

8. Forrester Research. *The Knowledge Management Technology Landscape*. Forrester, 2022. URL: <https://www.forrester.com/report/the-knowledge-management-technology-landscape>
9. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press
10. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
11. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
12. Н. А. Тяхтенко, М. М. Навроцька. *Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін*. (2025). *Серія: Економіка*, 29, 85-97. <https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97>
13. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
14. Tyukhtenko, N. A. (2025). *Features of the formation of management capital in the conditions of intellectualization of social-labor relations of the modern business space*. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 11–24. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.11-24>

Федорук Є.А.,

здобувач вищої освіти,

Лазаренко Ю.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Людський капітал в сучасних умовах бізнесу є одним із суттєвих факторів конкурентоспроможності підприємств. Надзвичайно важливо розвивати та правильно використовувати вміння, знання, навички персоналу, адже це значною мірою визначає їх продуктивність у динамічному бізнес-середовищі. Окрім цього, зростання ролі інновацій, цифровізації та глобальної конкуренції обґрунтовує потребу у використанні стратегічних інструментів управління людським капіталом. Актуальність дослідження зумовлена тим, що поступово в сучасній економіці відбувається перехід від матеріальних ресурсів до нематеріальних активів, серед яких ключове місце посідає людський капітал, що

забезпечує інноваційний розвиток, організаційну адаптивність та конкурентні переваги підприємств [1-2].

Науковці розглядають як теоретичні, так і практичні аспекти формування та інструменти розвитку людського капіталу, які підвищують його ефективність у діяльності бізнес-організацій. Автори підкреслюють – аби розвивати людський капітал, необхідно використовувати інноваційні інструменти управління, які сприятимуть розкриттю потенціалу працівників та формуванню нових можливостей для зростання бізнесу [3, с.19]. В умовах цифровізації одним із ефективних способів забезпечення навчання протягом усього життя визнається використання цифрових освітніх інструментів [4, с. 180]. Крім того, для ефективного розвитку людського капіталу потрібно створити сприятливе середовище, яке включатиме в себе інвестування в освіту та навчання, створення системи винагороди, комфортних умов праці, підтримка креативності, а також забезпечення балансу між роботою та особистим життям [5, с. 61].

Спершу варто зазначити, що саме розуміється під поняттям людський капітал. Узагальнюючи визначення, поширені у сучасній науковій літературі [1; 4-6] людський капітал – це сукупність знань, умінь, навичок, професійного досвіду, творчих здібностей і компетенцій працівників, які сприятимуть ефективній та прибутковій діяльності бізнес-організацій та матимуть економічну цінність для досягнення економічного успіху підприємств. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним та його діяльність була ефективною та прибутковою, суттєво необхідно застосовувати відповідні інструменти для розвитку людського капіталу.

Так, деякі дослідники обґрунтовують, що найефективнішим інструментом розвитку людського капіталу є навчання, що реалізується у формі наставництва, дублювання, стажування, участі у семінарах, тренінгах [7, с. 69]. Крім того, одним із найважливіших інструментів розвитку людського капіталу в цифрову епоху є онлайн-освіта, гейміфікація, тренажери віртуальної реальності – для набуття практичних навичок [8, с. 6]. Отже, зважаючи на позиції усіх авторів, узагальнено стратегічні інструменти розвитку людського капіталу в сучасних бізнес організаціях (Рисунок 1).



Рис. 1. Стратегічні інструменти розвитку людського капіталу в сучасних бізнес-організаціях

Джерело: складено на основі [1-8]

Розглянемо детальніше наведені інструмент розвитку людського капіталу. Стратегічне управління талантами (Talent Management) передбачає планування потреб у персоналі, формування кадрового резерву, розвиток лідерських компетенцій і створення можливостей для кар'єрного зростання. Навчання та розвиток працівників – сучасним бізнес-організаціям необхідно забезпечувати персоналу постійне навчання через онлайн-курс, корпоративні тренінги та посилення цифрових навичок. Цифровізація управління персоналом та використання HR-технологій – включає в себе використання сучасних цифрових систем управління персоналом, HR-аналітики, автоматизованих платформ для навчання та інструментів штучного інтелекту, що тим самим дає змогу підвищити ефективність процесів підбору, розвитку та оцінювання працівників. Окрім того, важливо зазначити ефективну та прозору систему стимулювання, яка включає в себе як матеріальну, так і нематеріальну винагороди, бонусні програми, премії тощо, та побудована із урахуванням персоналізації потреб, мотивів й запитів працівників.

Таким чином, до стратегічних інструментів розвитку людського капіталу в сучасних бізнес-організаціях слід віднести управління талантами, навчання та розвиток працівників, цифровізацію управління персоналом та використання HR-технологій, а також побудову ефективної системи стимулювання персоналу. Узгоджене використання даних інструментів сприятиме ефективній діяльності сучасних підприємств, формуванню інноваційного потенціалу організацій та забезпеченню їх сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Сабліна Н.В. Людський капітал як об'єкт фінансового контролінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4 (55). С. 256-261.

2. Бондаренко С. Розвиток людського капіталу в умовах демографічних змін та діджиталізації економіки. *Social Development and Security*. 2024. № 5. С. 267-284.
3. Bryukhovetska, N., Buleev, I., Chorna, O., Bryl, I., Korytko, T. Formation of human capital in enterprises amidst digitalization and artificial intelligence advancement. *Research and engineering innovation projects of the national academy of sciences of Ukraine*. 2025. № 21(2). P. 15-27.
4. Protasenko O. Digital education in the development of the company's human capital. *Proceedings of 10th Socratic Lectures*. 2024. P. 176-183.
5. Птащенко О.В., Шершенюк О.М. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки. *Проблеми розвитку економіки. Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 56-64.
6. Завгородній А.О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23>.
7. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І., Висоцька О. Ю. Формування системи розвитку людського капіталу в умовах трансформацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С.66-72.
8. Лугова В.М., Маков Б.П. Інноваційні підходи до розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації. *Research in Science, Technology and Economics. Materials of 1st International Scientific and Practical Conferences in Luxembourg, January 22–24*. 2025. С. 50–52.

Шекета Є. Ю.,

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту в інформаційних технологіях,

Казюка Н. П.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних динамічних умовах розвитку бізнесу та посилення конкуренції важливого значення набувають нетрадиційні методи управління підприємством. Одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності організації є