

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК СКЛАДОВОЮ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Дикань В. Л., д-р екон. наук, професор,  
Остапюк Б. Б., канд. екон. наук,  
Кас'ян С. Б., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*



У статті встановлено, що розбудова «нової економіки», яка базується на інтелектуальних ресурсах та професійних компетенціях, знаннях, інноваціях та соціальних орієнтирах, стимулює підприємства до прийняття прогресивних управлінських рішень щодо розвитку та ефективного використання людського потенціалу. Зважаючи на надзвичайно важливу роль людського капіталу в генеруванні інновацій та формуванні конкурентних переваг підприємств досліджено підходи та інструменти до управління людським потенціалом підприємств з урахуванням вимог сьогодення. Розглянуто особливості застосування такого міжнародного стандарту як «Investors in People». Досліджено досвід світових компаній щодо формування сприятливого середовища для реалізації потенціалу персоналу і розвитку новітніх навичок, які забезпечують їх адаптацію до сьогочасних вимог і формують майбутній кадровий резерв для стратегічного розвитку підприємств. Проаналізовано можливості, переваги та недоліки використання штучного інтелекту для управління процесами розвитку людського капіталу підприємств.

**Ключові слова:** підприємства, управління, розвиток, людський капітал, персонал, ресурсний потенціал, цифровізація, штучний інтелект.

## HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF ENTERPRISES

*Dykan V., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Ostapuyuk B., Candidate of Economic Sciences,  
Kasian S., postgraduate (USURT)*

The article establishes that the development of a "new economy", which is based on intellectual resources and professional competencies, knowledge, innovations and social guidelines, stimulates enterprises to make progressive management decisions regarding the development and effective use of human potential. Given the extremely important role of human capital in generating innovations and forming competitive advantages of enterprises, approaches and tools for managing the human potential of enterprises are studied, taking into account the requirements of today. The features of the application of such an international standard as "Investors in People" are considered. The experience of world companies in forming a favorable environment for the realization of personnel potential and the development of innovative skills, which ensure their adaptation to current requirements and form a future personnel reserve for the strategic development of enterprises, is studied. The possibilities, advantages and disadvantages of using artificial intelligence to manage the processes of developing the human potential of enterprises are analyzed. Among the advantages of using artificial intelligence in the processes of managing human potential, the following should be

identified. First, it should be noted improved personnel selection and adaptation. For example, in an AI-powered ERP system, recruiters use the ERP HR module to automate resume screening and quickly shortlist candidates. This not only allows for processing a significant number of applications and saving time, but also contributes to a more objective selection process. At the same time, the use of AI is also effective in strategic human capital planning, forecasting and preparing for future staffing needs. By analyzing current workforce data, market trends and other important factors, AI provides valuable information about future talent needs and skill gaps. This prediction can allow companies to develop proactive hiring and development strategies, ensuring that they have the right people to meet future challenges. The latter increases the company's flexibility and competitive advantage in the market. This strategic application of AI not only helps align workforce capabilities with future business strategies, but also adapts to the dynamic demands of the global market, ensuring continuous innovative growth. In the area of personnel adaptation, such systems and solutions offer personalized training courses and interactive activities, adapted to the role and competence of each new employee. In particular, the use of artificial intelligence makes it possible to create and send personalized messages to employees at different stages of their adaptation, effectively involving them and ensuring timely completion of necessary tasks. This approach not only simplifies the adaptation process, but also improves the experience of hiring a new employee by providing personalized checklists and instructions adapted to the specific needs of the employee.

**Keywords:** *enterprises, management, development, human capital, personnel, resource potential, digitalization, artificial intelligence.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах прискорення глобальних трансформацій, загострення економічної конкуренції, інтенсивного впровадження технологічних та управлінських інновацій зростає значення ефективного використання та розвитку людського капіталу як ключової складової ресурсного потенціалу підприємства і основи забезпечення його економічного зростання та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку будь-якої компанії, галузі в цілому визначається її людським потенціалом, а ефективність реалізації стратегічних ініціатив у значній мірі залежить від рівня знань, навичок, компетенцій працівників і ступеня їх вмотивованості до змін.

Розбудова «нової економіки», яка базується на інтелектуальних ресурсах та професійних компетенціях, знаннях, інноваціях та соціальних орієнтирах, стимулює суб'єкти підприємництва до прийняття прогресивних управлінських рішень щодо розвитку та ефективного використання людського потенціалу.

Зважаючи на надзвичайно важливу роль людського потенціалу в генеруванні інновацій та формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку набувають особливої актуальності питання пошуку дієвих підходів та інструментів до управління людським капіталом підприємств з урахуванням вимог сьогодення.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Сучасні тенденції формування, управління та розвитку людського потенціалу, як чинника економічного зростання, є предметом постійного дослідження українських науковців, серед яких широке коло вчених: Дикань О. В., Кірдіна О. Г., Каличева Н. Є., Корінь М. В., Макаревич О. В., Обруч Г. В., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В. та інші [1-7]. Разом з тим, відсутні системні дослідження щодо створення ефективних механізмів формування, управління та використання людського потенціалу, узагальнення досвіду впровадження провідних моделей, інноваційних технологій управління як вирішального чинника економічного і

соціального розвитку підприємств. Останнє вказує на гостру потребу детальнішого дослідження особливостей впровадження сучасних інноваційних концепцій управління і розвитку людського капіталу та інтелектуальних ресурсів у провідних країнах світу.

**Мета статті** полягає у дослідженні ключових напрямів та інструментів управління людським капіталом підприємств з урахуванням сучасних викликів та технологічних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** В останні роки все ширше коло компаній досліджують інструменти управління людським капіталом. Однак значна кількість досліджень присвячена особливостям застосування такого міжнародного стандарту як «Investors in People». Так, дослідження, проведені агентством Hambleton Group, свідчать, що підприємства, діяльність яких ґрунтується на принципах міжнародного стандарту ефективного використання людського потенціалу «Investors in People», за показниками прибутковості значно перевершують конкурентів, що працюють в даному секторі економіки. Останнє зумовлено тим, що стандартизована технологія «Investors in People» дозволяє побудувати ефективну модель управління для досягнення організаційних амбіцій за рахунок високого рівня професійного забезпечення, використання людського потенціалу підприємства, що впливає на ефективність економічного розвитку підприємства, галузі, регіону та держави в цілому.

Історія виникнення та впровадження інтелектуального «ноу-хау» у системі менеджменту «Investors in People» детально вивчалася експертами та науковцями різних країн на початку 1990-х рр. і його створення стало результатом взаємодії уряду Великобританії, Конфедерації Роботодавців, Конгресу профспілок Великобританії, інституту управління персоналом та провідних фахівців світових лідерів ринку. Їхньою

метою було розроблення єдиного комплексного інструменту, спроможного стати основою для забезпечення ефективності діяльності організацій за рахунок розвитку власного персоналу з орієнтацією на досягнення цілей організації та забезпечення зростання темпів економіки в цілому. Отримані результати свідчать, що ті підприємства, які почали впроваджувати в практику модель «Планування – Дія – Оцінка» за методикою стандарту «Investors in People», пройшли процес сертифікації, отримали конкурентне визнання та соціальний статус. Звичайно ж, кращі компанії в світі вже використовували такі менеджмент-підходи, але для багатьох організацій це був досвід трансформації, що дозволив їм рухатися далі з великим успіхом за часів зростання у кінці 1990-х рр. і на початку XXI ст.

Стандарт «Investors in People» доповнює і розвиває загальноприйняті міжнародні системи якості (ISO 9000 та інші) у сфері створення ефективної системи управління організаційною структурою. Він може бути і основою для впровадження стандартів серії ISO, але, разом з тим, виступає як окремий незалежний стандарт. З 1997 року почалося просування стандарту «Investors in People» на міжнародному ринку. Підприємства, що використовують концепцію стандарту, працюють в 80 країнах світу, серед них такі як: BBC, BMW, HSBC, McDonalds Restaurants (UK), Sainsbury's Supermarkets Ltd, Philips Electronics, L'Oreal, Marriott Hotels (UK) Ltd, Rolls-Royce Plc, Deloitte and Touche, TNT, Garanti Bank, KPMG, Pricewaterhouse Coopers та інші відомі бренди [5].

Численні дослідження щодо стандарту «Investors in People» свідчать про його спрямованість на поліпшення бізнес-показників через побудову ефективної стратегії менеджменту, яка має на меті залучення співробітників до ухвалення рішень, постановки цілей і завдань, а також характеризується значною соціальною

спрямованістю. Також стандарт передбачає розвиток бізнес-стратегій підприємства через прогресивну політику і філософію управління людськими ресурсами. Завдяки залученню працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства останні перестають боятися змін, починають виступати їх ініціаторами, прагнуть до розвитку і процвітання компанії.

Інвестуючи фінанси, час та інтелектуальні ресурси у працівників, підприємства підвищують результативність праці шляхом активізації трудової діяльності співробітників, стимулювання та підвищення їхньої мотивації; скорочують витрати робочого часу, що в результаті позитивно впливає на досягнення мети та зміцнює конкурентоспроможність підприємства. При цьому фінансові ресурси вкладаються в процес організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації для досягнення бізнес-цілей, на профілактичні, корпоративні та соціальні заходи, на підвищення стандартів і якості життя.

Зважаючи на вищезазначене, слід констатувати, що міжнародна стандартизована технологія «Investors in People» виконує унікальну роль в розкритті потенціалу людини, побудові партнерської командної взаємодії для більш ефективного досягнення цілей і завдань підприємства. Стандарт регламентує та впорядковує процес управління, робить його прозорим і зрозумілим для людини. Стандарт «Investors in People» (дослівно в перекладі «Інвестори в Людей»), де функції «Інвесторів» виконують ефективні управлінці (роботодавці, керівники компаній), а «Люди» – наймані співробітники (персонал, що працює на підприємстві), – це інноваційна система якісного менеджменту, трансформування стратегії керування людськими ресурсами в стратегію управління компанією в цілому. Тобто, «Investors in People» є міжнародним еталоном, який оцінює, наскільки успішно топ-менеджмент управляє і розвиває людські ресурси і як це

впливає на розвиток стратегій.

Нині компаніями використовується низка інструментів для управління персоналом і їх потенційними можливостями та резервами. Так, наприклад, Panasonic Automotive Systems оголосила про заснування власного університету PAS University, створеного з метою формування ефективної корпоративної системи розвитку персоналу і на цій основі збереження лідируючих позицій компанії на ринку. Така структура стане платформою для вивчення нових технологій персоналом і оновлення існуючих навичок у різних сферах. Навчальна програма охоплює різноманітні теми, необхідні для зростання співробітників, включаючи не лише досвід технічного розвитку, але й знання та практичний досвід, які є важливими для автомобільного бізнесу. Це включає якість і виробництво, лідерство та управління, а також розвиток організаційної культури шляхом впровадження філософії управління Panasonic Group, а також місії, бачення та цінностей компанії. Підприємств планує залучати в якості лекторів сторонніх експертів і співпрацювати з профільними організаціями. Крім того, співробітники з великим досвідом і високим рівнем знань, а також керівники будуть інструкторами для заохочення практичного навчання та зростання не лише через аудиторні лекції, але й під час навчання та навчання на місці. Їх філософія розвитку персоналу побудована на трьох елементах: формування філософії управління та навчання персоналу, який втілює корпоративні цінності; посилення підготовки персоналу для реалізації бізнес-стратегії та створення конкурентної переваги; створення кадрової спільноти, де кожен сам навчатиметься та навчатиме один одного [8].

У свою чергу, White Company, відома якісним одягом, товарами для декору та іншою продукцією, реалізує цілеспрямовану політику інвестування в

персонал на постійній основі. Компанія отримала нагороду «People Development Team of the Year» на People in Retail Awards завдяки реалізації програми розвитку лідерства (LDP) протягом січня 2023 р. – березня 2024 р. Навчальні матеріали в межах даної програми були персоналізовані та адаптовані до культури та потреб компанії, зосереджені на особистих планах розвитку та наставництві понад 20 керівників. Ця ініціатива охопила 195 співробітників. Компанія має намір побудувати культуру безперервного навчання, персоналізованого розвитку та досконалості лідерства [9].

Вивчення досвіду компаній у сфері інвестування у розвиток персоналу свідчить, що у сучасному динамічному робочому місці співробітники прагнуть можливостей для зростання. Поряд з безпосередньо освоєнням нових навичок такі ініціативи підвищують вмотивованість працівників і їх залученість до процесів реалізації стратегічних цілей компаній. У міру того як робоче середовище розвивається, співробітники повинні набувати нових навичок, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Цінують працівники в аспекті особистісного розвитку і навчання на робочому місці. Дослідження, проведені корпоративною системою управління навчанням TalentLMS і програмним забезпеченням для керування наймом персоналу Workable, особистісний розвиток визнано першою причиною, чому співробітники хочуть отримати можливість навчання. Зокрема 77% респондентів відзначили, що освоєння нових навичок посилює їх цілеспрямованість та рівень натхнення. Крім того, постійне навчання дозволяє зберегти гостроту розуму, підвищує креативність і відкритість до інноваційних змін, посилює відчуття особистого задоволення. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація шляхом опанування найновіших знань та інструментів також розширюють можливості працівників для кар'єрного

зростання.

Тому підтримка постійного розвитку співробітників має бути головним пріоритетом для підприємств, а працівників слід розглядати як стратегічний актив, що потребує інвестицій. В аспекті зазначеного необхідно виховувати культуру безперервного навчання шляхом забезпечення доступності для працівників навчальних курсів та ресурсів, формування системи визначення та винагородження досягнень у навчанні, оприлюднення історій успіхів компанії, досягнення ключових показників ефективності, зокрема підвищення прибутку, за рахунок розширення навичок співробітників та освоєння нових знань; включення тренінгів в щоденний графік роботи. Важливо розширювати типові навчальні пропозиції і включати до них курси, спрямовані на формування soft-навичок (модулі щодо розвитку лідерства, емоційного інтелекту, стійкості, критичного мислення тощо). Необхідно також сприяти реалізації міжфункціональних можливостей навчання, тобто освоєння навичок, які виходять за межі їх звичайних професійних обов'язків. Це можна реалізувати шляхом стимулювання міжфункціональної співпраці, організовуючи ротаційні програми або формуючи команди між відділами, що дозволить працівникам вийти з їх із зони комфорту, сприятиме інноваціям і творчому вирішенню проблем. Для розвитку персоналу слід використовувати і внутрішнє наставництво шляхом поєднання співробітників з більш досвідченими членами команди, які можуть надати індивідуальні поради, підтримку та заохочення.

Швидкість старіння технологічних професійних навичок, яких сьогодні потребує не лише IT-сектор, і потреби їх оновлення та розширення вимагають використання потенціалу нових рішень, зокрема технологій штучного інтелекту. Нині штучний інтелект трансформує процеси найму та навчання, покращує

об'єктивне управління продуктивністю та забезпечує стратегічне планування робочої сили. Однак, щоб зберегти довірчі дружні відносини та не втратити «людського контакту» необхідно використовувати збалансований підхід до управління людським потенціалом, що дозволить якісно інтегрувати штучний інтелект в процеси управління персоналом і адаптувати їх до унікальних цілей, позиціонування та прагнень компанії. Тому насамперед необхідно оцінити чи узгоджується штучний інтелект з стратегічним баченням компанії і її принципами щодо управління персоналом, перш ніж наважитися на подолання нової технологічної межі в цьому напрямі. У такому разі штучний інтелект виступить не лише інструментом для інновацій, але й стратегічним партнером у реалізації ефективної парадигми управління персоналом.

Серед переваг використання штучного інтелекту в процесах управління людським потенціалом слід визначити наступні. По-перше, доцільно відзначити покращений підбір персоналу та адаптацію. Наприклад, у системі ERP на основі штучного інтелекту рекрутери використовують модуль ERP HR для автоматизації перегляду резюме та швидкого складання короткого списку кандидатів. Це дозволяє не тільки обробляти значну кількість заявок і економити час, але й сприяє більш об'єктивному процесу відбору. При цьому ефективним є застосування штучного інтелекту і в стратегічному плануванні людського капіталу, прогнозуванні і підготовці до майбутніх потреб у кадрах. Аналізуючи поточні дані про робочу силу, ринкові тенденції та інші важливі фактори, штучний інтелект дає цінну інформацію про майбутні потреби в талантах і прогалини в навичках. Це передбачення може дозволити компаніям розробляти проактивні стратегії найму та розвитку, гарантуючи, що вони мають потрібні кадри для вирішення майбутніх викликів.

Останнє підвищує гнучкість і конкурентну перевагу компанії на ринку. Це стратегічне застосування штучного інтелекту не тільки допомагає узгодити можливості робочої сили з майбутніми бізнес-стратегіями, але й адаптуватись до динамічних вимог глобального ринку, забезпечуючи постійне інноваційне зростання. У напрямі адаптації персоналу такі системи та рішення пропонують персоналізовані курси навчання та інтерактивні заходи, адаптовані до ролі та компетенції кожного нового працівника. Зокрема використання штучного інтелекту надає змогу створювати та надсилати персоналізовані повідомлення працівникам на різних етапах їх адаптації, ефективно залучаючи їх і забезпечуючи своєчасне виконання необхідних завдань. Цей підхід не тільки спрощує процес адаптації, але й покращує досвід найму нового працівника, надаючи персоналізовані контрольні списки та вказівки, адаптовані до конкретних потреб працівника. При цьому, як свідчить низка досліджень, інтеграція штучного інтелекту підвищує об'єктивність та справедливість в оцінюванні співробітників. Розширені оцінки за допомогою штучного інтелекту дають змогу точніше відображати внесок співробітника, аналізуючи дані про динаміку продуктивності, а також підвищують прозорість процесу перевірки і сприяють розвитку культури довіри та справедливості в компанії.

Разом з цим слід враховувати і обмеження щодо застосування штучного інтелекту в процесах управління розвитком людського капіталу. Такі обмеження пов'язані насамперед із захистом конфіденційної інформації про співробітників. У дослідженні Міжнародної корпорації даних (IDC) вказано, що майже 80% компаній, які впроваджують штучний інтелект, повідомили про принаймні одне порушення даних, пов'язаних зі штучним інтелектом, протягом минулого року, підкреслюючи вразливість цих систем до загроз безпеці [10].

Також викликає занепокоєння потенційна втрата людського контакту, який є життєво важливим для розуміння та задоволення складних потреб працівників. Дослідження Deloitte підкреслює важливість людських навичок, таких як емпатія та спілкування, які штучний інтелект не може відтворити. Це свідчить про те, що незважаючи на значний потенціал штучного інтелекту з точки зору оптимізації завдань, глибоке розуміння нюансів і емоційний інтелект, властиві кадровим професіоналам, є незамінними для сприяння значущим зв'язкам і вирішення делікатних проблем співробітників. Тому так важливо забезпечити гармонійне поєднання потенціалу людини та технологій як допоміжного інструменту у вирішенні рутинних завдань і підвищенні ефективності адміністрування, приділяючи більше часу та ресурсів особистому спілкуванню та персоналізованій підтримці. Завдяки цьому компанії зможуть використовувати переваги штучного інтелекту і при цьому не втратити такі важливі емоційні особисті зв'язки компанії з працівниками.

Враховуючи сучасне бачення управління розвитком людського капіталу, при формуванні політики у цій сфері слід орієнтуватися на такі вимоги:

- визначення стратегічного бачення щодо процесу управління з метою розвитку людського потенціалу на довгостроковій основі;

- створення умов та дієвої програми систематичного навчання для сприяння розвитку людського потенціалу на основі розкриття таланту, інтелектуальних здібностей, компетенції та мотиваційних факторів для задоволення особистих потреб, досягнення цілей підприємства й подальшого впливу на реалізацію загальнодержавних пріоритетів;

- підвищення якості життя людини: використання демократичного стилю в управлінні людськими ресурсами, при якому особливого значення набуває

прозора та ефективна політика менеджменту із перспективою професійного зростання, справедлива система визнання та нагороди за особистий внесок в підвищення результативності, створення якісних умов праці і сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі, формування позитивної організаційної культури;

- професіоналізації функцій управління, заснованих на необхідності підвищення організаційного статусу, трансформації обов'язків спеціалістів служб управління людськими ресурсами для виконання управлінських, аналітичних, консультативних, соціальних функцій з метою ефективного регулювання процесу трудових партнерських відносини для подальшого формування інтелектуального і соціального капіталу;

- визнання інноваційної складової розвитку людського капіталу, розроблення та впровадження прогресивних персонал-технологій управління і розвитку людських ресурсів;

- інвестування у розвиток людського капіталу задля отримання економічного ефекту від капіталовкладень та досягнення сталого розвитку.

Впровадження ефективного механізму управління підприємством з використанням людського потенціалу пропонується здійснювати за трьома етапами. Перший етап проекту передбачає проведення діагностики існуючої системи управління на підприємстві і включає такі послідовні дії:

- організація семінарів для керівників вищої та середньої ланки для вивчення інноваційних підходів управління підприємством з використанням людського потенціалу;

- проведення коучинг-сесій для спеціалістів підприємства для детального ознайомлення з принципами та індикаторами системи управління людським потенціалом з метою її практичної інтеграції в існуючі бізнес-процеси підприємства, тобто: системного

планування та послідовного впровадження; формування ефективних комунікацій; здійснення об'єктивного моніторингу результативності із врахуванням ефективності інвестицій в програми навчання та розвитку менеджерів і персоналу;

– діагностика існуючої системи управління за методами письмового анкетування та вербального інтерв'ю керівників і персоналу підприємства (вибірково, у співвідношенні з кількістю працюючих на підприємстві);

– аналіз документів, що регламентують процес управління персоналом на підприємстві (політика навчання та розвитку, моніторинг віддачі від навчання, процес орієнтації та адаптації, система мотивації та заохочення, система оцінки результативності тощо);

– підготовка експертного резюме (висновків) на основі результатів анкетування та вербального інтерв'ю й аналізу регламентуючих документів;

– розроблення детальних рекомендацій з удосконалення підходів до управління людським потенціалом на підприємстві.

На основі сформованих експертних рекомендацій складається план дій щодо впровадження цих пропозицій та інструментів практичної трансформації існуючої системи управління на підприємстві відповідно до міжнародних практик управління. Загальний інтервал реалізації першого етапу в середньому вимірі складає 1,5-2 місяці.

Другий етап проєкту – це імплементація плану дій, тобто практичне впровадження відповідних експертних рекомендацій задля удосконалення системи управління на підприємстві. Для цього, згідно з результатами діагностики, здійснюється підготовка експертних рекомендацій з практичних інструментів для удосконалення менеджменту. Детальний план дій сприяє впровадженню позитивних змін у практику діяльності підприємства. Співробітники підприємства

залучені до реалізації такого плану. Загальний часовий інтервал для реалізації другого етапу у середньому складає 5-6 місяців.

Третій етап проєкту здійснюється за згодою і, зважаючи на потреби та цілі підприємства, передбачає проведення міжнародного аудиту системи управління підприємством і корелюється з наміром підприємства отримати міжнародне визнання. Для цього доцільно провести міжнародний аудит системи управління на відповідність вимогам міжнародних стандартів, який містить:

– процес реєстрації заявки підприємства на проходження акредитації в міжнародному агентстві. Також до заявки необхідно додати організаційну структуру та штатний розпис (схематичний), що дозволить міжнародному експерту зробити вибірку людей зі штатного розпису для вербального інтерв'ювання. Міжнародними експертами пропонується чіткий графік проходження процесу аудиту (інтерв'ювання) та надсилається підприємству за місяць до візиту консультанта;

– процес міжнародного аудиту системи управління людьми на підприємстві відповідно до вимог стандарту та згідно з затвердженим графіком його реалізації;

– презентація зворотного зв'язку – результатів аудиту вищому керівництву підприємства. Для цього після завершення вербальних сесій експерт надає топ-менеджменту підприємства флеш-результат та обґрунтовує своє аналітичне бачення щодо відповідності існуючих підходів управління людьми на підприємстві міжнародним вимогам;

– підготовка експертами детального звіту за результатами аудиту з визначенням областей потенційного розвитку (підприємство отримує векторні рекомендації для подальшого удосконалення та розвитку);

– резюме міжнародного комітету з визнання та присвоєння підприємству



міжнародного статусу, вручення сертифіката та інших конкурентних атрибутів визнання.

Часовий інтервал для реалізації цього етапу в середньому складає 2 місяці.

З метою удосконалення системи організаційного розвитку через ефективне управління та розвиток людського потенціалу необхідно ініціювати і забезпечити проведення пулу навчальних практичних семінарів для керівників підприємств галузі з метою ознайомлення з інноваційними сучасними трендами управління (на прикладі стандарту «Investors in People»), а також проведення курсу навчання для національних експертів з метою подальшої імплементації технології стандарту на підприємствах, що надає проєкту стратегічний діапазон.

Подальші напрями удосконалення управління людським потенціалом підприємств полягають в уніфікації методів управління персоналом, їх стандартизації, застосуванні способів сучасного менеджменту персоналу, створенні сучасних HR-підрозділів на базі відділів кадрів тощо. Це вимагає розвитку механізму управління підприємством, що спрямований на пріоритетне використання людського капіталу та має здійснюватися за рахунок: проведення діагностики існуючої системи управління на підприємстві; здійснення плану практичного впровадження відповідних експертних рекомендацій задля удосконалення системи управління на підприємстві; проведення міжнародного аудиту системи управління підприємством; застосування цифрових інноваційних рішень, які знайшли успішне впровадження у світових компаніях тощо.

**Висновки.** Отже, реалізація комплексного підходу до забезпечення ефективного управління людським капіталом на підприємствах передбачає не тільки удосконалення механізму, стандартів і процедур взаємодії менеджменту і персоналу, запровадження єдиних підходів до планування та

організації діяльності, координацію дій їх учасників, проведення моніторингу результатів діяльності на оперативному і стратегічному рівнях, але й трансформацію сприйняття людини від «ресурсу» до «партнера», що посилить гармонізацію управління людським потенціалом підприємства і підвищить рівень його соціальної відповідальності. Однак, для повноцінного використання переваг такого підходу до управління людським капіталом необхідно збалансовано використовувати як традиційні та інноваційні інструменти розвитку персоналу, так і цифрові рішення, що дозволять забезпечити ефективне управління персоналом, зберігаючи емоційність та людяність в управлінні кадрами.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1 Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29-36.

2 Кірдіна О. Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 375-378.

3 Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 75-82.

4 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118.

5 Макаревич О. В. Формування інтелектуального капіталу через освітній процес. *Економіка і управління*. 2023. № 1 (97). С. 112-118.

6 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапчук 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 Panasonic Automotive Systems Establishes PAS University, an In-House University: Learning and Teaching Together – Building the Best Corporate Personnel Development System. *news.panasonic.com : website*. URL : <https://news.panasonic.com/global/topics/16286> (last accessed: 12.11.2024).

9 The White Company wins People Development Team of the Year. *theretailbulletin.com : website*. URL : <https://www.theretailbulletin.com/home-and-diy/the-white-company-wins-people-development-team-of-the-year-02-10-2024/> (last accessed: 15.11.2024).

10. AI Security Trends 2025: Market Overview & Statistics. *lakera.ai : website*. URL : <https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends> (last accessed: 15.11.2024).

## REFERENCES

1 Dykan O. V., Kosintseva P. Yu. (2023) Potentsial tsyfrovizatsii pidprijemstv yak osnova rozvytku liudskoho kapitalu [The potential of enterprise digitalization as a basis for human capital development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 29-36.

2 Kirdina O. H. (2013) Zavdannia systemy upravlinnia liudskym kapitalom pidprijemstva [Tasks of the enterprise human capital management system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 375-378.

3 Kalycheva N. Ye., Zlenko O. V. (2018) Vplyv upravlinnia personalom na stratehichni rozvytok zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [The influence of personnel management on the strategic development of railway transport in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62, pp. 75-82.

4 Obruch H. V. (2020) Tsyfrovii instrumenty upravlinnia adaptatsiieiu personalu pidprijemstv zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia yikh zbalansovanoho rozvytku [Digital tools for managing the adaptation of personnel of railway transport enterprises in the context of ensuring their balanced development]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidprijemnytstvo*, vol. 1 (112), pp. 113-118.

5 Makarevych O. V. (2023) Formuvannia intelektualnogo kapitalu cherez osvittii protses [Formation of intellectual capital through the educational process]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 1 (97), pp. 112-118.

6 Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidprijemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 74, pp. 139-149.

7 Tokmakova I. V., Ivanova A. D., Bochkov O. V. (2023) Formuvannia systemy upravlinnia znanniamy na pidprijemstvakh zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Formation of the knowledge management system at railway transport enterprises in the context of ensuring innovative development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 254-264.

8 Panasonic Automotive Systems Establishes PAS University, an In-House University: Learning and Teaching Together – Building the Best Corporate Personnel Development System. *news.panasonic.com : website*. URL :

<https://news.panasonic.com/global/topics/16286> (last accessed: 12.11.2024).

9 The White Company wins People Development Team of the Year. *theretailbulletin.com* : website. URL : <https://www.theretailbulletin.com/home-and-diy/the-white-company-wins-people->

[development-team-of-the-year-02-10-2024/](https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends) (last accessed: 15.11.2024).

10. AI Security Trends 2025: Market Overview & Statistics. *lakera.ai* : website. URL : <https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends> (last accessed: 15.11.2024).