

УДК 330.341.42

JEL A13B40C45D84H40I31J18L29

Управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки

Юхименко П.І. , Ткаченко О.В. , Приходько Т.В. 

Білоцерківський національний аграрний університет



E-mail: Юхименко П.І. p0504684000@gmail.com; Ткаченко О.В. oliatkachenko_@ukr.net;
Приходько Т.В. pryhodko_tamara@ukr.net



Юхименко П.І., Ткаченко О.В., Приходько Т.В. Управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та управління АПК. 2025. № 1. С. 128–140.

Yukhymenko P., Tkachenko O., Pryhodko T. Human capital management of an enterprise in the digital economy. AIC Economics and Management. 2025. № 1. PP. 128–140.

Рукопис отримано: 28.03.2025 р.

Прийнято: 11.04.2025 р.

Затверджено до друку: 22.05.2025 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2025-197-1-128-140

У статті продемонстровано, що успішний розвиток підприємства України в новому економічному середовищі суттєво залежить від людського капіталу, що має стати центром уваги економічного його управління, формуючи високий рівень знань, навичок, досвіду та соціальних якостей працівників. Унаслідок повномасштабної російської агресії українське суспільство спіткала найбільша воєнна криза ХХІ ст., подолання наслідків якої, зокрема, потребуватиме пошуку шляхів управління людським капіталом підприємства. Мета статті передбачає узагальнення інноваційних методів управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки. Реалізація пропонованої мети передбачала застосування окремих наукових методів, зокрема, контент-аналізу, системного методу, концептуального аналізу. У результатах зазначено, що відновлення людського капіталу підприємства можливе з урахуванням певних загальних принципів. Йдеться про активний розвиток освітніх процесів як вагомий інструмент адаптації до економічних змін в умовах цифровізації виробництва. Для досягнення результативності у цьому процесі, згідно з досвідом успішних країн, важливо стимулювати зацікавленість у підвищенні кваліфікації працівників підприємства. Зважаючи на те, що результат залежатиме від низки факторів, виокремлено доступність освіти, яка враховує сучасні тенденції та підходи (наприклад, цифровізацію). Визначено ефективні напрями управління людським капіталом підприємства з використанням власних фінансових та організаційних його можливостей. Відповідно, інноваційні методи формування людського капіталу підприємства спрямовані на більш ефективне використання нематеріальних ресурсів підприємства в організації його бізнес-діяльності. Це загалом сприятиме розвитку людського капіталу підприємства у майбутньому. Продemonстровано, що розвиток людського капіталу підприємства впливає на вчасну адаптацію підприємства до швидкозмінних зовнішніх чинників, що є важливим фактором успішності у його бізнес-діяльності і, своєю чергою, спонукає працівників розвивати певні навички та уміння. З огляду на це, надзвичайно важливим періоду відродження економічного потенціалу України повоєнної доби є відновлення засад формування людського капіталу та економічного розвитку. У висновках наголошено, що належний рівень управління людським капіталом підприємства є визначальним фактором досягнення ефективності в бізнес-діяльності підприємства за умови цифровізації економіки.

Ключові слова: людський капітал, підприємство, цифровізація виробництва, інвестиції, природні ресурси, кваліфікація, інновації, інноваційні технології.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах цифрової економіки, яка відзначається прискоренням темпів цифрових перетворень у сфері виробництва та економіки загалом, зростає потреба в оновленні вимог до управління людським капіталом підприємства. Зокрема, активна цифровізація організації виробництва є об'єктивним процесом у розвитку бізнес-діяльності підприємства, що вимагає змін до формування професійних навичок роботи в інноваційному економічному середовищі та опануванні новими технологіями. Сучасний світовий розвиток, в якому функціонує підприємство, трансформується в напрямі широкого застосування цифрових технологій і робототехніки, можливостей використання штучного інтелекту у виробництві, появи Інтернету речей тощо. Тому виникає практична потреба для зростання конкурентоспроможності сучасного підприємства – пошуку ефективних методів формування й використання високорозвиненого людського капіталу, який здатен продукувати не тільки нові знання, але й конкурентні переваги підприємства. В цих умовах питання управління людським капіталом підприємства набуло першорядного значення. Воно актуалізується негативними наслідками пандемії коронавірусу COVID-19 та військовою агресією з боку росії, які негативно вплинули на основні елементи людського розвитку. Людський розвиток сучасного суспільства забезпечується досягненням трьох ключових можливостей: прожити довге й здорове життя (вимір – довголіття); набути, розширювати й оновлювати знання (вимір – освіченість); мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя (вимір – матеріальний рівень життя) [1, с. 10]. У часи невизначеності саме людський розвиток виступає не лише як мета, а як і засіб подальшого руху вперед.

Сучасні зарубіжні дослідники охарактеризували розвиток різних компонентів людського капіталу підприємства в умовах четвертої і п'ятої промислових революцій (Індустрії 4.0 і 5.0) [2]. Більшість дослідників, серед яких О. Новікова, Ю. Залознова, Н. Азьмук [3], Г. Мазур [4] зазначають, що формування нових різновидів автоматизованих виробництв потребує значно меншої участі людини, що породжує нові запити й вимоги щодо фахових, освітніх, професійних навичок, знань та вмінь, творчого потенціалу, особистої психологічної підготовки в середовищі учасників виробничого процесу підприємства.

Серед вітчизняних дослідників слід виокремити наукові доробки Т. Ясінської, яка наголошує, що в сучасному постіндустріальному суспільстві людський капітал є основною цінністю соціуму, вирішальним елементом в інноваційному розвитку підприємства, оскільки в умовах цифрової економіки конкурентні переваги реалізуються не тільки шляхом отримання матеріальних ресурсів, але й унаслідок збирання та застосування інформації, знань, інноваційності та креативності як важливих людських якостей [5]. У сучасній науковій літературі знаходимо опис важливих аспектів розвитку людського капіталу, які варто враховувати під час управління людським капіталом на підприємстві. Зокрема, колектив авторів на чолі із В. Луцяк простежили особливості розвитку сільськогосподарського ринку в Україні, який потребує розвитку відповідної робочої сили [6]. Окремі дослідники, до прикладу С. Кубів та інші, визначили компоненти інноваційного потенціалу сучасного розвитку підприємства, в складі якого вагоме місце займає людський капітал [7]. Водночас опираються на детально описані зарубіжними дослідниками елементи стабільного розвитку економічної системи [8]. Колектив авторів на чолі з О. Длугопольським простежив формування сучасних інноваційних економічних моделей розвитку людського капіталу на підприємстві та їх розвиток [9]. Сучасні форми розвитку людського капіталу підприємства в умовах повоєнного відновлення України аналізують А. Калиновський, Ю. Брецько, А. Смаглій [10], в умовах розвитку інноваційної бізнес-діяльності в аграрному секторі економіки – А. Шахно [11].

Водночас у цьому різноманітті наукових публікацій залишаються недостатньо висвітленими проблеми, пов'язані з управлінням людським капіталом підприємства в умовах цифровізації виробництва. Цим обумовлена актуальність і практична спрямованість нашого дослідження.

Матеріал і методи дослідження. З метою комплексної характеристики управління людським капіталом підприємства в умовах цифровізації виробництва проведено контент-аналіз наукової літератури з цієї проблеми. Якщо систематизувати послідовність дослідження, то вона має таку черговість: 1) чітке визначення і обрання баз даних, пошук джерел; 2) підбір актуальної з теми дослідження літератури та статистичних даних; 3) визначення найбільш актуальних проблем розвитку цифрової економіки та їх дотичності

до аспектів людського капіталу підприємства; 4) ретельне вивчення підібраного наукового матеріалу та здійснення його наукового аналізу; 5) використання системного та концептуального аналізу, синтезу й узагальнення; 6) формулювання висновків.

Матеріали для статті було обрано методом системного аналізу дослідження літератури. У результаті визначено основні тенденції управління людським капіталом підприємства в умовах цифровізації виробництва, представлені в науковій літературі та практиці. Також використано концептуальний аналіз, що дало змогу визначити основні підходи до розвитку людського капіталу підприємства. Водночас шляхом узагальнення здійснено основні підсумки дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є узагальнення практики інноваційних форм і методів управління людським капіталом підприємства та визначення стратегічних напрямів, що мають особливості та вплив на людський розвиток в умовах цифровізації виробництва. У контексті зазначеної мети були сформульовані такі завдання: 1) окреслити феномен людського капіталу та його значимість в сучасному розвитку підприємства; 2) визначити напрями розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації виробництва; 3) охарактеризувати найбільш ефективні елементи сучасних методів управління розвитку людського капіталу підприємства в умовах цифровізації економіки.

Результати дослідження. У сучасних умовах швидких технологічних змін та загальної цифровізації бізнес-діяльності людський капітал підприємства стає одним з фундаментальних факторів, що бере участь у створенні та нагромадженні виробничого капіталу, що позитивно впливає на досягнення ефективного економічного зростання показників виробничої діяльності підприємства. Окреслені тенденції розвитку підприємства характеризують цінність людського капіталу підприємства, яка постійно зростає й навіть випереджає цінність матеріальних ресурсів. Тому недивно, що частка людського капіталу в загальному обсязі національного багатства високорозвинених країн постійно зростає. Особливу роль в економічному розвитку відіграють знання, які на сьогодні є самостійним чинником виробництва, рівень розвитку якого залежить від якісного рівня робочої сили та використання інформаційних технологій. У розвинених країнах на професії, де є перевага інтелектуальної праці, припадає основний приріст зайнятості: 85 % у США,

89 % - Великобританії, 90 % - Японії [12]. Тобто, в сучасних умовах інтелектуалізація праці, виступаючи глобальною характеристикою сучасного розвитку виробничих сил і виробничих відносин, повинна визначати основні параметри, зміст та напрями інтеграції нашої країни в новий світовий економічний простір.

Входження підприємств України у нове економічне середовище знаннєвої економіки вимагає швидкого переходу до нового стану економіки, що характеризується створенням високотехнологічної продукції з високим вмістом доданої вартості. Такі зміни на підприємстві стають можливими за рахунок активного використання наявного інтелекту людського капіталу, що бере участь у виробництві його якісної продукції. На жаль, нині на багатьох вітчизняних підприємствах витрати на управління людським капіталом розглядаються як витрати, які належать до першочергового скорочення, проте, правильне управління та розвиток суттєво впливають на успіх організації всієї бізнес-діяльності підприємства, його конкурентоспроможності. Такий підхід пояснюється нерозумінням мотивів поведінки співробітників, що породжує проблеми, пов'язані, насамперед, зі складністю визначення ефекту вкладених коштів у розвиток нематеріальних активів підприємства. У процесі організації бізнес-діяльності підприємством за відсутності чітких стратегічних орієнтирів керівництво зайняте виконанням рутинних завдань, а не послідовним виконанням місії та стратегії розвитку підприємства, що перешкоджає здійсненню найважливіших заходів, ефект від яких виявляється не відразу. Причиною такого сприйняття персоналу як неосновного ключового ресурсу підприємства, полягає в нерозумінні різниці між людськими та іншими видами ресурсів підприємства та їх важливості в цифровій економіці.

Стрімкі суспільні зміни під впливом Індустрії 5.0 для формування ефективної системи управління людським капіталом на підприємстві вимагають врахування певних особливостей його як економічної категорії, зокрема:

1) в умовах інноваційної економіки та економіки знань людський капітал підприємства виступає одним з головних факторів його економічного зростання та конкурентоспроможності [13];

2) серед складових людського капіталу підприємства (здоров'я людини, знання, навички, досвід), що мають схильність до нагромадження, особливе значення мають

освіта, знання, адже вони передбачають «підготовку людей до життя в умовах перманентної та стрімкої зміни факторів зовнішнього середовища» [14];

3) важливою складовою управління людським капіталом підприємства є інвестування, результативність якого має прямий вплив на ефективне зростання виробництва підприємства та його конкурентоспроможність. Проте рівень інвестицій в людський капітал на підприємствах України наразі не відповідає потребам, що обумовлено невизначеністю перспектив розвитку в період російської агресії [15];

4) в інформаційному суспільстві інвестиції в людський капітал стають одними з найбільш ефективних порівняно з іншими об'єктами інвестування підприємства; з огляду на це, довгостроковим орієнтиром розвитку підприємства має стати інвестування в людський капітал [16];

5) керівникам підприємства варто пам'ятати, що власником людського капіталу є лише його носій – людина (працівник підприємства), яка його використовує у своїй діяльності та нагромаджує.

Соціально-економічна складова організації бізнес-діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки Індустрії 5.0 вимагає людиноцентристського підходу в системі управління, інноваційні методи та інструменти якого відображені в таблиці 1.

У практичній діяльності підприємства вибір окреслених у таблиці 1 методів управління персоналом залежить від специфіки його керуючої підсистеми, рівня корпоративної культури працівників і здатності до інновацій. Зазначені методи розподіляються на економічні (стимулюючі), адміністративні (примусові) і психологічні (через свідомість), що визначає і їх форму реалізації: адміністративні – через внутрішні накази і розпорядження керівників підприємства; психологічні – шляхом переконання працівників підприємства і результативність в повній мірі залежить від рівня корпоративної культури; економічні – через застосування економічних важелів та інтересів.

У Господарському кодексі України зазначається, що підприємство створюється «для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності» [19]. Відповідно, інвестиції в розвиток його людського капіталу набувають ключового значення в організації ефективної бізнес-діяльності підприємства. Управління людським капіталом

підприємства з точки зору вимог сучасного розвитку інноваційної економіки має на меті забезпечити умови для інноваційної активності індивіда, заохочувати сприйняття ним інновацій та нововведень в організації виробничого процесу на підприємстві. І тут важливим є усвідомлення того, що це – не разовий акт, а цілеспрямований вплив на розвиток творчих здібностей, креативності, мотивації, що має за мету стимулювання інноваційної поведінки працівника підприємства, як власника цього капіталу. А для його розвитку потрібні постійні інвестиції підприємства.

Входження у новий європейський економічний простір та руйнація українського бізнес-середовища внаслідок військової агресії росії спонукає до пошуку сучасних, ефективних методів управління людським капіталом підприємства в Україні з урахуванням набутого світового досвіду. Це виклик часу та інноваційної цифрової економіки. Прискорення пошуку ефективних методів формування людського капіталу вітчизняного підприємства обумовлено, по-перше, неможливістю подальшого забезпечення результативного управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки за допомогою використання традиційних підходів, що були розроблені в економічних умовах, які не потребували інноваційності та креативності. По-друге, необхідністю врахування важливої ролі індивіда у відтворювальних процесах виробництва на підприємстві в новоствореному економічному середовищі постіндустріального суспільства. По-третє, виклики, які долають українські підприємства в організації бізнес-діяльності в сучасних умовах (стресові ситуації в часи COVID-19, розгортання активних воєнних дій, окупація значної частини території та міграція населення у безпечні регіони, вимушена депортація тощо), суттєво позначилися на життєдіяльності індивіда. Ці негативні фактори дієво відображаються на людському капіталі сучасного підприємства України. Їх працівники часто не мають змоги самовиражатись, проявляти креативність через пригнічений психологічний стан та невизначеність подальшого розвитку. Значна частина бізнесу втратила своїх клієнтів через зміну цінностей та пріоритетів. Цей стан доповнюється руйнуванням освітньої інфраструктури, різкою зміною ринку праці [20]. Ці негативні обставини в економічному середовищі України ще більше актуалізують проблему економічної активізації підприємств з розвитку їх людського капіталу на основі власних інвестицій.

Таблиця 1 – Інноваційні методи управління персоналом підприємства

Сфери управління	Інноваційні методи	Доцільність застосування
Формування людського капіталу	Хедхантинг	Ефективні за потреби у формуванні команди висококваліфікованих фахівців для організації інноваційної бізнес-діяльності підприємства
	Executive Search	
	Лізинг персоналу	Економічно виправдані у залученні висококваліфікованих фахівців для вирішення тимчасових трансформаційних завдань
	Аутстафінг	
	Скринінг-тестування	Ефективний на етапі формування кадрового складу на основі специфічних для підприємства критеріїв та вимог
	Temporary staffing	Має економічну доцільність для підприємств із сезонним циклом виробництва
	On-line рекрутмент	Ефективний для підприємств, у яких відсутній менеджер з персоналу
Процес адаптації фахівця	Shadowing (стеження)	Перевага в тому, що підприємство залучає фахівця уже з досвідом роботи, що спрощує процес його адаптації на підприємстві
	Buddying	
Оцінювання креативності та навичок фахівця	Тренінги	Застосовуються в процесі підбору високопрофесійних креативних менеджерів та провідних фахівців підприємства. Найбільш затратний, проте найбільш ефективний є метод Ассесмент-центр
	Ділові ігри	
	Кейс-метод	
	Ассесмент-центр	
	Організаційні тести	
Формування стимулів креативності у виробництві	Грейдинг	Широковживана інноваційна технологія матеріальної мотивації високопрофесійного персоналу підприємства
	Безтарифні системи оплати праці	Економічні результати бізнес-діяльності формують матеріальний статок кожного працівника підприємства
	Соціальна карта співробітника	Ефективний метод в умовах людиноцентристського підходу внаслідок запровадження досягнень Індустрії 5.0
Організація розвитку людського капіталу	Баскет-метод	Малозатратні та ефективні методи, які широко використовуються у процесі формування людського капіталу для інноваційної бізнес-діяльності підприємства
	Екшн-навчання	
	Кейс-навчання	
	Дистанційне навчання (Skureнавчання, вебіари)	
	Майстер-класи	
	Відеонавчання	
	Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	
	Корпоративний on-line університет	
	Віртуальна школа	
Формування групи висококваліфікованих менеджерів	Коучинг	Широковживані та ефективні для широкого кола підприємств у формуванні людського капіталу підприємства та адаптації нових працівників
	Кар'єрний портал	
	Ярмарок вакансій	

Джерело: сформовано авторами на основі [17; 18].

Для виживання в новому конкурентному середовищі сучасної цифрової економіки важливим чинником зовнішнього середовища є також технічний прогрес та інновації, які стають основою ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. В умовах глобального цифрового простору такі тенденції швидко передаються між окремими країнами та підприємствами. Ці тенденції чітко та суттєво впливають на спектр і рівень знань, необхідних для роботи з новими технологіями, або дозволяють застосовувати поточні знання новими способами для створення нових продуктів, які можуть допомогти підприємству отримати більше клієнтів і нарощувати його прибуток [21].

Негативні наслідки об'єктивних умов розвитку сучасного економічного середовища тісно пов'язані і з нераціональною діяльністю керівництва підприємств. У сучасних умовах, на жаль, розвиток людини як особистості, розширення її можливостей перетворення на повноцінного економічного агента не є пріоритетом як влади, так і керівників більшості підприємств [22]. Це виявляється у нехтуванні розвитком персоналу підприємства, небажанням керівників витрачати гроші на навчання з остраху втратити підготовленого фахівця через можливу зміну останнього місця роботи, реальний страх втратити дохід в період невизначеності. Також недостатньо вивченими залишаються питання оптимізації витрат в процесі управління розвитком персоналу на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує такі їх функціональні сфери, як маркетинг, виробництво та організаційна структура [23].

У процесі економічного управління сучасним підприємством необхідне усвідомлення на рівні керівництва, що рівень розвитку людського капіталу і економічного зростання тісно взаємопов'язані. Людський капітал впливає на економічне зростання і може сприяти розвитку підприємства за рахунок розширення знань і навичок його працівників. Набуті працівником навички мають економічну цінність, оскільки кваліфікована робоча сила може підвищити продуктивність виробничої діяльності підприємства, що є основою його конкурентоспроможності. Таке розуміння важливості людського капіталу підприємства в умовах цифровізації виробництва має вплинути на зміну загальної стратегії його формування – це усвідомлення того, що не у всіх - однаковий набір навичок або знань, але їх якість можна поліпшити завдяки

інвестиціям в освіту та розвитку професійних навичок, що вплине на продуктивність працівників. Зважаючи на ці особливі обставини та специфіку бізнес-діяльності підприємства, необхідно формувати власну систему розвитку людського капіталу підприємства з урахуванням набутого світового досвіду. Адже кожен із відзначених в таблиці 1 напрямів орієнтований на принципи використання національного характеру персоналу, врахування специфічних умов розвитку підприємства, психологічні та соціокультурні фактори його працівників.

У цьому різноманітті напрямів управління людським капіталом підприємств виокремилася спільне – сучасний період розвитку економіки знань вимагає від працівників підприємств насамперед трьох речей: пізнавальних, соціальних та навичок адаптивності. Поєднання цих навичок важливе для розвитку критичного мислення у вирішенні складних проблем, соціально-поведінкових навичок, таких як наполегливість та співпереживання, що важливо для формування колективної роботи та адаптивності [24]. Аби забезпечити собі таку робочу силу, щоб конкурувати в цифровій економіці, підприємства мають інвестувати у розвиток свого людського капіталу [25; 26]. На рівні керівництва потрібне чітке усвідомлення того, що основною рисою сучасного виробництва виступає його постійна залежність від якості та управління людським капіталом, його застосування та міри залучення персоналу в управління підприємством. На рисунку 1 наведено вплив управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

Досвід зарубіжних підприємств демонструє, що ефективність в управлінні людським капіталом на підприємстві в процесі економічного розвитку досягається за наступних умов: реалізації спільного ефекту за рахунок спільних дій учасників виробничого процесу; постійного оновлення та покращення кожним менеджером і працівником своїх знань, кваліфікації, професійних здібностей; децентралізації значної частини управлінських рішень, заохочення працівників, які проявляють ініціативу, креативність, самостійність, мають професійні знання, вмють їх використовувати; розвитку традиційних і сучасних форм демократизації управління; застосування управлінських інновацій, які дають змогу підвищувати ефективність використання інтелектуальних здібностей, професійних знань і практичних навичок людини [28].



Рис. 1. Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

Джерело: адаптовано за [27].

Врахування цих важливих складових в процесі економічного управління підприємством дасть можливість сформувати дієву систему розвитку його людського капіталу. Першим кроком у формуванні системи управління людським капіталом підприємства має стати дослідження його стану на підприємстві.

Основними цілями дослідження людського капіталу підприємства є: визначення рівня навичок працюючого персоналу підприємства; визначення потенціалу людського капіталу підприємства; можливості впровадження інвестицій у людський капітал підприємства; визначення відповідності людського капіталу підприємства витратам на його розвиток; визначення витрат на навчання, на розвиток навичок працівників.

Важливість цього дослідження для керівництва полягає у необхідності чіткого розуміння архітектури системи людського капіталу підприємства. Підприємство як соціально-економічна система, що потребує наявності елементів людського капіталу, які забезпечують: 1) потреби виробничих процесів, це – капітал освіти, капітал заохочення, капітал мобільності і капітал здоров'я (у тій частині, яка пов'язана із реалізацією

професійних компетентностей); 2) потреби соціальних процесів, це – капітал здоров'я (у тій частині, яка пов'язана із реалізацією загальних компетентностей, включаючи забезпечення умов для відтворення психічного здоров'я), капітал культури.

Важливо в процесі формування системи управління людським капіталом підприємства дотримуватися апробованих практикою таких принципів: *детермінізму*, згідно з яким всі продуктивні здібності людини-працівника виступають як цілісна система, яка реалізує завдання виробничого і соціального розвитку, елементи якої перебувають у певному взаємозв'язку із засобами їх формування і розвитку; водночас ці зв'язки мають як пряму дію, так і непряму дію; *принципу гуманізму*, який відображає можливість досягнення підприємством одночасно із цілями економічної діяльності також цілей людського розвитку, що знаходить відображення у включенні в композицію людського капіталу елементу «капітал культури», що включає широкий арсенал засобів забезпечення функціонування підсистеми «культурні цінності» [29].

Незважаючи на різноманіття підходів в організації управління людським капіталом сучасного підприємства, їх об'єднують такі

складові, які можуть бути покладені в основу формування будь-якої системи на підприємстві:

- має бути сформований власний підхід з урахуванням специфіки організації виробництва на підприємстві до процесу найму працівників, тобто, найму працівників з креативним мисленням та досвідом участі в інноваційних проєктах із застосуванням хедханту, скринінгу, рекрутингу тощо. Світова практика знає уже випадки залучення до цього процесу штучного інтелекту [30];

- будь-яка форма найму для прискорення повноцінного використання працівника потребує застосування сучасних методів його адаптації до специфіки даного підприємства. А сформовані команди на підприємстві повинні бути адаптивними до зовнішнього середовища [31];

- в системі економічного управління підприємством важливою складовою має стати управління розвитком персоналу з використанням інноваційних підходів (коучинг, самонавчання, організації навчання, тематичні дослідження, електронне навчання тощо). За можливості сформувати систему безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці на підприємстві у тісному зв'язку з профільними вишами України, використати так званий «колективний вплив». Важливість такого підходу моральним старінням знань і навичок фахівця, наприклад, середня тривалість роботи на інженерних посадах становить 5,7 року, або вдвічі менше, ніж 20 років тому [32];

- для підвищення самоорганізації працівників підприємства впровадити на постійній основі атестацію та оцінку персоналу (фокусування за результатами роботи або можливостями співробітників);

- важливо інституціонально оформити систему сприяння розвитку мотивації працівників підприємства з урахуванням інноваційних підходів з використанням матеріального і нематеріального стимулювання. Для підвищення ефективності та досягнення економічної вигоди необхідно впроваджувати інноваційно-мотиваційні стратегії з використанням таких інструментів: індивідуальні (оклади, надбавки, премії, підвищення по службі), групові (коригувальні коефіцієнти для дослідницьких груп), матеріальні безготівкові (трудова та соціальні виплати), моральні (нагороди, сертифікати, повага колег, кар'єрне просування). В умовах ринкової економіки важливо, щоб особа була належно освіченою,

мала високі кваліфікації та виявляла творчий підхід до розв'язання завдань. Також вона повинна активно брати участь в економічних відносинах, мати власні інтереси та стимули до праці [33];

- вся система стимулювання має бути спрямована на підвищення інноваційної активності та формування інноваційної культури персоналу, спрямованої на розвиток внутрішнього підприємства, формування ефективного механізму, генерування ідей та їх накопичення, розвиток інноваційних комунікацій. Стимулювання інноваційного мислення серед усіх працівників підприємства знижує плинність кадрів [34];

- оптимізація власних інвестицій у людський капітал підприємства та цифровізації техніко-технологічної бази на основі співпраці між закладами професійної та технічної освіти та бізнесом [35];

- застосування заходів щодо створення та підтримки лояльності персоналу. Коли люди відчують, що володіють ідеєю, вони більше віддані її розвитку та реалізації;

- досягнення збалансованості розвитку цифрових компетентностей працівників та власників підприємства на основі знань та навичок, щоб використовувати цифрові технології. Для досягнення балансу в розвитку цифрових компетентностей працівників та власників підприємства можна започаткувати культуру корпоративної співпраці, створивши спільний освітній простір для навчання цифровим компетентностям, водночас заохочуючи працівників до використання цифрових технологій у своїй роботі, а власників до інвестування в цифрові технології [36];

- синхронізація розвитку цифрових компетентностей людського капіталу з стратегіями цифровізації. Розвиток цифрових компетентностей має відбуватись у відповідності до обраної стратегії цифровізації підприємства. Синхронний розвиток цифрових компетентностей людського капіталу з стратегіями цифровізації забезпечить точне, ефективне впровадження цифрових технологій на підприємстві [37].

У процесі інтенсивного розвитку цифровізації продуктивні характеристики фахівця підприємства зазнають все більших змін, а якщо взяти до уваги аспект адаптивного середовища, то людський капітал формується на основі нових змістовних характеристик за цифровізації економіки з позиції працівників та працедавців. Цифровізація виробничої діяльності підприємства, власне як і економіки, змінює характер праці, що призводить до

виникнення інших видів діяльності та форм праці, таких як віддалена праця, фрілансинг, аутсорсинг тощо, що потребує формування відповідного фундаменту знань, які дадуть працівнику підприємства можливість отримати здібності [38]:

- швидкі зміни під впливом цифровізації бізнес-діяльності вимагають від працівників підприємства бути гнучкими та вміти швидко адаптуватись під нові суспільні вимоги. Дана змістовна складова має стати ключовою у формуванні сучасного фахівця, оскільки підлаштування під нові тенденції цифровізації виробництва дають змогу працівнику бути конкурентоспроможним на підприємстві і ринку праці;

- звуження періоду морального старіння набутих знань вимагає стимулювання працівників навчатись протягом життя та постійно підвищувати кваліфікацію. Якщо людина не навчається протягом життя, вона застрягає у минулому, цифровий розрив збільшується, а пропозиції щодо працевлаштування на підприємстві різко починають зменшуватися;

- важливо в сучасних умовах організовувати на підприємстві формування знань, максимально наближених до процесу цифровізації виробництва. Ця складова викликана змінами характеру праці та впровадження інноваційних цифрових технологій на підприємстві, що призводить разом із ними і до зміни професії. Так, колись престижна професія наладчика ЕОМ з приходом нових технологій зникає, а замість неї працевластці потребують майстрів з ремонту комп'ютерів та різного обладнання, системних адміністраторів, різного роду інженерів. Якщо людина не опанує нову професію, її місце може зайняти інший кваліфікований працівник підприємства;

- формування нового економічного середовища під впливом цифровізації виробництва створює умови можливості працювати у віддаленому режимі. Ця складова має проактивний характер, оскільки прогнозується перехід більшості процесів в онлайн-формат, включаючи і методи підвищення кваліфікації працівників підприємства;

- налагоджувати та контролювати робочий процес у віддаленому режимі корелює з попередньою складовою, оскільки працевластець або власник підприємства має налаштувати процеси так, щоб у майбутньому можна було керувати виробництвом і бізнес-процесами не виходячи з дому або навіть перебуваючи в іншій країні;

- розуміння важливості цифровізації та автоматизації бізнес-процесів характеризує власника як прогресивного лідера, який розуміє світові тенденції та прагне формувати людський капітал для розвитку власного бізнесу відповідно до вимог нинішнього суспільства, формувати ефективне виробництво, яке зможе конкурувати на вітчизняному та міжнародних ринках.

- формування ефективної системи щодо людського капіталу підприємства, яка забезпечує навчання та перекваліфікацію персоналу, передбачає кореляцію між збільшенням рівня знань людського капіталу та поглибленням цифровізації, а в подальшому і віртуалізації процесів, оскільки завдяки працівникам може бути здійснена модернізація виробництва.

- функціонування такої системи управління – формування нематеріальних активів на підприємстві безпосередньо впливає на рівень автоматизації / роботизації виробничих процесів. Для реалізації цієї складової знадобиться кваліфікований персонал, залучення інвестицій в переоснащення та мотивація усіх учасників процесу для модернізації та покращення умов праці, щоб збільшити продуктивність праці та отримувати прийнятні доходи.

Отже, впровадження цифрових технологій нині - це реальність. Останнім часом більше простежується у діяльності підприємств перехід до цифрових додатків для комунікацій, зв'язку та збереження інформації. Хмарні технології з можливістю віддаленого доступу, робочі чати в соціальних мережах, використання конференц-зв'язку – це лише мінімальний набір інструментів, якими вже користуються сучасні підприємства. Розвиток людського капіталу через розвиток цифрових компетентностей дозволить підприємству впроваджувати стратегії цифровізації, які сформують умови його економічного зростання та конкурентоспроможності.

Висновки. Зроблений нами аналіз проблем ефективної трансформації сучасного підприємства в нове економічне середовище свідчить, що у сучасних умовах організації бізнес-діяльності підприємства відбуваються принципові зміни в характері праці через її ускладнення та інтелектуалізацію, що призводить до перетворення людського фактору виробництва на вирішальну складову успіху. Сформовані під впливом цифровізації економіки умови визначили провідну роль якісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку підприємств, що вимагає постійного підвищення рівня кваліфікації працівників,

яке відбувається через постійне навчання. Саме ці обставини вимагають ефективного управління людським капіталом. Цього вимагають і найважливіші складові сучасної п'ятої промислової революції (Індустрії 5.0), в основі якої лежать інформаційно-комунікаційні технології, які разом зі штучним інтелектом глибоко впливають на економіко-соціальне середовище, життя кожного індивідуума та відносини, встановлені у глобальному масштабі. Відповідно до цього, використання інструментів управління людським капіталом підприємства повинно вдало поєднуватися із процесами трудової діяльності, підготовки і навчання працівників, сприяння їх самореалізації.

У подальшому перспективним у дослідженні виокремлюється проблема формування інституціональних складових, стимулювання підприємств до формування цих моделей, проблеми державного сприяння у формуванні людського капіталу підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Human Development Report 1990. N. Y. : Oxford University Press, 1990. 116 p. URL: <http://hdr.undp.org>
- Sima V., Gheorghe I., Subić J., & Nancu D. Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sustainability*, 2020. № 12 (4035). P. 2–28. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4035>.
- Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*, 2022. № 4 (83), 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/>.
- Мазур Г. Ф. Податкові важелі фінансово-економічного механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва України. *Облік і фінанси*, 2013. № 3. С. 76–80. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/89/>.
- Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. *Освітня аналітика України*, № 2 (18), 2022. С. 88–98. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/7_Yasinska.pdf.
- Lutsiak V., Lavrov R., Furman I., Smitiukh A., Mazur H., & Zahorodnia N. Economic Aspects and Prospects for the Development of the Market of Vegetable Oils in a Context of Formation of its Value Chain. *Montenegrin Journal of Economics*, 2020. № 16 (1). С. 155–168. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Economic_Aspects_and_Prospects_.pdf.
- Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher, Y. I., & Kozhyna A. Innovative potential in european countries: Analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2020. VIII (2), 250–264. URL: <https://ijeba.com/journal/45712>.
- Acemoglu D., Gallego F. A., & Robinson J. A. Institutions, Human Capital, and Development. *Annual Review of Economics*, 2014. № 6 (1), 875–912. URL: <https://economics.mit.edu/sites/default/files.pdf>.
- Dluhopolskyi O., Kozlovskyi S., Popovskyi Y., Lutkovska S., Butenko V., Popovskyi T., Mazur H., & Kozlovskyi A. Formation of the Model of Sustainable Economic Development of Renewable Energy. *Economics*, 2023. Volume 11. № 2. P. 51–78. URL: <https://economicsrs.com/index.php/eier/article/view/412/305>.
- Калиновський А. О., Брецько Ю. М., Смаглій А. О. Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*. Вип. 31. 2024. С. 1–12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1128/998>.
- Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 706 с. С. 208–264.
- Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 706 с. С. 209.
- Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 88–91. С. 90. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/>.
- Шапошников К., Шапошникова І., Жаворонков А. Напрями підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 1 (29). С. 7–13. С. 8. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/265777/261805>.
- Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 66–73. С. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>.
- Derii Z., Zosymenko T., Shaposhnykov K., Tochylyna Y., Krylov D., Papaika O. The Influence of Human Capital on GDP Dynamics: Modeling in the COVID-19 Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. № 3. P. 67–76. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO2>.
- Мішіна С., Мішін О. Інноваційні методи управління персоналом, 2018. веб-сайт. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/> (дата звернення : 26.03.2025).
- Melnyk, B., & Koval, M. (2021). The organizational and economic mechanism of human resources management as a way to increase the competitiveness of an agricultural enterprise. *Economics, Finance and Management Review*, № 2, 2021. P. 120–133. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-120> (дата звернення : 07.04.2025).

19. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України від 16 січня 2013 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
20. Гойчук В. І., Любомудрова Н. П. Чинники формування людського капіталу в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. Вип. 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>.
21. Азарова А. О., Остапчук Я. Ю., Пугач В. С. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство. Випуск № 37. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>.
22. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1 (58). С. 160–174. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/>.
23. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України.. Український інститут майбутнього. 18.06.2021. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist>.
24. Human Development Report. Human Development Index and its components. Retrieved from. 2019. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>.
25. Звіт про світовий розвиток 2019. World bank group. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication>.
26. Zaverbnyj, A., Redina, Y., Matseliukh, Yu. Role differentiation of leadership knowledge and its assessment tools. Economics. Ecology. Socium. 2019. № 3 (2), P. 62–70. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/104/67>.
27. Bublyk M., Kopach T., and Lynda R. Influence of human capital on enterprise development. Economic analysis, 2019. № 29 (4), P. 113–120.
28. Bublyk M., Duliaba N., Petryshyn N., Matseliukh Yu., & Serhiychuk V. Socio-legal aspect of the strategic development of inclusive higher education and social entrepreneurship. In: Social and legal aspects of the development of civil society institutions. 2019. pp. 31-84. Warsaw: BMT Erida Sp.z o.o., Part II. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/63265/ssoar-2019>.
29. Волошина С. В. Архітектура людського капіталу підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018 р., № 1 (100). С. 46–52. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/>.
30. Phaedra Boinodiris Jason A. Tyszko, Kim Holmes. The U.S. Chamber of Commerce Foundation and IBM explore generative AI's applications for skills-based hiring. October 2, 2023. URL: <https://www.ibm.com/blog/>.
31. Human Capital in the Global Era. U.S. Chamber of Commerce Foundation. URL: <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age>.
32. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2023. Developing Human Capital to Support U.S. Innovation Capacity: Proceedings of a Workshop in Brief. Washington, DC: The National Academies Press. URL: <https://doi.org/10.17226/27042>.
33. Дуга С. Ю. сучасний інструментарій інвестування людського капіталу в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 2 (10). 2024. С. 31–37. С. 34. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/>.
34. Спіцина А. С. Інноваційна культура в управлінні персоналом транспортної галузі України. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, № 1. С. 116–127. URL: <https://ev.nmu.org.ua/>.
35. IREX and AmCham Held Roundtable Discussion on Human Capital Challenges in Ukraine. KYIV, 2nd October 2024. URL: <https://chamber.ua/news/irex>.
36. Юхименко П. І., Герасименко І. О. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4951>.
37. Melnychuk V., Pavloshchuk O. & Roshchyna N. Transformation of the process of hiring employees under the influence of Information Technologies. *Mechanism of regulation of economics*, 2019. № 3, pp. 49–57. URL: <https://mer.fem.sumdu.edu.ua/>.
38. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» № 25, 2023. С. 21–25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/>.

REFERENCES

1. Human Development Report 1990. (1990)/ N. Y. : Oxford University Press,. 116 p. URL: <http://hdr.undp.org>
2. Sima, V., Gheorghe, I., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sustainability*, No 12 (4035). P. 2–28.
3. Novikova, O., Zaliznova, Yu., Az'muk, N. (2022). Vidnovlennya lyuds'koho kapitalu Ukrainy u pislyavoyennyi period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsiyi [Restoration of human capital in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization]. *Zhurnal yevropeys'koyi ekonomiky*, No 4 (83), 407–427.
4. Mazur, H. F. (2013) Podatkovi vazheli finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu stymulyuvannya rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva Ukrainy [Tax levers of the financial and economic mechanism for stimulating the development of agro-industrial production in Ukraine]. *Oblik i finansy*. No 3. P. 76–80.
5. Yasins'ka, T. V. (2022). Rozvytok lyuds'koho kapitalu yak osnova sotsial'no-ekonomichnoho vidnovlennya Ukrainy [Development of human capital as the basis of socio-economic restoration of Ukraine.]. *Osvitnya analityka Ukrainy*, No 2(18), P. 88–98

6. Lutsiak, V., Lavrov, R., Furman, I., Smi-tiukh, A., Mazur, H., & Zahorodnia, N. (2020). Economic Aspects and Prospects for the Development of the Market of Vegetable Oils in a Context of Formation of its Value Chain. *Montenegrin Journal of Economics*. No 16 (1). P. 155–168.
7. Kubiv, S. I., Bobro, N. S., Lopushnyak, G. S., Lenher, Y. I., & Kozhyna, A. (2020). Innovative potential in european countries: Analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII (2), 250–264.
8. Acemoglu, D., Gallego, F. A., & Robinson, J. A. (2014). Institutions, Human Capital, and Development. *Annual Review of Economics*. No 6 (1), P. 875–912.
9. Dluhopolskyi O., Kozlovskyi S., Popovskiy Y., Lutkovska S., Butenko V., Popovskiy T., Mazur H., & Kozlovskiy A. (2023). Formation of the Model of Sustainable Economic Development of Renewable Energy. *Economics*. Volume 11. No 2. P. 51–78.
10. Kalynovs'kyi, A. O., Bretsko, Yu. M., Smahlii, A. O. (2024). Analiz modeley rozvytku lyuds'koho kapitalu v umovakh povoyennoho vidnovlennya Ukrainy [Analysis of models of human capital development in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine]. *Akademichni viziyyi*. Vyp. 31. P. 1–12.
11. Ekonomikas lauksaimniecības nozares attīstība ceturrtā gadsimta apstākļos tehnoloģiskā revolūcijā: monogrāfija (2023). Juhimenko P. I., Šusts O. UN., Dyman T. M. u.c. Kopējam red. Ekonomikas doktors, profesors Šusts O. UN. Bila Cerkva, BNAU, 2023. 706 pp. P. 208.–264.
12. Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky v umovakh chetvertoyi tekhnolohichnoyi revolyutsiyi [Development of the agricultural sector of the economy in the conditions of the fourth technological revolution]: monohrafiya (2023) / Yukhymenko P. I., Shust O. A., Dyman' T. M. ta in. Za zah. red. d.e.n., profesora Shust O. A. Bila Tserkva, BNAU, 2023. 706 p. P. 208–264.
13. Tochylina, Y. Y. (2019). Rol' lyuds'koho kapitalu v innovatsynomu rozvytku natsional'noyi ekonomiky. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu* [The role of human capital in the innovative development of the national economy]. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo». Vyp. 26. Ch. 2. P. 88–91.
14. Shaposhnykov, K., Shaposhnykova, I., Zhavoronok, A. (2022). Napryamy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti vyshchoyi osvity v suchasnykh umovakh [Directions for increasing the competitiveness of higher education in modern conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*. No1 (29). P. 7–13. P. 8.
15. Nazarko, S. O., Kantsur, I. H., Poznans'ka, I. V. (2022). Upravlinnya lyuds'kym kapitalom v umovakh viyny [Human Capital Management in Wartime]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. No 41. P. 66–73.
16. Derii, Z., Zosymenko, T., Shaposhnykov, K., Tochylina, Y., Krylov, D., Papaika, O. (2022). The Influence of Human Capital on GDP Dynamics: Modeling in the COVID-19 Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. No 3. P. 67–76.
17. Mishina, S., Mishin, O. (2018). Innovatsiyni metody upravlinnya personalom. [Innovative Methods of Personnel Management.]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua> (accessed March 26, 2025).
18. Melnyk, B., & Koval, M. (2021). The organizational and economic mechanism of human resources management as a way to increase the competitiveness of an agricultural enterprise. *Economics, Finance and Management Review*, No (2), P. 120–133 (accessed April 7, 2025).
19. Hospodars'kyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine]. (2013). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy vid 16 sichnya. No 436-IV.
20. Hoychuk, V. I., Lyubomudrova, N. P. (2024). Chynnyky formuvannya lyuds'koho kapitalu v umovakh nestabil'nosti [Factors of human capital formation in conditions of instability]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vyp. 62. 2024.
21. Azarova, A. O., Ostapchuk, Y. U., Puhach, V. S. (2022). Upravlinnya lyuds'kym kapitalom pidpryyemstva v umovakh innovatsiynoyi ekonomiky [Human capital management of an enterprise in the context of an innovative economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk No 37.
22. Plaksyuk, O., Horvatova, V., Yakushev, O. (2023). Lyuds'kyi kapital yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti kompaniyi [Human capital as a factor in increasing the competitiveness of a company]. *Akademichnyy ohlyad*. No 1 (58). P. 160–174.
23. Vazhlyvist' rozvytku lyuds'koho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoyu maye buty stratehiya Ukrainy [The importance of human capital development in the modern world.]. (2021). *Ukrayins'kyi instytut maybutn'oho*. 18.06.
24. Human Development Report. Human Development Index and its components (2019). Retrieved from.
25. Zvit pro svitovyy rozvytok 2019 [World Development Report 2019]. World bank group.
26. Zaverbnyj, A., Redina, Y., Matseliukh, Yu. (2019). Role differentiation of leadership knowledge and its assessment tools. *Economics. Ecology. Socium*. No 3 (2), P. 62–70.
27. Bublyk, M., Kopach, T., and Lynda, R. (2019). Influence of human capital on enterprise development. *Economic analysis*, 29 (4), P. 113–120.
28. Bublyk, M., Duliaba, N., Petryshyn, N., Matseliukh, Yu., & Serhiychuk, V. (2019). Socio-legal aspect of the strategic development of inclusive higher education and social entrepreneurship. In: *Social and legal aspects of the development of civil society institutions*. pp. 31–84. Warsaw: BMT Erida Sp.z o.o., Part II.
29. Voloshyna, S. V. (2018). Arkhitektonika lyuds'koho kapitalu pidpryyemstva [Architectonics of human capital of an enterprise.]. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: *Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. No 1 (100). P. 46–52.
30. Phaedra Boinodiris Jason A. Tyszko, Kim Holmes. (2023). The U.S. Chamber of Commerce Foundation and IBM explore generative AI's applications for skills-based hiring. October 2.

31. Human Capital in the Global Era. U.S. Chamber of Commerce Foundation. Available at: <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age>.

32. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2023). Developing Human Capital to Support U.S. Innovation Capacity: Proceedings of a Workshop in Brief. Washington, DC: The National Academies Press.

33. Duha, S. Y. (2024). suchasnyy instrumentariy investuvannya lyuds'koho kapitalu v Ukraini [Modern tools for investing in human capital in Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. Vypusk 2 (10). P. 31–37.

34. Spitsyna, A. S. (2024). Innovatsiyna kul'tura v upravlinni personalom transportnoyi haluzi Ukrainy [Innovative culture in personnel management in the transport industry of Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovs'koyi politekhniki*. No 1. P. 116–127.

35. IREX and AmCham Held Roundtable Discussion on Human Capital Challenges in Ukraine (2024). KYIV, 2nd October.

36. Yukhymenko, P. I., Herasymenko, I. O. (2024). Vplyv tsyfrovoyi ekosystemy na formuvannya marketynhovoyi kontseptsii diyal'nosti pidpryyemstva [he influence of the digital ecosystem on the formation of the marketing concept of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. No 68.

37. Melnychuk, V., Pavloshchuk, O. & Roshchyna, N. (2019). Transformation of the process of hiring employees under the influence of Information Technologies. *Mechanism of regulation of economics*. No 3, P 49–57.

38. Mel'nychuk, V. E., Boyarynova, K. O. (2023). Tsyfrovizatsiya rozvytku lyuds'koho kapitalu [Digitalization of human capital development.]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «Kyyivs'kyy politekhnichnyy instytut»* No 25. P. 21–25.

Human capital management of an enterprise in the digital economy

Yukhymenko P., Tkachenko O., Pryhodko T.

The article demonstrates that Ukrainian enterprises have a fairly high indicator of the level of human capital development, since in the pre-war period the country was among the countries whose population has an average high level of knowledge, skills,

experience and social qualities. As a result of the beginning of full-scale Russian aggression, Ukrainian society faced the greatest military crisis of the 21st century, overcoming the consequences of which will also require finding ways to develop the enterprise's labor resources. The purpose of the article is to analyze models of human capital development of an enterprise in the conditions of the digital economy. The implementation of the proposed goal involved the use of certain scientific methods, in particular, content analysis, system method, conceptual analysis. The results indicate that the restoration of the enterprise's labor potential is possible taking into account certain general principles. This is about the active development of educational processes as a significant tool for adapting to economic changes in the conditions of digitalization of production. Concern for improving the educational level of employees of the enterprise should adapt to the requirements of more developed democratic countries, demonstrate more interest in improving their qualifications. Given that the educational system is based on a number of factors, it is worth highlighting such as the availability of education that takes into account modern trends and approaches (for example, digitalization). The role of the enterprise in the formation of human capital capable of optimizing production processes and making its products more competitive has been determined. Accordingly, new models of human capital formation of the enterprise are aimed at training new people, well-trained and prepared. This will generally contribute to the development of the enterprise's labor resources in the future. It has been demonstrated that the development of the human capital of an enterprise leads to an improvement in its economic indicators, which, in turn, encourages employees to develop certain skills and abilities. In view of this, it is extremely important during the revival of Ukraine's economic potential in the post-war period to combine human capital and economic development. The conclusions emphasize that the proper level of development of the enterprise's labor resources stimulates the growth of its production efficiency, which leads to even greater demand on the labor market.

Key words: human capital, enterprise, digitalization of production, investment, natural resources, qualification, innovation, innovative technologies.



Copyright: Юхименко П.І., Ткаченко О.В., Приходько Т.В. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:

Юхименко П. І.

Ткаченко О.В.

Приходько Т.В.

<https://orcid.org/0000-0002-0677-1872>

<https://orcid.org/0000-0002-2770-832X>

<https://orcid.org/0000-0002-1802-441X>