

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-259>

УДК 330.3:338.2

ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL AND DETERMINATION OF PERSONNEL DEVELOPMENT NEEDS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Сарахман Лариса Геннадіївна

аспірант,

Український державний університет науки і технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7447-4206>

Sarakhman Larysa

Ukrainian State University of Science and Technology

У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти оцінювання кадрового потенціалу і визначення потреб у розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації сучасних організацій. Акцент зроблено на важливості адаптації систем управління людськими ресурсами до нових викликів цифрової епохи, що вимагає від працівників набуття комплексних цифрових й аналітичних компетенцій, а також гнучкості та здатності до постійного навчання. Проведено аналітичний огляд найбільш необхідних компетенцій майбутнього, що включають цифрову грамотність, критичне мислення, навички роботи з великими даними та ефективну комунікацію в цифровому середовищі. Визначено методологію виявлення «прогалів» у навичках персоналу на основі аналізу розриву між поточними і бажаними компетенціями, що є основою для розробки індивідуалізованих планів розвитку.

Ключові слова: оцінювання, кадровий потенціал, персонал, цифрова трансформація, персоналізований навчальний маршрут, аналітичні компетенції, цифрові платформи, віртуальна реальність.

The article examines the theoretical and practical aspects of assessing human resource potential and determining personnel development needs in the context of digital transformation of modern organizations. Emphasis is placed on the importance of adapting human resource management systems to the new challenges of the digital age, which requires employees to acquire comprehensive digital and analytical competencies, as well as flexibility and the ability to continuously learn. Key approaches to assessing human resource potential are analyzed, including certification, competency analysis, 360-degree feedback, and psychodiagnostic methods, and their advantages and limitations in modern conditions are emphasized. An analytical review of the most necessary competencies of the future is conducted, including digital literacy, critical thinking, big data skills, and effective communication in a digital environment. A methodology for identifying “gaps” in personnel skills based on an analysis of the gap between current and desired competencies is determined, which is the basis for developing individualized development plans. Particular attention is paid to the use of modern digital platforms for training, mobile applications and virtual reality, which contribute to the formation of adaptive and effective training programs. The role of motivation, coaching and mentoring in the process of personnel development is also considered. The article contains practical recommendations for the implementation of integrated assessment and training systems that ensure the competitiveness of organizations in the digital era. In general, the work is a comprehensive study of current challenges and strategies for managing human resources in conditions of rapid technological change. Digital transformation is one of the most fundamental changes taking place in today's business environment. It is changing business models, organizational structures, and employee roles and competencies. In this context, assessing human resource potential and identifying personnel development needs are becoming critical tasks for ensuring the competitiveness of organizations. The results of the study may be useful for HR specialists, personnel management managers, as well as scientists and practitioners interested in the development of human capital in new economic realities.

Keywords: assessment, human resource potential, personnel, digital transformation, personalized learning path, analytical competencies, digital platforms, virtual reality.



Постановка проблеми. Цифрова трансформація є однією з найбільш фундаментальних змін, що відбуваються у сучасному бізнес-середовищі. Вона змінює моделі ведення бізнесу, структуру організацій, а також ролі і компетенції співробітників. У цьому контексті оцінювання кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу стають критично важливими завданнями для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Сучасні умови розвитку економіки та підприємництва значною мірою визначаються процесами цифрової трансформації, які безпосередньо впливають на всі сфери діяльності організацій, включаючи управління персоналом. У контексті цифрової трансформації змінюються не лише технологічні засоби, але й вимоги до кадрового потенціалу, що потребує нових підходів до його оцінювання та розвитку.

Однією з ключових проблем, що постає перед сучасними організаціями, є ефективне визначення потреб у розвитку персоналу, що відповідає викликам цифрової епохи. Традиційні методи оцінки кадрового потенціалу все частіше виявляються недостатніми для ідентифікації актуальних компетенцій, необхідних для успішної адаптації до інноваційних технологій, змін у технологічних процесах і організаційних структурах. Крім того, швидкість трансформацій, висока конкуренція на ринку праці та зростаюча роль інтелектуального капіталу зумовлюють необхідність системного підходу до оцінювання персоналу та визначення індивідуальних та колективних потреб у навчанні і підвищенні кваліфікації. Відсутність адекватного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу у цифрову епоху може призводити до неефективного використання людських ресурсів, втрати конкурентоспроможності організацій і зниження їх інноваційного потенціалу.

Таким чином, вивчення та удосконалення методів оцінки кадрового потенціалу і визначення потреб у професійному розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації є актуальним науковим та практичним завданням. Розробка ефективних інструментів і методик у цій сфері сприятиме формуванню адаптивної, високомотивованої і конкурентоспроможної робочої сили, що відповідатиме вимогам сучасного ринку та сприятиме сталому розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Результати аналізу останніх досліджень і публікацій за тематикою оцінювання кадро-

вого потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації свідчать про суттєві зміни у підходах до управління людськими ресурсами в контексті впровадження цифрових технологій. Сучасні наукові праці Ковальської К.В. [3], Солодаренко-Літковської Р.А. [3], Васюткіна Н.В. [4], Самітова Р.О. [4], Колісника М.О. [4], Корольова Д.С. [5], Чаркіної Т.Ю. [6], Задої В.О. [7] акцентують увагу на необхідності інтеграції традиційних методів оцінювання персоналу з інноваційними інструментами, що враховують специфіку цифрової економіки. Зокрема, ряд досліджень [11-12] підкреслює роль компетентнісного підходу, який включає оцінку не лише професійних знань, а й цифрових навичок, аналітичного мислення, креативності та адаптивності.

Велика частина публікацій Зеленої М.І. [2], Базалійської Н.П. [2], Якимової Н.С. [8], Марценюк О.В. [8], Мойсєєвої В.О. [8], Таран О.М. [9], Сербіна В.В. [9], Водолажської Т.О. [10], Ачкасової Л.М. [10] відзначають важливість застосування комплексних методик оцінки, зокрема 360-градусного фідбеку, психодіагностичних тестів і HR-аналітики, що дозволяють більш глибоко зрозуміти потенціал працівників та ідентифікувати «прогалини» у навичках. Підкреслюється, що традиційні підходи, орієнтовані лише на оцінку результатів виконання завдань, в сучасних умовах вже не є достатніми.

Щодо визначення потреб у розвитку персоналу, сучасні дослідження рекомендують використовувати дані оцінювання для формування персоналізованих навчальних маршрутів, які максимально відповідають індивідуальним характеристикам та кар'єрним цілям співробітників. Особливий акцент робиться на використанні цифрових навчальних платформ, мікронавчання та мобільних технологій, що дозволяє адаптувати процес навчання до швидких змін у бізнес-середовищі та різноманітних форматів роботи (віддалена, гібридна, мобільна).

Крім того, проблематика мотивації та формування культури безперервного навчання у цифрову еру також є предметом активних досліджень. Відтак, Вороніна В.Л. [1], Горопашна А.В. [1], Стівун Д.Е. [1], Ведерніков М.Д. [2], Чернушкіна О.О. [2], Волянська-Савчук Л.В. [2] відзначають, що успішне впровадження програм розвитку персоналу потребує активної підтримки зі сторони керівництва, а також застосування інструментів коучингу, наставництва та гейміфікації.

Загалом, аналіз останніх наукових досліджень підтверджує, що цифрова трансформація змінює не лише технології, а й підходи до оцінювання та розвитку кадрів, підвищуючи вимоги до гнучкості, інноваційності та персоналізації управління людськими ресурсами, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності організацій через формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Метою статті є аналіз та використання сучасних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, виявлення персональних і професійних потреб співробітників в умовах цифрової трансформації, а також розробка рекомендацій щодо ефективного управління персоналом у цифрову еру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Систематичне оцінювання кадрового потенціалу та планування розвитку персоналу є невід'ємною частиною сучасного управління людськими ресурсами. Воно дозволяє не тільки виявити сильні сторони та зони для зростання кожного співробітника, але й забезпечити формування висококваліфікованої та мотивованої команди, здатної адаптуватися до мінливих умов ринку та сприяти сталому розвитку компанії.

Існує кілька основних методів оцінювання кадрового потенціалу:

- атестація та оцінка ефективності праці – формалізований підхід, що базується на результатах роботи співробітника;
- компетентнісний підхід – оцінка відповідності працівника вимогам посади з урахуванням ключових компетенцій;
- «360-градусний фідбек» – отримання зворотного зв'язку від колег, керівників, підлеглих;
- психодіагностичні методи – використання тестів і анкет для визначення особистісних характеристик і потенціалу розвитку.

Оцінювання кадрового потенціалу, в умовах цифрової трансформації, вимагає переосмислення традиційних методик та впровадження нових підходів, здатних адекватно відобразити динаміку змін. Критично важливим стає аналіз не лише наявних компетенцій, але й здатності персоналу до опанування нових технологій, адаптації до мінливого бізнес-середовища та участі у процесах безперервного навчання. Відтак, актуалізується використання комплексних моделей оцінки, що включають як кількісні показники (ефективність виконання завдань, результативність проектів), так і якісні (креативність, іні-

ціативність, здатність до командної роботи в умовах розподілених команд). Визначення потреб у розвитку персоналу в цифрову епоху набуває стратегічного значення. Аналітичні інструменти повинні враховувати прогнозовані тренди розвитку галузі, технологічні інновації та законодавчі зміни, що формують нові вимоги до кваліфікації кадрів. Особливу увагу слід приділяти розвитку «м'яких» навичок, таких як: критичне мислення, емоційний інтелект, комунікативна компетентність, які стають ключовими для ефективної взаємодії в гібридних та віртуальних робочих просторах.

Цифрова трансформація формує нові виклики перед системою управління розвитком персоналу. Необхідно впроваджувати гнучкі, індивідуалізовані програми навчання, що відповідають специфічним потребам кожного працівника та організації в цілому. Використання платформ адаптивного навчання, мікронавчання, гейміфікації та віртуальної/доповненої реальності дозволяє значно підвищити ефективність освітніх процесів та залученість персоналу. При цьому, важливо забезпечити системний моніторинг результативності таких програм та їх відповідність оновленим стратегічним цілям компанії, інтегруючи дані з HR-аналітики.

Інтеграція аналітики оцінювання кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу з загальною стратегією цифровізації є запорукою успіху, що дозволяє не лише оптимізувати витрати на навчання, але й забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у людський капітал, формуючи команду, готову до вирішення найскладніших завдань сучасності. Компанії, які успішно впроваджують ці принципи, демонструють прискорений ріст, підвищену інноваційність та конкурентоспроможність на ринку [4].

Аналітика оцінювання кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації представлена у табл. 1.

Отже, цифрова трансформація потребує переосмислення підходів до управління персоналом. Оцінка кадрового потенціалу повинна стати безперервним процесом із застосуванням сучасних методів та інструментів. Визначення потреб у розвитку має базуватися на аналітиці даних і враховувати індивідуальні особливості працівників. При цьому, використання цифрових платформ і технологічних рішень дозволяє ефективно організувати процес навчання та підвищення кваліфікації.

Таблиця 1

Аналітика оцінювання кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації

Показник	Поточний стан	Рекомендації
Володіння цифровими навичками	Низький/середній рівень	Запровадження регулярного цифрового навчання
Використання інноваційних методів оцінки	Обмежене застосування	Інтеграція «360-градусного фідбеку» та аналітики HR
Індивідуалізація планів розвитку	Недостатня	Розробка персоналізованих навчальних маршрутів
Впровадження цифрових платформ навчання	Часткове	Повна інтеграція LMS з можливістю моніторингу результатів
Мотивація працівників	Помірна	Впровадження систем мотивації через розвиток і визнання

Джерело: сформовано авторами

Умови цифрової трансформації вимагають від працівників нових навичок – цифрової грамотності, аналітичного мислення, гнучкості, здатності до навчання, що ставить нові виклики для традиційних систем оцінювання персоналу, які повинні адаптуватися до швидких змін. Аналітика кадрового потенціалу, в контексті цифрової трансформації, свідчить, що у цифрову еру кадровий потенціал формується на основі компетенцій, пов'язаних з:

- цифровою грамотністю (знання цифрових інструментів, платформ, баз даних);
- критичним мисленням та аналітикою даних;
- адаптивністю та гнучкістю;
- навичками управління інформацією;
- комунікацією у цифровому середовищі.

З метою визначення рівня цифрової компетентності використовують спеціалізовані тести та практичні завдання. Наприклад, оцінка знання CRM-систем, аналітичних платформ, навичок програмування або роботи із штучним інтелектом. Аналіз поточного кадрового потенціалу за допомогою методів SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати слабкі місця у компетенціях співробітників, що є відправною точкою для планування розвитку персоналу. За результатами оцінки формуються індивідуальні плани підвищення кваліфікації, що можуть включати онлайн-курси, тренінги, наставництво, коучинг. Відтак, персоналізований підхід до розвитку є основою мотивації працівників і забезпечує довготривалу залученість кадрів. Відтак, використання «LMS» (Learning Management Systems), мобільних додатків та віртуальної реальності відкривають нові можливості для гнучкого, адап-

тивного та інтерактивного навчання. Перелік сучасних цифрових платформ для навчання персоналу представлено у табл. 2.

Еволюція технологій, що супроводжує цифрову трансформацію, висуває нові вимоги до компетенцій співробітників. Відтак, системи управління навчанням, адаптивні навчальні платформи, симулятори та віртуальні навчальні середовища трансформуються з простих інструментів поширення контенту в комплексні екосистеми, здатні забезпечити персоналізований, гнучкий та ефективний процес здобуття знань і навичок. Аналіз ринку показує прискорене впровадження хмарних LMS-рішень, які пропонують масштабованість, доступність з будь-якого пристрою та інтеграцію з іншими корпоративними системами (наприклад, «HRIS»). Превалюють платформи, що використовують штучний інтелект та машинне навчання для аналізу навчальних потреб, пропонування індивідуальних освітніх траєкторій та оцінки прогресу. Особливої уваги заслуговують платформи, що реалізують принципи мікронавчання та гейміфікації. Інтеграція цифрових платформ навчання з інструментами для спільної роботи та соціального навчання є ще одним ключовим трендом. Платформи, що сприяють обміну знаннями між співробітниками, створенню спільнот за інтересами та доступу до експертного контенту, виступають каталізатором для культури постійного навчання. Ці інструменти дозволяють не лише пасивно споживати інформацію, а й активно її створювати та поширювати, що особливо важливо в контексті динамічних галузей, що переживають цифрову трансформацію. Вибір та впровадження цифрової платформи для навчання

Таблиця 2

**Сучасні цифрові платформи для навчання персоналу
в умовах цифрових трансформаційних перетворень**

Назва платформи	Опис та функціонал	Основні можливості	Переваги	Цільова аудиторія
Coursera for Business	Онлайн-платформа з курсами від провідних університетів і компаній	Курсова бібліотека, сертифікація, масштабованість	Великий вибір курсів, гнучкість, визнані сертифікати	Великі компанії, корпоративні тренінги
LinkedIn Learning	Платформа з відеокурсами з різноманітних професійних навичок	Навчальні відео, персоналізовані рекомендації	Інтеграція з платформою «LinkedIn», широкий вибір тем	Професіонали, HR, менеджери
Udemy Business	Корпоративна версія Udemy з доступом до бібліотеки курсів	Курси, тести, оцінка прогресу	Велика база курсів, зручний інтерфейс	Компанії середнього та малого бізнесу
Moodle	Відкрита LMS-платформа для створення власних курсів	Управління курсами, тестування, форуми	Безкоштовна, гнучка, підтримує інтеграції	Освітні установи, компанії з власним контентом
SAP Litmos	Платформа для корпоративного навчання і сертифікації	Курси, гейміфікація, аналітика, мобільний доступ	Простота використання, багатофункціональність	Великі корпорації, тренінгові центри
TalentLMS	Хмарна LMS-платформа для швидкого запуску навчання	Навчальні курси, тести, сертифікація, інтеграції	Простота в налаштуванні, доступна ціна	Бізнес різного масштабу
Docebo	AI-орієнтована LMS з персоналізацією навчальних маршрутів	Персоналізоване навчання, аналітика, соціальне навчання	Використання штучного інтелекту, масштабованість	Корпорації, глобальні компанії
EdApp	Мобільна платформа мікронавчання	Короткі інтерактивні уроки, гейміфікація	Підтримка мобільного навчання, інтерактивність	Компанії з розосередженими працівниками
Skillsoft Percipio	Платформа з контентом для розвитку професійних навичок	Відео, книги, аудіокниги, навчальні плани	Велика бібліотека, адаптивне навчання	Великі організації, HR-команди

Джерело: сформовано автором на основі [2-8]

має базуватися на ретельному аналізі стратегічних цілей компанії, специфічних потреб персоналу та наявних ресурсів. Необхідним є також забезпечення постійного моніторингу ефективності платформи, збору зворотного зв'язку від користувачів та гнучка адаптація навчальних програм до мінливих вимог цифрової екосистеми. Зокрема, метрики ROI (Return on Investment) та DEI (Diversity,

Equity, and Inclusion) стають все більш важливими при оцінці успішності впровадження таких систем. Постійний розвиток персоналу вимагає формування культури навчання в організації, що означає заохочення самостійного навчання, обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Менторство, коучинг, створення спільнот практиків сприяють безперервному професійному зростанню. Такий

підхід, заснований на концепції «навчальної організації», дозволяє компанії адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність на ринку (рис. 1).

Цифрова трансформація вимагає від компаній гнучкості та здатності до швидкої адаптації, що безпосередньо відображається на потребах у навчанні персоналу. Ефективна організація освітніх процесів у таких умовах

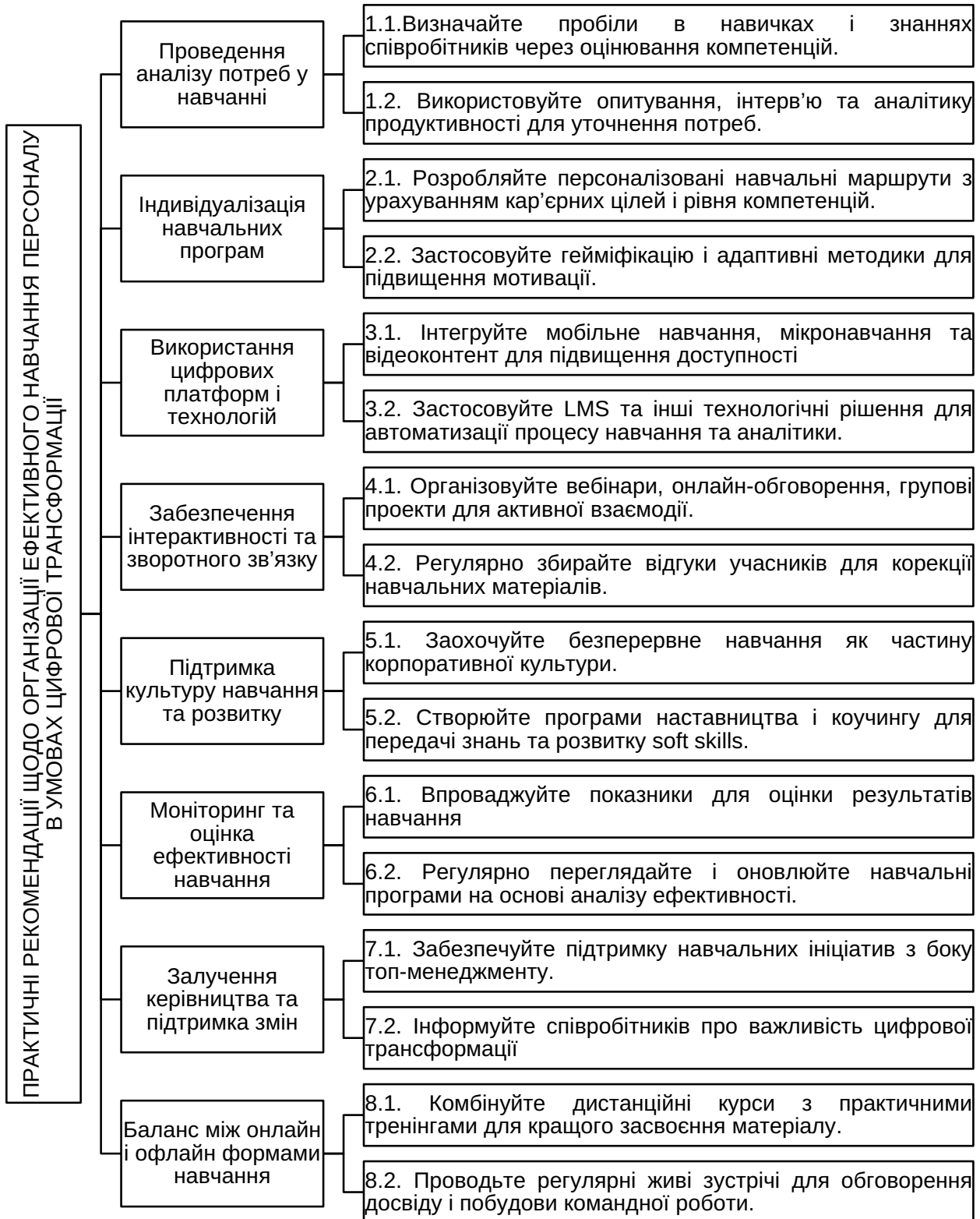


Рис. 1. Напрямки організації ефективного навчання персоналу в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором

передбачає перехід від традиційних форматів до більш динамічних та індивідуалізованих підходів.

Зокрема, використання хмарних платформ для розміщення навчальних матеріалів дозволяє забезпечити цілодобовий доступ до знань для співробітників незалежно від їх місцезнаходження. Одним з ключових аспектів є інтеграція навчання в робочий процес. Короткі відео-уроки, інтерактивні тести, інфографіки, доступні через корпоративні месенджери або спеціалізовані додатки, дозволяють співробітникам здобувати необхідні навички без відриву від виконання безпосередніх обов'язків.

Не менш значущою є роль аналітики даних у процесі цифровізації навчання. Системи управління навчанням дозволяють відстежувати прогрес кожного співробітника, виявляти прогалини у знаннях та ефективність окремих навчальних модулів, що надає можливість своєчасно коригувати освітні програми, персоналізувати навчальний план для кожного працівника.

Висновки. У статті проаналізовано особливості оцінювання кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що динамічні зміни технологічного середовища диктують необхідність впровадження новітніх підходів до оцінки компетенцій працівників, що враховують специфіку цифрових навичок та здатність до адаптації в інноваційних умовах. В сучасних умовах цифрової трансформації оцінювання кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку персоналу вимагають комплексного та індивідуалізованого підходу. Традиційні методи доповнюються сучасними технологіями та аналітичними інструментами, що дозволяють

чітко визначати компетенції майбутнього та будувати ефективні стратегії розвитку. Реалізація цих заходів забезпечує не лише адаптивність організації до змін, а й створення конкурентних переваг за рахунок розвитку унікального кадрового потенціалу.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективно управління кадровим потенціалом в епоху цифровізації потребує системного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи оцінювання, а також інтеграції даних про професійні компетенції, мотиваційні фактори та індивідуальні освітні потреби. Це дозволяє не лише отримати об'єктивну картину наявних ресурсів, але й проактивно планувати розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей організації.

Визначення потреб у навчанні і підвищенні кваліфікації має здійснюватися на основі аналізу актуальних технологічних трендів і внутрішніх бізнес-процесів підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та ефективно використання ресурсів на розвиток персоналу. Особливу увагу слід приділяти формуванню цифрових компетенцій, здатності до самоосвіти, критичного мислення та гнучкості у прийнятті інновацій.

Отже, удосконалення систем оцінювання кадрового потенціалу і формування запиту на професійний розвиток у контексті цифрової трансформації є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності організацій і формування стійкого людського капіталу. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці інтегрованих цифрових платформ для моніторингу і розвитку персоналу, а також на вивченні впливу цифрових технологій на мотиваційні механізми працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46–50.
2. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 59. С. 52–64.
3. Ковальська К.В., Солодаренко-Літковська Р.А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
4. Васюткіна Н.В, Самітов Р.О., Колісник М.О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31-37.
5. Чаркіна Т.Ю., Задоя, В.О., Корольов Д.С. Комплексний підхід до управління персоналом на підприємствах транспорту в умовах цифрової трансформації. [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.18> дата звернення: 02.03.2026).

6. Чаркіна Т.Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С 223–232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721> дата звернення: 02.03.2026).

7. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю., Корольов Д.С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проєктного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С.174–184.

8. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>

9. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714–723.

10. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79–94.

11. Bilderback S.L. and Miller G.J. Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, vol. 42, no. 4, pp. 327–336, Jul. 2023, DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>

12. Sutrisno S. Changes in Media Consumption Patterns and their Implications for People's Cultural Identity. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, vol. 1, no. 1, pp. 18–25, 2023. Available: <https://journal.literasisain-snusantara.com/index.php/tacit/article/view/317>

REFERENCES:

1. Voronina V.L., Horopashna A.V., Stovbun D.E. (2021) Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehich-noho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, no. 36, pp. 46–50 (in Ukrainian).

2. Vedernikov M.D., Chernushkina O.O., Volyanska-Savchuk L.V., Zelena M.I., Bazaliyska N.P. (2020) Stratehichnyi HR-menedzhment v umovakh rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Strategic HR-management in the conditions of the development of a modern enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, no. 59, pp. 52–64 (in Ukrainian).

3. Kovalska K.V., Solodarenko-Litkovska R.A. (2020) Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsii stratehii rozvytku personalu pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of the implementation of the company's personnel development strategy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 150–154 (in Ukrainian).

4. Vasyutkina N.V., Samitov R.O., Kolisnyk M.O. (2023) Formuvannia systemy rozvytku personalu pidpriemstva na innovatsiinykh zasadakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Formation of the enterprise personnel development system based on innovative principles in the conditions of digitalization of the economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (46), pp. 31–37 (in Ukrainian)

5. Charkina T.Iu., Zadoia, V.O., Korolov D.S. (2025) Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia personalom na pidpriemstvakh transportu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [A comprehensive approach to personnel management at transport enterprises in the context of digital transformation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 8. (in Ukrainian)

6. Charkina T.Iu. (2025) Novyi pidkhid do upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoho menedzhmentu – A new approach to human resources management in the context of digital management. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, no. 89, pp. 223–232 (in Ukrainian)

7. Zadoia V.O., Charkina T.Iu., Korolov D.S. (2025) Hnuchki metody ta upravlinnia liudskymy resursamy v systemi proiektnoho menedzhmentu – Flexible methods and human resource management in the project management system. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, no. 89, pp. 174–184 (in Ukrainian).

8. Yakymova N.S., Martsenyuk O.V., Moiseyeva V.O. (2021) Udoshkonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improvement of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 32. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743> (in Ukrainian).

9. Taran O.M., Serbin V.V. (2024) Stratehiia rozvytku personalu: suchasni trendy ta tekhnolohii [Personnel development strategy: modern trends and technologies]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, no. 5 (5), pp. 714–723 (in Ukrainian).

10. Vodolazhska T.O., Achkasova L.M. (2024) Formuvannia stratehii rozvytku personalu na innovatsiinykh zasadakh [Formation of a personnel development strategy based on innovation]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 44, pp. 79–94 (in Ukrainian).

11. Bilderback S.L., Miller G.J. (2023) Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42(4), 327–336. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>

12. Sutrisno S. (2023) Changes in media consumption patterns and their implications for people's cultural identity. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(1), pp. 18–25. <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/tacit/article/view/31>

Дата надходження статті: 23.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 27.05.2026