

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Каличева Н. Є., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3523-1071>

Обруч Г. В., д.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9082-2344>

Зайцева А. С., д.е.н., професор ХНУ ім. В. Н. Каразіна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0818-7853>



Дослідження сучасних HR-трендів і особливостей кадрового забезпечення розвитку підприємств дозволило встановити масштабне поширення процесів цифровізації в кадровій сфері, провадження сталих екологічних практик та домінування персоніфікованого підходу до кар'єрного зростання. З'ясовано, що під впливом перелічених факторів сучасне управління персоналом трансформується в гнучку, технологічно орієнтовану систему, яка сприяє ефективності бізнесу та добробуту працівників. Виявлено, що автоматизація не тільки дозволяє оптимізувати виробничі процеси, але й містить суттєвий потенціал для трансформації системи управління кадрами шляхом спрощення комунікації, автоматизації рутинних задач та формування потужної аналітичної системи управління кадровим потенціалом. Встановлено, що екологічні практики стають ключовим елементом корпоративної культури, сприяючи відповідальному споживанню ресурсів, соціальній відповідальності компаній та формуванню екосвідомості серед працівників. Обґрунтовано, що персоніфіковане кар'єрне зростання забезпечує більш гнучкий та індивідуальний підхід до розвитку персоналу і значно підвищує мотивацію, залученість та ефективність працівників. Доведено, що саме перелічені фактори на сьогодні потребують врахування підприємствами при розробленні їх HR-стратегій для розбудови інноваційного, динамічного та прогресивного робочого середовища, що сприятиме довгостроковому розвитку бізнесу та задоволенню потреб працівників підприємств.

Ключові слова: *управління персоналом, підприємство, організація виробництва, цифровізація, сталі екологічні практики, персоніфікований підхід, кар'єрне зростання.*

ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: FEATURES OF PERSONNEL SUPPORT FOR THE ORGANIZATION OF PRODUCTION PROCESSES

Kalicheva N., Doctor of Economic Sciences, Professor (USURT),

Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor (USURT),

Zaitseva A., Doctor of Economics, Professor

(V. N. Karazin Kharkiv National University)

The study of modern HR trends and the features of personnel support for enterprise development made it possible to establish the large-scale spread of digitalization processes in

the personnel sector, the implementation of sustainable environmental practices and the dominance of a personalized approach to career growth. It was found that under the influence of the listed factors, modern personnel management is transformed into a flexible, technologically oriented system that contributes to business efficiency and employee well-being. It was found that automation not only allows optimizing production processes, but also contains significant potential for transforming the personnel management system by simplifying communication, automating routine tasks and forming a powerful analytical system for managing human resources. Given the current high level of emotional stress and excessive workload of employees, the importance of monitoring employee well-being is emphasized. Technological solutions for monitoring employee workload and well-being can form valuable recommendations for better resource allocation and will allow maintaining a safe and healthy working environment. The latter will have a positive impact on employee productivity and creative initiative. It has been established that environmental practices are becoming a key element of corporate culture, contributing to responsible resource consumption, corporate social responsibility and the formation of environmental awareness among employees. It has been substantiated that personalized career growth provides a more flexible and individual approach to personnel development and significantly increases employee motivation, engagement and efficiency. It has been proven that it is precisely the listed factors that enterprises today need to take into account when developing their HR strategies to build an innovative, dynamic and progressive working environment that will contribute to long-term business development and meet the needs of employees of enterprises.

Keywords: *human resources management, enterprise, production organization, digitalization, sustainable environmental practices, personalized approach, career growth.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Розвиток трудового потенціалу та реалізація інноваційних змін у сфері управління персоналом служить ключовою складовою для ефективного кадрового забезпечення виробничих процесів сучасних підприємств. Цей потенціал виступає одним з найактуальніших і найефективніших чинників розвитку підприємства. Він перетворюється в базову категорію, яка формує основні принципи, цілі, завдання, пріоритети та стратегічні напрями кадрової політики підприємства.

Ефективне управління кадрами – це ключова частина системи менеджменту підприємства. Адже вмiле керування персоналом та його координація забезпечують підприємству конкурентні позиції на ринку та його успішне функціонування в мінливих ринкових умовах. Нині фахівці з управління персоналом є не просто співробітниками відділу кадрів, а стратегічними

партнерами підприємства, які стимулюють інноваційні перетворення, забезпечують кращу залученість співробітників і сприяють залученню та утриманню талантів, необхідних для його процвітання.

Зростає актуальність управління персоналом підприємств і в сьогочасних умовах технологічних, економічних та соціальних змін. Оскільки наростання глобальних викликів, поширення процесів цифровізації та зміни в підходах до мотивації працівників формують нові тренди у HR-сфері, перетворюючи управління персоналом в інструмент адаптації до ринкових викликів та базис реалізації інноваційних змін. З огляду на це доцільно детальніше проаналізувати процеси управління персоналом підприємств і сформулювати пропозиції щодо адаптації системи керування кадровими ресурсами до сьогочасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених

частин загальної проблеми. Проблема управління персоналом підприємств завжди привертала значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, які представляють різні наукові школи.

Різноманітні аспекти управління персоналом та кадровим потенціалом є предметом багатьох досліджень провідних учених та практиків. Серед авторів таких праць: Антонюк В. П., Балановська Т. І., Дикань В. Л., Дикань О. В., Карп'як М. О., Корінь М. В., Маслова В. О., Мартинова Л. Б., Михайліченко М. В., Морозова М. Е., Назаренко І. Л., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Троян А. В., Шаульська Л. В. та ін. [1-12].

Однак, попри значний науковий доробок з цієї тематики, варто зазначити, що багато теоретичних аспектів щодо управління персоналом підприємства і досі не вирішені, знаходяться на етапі формулювання і вимагають глибшого та всебічного дослідження.

Метою статті є дослідження проблематики управління персоналом підприємства як основи підвищення продуктивності, оптимізації виробничих процесів та покращення загальної ефективності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток персоналу передбачає системні зміни, спрямовані на поліпшення умов праці працівників, надання можливості навчання, розвитку творчих здібностей.

Сутність політики підприємства у сфері розвитку персоналу полягає в її спеціалізації на певних об'єктах і предметах. Основними об'єктами такої політики є працівники підприємства та різноманітні соціально-економічні, культурні та правові відносини, що виникають в колективі між людьми в ході здійснення виробничого процесу. Вона охоплює рівень і якість облаштування робочого місця, можливість підвищення кваліфікації, піклування про здоров'я працівників, розвиток соціального партнерства та соціальної

відповідальності тощо.

Ключовими принципами політики управління персоналом виступають:

- ефективне керівництво спрямоване на натхнення людьми. Лідери є головною рушійною силою підприємства, які чітко висловлюють її цілі та мотивують людей працювати задля їх досягнення;

- організація трудової діяльності відповідно до цінностей та головної мети підприємства. Всі рівні управління та виробництва повинні дотримуватися ключових цінностей підприємства та намагатися «викорінити» будь-які протиріччя при їх досягненні;

- розширення прав і можливостей участі працівників у виробничих та управлінських процесах. На підприємстві повинна бути сформована дієва культура довіри та надійності, при якій кожен працівник несе відповідальність за свою роль, має право приймати рішення та відповідати за отриманий результат;

- управління ефективністю, що ґрунтується на встановленні певних цілей. Керівництво разом з підлеглими встановлюють відповідні цілі, а потім відстежують ступінь їх досягнення, реагують на відгуки та вносять корективи;

- винагородження та визнання високих досягнень. Нагородження робітників за добре виконану роботу, що мотивує їх завжди працювати з максимально високим рівнем віддачі;

- структурування роботи. Кожен працівник повинен виконувати роботу, спрямовану на забезпечення основних цілей підприємства, отримувати задоволення від її виконання та заохочуватися до розкриття своїх трудових можливостей;

- розвиток потенціалу. Підтримка керівництвом розвитку потенціалу своїх підлеглих, забезпечення для них необхідних умов для успіху, розстановка працівників у необхідний час та на відповідні посади;

- створення сприятливих умов для

постійного вдосконалення працівників і розкриття їх прихованих потенційних можливостей шляхом пошуку натхнення за межами своєї галузі та провадження нових ідей у виробничі та управлінські процеси;

- створення сталого успіху. Врахування в діяльності підприємства новітніх тенденцій та трансформацій економічної системи та суспільства.

Для реалізації ефективної кадрової політики використовуються організаційно-адміністративний метод і економічне стимулювання. Поєднання цих двох методів є найбільш ефективним для розвитку трудового потенціалу. Додатково застосовуються програмно-цільові, стратегічні методи, а також управління за результатами.

Відзначимо, що інтенсифікація управління та підвищення якості праці робітників стають можливими завдяки використанню принципово нових підходів до роботи з кадрами.

Сучасні методи роботи з людьми включають комплексний підхід, активне застосування елементів планування та впровадження індивідуальних форм співпраці. Важливим фактором успішної діяльності сучасного підприємства є застосування орієнтаційного, функціонального та цільового підходів до управління персоналом та їх потенціалом.

Орієнтаційний підхід в управлінні персоналом пов'язаний із природною підструктурою працівників, яка сприяє існуванню особистості як біопсихосоціального типу, залученого до освоєння запропонованих соціальних норм і виконання інтеграційних функцій у працівника (особи) в складній організаційній системі. При реалізації даного підходу завданням кадрового менеджера є формування різнопрофільних команд та забезпечення комплексного вирішення їхніх проблем.

Функціональний підхід до управління персоналом базується на принципах Тейлора щодо спеціалізації

праці. Особливістю даного підходу є те, що кожен робітник або підрозділ виконує певний набір функцій, скерованих на досягнення локальних цілей. Проте, зосереджуючись на вузькоспеціалізованих завданнях, працівники можуть втрачати бачення загальних результатів діяльності підприємства та своєї ролі в загальному процесі. Це посилює значення кадрової служби в питаннях планування та маркетингу кадрів на підприємстві.

Цільовий підхід в управлінні персоналом зорієнтований на узгодження цілей кожного інфраструктурного підрозділу та окремих виконавців з основною метою підприємства. Це є одним із методів управління, стимулювання та мотивації діяльності всього персоналу.

Також відзначимо, що сучасні підходи до управління персоналом, особливо при організації кадрового забезпечення виробництва, ґрунтуються на низці принципів, серед яких:

- конкурентний та справедливий рівень оплати праці відповідно до кваліфікації і здійсненого працівником внеску в розвиток підприємства;
- безпечні й здорові умови роботи;
- можливість для працівника використовувати й розвивати свої здібності, задовольняючи потреби в самореалізації та самовираженні;
- перспектива професійного зростання та впевненість у майбутньому;
- добрі взаємини у трудовому колективі та правова захищеність працівника;
- значущість роботи в житті людини;
- загальна корисність праці, яку виконують.

Зазначені принципи акцентують увагу на якості трудового життя всіх робітників підприємства, створюючи передумови для мотивації до розвитку професійних та особистісних якостей.

Управління персоналом та їх потенціалом має важливу особливість,

націлену на формування комплексного професіоналізму працівників. Адже професійний розвиток робітників позитивно впливає на їх конкурентоздатність на ринку праці, відкриваючи нові можливості для зростання як на підприємстві, так і поза його межами.

Працівники повинні бути мотивовані на усвідомлене виконання роботи, орієнтованої на виготовлення якісного конкурентоспроможного товару.

Зауважимо, що в процесі управління трудовим потенціалом кадри можуть розглядатися як частина ресурсів підприємства. Це призводить до того, що працівників розглядають лише як інструмент досягнення ринкових цілей підприємства. Хоча управління кадровим потенціалом має значно глибшу суть, яка виходить з того, що підприємство повинно ставитися до працівників як до стратегічних партнерів, які шляхом особистісного та професійного зростання сприяють загальному прогресу компанії.

На жаль, більшість суб'єктів господарювання розглядають працівників як ресурси, котрих потрібно мотивувати гідною заробітною платою та комфортом, а не як цінні активи підприємства. Застосування автоматизації виробничих процесів є одним з основних напрямів, які відображають як керівництво відноситься до кадрів. Наприклад, під час оптимізації витрат підприємства першими починають зменшувати людські ресурси шляхом «замороження» витрат на їх навчання та розвиток.

Для досягнення ефективного розвитку підприємства працівники повинні розглядатися як партнери, котрі здійснюють суттєвий виробничий, інтелектуальний та творчий внесок у його успішний розвиток.

Сучасні співробітники через розвиток внутрішнього потенціалу та особисте професійне зростання можуть забезпечити успішний розвиток підприємства. Важливе значення при

цьому має вірна мотивація працівників, адже традиційні методи не забезпечували достатньої творчої свободи та інноваційності. Тож для належного розвитку потенціалу робітників слід переглянути підхід до управління персоналом з огляду на збільшення професійного рівня навичок та знань сучасної робочої сили.

Підприємства зобов'язані створювати можливості для розвитку потенціалу робітників. Важливо не зосереджуватись лише на матеріальних мотиваційних факторах, серед яких зарплата чи комфорт. Суб'єкти господарювання повинні впроваджувати сучасні методи управління персоналом, які полягають в інтегративному покращенні здібностей через збагачення існуючого потенціалу робітників та стимулювання їхнього прихованого потенціалу. Це передбачає застосування як локальних стратегій розвитку, так і макrorівневих політик для створення середовища, яке сприяє реалізації потенціалу як з точки зору особистого розвитку працівників, так і щодо досягнення цілей підприємства.

Потребують врахування і сучасні HR-тренди, які знаходяться в центрі уваги сучасних компаній. Останні набули суттєвого коригування внаслідок технологічних трансформацій і значних змін в очікуваннях працівників і суспільства. Це вказує на те, що діюча до нині HR-структура неефективна і потребує перегляду з урахуванням нижче наведених напрямів змін.

Насамперед, слід звернути увагу на роль штучного інтелекту та автоматизації в HR-сфері. Оскільки, які свідчать дослідження (рис. 1) [13-15], штучний інтелект домінував у минулому році і продовжить відігравати визначальну роль у стимулюванні розвитку багатьох сфер, у т. ч. і HR. Така пильна увага до штучного інтелекту і активне використання таких технологій в управлінні персоналом пов'язані з суттєвими перевагами, які вони

надають командам HR, дозволяючи останнім працювати ефективніше та зосереджуватися на завданнях, які дійсно потребують людського втручання. Автоматизуючи повторювані рутинні завдання, штучний інтелект дозволяє фахівцям з управління персоналом зосереджуватися на управлінні талантами, стратегічних ініціативах та розвитку співробітників.



Рис. 1. Ефективність застосування штучного інтелекту у сфері управління персоналом (згідно з даними досліджень [13-15])

Потенціал штучного інтелекту доволі широкий з точки зору застосування. По-перше, слід звернути увагу на використання штучного інтелекту в рекрутингу та залученні талантів (вказують 79% респондентів (рис. 2)). Сучасна платформа рекрутингу, інтегрована зі штучним інтелектом, дозволить підвищити ефективність таких процесів як [13, 16]:

- пошук кандидатів: технології штучного інтелекту та машинного навчання можуть визначати кандидатів, яких потребує підприємство, шляхом пошуку відповідних навичок та компетенцій у базах даних та онлайн-платформах. Це допомагає виявляти пасивних кандидатів;

- співбесіди: інтегровані зі

штучним інтелектом рішення оптимізують процеси планування співбесід і можуть генерувати відповідні питання для їх проведення. Тому технології штучного інтелекту можуть допомогти фахівцям HR-служб в організації та проведенні співбесід;

- відбір кандидатів: штучний інтелект дозволяє відсортувати велику кількість заявок і провести оцінювання анкет на основі кваліфікації, визначаючи кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансії.

Окрім того, використання штучного інтелекту дозволить спросити адміністративні процеси. Насамперед, слід відзначити потенціал таких технологій у напрямі автоматизації генерування та управління великими обсягами даних. А

саме ці процеси є доволі складними та трудомісткими. Також, штучний інтелект може взяти на себе комунікацію з кандидатами та персоналом. Рішення, інтегровані зі штучним інтелектом, можуть бути використані для

автоматичного надсилання інформації кандидатам протягом усього процесу найму, а також надання актуальної інформації безпосередньо працівникам. Важливою є його роль і в процесах планування.



Рис. 2. Результати опитування SHRM щодо напрямів застосування штучного інтелекту у сфері управління персоналом, % респондентів [16]

Автоматизовані інструменти планування можуть спростити процес, знаходячи відповідний час як для внутрішніх зустрічей, так і для зустрічей з кандидатами. Штучний інтелект також можна використовувати для різних аспектів управління співробітниками, включаючи підтримку навчання та розвитку. Оцінюючи індивідуальні потреби та використовуючи дані про особисту ефективність, штучний інтелект може запропонувати персоналізовану програму підвищення кваліфікації або розвитку. Технологія може сприяти і створенню кращих можливостей для розвитку на робочому місці та виявленню можливостей для внутрішньої мобільності.

Зважаючи на сьогочасний високий рівень емоційної напруги та надмірної

завантаженості працівників важливо відслідковувати самопочуття працівників. Технологічні рішення для моніторингу робочого навантаження та самопочуття співробітників можуть сформувавши цінні рекомендації щодо кращого розподілу ресурсів і дозволять підтримувати безпечне та здорове робоче середовище. Останнє позитивно відобразиться на продуктивності та творчій ініціативності працівників.

Отже, інтеграція штучного інтелекту та автоматизації в показники рекрутингу та ефективності співробітників може надати цінну аналітику, оптимізувати процеси, а також підвищити результати та ефективність. Сучасні рішення на основі штучного інтелекту та автоматизації також можуть спростити ефективне керування великими наборами

даних, створюючи можливості для кращої обробки та аналізу кадрових даних.

Разом з цим слід звернути увагу на поширення та активне використання моделей віддаленої та гібридної організації робочих процесів. Нині значна кількість працівників (в більшості країн значення показника перевищує 80%) надають перевагу гнучкому графіку роботи і роль HR-відділу у реалізації таких можливостей є ключовою. Оскільки останній, незважаючи на те, де територіально знаходиться працівник і в якому режимі працює, має забезпечити політику, інструменти та системи підтримки, використання яких сприятиме збереженню продуктивності на високому рівні. Важливо при цьому не втрати вмотивованість команди, учасники якої працюють як на підприємстві, так і віддалено. Отже, фахівцям з управління персоналом на постійній основі необхідно вирішувати проблеми організації динамічного робочого середовища, допомагати працівникам залишатися на зв'язку і уникати труднощів під час роботи з різних місць.

Цікавим є той факт, що у сфері управління персоналом підприємств набувають поширення екологічно стійкі практики, які стимулюють так звану «зелену» креативність серед працівників. Дослідники стверджують, що культивування «зеленої» організаційної культури є ключовим. Узгоджуючи практики управління персоналом з екологічними цінностями, компанії можуть краще відповідати зовнішнім очікуванням та відкривати нові шляхи для відповідальних, перспективних інновацій. Коли екологічні кадрові практики вбудовані в стратегію компанії та пов'язані з кар'єрним розвитком, працівники більш схильні до екологічно інноваційної поведінки. При цьому присутність креативного керівництва значно посилила цей ефект. Працівники, які відчували натхнення від творчих та підтримуючих лідерів, набагато частіше

втілювали цінності сталого розвитку [17].

Отже, управління персоналом підприємства в сучасних умовах має вирізнятися кількома ключовими характеристиками:

- фокус на самоврядуванні, котрий ґрунтується на вірі, що люди можуть ефективно управляти собою, якщо їм надати можливість розкрити свій потенціал. Це протиставляється традиційному управлінню, яке вважає, що працівниками потрібно керувати для досягнення цілей підприємства;

- визнання потенціалу. Вивчення кадрів і визнання можливостей і навичок працівників не лише підкреслює їхню цінність, а й мотивує до продуктивної роботи та професійного зростання;

- інтегративний підхід. Управління трудовим потенціалом спрямоване на безперервне вдосконалення можливостей працівників. Це відрізняє його від традиційного управління, що зосереджується на використанні людей як ресурсу і передбачає втручання лише як допоміжні заходи щодо контролю працівників;

- підтримка особистісного зростання. Система управління персоналом підприємства має фокусуватися на розкритті можливостей працівників, адже їхній розвиток стає запорукою і процвітання компанії. Це підвищує відповідальність працівників перед суб'єктом господарювання та формує почуття приналежності;

- динамічність, що передбачає постійне оновлення політик і структур, щоб дати робітникам можливість повністю реалізувати свій потенціал і робити цінний внесок в діяльність підприємства;

- цифровий аспект, тобто застосування цифрових рішень, зокрема технологій штучного інтелекту, для автоматизації операційних завдань та рутинних процесів;

- стимулювання «зеленої» креативності серед співробітників і

впровадження екологічно стійких практик.

Професійний розвиток перспективних працівників відбувається через подолання викликів, які вони сприймають як черговий етап у своєму кар'єрному розвитку. За таких умов, чим вищі їхні можливості щодо професійного зростання на підприємстві, тим менше ймовірність того, що вони прагнуть змінити місце роботи. Тож підприємство повинно сформувати добре структуровану та прозору систему кар'єрного росту. При цьому остання має враховувати індивідуальні особливості кожного працівника і формувати для нього персоналізовану траєкторію професійного зростання. Це потребує гнучкості від суб'єкта господарювання при формуванні політики управління персоналом.

Висновки. Таким чином, в умовах цифровізації, провадження сталих екологічних практик та домінування персоналізованого підходу до кар'єрного зростання сучасне управління персоналом трансформується в гнучку, технологічно орієнтовану систему, яка сприяє ефективності бізнесу та добробуту працівників. Автоматизація не тільки дозволяє оптимізувати виробничі процеси, але й містить суттєвий потенціал для трансформації системи управління кадрами шляхом спрощення комунікації, автоматизації рутинних задач та формування потужної аналітичної системи управління кадровим потенціалом. Екологічні практики стають ключовим елементом корпоративної культури, сприяючи відповідальному споживанню ресурсів, соціальній відповідальності компаній та формуванню екосвідомості серед працівників. У свою чергу, персоналізоване кар'єрне зростання забезпечує більш гнучкий та індивідуальний підхід до розвитку персоналу, що значно підвищує мотивацію, залученість та ефективність працівників. Отже, саме перелічені фактори на сьогодні потребують врахування підприємствами при

розробленні їх HR-стратегій, для розбудови інноваційного, динамічного та прогресивного робочого середовища, що сприятиме довгостроковому розвитку бізнесу та задоволенню потреб працівників підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. Динаміка кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу промисловості як загроза її модернізації. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3. С. 19-28.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.
4. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Кас'ян С. Б. Управління людським капіталом як складовою ресурсного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 7-17.
5. Дикань В. Л., Толстова А. В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.
6. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29-36.
7. Карп'як М. О., Горбова Х. В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С. 57-62.
8. Мартинова Л. Б. Людський

потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «World Science»*. 2016. № 2 (6). С. 29-32.

9. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.

10. Назаренко І. Л., Маслова В. О., Погрібна Я. Д. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 248-253.

11. 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.

12. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с.

13. HR Management Trends in 2025 and Beyond. *Ucd.ie : website*. URL: <https://www.ucd.ie/professionalacademy/resources/hr-management-trends-in-2025-and-beyond/>.

14. AI in HR – How AI and machine learning are changing the HR industry. *Jobylon.com : website*. URL: <https://www.jobylon.com/blog/ai-in-hr/>.

15. 12 Statistics Showing the Power of Automation and AI in HR. *Peoplespheres.com : website*. URL: <https://peoplespheres.com/12-statistics-showing-the-power-of-automation-and-ai-in-hr/>.

16. Using AI for Employment Purposes. *Shrm.org : website*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/using-artificial-intelligence-employment-purposes>.

17. Green HR Practices Key to Boosting Innovation, Study Finds. *Entrepreneur.com : website*. URL:

<https://www.entrepreneur.com/engb/entrepreneurs/green-hr-practices-key-to-boosting-innovation-study-finds/490701>.

REFERENCES:

1. Antoniuk V. P. (2016) *Dynamika kilkisnykh i yakisnykh kharakterystyk trudovoho potentsialu promyslovosti yak zahroza yii modernizatsii* [Dynamics of quantitative and qualitative characteristics of the labor potential of industry as a threat to its modernization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 3. P. 19-28.

2. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troian A. V. (2020) *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom* [Modern technologies of personnel management]. Kyiv : FOP Yamchynskyi O. V. (in Ukrainian).

3. Dykan V. L. (2023) *Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino upravlinskyi aspekt* [National model of industrial development of the country: organizational and managerial aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 81-82. P. 11-34.

4. Dykan V. L., Ostapiuk B. B., Kasian S. B. (2024) *Upravlinnia liudskym kapitalom yak skladovoiu resursnoho potentsialu pidpriemstv* [Human capital management as a component of the resource potential of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 88. P. 7-17.

5. Dykan V. L., Tolstova A. V. (2018) *Rozvytok ekonomiky Ukrainy na osnovi pryntsypu rivnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta suspilstva* [Development of the Ukrainian economy based on the principle of equality between the state, business and society]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 63. P. 9-19.

6. Dykan O. V., Kosintseva P. Yu. (2023) *Potentsial tsyfrovizatsii pidpriemstv yak osnova rozvytku liudskoho kapitalu* [The potential of enterprise digitalization as a basis for human capital development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 83.

P. 29-36.

7. Karpiak M. O., Horbova Kh. V. (2022) Zberezhennia liudskoho potentsialu yak osnovnoho stratehichnoho resursu rozvytku rehioniv Ukrainy v umovakh rosiiskoi ahresii [Preservation of human potential as the main strategic resource for the development of Ukrainian regions in the face of russian aggression]. *Rehionalna ekonomika*. № 2. P. 57-62.

8. Martynova L. B. (2016) Liudskyi potentsial ta yoho znachennia u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku krainy [Human potential and its importance in the socio-economic development of the country]. *International Scientific and Practical Conference «World Science»*. № 2 (6). P. 29-32.

9. Morozova M. E. (2016) Upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Personnel management as a basis for increasing the competitiveness of an organization]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity*. № 16 (29). P. 94–105.

10. Nazarenko I. L., Maslova V. O., Pohribna Ya. D. (2015) Metodyka otsinky kadrovoho potentsialu sluzhby zaliznytsi [Methodology for assessing the human resource potential of the railway service]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 50. P. 248-253.

11. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii

[Managing the development of personnel of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P. 139-149.

12. Shaulska L. V. (2005) Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy [Strategy for the development of labor potential of Ukraine]. Donetsk : NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti (in Ukrainian).

13. HR Management Trends in 2025 and Beyond. *Ucd.ie : website*. URL: <https://www.ucd.ie/professionalacademy/resources/hr-management-trends-in-2025-and-beyond/>.

14. AI in HR – How AI and machine learning are changing the HR industry. *Jobylon.com : website*. URL: <https://www.jobylon.com/blog/ai-in-hr/>.

15. 12 Statistics Showing the Power of Automation and AI in HR. *Peoplespheres.com : website*. URL: <https://peoplespheres.com/12-statistics-showing-the-power-of-automation-and-ai-in-hr/>.

16. Using AI for Employment Purposes. *Shrm.org : website*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/using-artificial-intelligence-employment-purposes>.

17. Green HR Practices Key to Boosting Innovation, Study Finds. *Entrepreneur.com : website*. URL: <https://www.entrepreneur.com/en-gb/entrepreneurs/green-hr-practices-key-to-boosting-innovation-study-finds/490701>.