

УДК 331.1:658.7

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324715>

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

*Обруч Г. В., д.е.н., доцент,
Броварник М. М., аспірант,
Сидорець Д. П., аспірант (УкрДУЗТ)*



У статті встановлено, що розвиток людського капіталу нині є глобальним стратегічним пріоритетом соціально-економічного зростання і разом з цим однією з найбільш гострих проблем у світі. Виявлено, що надзвичайно складна ситуація, яка склалася в Україні, обмежує її можливості щодо збереження та нарощення людського капіталу. Доведено, що вкрай критичною є ситуація в залізничній галузі, в якій не сформувалося належного відношення до працівників та загалом людського капіталу як до найціннішого активу підприємств і не приділяється належна увага культивуванню цих активів для створення висококваліфікованої, адаптивної та інноваційної команди. Розкрито стратегічні пріоритети, яких варто дотримуватися підприємствам залізничного транспорту для створення сприятливого середовища з точки зору залучення та утримання талантів, забезпечення навчання, всебічного розвитку та реалізації потенціалу працівників, генерування ними інноваційних ідей та забезпечення їх практичної реалізації, розвитку довірчих відносин у команді. Доведено, що врахування перелічених орієнтирів дозволить наростити людський капітал підприємств залізничного транспорту і сприятиме подоланню назрілих кадрових проблем у галузі, вирішення яких протягом тривалого періоду ігнорується та відкладається на невизначений термін.

Ключові слова: *людський капітал, розвиток, стратегічні пріоритети, цифровізація, корпоративна культура, підприємства залізничного транспорту.*

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL CHANGES

*Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor,
Brovarnyk M., postgraduate,
Sydorets D. P., postgraduate (USURT)*

The article establishes that human capital is currently a global strategic priority of socio-economic development and, at the same time, one of the most acute problems in the world. Since in recent years, most developed countries have experienced a decline in the birth rate and, as a result, an aggravation of the demographic crisis, which leads to increased competition for labor resources and the attraction of labor from poorer regions of the world with better working conditions and a safer environment for the population and high social standards. Social problems that have been accumulating for many years in Ukraine, related to the demographic crisis, labor migration, limited access to quality education and medical services, have become even more acute today in the conditions of war in the country. As a result of the aggravation of the security situation in the regions, the population was forced to migrate to other regions and abroad, which led to an increase in regional disparities and a general decrease in the level of human capital development. It was revealed that the extremely difficult situation that has developed in Ukraine limits its opportunities to preserve and increase human capital. It has been proven that the situation in the railway industry is extremely critical, in which the proper attitude towards employees and human capital in general as the most valuable asset of enterprises has not been formed and due attention is not paid to the cultivation of these assets to create a highly qualified, adaptive and innovative team. It was noted that the formation of a favorable corporate culture for the comprehensive development of employees and the increase of their human capital in the modern dynamic business environment is a strategic imperative that goes beyond the simple satisfaction of the needs and demands of employees. It's about creating an ecosystem where communications, leadership, technology solutions, staff wellbeing and wellbeing and continuous improvement are integrated to drive productivity and profitability. The strategic priorities that should be followed by railway transport enterprises in order to create a favorable environment from the point of view of attracting and retaining talent, providing training, comprehensive development and realizing the potential of employees, generating innovative ideas and ensuring their practical implementation, and developing trusting relationships in the team are revealed. It has been proven that taking into account the listed guidelines will allow to increase the human capital of railway transport enterprises and will contribute to overcoming the overdue personnel problems in the industry, the solution of which has been ignored and postponed indefinitely for a long period of time.

Keywords: human capital, development, strategic priorities, digitalization, corporate culture, railway transport enterprises.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день розвиток людського капіталу варто розглядати як інвестицію в майбутнє української держави, умову успішного відновлення та фактично її виживання. Оскільки за останні роки більшість розвинених країн пережили зниження народжуваності та, як результат, загострення демографічної кризи, що призводить до посилення конкуренції за трудові ресурси і залучення робочої сили з бідніших регіонів світу кращими умовами праці та безпечнішим середовищем для життя населення і високими соціальними стандартами. Соціальні проблеми, які накопичуватися протягом багатьох років в Україні, пов'язані з демографічною кризою,

трудовою міграцією, обмеженим доступом до якісної освіти та медичних послуг, набули ще більшого загострення сьогодні в умовах війни. Оскільки в результаті загострення безпекової ситуації в регіонах населення було вимушене мігрувати в інші області та закордон, що зумовило посилення регіональних диспропорцій і загалом зниження рівня розвитку людського капіталу. Найгірший сценарій Інституту демографії вказує, що у 2033 році в Україні може залишитися лише 26 млн осіб (за позитивним сценарієм – 35 млн осіб). Через неповорнення українців, які мігрували закордон, країна може втратити близько 113 млрд дол. ВВП за 10 років (у цінах 2021 року), що поряд з цим може означати недоотримання 45 млрд дол. податкових надходжень. Зважаючи на те, що у 2022 році падіння ВВП склало 29,2 %, це суттєва втрата для бюджету [1].

Зважаючи на це, Україні загрожує посилення структурного безробіття та кадрового голоду робітничих професій. Вкрай складною була і залишається ситуація в даному аспекті в залізничній галузі, яка і до початку війни відчувала погіршення забезпеченості даного сектору представниками робітничих професій, а наразі ця ситуація набуває меж кадрового колапсу. В аспекті післявоєнної відбудови України особливої актуальності набуває дослідження сучасного стану людського капіталу підприємств залізничного транспорту і визначення напрямів та інструментів його примноження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленню теоретично-методологічного базису розвитку людського капіталу і визначенню напрямів та інструментів створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу працівників підприємств залізничного транспорту, присвятили дослідження такі вчені, як Дикань В. Л., Жернова Є. В., Кірдіна О. Г., Корінь М. В., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Яковенко В. Г. та інші. [2-8]. Однак, незважаючи на суттєвий вклад даних вчених у вирішення кадрових

проблем у залізничній галузі, слід відзначити, що прискорені глобальні трансформації та зміна підходів до управління людським капіталом суб'єктів господарювання потребує нових стратегічних рішень щодо розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту та нарощення їх людського капіталу, зокрема під впливом цифрової перебудови глобального соціально-економічного середовища.

Метою статті є дослідження проблем розвитку людського капіталу як на міжнародному, так і національному та підприємницькому рівнях, і обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту та нарощення їх людського капіталу, зокрема під впливом цифрової перебудови глобального соціально-економічного середовища.

Виклад основного матеріалу. Людський капітал нині є глобальним стратегічним пріоритетом соціально-економічного розвитку і разом з цим однією з найбільш гострих проблем у світі. Результати оцінювання індексу людського розвитку, представлені в звіті «Вихід із глухого кута: переосмислення співпраці в умовах поляризованого світу» свідчать про значну нерівномірність формування та реалізації людського капіталу. На тлі прискорення глобальних технологічних змін, поглиблення демографічних проблем, деструктивних кліматичних змін, зростання кількості та масштабів міжнародних конфліктів і в результаті пандемії зафіксовано руйнівний вплив на людський капітал через втрату життів, засобів до існування, харчування та обмеження можливостей повноцінного отримання основних медичних та освітніх послуг. Такі наслідки негативно впливають на життя людей і в подальшому зумовлюють зниження їх продуктивності. Незважаючи на наявність значної кількості прикладів швидкої трансформації людського капіталу, наприклад Сінгапуру, Республіки Кореї, Ірландії, відбувається певне нехтування

важливістю стратегічних інвестицій у його розвиток.

Після останніх двадцяти років прогресу вперше в історії розрізненість та асиметричність значень Індексу людського розвитку, який вимірює стан здоров'я, рівень освіти та життя в країні, досягнув критичної позначки, зокрема між державами, які знаходяться в лідерах, і тих, що отримали найбільш низькі значення (найвищий рівень зафіксовано у Швейцарії 0,967, найнижчий – Сомалі із значенням 0,380). Здавалося б, що після складного періоду 2020-2021 рр. вдасться відновити втрачені можливості і забезпечити прискорений розвиток людського капіталу, однак, як свідчать результати проведеного дослідження, цього досягти не вдалося. Число загиблих і вимушено переміщених

внаслідок військових конфліктів осіб невинно зростає і вже досягло найвищого рівня з часів Другої світової війни. Тобто, нині Індекс людського розвитку має низхідну траєкторію і знаходиться нижче рівня періоду до 2019 року, що загрожує закріпленням незворотних та таких негативних втрат у людському розвитку [9]. Однак, слід відзначити, що країни, які знаходяться відносно осторонь міжнародних конфліктів, зокрема воєнних, демонструють високий рівень розвитку людського розвитку, що відображено в табл. 1. Як було відзначено вище лідером є Швейцарія із значенням індексу 0,967, на другому місці – Норвегія (0,966), на третьому – Ісландія (0,959), четверту і п'яту позиції посідають Гонконг (Китай) і Данія (0,956 і 0,952 відповідно).

Таблиця 1

Топ-10 країн світу за рівнем людського розвитку [9]

HDI RANK	Human Development Index (HDI)	SDG 3 Life expectancy at birth	SDG 4.3 Expected years of schooling	SDG 4.4 Mean years of schooling	SDG 8.5 Gross national income (GNI) per capita	
	Value	(years)	(years)	(years)	(2017 PPP \$)	
	2022	2022	2022 ^a	2022 ^a	2022	
Very high human development						
1	Switzerland	0.967	84.3	16.6	13.9 ^c	69,433
2	Norway	0.966	83.4	18.6 ^d	13.1 ^c	69,190
3	Iceland	0.959	82.8	19.1 ^d	13.8	54,688
4	Hong Kong, China (SAR)	0.956	84.3	17.8	12.3	62,486
5	Denmark	0.952	81.9	18.8 ^d	13.0	62,019
5	Sweden	0.952	83.5	19.0 ^d	12.7 ^c	56,996
7	Germany	0.950	81.0	17.3	14.3	55,340
7	Ireland	0.950	82.7	19.1 ^d	11.7 ^c	87,468 ^e
9	Singapore	0.949	84.1	16.9	11.9	88,761 ^e
10	Australia	0.946	83.6	21.1 ^d	12.7	49,257

Складною є ситуація в Україні, яка, незважаючи на наявність суттєвого промислово-виробничого та транспортного потенціалу і безпосередньо людського капіталу, зіткнулася з викликами пандемії COVID-19 і надалі повномасштабної війни. Як результат сьогодні неможливо точно оцінити втрати людського капіталу і встановити рівень розвитку населення країни. У вище зазначеному рейтингу Україна посіла 100 позицію (0,734), між Йорданією та Тунісом. З огляду на це слід відзначити і той факт, що доволі складно оцінити і втрати окремих галузей, зокрема залізничного транспорту. Так, керівництво

АТ «Укрзалізниця» оцінює дефіцит кадрів у 20-30%, що пов'язано із скороченням чисельності працівників, перебуванням останніх на службі в лавах ЗСУ, незацікавленістю спеціалістів у роботі на залізниці у зв'язку з низькою заробітною платою, недостатнім соціальним забезпеченням і загалом низьким технічним та технологічним рівнем розвитку залізниці.

Тобто, у залізничній галузі не сформувалося належного відношення до працівників та загалом людського капіталу як до найціннішого активу підприємства і не приділяється належна увага

культивуванню цих активів для створення більш кваліфікованої, адаптивної та інноваційної робочої сили. У даному напрямі слід детально розглянути процес розвитку людського капіталу.

Насамперед варто зосередити увагу на загальних аспектах розвитку людського капіталу підприємств:

по-перше, освіта та навчання, що включає формальну освіту, спеціалізовані навчальні програми, семінари та інші форми неформальної освіти, спрямовані на покращення та розширення знань і навичок з метою адаптації до трансформаційних вимог галузі, технологічного прогресу та еволюції робочих професій і командних ролей;

по-друге, професійний розвиток, який можливо забезпечити шляхом розроблення та впровадження програм і проектів, які зосереджені на особистісному зростанні, лідерських навичках, комунікації, вирішенні проблем та інших навичках, які мають вирішальне значення для кар'єрного просування;

по-третє, отримання різноманітного досвіду, «проникнення» в інші робочі середовища та культури, ознайомлення з можливостями вирішення нових проблем, які сприяють розширенню навичок і адаптації тощо.

Особливо важливо нині враховувати, що технологічний прогрес та цифровізація продовжують трансформувати не лише усталені бізнес-моделі і операційні процеси, але і безпосередньо вимоги до працівників, насамперед посилюються потреби в володінні технічними навичками. Оскільки попит на технічні навички зростає в усіх сферах економіки, такі спеціалісти, як розробники та дослідники даних, користуються високим попитом і дефіцитом, що розпалює запеклу боротьбу за такі таланти. Такі data scientists займаються аналізом великих обсягів даних, застосовуючи математичні та статистичні методи, машинне навчання та програмування, виявленням

закономірностей та розробленням прогнозів на основі даних. Зважаючи на гібридний формат роботи значної кількості фахівців, володіння цифровими навичками стає ключовим. Оскільки цифровізація впливає на галузь – від ланцюга постачання до стратегій у сфері управління персоналом – співробітників з цифровими навичками, необхідними для впровадження інновацій, необхідно залучати, мотивувати та утримувати. Для сталого зростання компанії прагнуть залучати стійких, гнучких та орієнтованих на інновації працівників. При цьому в залізничній галузі, як і наприклад в IT-секторі, така конкуренція набуває міжнародного рівня, оскільки представники залізничних професій є гостродефіцитними і проблема дефіциту фахівців характерна й для інших країн. Тому так необхідно підприємствам залізничного транспорту сьогодні сформувати привабливу внутрішню культуру, диференційовані стратегії залучення талантів та інноваційну філософію мотивування працівників.

Останні роки підприємства, у т. ч. і залізничного транспорту, зосереджені на скороченні витрат і оптимізації операцій. Одним із сучасних резервів для досягнення вказаних цілей є штучний інтелект. Компанії активно використовують технології штучного інтелекту як для спрощення окремих операцій, так і здійснюють їх широкомасштабне впровадження за декількома напрямками. Однак поряд із стрімким розвитком генеративного штучного інтелекту і його значним потенціалом з точки зору оптимізації та прискорення бізнес-процесів слід звернути увагу і на той факт, що вивільнення часу працівників також надає гарну можливість щодо їх зосередження на більш важливих завданнях та функціях «вищої цінності». Часто компанії в достатній мірі не розуміють потенціал своїх співробітників і навички, якими вони володіють. Оволодіння інформацією про інтереси та досвід співробітників можуть стати величезним внеском у бізнес лише

тоді, коли вони реалізовані вчасно та в повній мірі. За допомогою необхідних цифрових даних відділ кадрів може стати активним учасником процесу розвитку персоналу підприємства, вживаючи заходів для запобігання організаційних катастроф. За допомогою цифрових інструментів і відповідної аналітики відділ кадрів зможе вчасно ідентифікувати незадоволеність співробітників і нівелювати такі проблеми на ранній стадії. Це також дозволяє керівництву та відділу кадрів звернути увагу на недооцінені таланти в компанії та повністю використовувати ресурси.

Для розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту недостатньо забезпечити оцифрування бізнес-процесів, необхідно насамперед створити сприятливі умови шляхом покращення та збагачення організаційної культури. Для забезпечення останнього слід реалізувати наступні кроки.

1. Зосередити зусилля на розвитку відкритих та ефективних комунікацій. Пріоритетність відкритості, прозорості, чесності в спілкуванні сприятиме формуванню у працівників почуття приналежності, розуміння та довіри між членами команди, відчуття, що їх чують і цінують, а це в сукупності сприятиме зростанню їх відданості і продуктивності. Створення середовища, де можна вільно висловлювати думки, ідеї та проблеми, не хвилюючись за засудження чи наслідки, є ключовим для виховання такої культури. Разом з цим цифрові інструменти можуть забезпечити вивчення поведінки співробітників і сформулювати рекомендації щодо пристосування стилю спілкування до кожного члена команди, покращуючи розуміння та співпрацю за всіма напрямками. Завдяки такій інформації лідери зможуть отримати уявлення про унікальні комунікаційні уподобання учасників команди, персоналізувати взаємодію, сформулювати стійке відчуття поваги та цінності внеску кожного в команді в загальний результат. Такий індивідуальний підхід не тільки підвищить

моральний дух, але й сприятиме формуванню більш згуртованої та злагодженої команди, готової долати виклики та просувати організаційні цілі.

2. Інвестувати в розвиток лідерства, оскільки роль лідера у формуванні культури компанії є неоціненною. Лідерство безпосередньо впливає на кожен аспект організаційної культури, а ефективні лідери є ключовими носіями організаційної культури, прикладом для наслідування, задаючи тон усій команді своїми діями та рішеннями. Інвестування в програми розвитку лідерства забезпечать підвищення емпатії лідерів, їх адаптивності та ефективності в управлінні різними командами. Демонструючи та втілюючи бажані цінності та поведінку, лідери зможуть значно впливати на загальну атмосферу та культуру робочого місця. Крім того, програми розвитку лідерства, які наголошують на емоційному інтелекті, не лише покращують міжособистісні навички лідерів, але й сприяють розвитку культури розуміння та поваги. Емоційно сильні та стабільні лідери, здатні вирішувати або навіть передбачати конфліктні ситуації і приймати обґрунтовані стратегічні рішення, сприятимуть підвищенню задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів і створенню більш згуртованого та продуктивного робочого середовища.

3. Стимулювати та заохочувати впровадження інновацій. При цьому мова йде не лише про впровадження нових продуктів або послуг, а, насамперед, про використання технологій для виховання культури постійного вдосконалення «continuous improvement». Це виходить за межі продуктивних інновацій (або новацій сфери послуг), а стосується постійних культурних змін у компанії. Використовуючи потужність новітніх цифрових технологій та штучного інтелекту, компанії можуть створити середовище, яке не тільки приймає зміни і поступово пристосовується до них, але й процвітає завдяки ним, роблячи

адаптивність ключовим компонентом власної ідентичності компанії. Використання такого проактивного підходу в діяльності підприємств залізничного транспорту гарантує, що вдосконалення будуть не спонтанними та хаотичними, а стануть частиною постійного шляху до досконалості. Така стратегія дає лідерам можливість приймати рішення, які не ґрунтуються лише на інтуїції, а підкріплюються конкретними ідеями, тим самим сприяючи розвитку культури, де інновації впроваджуються в кожну дію та рішення. Результатом цього стане формування динамічної компанії, де організаційна культура та стратегічні цілі якісно інтегровані та узгоджені, що забезпечує як миттєві переваги, так і стратегічний успіх у довгостроковій перспективі.

4. Пріоритетним для підприємств залізничного транспорту має стати благополуччя та залученість співробітників. Компанія, яка цінує та активно підтримує благополуччя співробітників, забезпечує вищий рівень залученості, нижчу плинність кадрів і підвищення продуктивності. Тому так важливо впроваджувати програми оздоровлення для працівників, відновлення фізичного здоров'я та психологічної рівноваги, створювати гнучкі умови роботи та можливості для професійного зростання, щоб продемонструвати важливість та пріоритетність благополуччя команди. Звичайно, коли працівники відчують, що компанія їх цінує і підтримує, зростає і їхня відданість, сприяючи поглибленню почуття лояльності та виникненню прагнення зробити більш вагомий внесок у розвитку компанії, що виходить за рамки основних посадових обов'язків. Таке середовище заохочує інновації та співпрацю, оскільки члени команди відчують себе в безпеці, обмінюючись ідеями та думками. У цьому аспекті ефективно використовувати персоналізовані стратегії для підвищення залучення з акцентом на цінностях та фактично «інвестиціях в щастя».

5. Інвестувати в персоналізовані

плани розвитку та навчання працівників підприємств залізничного транспорту. На основі визначення індивідуальних сильних та слабких сторін працівників, їх прагнень та кар'єрних цілей слід сформувати персоналізовані плани розвитку та навчання, які відповідатимуть як цілям компанії, так і пріоритетам безпосередньо працівників і їх особистим кар'єрним орієнтирам. Такі персоналізовані траєкторії розвитку персоналу не лише дозволять усунути прогалини в навичках, але й сприятимуть розвитку індивідуального інвестування та мотивації до зростання. При цьому такі ініціативи не є незмінними, їх необхідно регулярно переглядати та коригувати з урахуванням мінливих потреб і кар'єрних прагнень, забезпечуючи безперервне узгодження між індивідуальним розвитком і цілями компанії. При цьому такі ініціативи мають включати різноманітні методи навчання, щоб задовольнити різні стилі освіти та вподобання працівників. Це може бути синергія інтерактивних семінарів, онлайн-курсів, наставництва, практичного досвіду та можливостей для спільного навчання. Таке різноманіття підходів до навчання підвищує шанси на успіх, гарантуючи, що працівники зможуть вивчати навчальний матеріал у спосіб, який найкраще резонує з їхнім індивідуальним стилем. Це не тільки сприятиме збереженню знань, але й дозволить сформувати більш інклюзивне навчальне середовище, враховуючи різноманітні потреби учасників команди і сприяючи комплексному розвитку різних навичок.

6. Забезпечувати оцінювання здійснених кроків на шляху культурного вдосконалення та створення умов для розвитку людського капіталу команди. Оцінювання таких ініціатив можна здійснити шляхом регулярного моніторингу і комунікації з учасниками команди з метою визначення сильних сторін сформованої корпоративної культури та прогалин, які потребують подальшого коригування. Такий постійний

діалог керівництва і працівників не тільки демократизує процес культурної еволюції, але й зміцнить довіру між ними, показуючи співробітникам, що їхні думки почуті та цінуються. Ефективними в цьому сенсі є цифрові рішення, які дозволяють аналізувати значні обсяги даних, надавати статистику та рекомендації в режимі реального часу. На основі такого зворотного зв'язку та міжособистісної комунікації підприємства галузі зможуть оперативно коригувати розроблені стратегії їх розвитку, у т. ч. тих напрямів, які стосуються нарощення та реалізації людського капіталу, не лише відповідно до поточних потреб, але й з урахуванням адаптації до майбутніх викликів, забезпечуючи довгострокову відповідність стратегії як добробуту співробітників, так і головним бізнес-цілям залізничної компанії.

Висновки. Таким чином, відзначено, що формування сприятливої корпоративної культури для всебічного розвитку працівників і нарощення їх людського капіталу в сучасному динамічному бізнес-середовищі є стратегічним імперативом, який виходить за рамки простого задоволення потреб і вимог працівників. Йдеться про створення екосистеми, де комунікації, лідерство, технологічні рішення, добробут та благополуччя персоналу і постійне вдосконалення інтегруються для підвищення продуктивності та прибутковості. Розкрито стратегічні пріоритети, яких варто дотримуватися підприємствам залізничного транспорту для створення сприятливого середовища з точки зору залучення та утримання талантів, забезпечення навчання, всебічного розвитку та реалізації потенціалу працівників, генерування ними інноваційних ідей та забезпечення їх практичної реалізації, розвитку довірчих відносин у команді. Доведено, що врахування перелічених орієнтирів дозволить наростити людський капітал підприємств залізничного транспорту і

сприятиме подоланню назрілих кадрових проблем у галузі, вирішення яких протягом тривалого періоду ігнорується та відкладається на невизначений термін.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. П'ять головних фактів про людський капітал України. *rubryka.com* : веб-сайт. URL: <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96-107.
3. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209-219.
4. Кірдіна О. Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 375-378.
5. Корінь М. В., Чорнобровка І. В., Верховод М. М., Вradій Ю. О. Модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 86-93.
6. Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.
7. Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

8. Яковенко В. Г., Громова О. В. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 231-237.

9 The 2023/2024 Human Development Report. *hdr.undp.org* : website. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf> (last accessed: 10.10.2024).

REFERENCES:

1. *rubryka.com* : website. Five main facts about the human capital of Ukraine. URL: <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/> (last accessed: 20.09.2024).

2. Dykan V. L., Obruch H.V. (2020). Rozrobka pidkholdu do formuvannya systemy nematerial'noyi motyvatsiyi pratsivnykiv pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96-107.

3. Zhernova Ye. V. (2024). Stratehiia upravlinnia personalom pidpryyemstva v tsyfrovii ekonomitsi [Enterprise personnel management strategy in the digital economy]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 86. P. 209-219.

4. Kirdina O.H. (2013). Zavdannya systemy upravlinnya lyuds'kym kapitalom pidpryyemstva [Tasks of the human capital management system of the enterprise]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 42. P. 375-378.

5. Korin M. V., Chornobrovka I. V.,

Verkhovod M. M., Vradii Yu. O. (2021). Model zabezpechennia rozvytku intelektualnogo potentsialu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [A model for ensuring the development of the intellectual potential of railway transport enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 75. P. 86-93.

6. Ovchynnikova V. O., Tokmakova I.V., Korin' M.V., Ostapyuk B.B. (2021). Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 74. P. 139-149.

7. Tokmakova I. V., Ivanova A. D., Bochkov O. V. (2023). Formuvannya systemy upravlinnia znanniamy na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Formation of the knowledge management system at railway transport enterprises in the context of ensuring innovative development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 83. P. 254-264.

8. Yakovenko V. H., Hromova O. V. (2024). Vplyv chynnykiv zovnishnoho seredovyshecha na upravlinnia liudskymy resursamy [Influence of environmental factors on human resources management]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 86. P. 231-237.

9 *hdr.undp.org* : website. The 2023/2024 Human Development Report. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf> (last accessed: 10.10.2024).

Дана публікація підготовлена в рамках виконання стипендіальної роботи Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук «Забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» (№ДР 0124U003902).