pp. 368–374. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-51> [in Ukrainian].

6. Maistrenko, O., & Vasiuk, V. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Competency-based approach to personnel management as a key to effective organizational development in the face of modern challenges]. *Economy and Society*, No. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> [in Ukrainian].

7. Khaustova, K., & Demyanovich, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Managing the human resources potential of an enterprise in conditions of modern instability]. *Economy and Society*, Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].

8. Panchenko, I.V., & Kryvenko, N.S. (2024). Formuvannya stratehiyi upravlinnya personalom v umovakh tsyvrovoyi transformatsiyi biznesu [Formation of a personnel management strategy in the context of digital business transformation]. *Economy and Society*, No. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.01.2026 р.