

УДК 331.101
JEL J 21, J 62, M 12
DOI 10.31375/2226-1915-2025-2-179-189

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н.Є. Каличева

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом
ORCID: 0000-0003-3523-1071
kalycheva_natash@ukr.net

Г.В. Обруч

д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним
бізнесом
ORCID: 0000-0002-9082-2344
a obruch@ukr.net

Д.М. Калашнік

магістр
kalashnik2024@kart.edu.ua

Український державний університет залізничного транспорту, Харків, Україна

Анотація. У статті обґрунтовано, що успішність функціонування малих підприємств невід'ємно пов'язана з постійним вдосконаленням кадрів і пошуком інноваційних підходів до управління трудовим потенціалом.

Виявлено, що наразі ефективне управління останнім стикається з викликами і перспективами, спричиненими цифровізацією економічних процесів і суспільства.

Виявлено, що під впливом цифровізації методи та інструменти управління персоналом суттєво трансформувалися, стаючи більш ефективними та автоматизованими.

Виділено особливості впливу цифровізації на процеси управління трудовим потенціалом малих підприємств, серед яких: автоматизація HR-процесів, а саме рекрутингу, адаптації, навчання та оцінки персоналу; застосування інструментів штучного інтелекту для аналізу продуктивності співробітників, прийняття обґрунтованих рішень щодо їх кар'єрного розвитку та мотивації, моделювання компетенцій персоналу; впровадження цифрових інструментів для комунікації працівників і формування ефективного цифрового простору їх командної співпраці в умовах дистанційної роботи; застосування інноваційних інструментів мотивації.

Доведено, що використання різноманітних інструментів у сфері управління персоналом допомагає підприємствам оптимізувати процеси набору, навчання та оцінки персоналу. Наголошується, що на малих підприємствах все більше уваги приділяється вдосконаленню системи мотивації персоналу.

Це пов'язано зі специфікою таких підприємств: недостатнім рівнем соціального захисту працівників, гнучкою організацією праці, зростанням значення особистих якостей працівників, відсутністю можливостей вертикального кар'єрного росту, відсутністю кадрових служб і бюрократичних процедур, а також тісними стосунками між керівниками та підлеглими.

***Ключові слова:** управління, персонал, трудовий потенціал, підприємства, цифровізація, організаційно-економічні аспекти.*

UDC 331.101

JEL J 21, J 62, M 12

DOI 10.31375/2226-1915-2025-2-179-189

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF MANAGING THE LABOR POTENTIAL OF SMALL ENTERPRISES

Natalia Kalycheva

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics
and Management of Production and Commercial Business

ORCID: 0000-0003-3523-1071

kalycheva_natash@ukr.net

Hanna Obruch

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Management of Production and Commercial Business

ORCID: 0000-0002-9082-2344

a obruch@ukr.net

Diana Kalashnik

master

kalashnik2024@kart.edu.ua

Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine

Abstract. *The article substantiates that the success of small enterprises is inextricably linked to the constant improvement of personnel and the search for innovative approaches to labor potential management. It is noted that in the context of the transformation of the market environment, the functions of labor potential management are becoming an important factor for the successful adaptation of a small enterprise to the modern challenges of the market environment.*

It is revealed that currently effective labor potential management is facing challenges and prospects caused by the digitalization of economic processes and society. It is revealed that under the influence of digitalization, methods and tools of personnel management have significantly transformed, becoming more effective, automated and analytical.

The features of the impact of digitalization on the processes of labor potential management of small enterprises are highlighted, including: automation of HR processes, namely the processes of recruiting, adapting, training and assessing personnel; the use of artificial intelligence tools to analyze employee productivity, make informed decisions

regarding career development and motivation, and model personnel competencies; introduction of digital tools for employee communication and formation of an effective digital space for their team cooperation in remote work conditions; application of innovative, including digital, motivation tools.

It has been proven that the use of various tools in the field of personnel management helps enterprises optimize the processes of recruitment, training and assessment of personnel. It is emphasized that in small enterprises, more and more attention is paid to improving the personnel motivation system.

This is due to the specific characteristics of such enterprises: insufficient level of social protection of employees, flexible work organization, growing importance of personal qualities of employees, lack of opportunities for vertical career growth, lack of personnel services and bureaucratic procedures, as well as close relations between managers and subordinates.

A rationally constructed motivation system can significantly increase the overall efficiency of personnel work, contribute to the growth of sales volumes and the improvement of production and service processes without significant financial costs.

Keywords: *management, personnel, labor potential, enterprises, digitalization, organizational and economic aspects.*

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі малого, невід'ємно пов'язана з процесом управління персоналом. Адже постійне вдосконалення кадрів і пошук інноваційних підходів до керування ними є ключовими факторами успішності суб'єкта господарювання.

Ринковий успіх малого підприємства має значну залежність від ефективності використання трудового потенціалу, знань та професійних навичок співробітників, а також їхньої здатності оперативно реагувати на трансформації ринку. Тож завдання підтримки високого рівня управління трудовими ресурсами на малих підприємствах є важливим в сучасних умовах.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Проблема управління трудовим потенціалом залишається актуальною темою дослідження. Базові поняття і сучасні теорії мотивації були закладені в працях видатних учених, серед яких Гриньова

В.М. Писаревська Г.І., Осовська Г.В., Крушельницька О. В., Семикіна М.В. та ін. [1-3]. Дуда С.Т., Івасишин М.М., Долішній М.І., Злупко С.М., Злупко Т.С., Шаульська Л.В. [4-6] досліджували питання трудового потенціалу як чинника формування та розвитку ринку праці. Далик В.П., Ярмус С.С., Стецьків А.Р., Доманський О.В. в [7] розкрили проблематику застосування інноваційних технологій в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Богиня Д.П., Куліков Г.Т., Лісогор Л.С. та ін. [8, 9] вивчали особливості регулювання ринку праці та конкурентоспроможність робочої сили, як ключові чинники управління трудовим потенціалом.

Однак, попри значне висвітлення даного питання в науковій літературі, залишаються актуальними питання, які потребують детального та всебічного вивчення щодо шляхів управління трудовим потенціалом малих підприємств в умовах трансформації ринкового середовища.

Завдання дослідження. Мета дослідження полягає у дослідженні організаційно-економічних аспектів управління трудовим потенціалом малих підприємств в умовах динамічного розвитку ринкового середовища.

Основний матеріал дослідження. Інтенсивна інтеграція України в глобальний простір, активне використання мережі Інтернет, безперервні процеси глобалізації та стрімкий розвиток інформаційних технологій обумовили впровадження нових можливостей для забезпечення і реалізації трудового потенціалу, в тому числі й для малих підприємств.

У сучасних умовах ефективне управління трудовим потенціалом стикається з викликами і перспективами, спричиненими цифровізацією економічних процесів і суспільства загалом. Сучасні технології трансформують не лише бізнес-процеси та організаційну структуру малих підприємств, а й усю їхню підприємницьку діяльність [10].

Основними чинниками, що формують сучасний економічний світ і сприяють його змінам, лишаються технології, демографічні процеси та глобалізація. Проте особливе значення нині набуває вплив навколишнього середовища. Це питання стало ще більш актуальним у період пандемії, а потім війни, які переформували не лише завдання та напрямки роботи фахівців з управління кадрами, а й глобальні бізнес-тренди. Сучасна сфера управління персоналом вимагає високого рівня гнучкості та інтеграції внутрішніх процесів, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов роботи (рис. 1). Ринкова трансформація спричиняє зміну підходів у роботі з пер-соналом: акцент

більше не робиться виключно на посадових обов'язках, натомість він переноситься на індивідуальність кожного співробітника. Сьогодні успішність бізнесу визначається не лише роллю, яку виконує людина, але й її особистісними якостями. Важливо налаштовувати процеси так, щоб вони відповідали потребам, емоціям, почуттям та поведінці працівників. Це веде до трансформації характеру діяльності з управління кадрами: функції оптимізуються задля максимально ефективної взаємодії між персоналом та бізнесом. Головним пріоритетом стає аналіз роботи робітників, оцінка їхньої відповідності займаним позиціям і пошук способів підвищення як індивідуальної продуктивності, так і ефективності командної роботи.

На сьогоднішній день ключові напрями інновацій в управлінні персоналом включають:

1) розвиток персоналу та управління кар'єрою. Більшість підприємств беруть на себе функції навчання співробітників, створюючи навчальні центри або вибудовуючи партнерські зв'язки з освітніми закладами. Навчання персоналу розглядається як безперервний процес, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства;

2) мотиваційні системи:

- традиційні схеми – визначення заробітної плати як функції внутрішньої вартості робочого місця та її зовнішньої, ринкової цінності [2];

- нетрадиційні схеми – включають оплату за результати, знання, соціальні пакети та програми. Вибір методу компенсації залежить від стратегії підприємства, зовнішнього середовища, його культури та традицій;

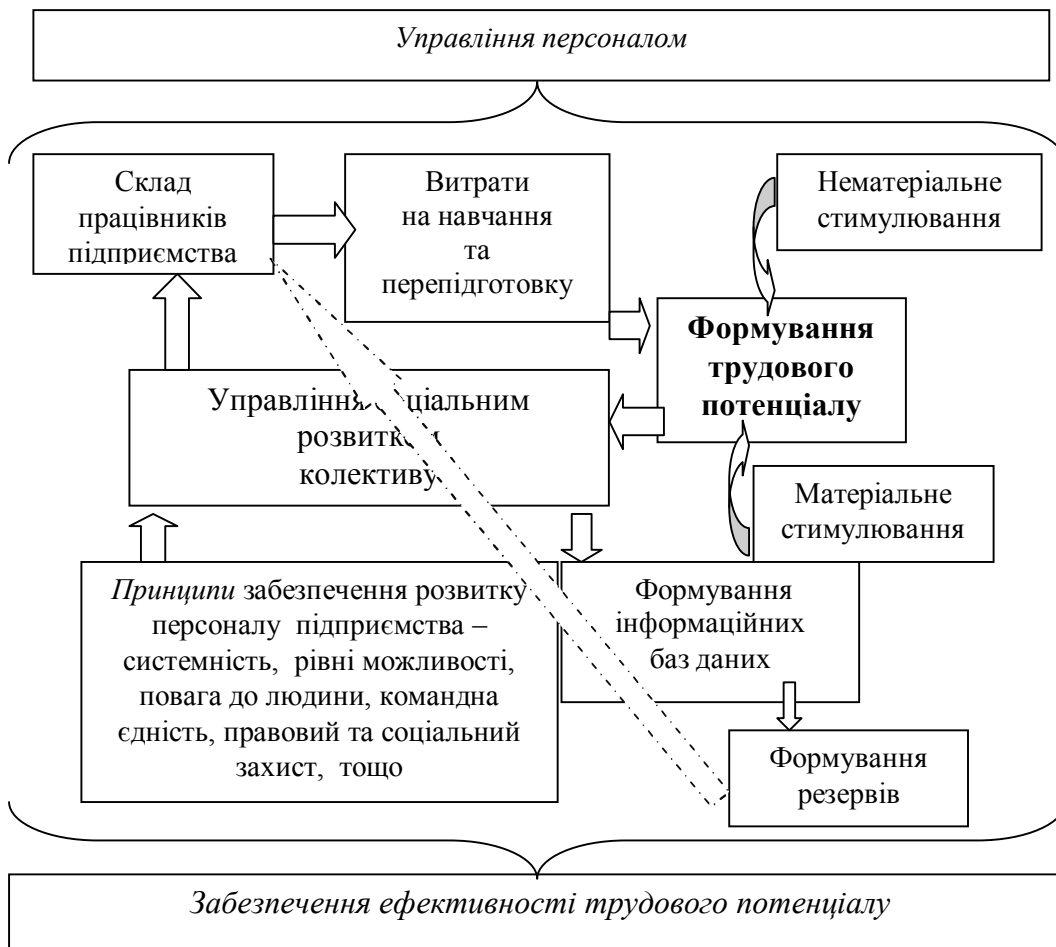


Рис. 1. Організаційно-економічні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних ринкових умовах

Джерело: [11, 12]

3) формування корпоративної культури й соціальної відповідальності. Керівництво впливає на формування корпоративної культури через створення систем цінностей, моделі поведінки керівників і узгодженість процесів управління. Це багатогранний і складний процес, що сприяє зміцненню єдності підприємства;

4) моделювання компетенцій для конкретного підприємства. Основні виклики зростання підприємства – низька регламентація процесів, нестача працівників, перевантаження персоналу, що впливає на емоційний клімат. Залучення зовнішніх консультантів допомагає розробити модель компетенцій зі сфокусованими напрямками: управління зав-

даннями, технологічні процеси, вирішення конфліктів, розвиток кадрів і впровадження інновацій;

5) автоматизація процесів з управління кадрами. Використання сучасних програмних продуктів спрощує облік персоналу, прискорюючи розрахунки й обмін інформацією між менеджерами.

Конкурентні переваги підприємства часто базуються на ефективному використанні трудового потенціалу і впровадженні інновацій у сфері управління кадрами для забезпечення економічного росту та стабільного розвитку.

Відзначимо, що одним із напрямів управління трудовим потенціалом підприємства є система мотивації працівників, яка формується під впливом справедливості винагород і організаційних стимулів та визначає успішність трудової активності персоналу [13].

На малих підприємствах дедалі більше уваги приділяється вдосконаленню системи мотивації персоналу. Це зумовлено специфічними характеристиками таких підприємств: недостатній рівень соціального захисту працівників, гнучкий режим організації роботи, зростаюча важливість особистісних якостей співробітників, відсутність можливостей для вертикального кар'єрного зростання, брак кадрових служб і бюрократичних процедур, а також близькі стосунки між керівниками та підлеглими. Рационально побудована система мотивації може суттєво підвищити загальну ефективність роботи персоналу, сприяти зростанню обсягів продажів і вдосконаленню виробничих та обслуговуючих процесів без значних фінансових витрат. Коли працівник виконує свої обов'язки із

задоволенням і суміщає особисті цілі саморозвитку з інтересами підприємства, його продуктивність значно зростає [14]. У той же час відсутність мотивації може спричинити втрату цінних кадрів і, в екстремальних випадках, навіть зупинку діяльності підприємства. Окрім того, невдоволені працівники часто стають джерелом погіршення ділової репутації підприємства.

Для створення ефективної системи мотивації на малих підприємствах необхідно враховувати переваги мотивованих співробітників. Вони краще адаптуються до невизначеності завдяки своїй активності та впевненості у складних ситуаціях. Такі працівники є ефективними у вирішенні проблем, адже готові докласти додаткових зусиль для подолання викликів. Вмотивовані співробітники генерують інноваційні ідеї для оптимізації роботи бізнесу та демонструють готовність працювати проактивно, шукаючи нові способи досягнення спільних цілей. Завдяки високій продуктивності вони роблять підприємства більш конкурентоспроможними. Такі працівники розуміють місію та цілі підприємства, інтегруючи їх у свої власні прагнення, і спрямовують свої дії на досягнення особистих та колективних результатів.

Мотивовані співробітники орієнтовані на клієнтів і завжди працюють над задоволенням їхніх потреб. Вони є адаптивнішими до змін і відкритими до нових форм організації праці. Успішно працюючи в командах, вони сприяють створенню сприятливої корпоративної культури, адже їхній позитивний приклад надихає інших співробітників. Більш того, такі працівники часто стають амбаса-

дорами бренду, оскільки відчувають емоційний зв'язок із підприємством. Це все демонструє ключову важливість розробки та впровадження ефективної системи мотивації для персоналу малих підприємств.

Серед сучасних форм організації праці стрімко набуває популярності дистанційна робота. Вона відкриває великі можливості для сфери послуг, малого бізнесу, самозайнятих осіб, фрілансерів і ІТ-компаній. Застосування хмарних сервісів дозволяє створити повноцінне віддалене робоче місце, забезпечувати стабільний зв'язок із офісним функціоналом та контролювати ефективність роботи персоналу. Перехід на дистанційні форми праці та суттєві зміни у соціально-трудових відносинах вимагають інноваційних рішень для формування результативної системи управління трудовим потенціалом.

Особливу увагу слід приділити організації дистанційної роботи, яка вимагає адаптованих мотиваційних механізмів, серед яких:

- забезпечення необхідним обладнанням. Працівники мають бути забезпечені відповідною технікою для комфортної продуктивної роботи;
- організація робочого місця вдома. Добре структуроване середовище мінімізує відволікання й підвищує ефективність;
- використання сучасного програмного забезпечення. Інструменти для віддаленої взаємодії допомагають оптимізувати процеси та посилюють мотивацію;
- командна взаємодія через вебінари та відеоконференції. Це зміцнює згуртованість колективу й сприяє задоволенню від роботи;
- визнання досягнень працівників. Це не лише підвищує престиж

підприємства, а й покращує внутрішні стосунки та продуктивність;

- розвиток корпоративної культури. Відчуття причетності до спільної справи стимулює активність співробітників;

- зосередження на потребах працівників. Уважне ставлення керівництва до інтересів персоналу зміцнює їхній зв'язок із підприємством;

- використання соціальних мереж для залучення. Створення приватних груп сприяє обміну інформацією між співробітниками та підтримує командний дух.

Таким чином, комплексний підхід до мотиваційних інструментів дозволяє не лише підвищити результати роботи, але й створити комфортне середовище для працівників малих підприємств.

Цифрова трансформація також внесла значний вклад у зміну підходів до управління трудовим потенціалом малих підприємств. Адже інтеграція цифрових технологій у процеси управління трудовим потенціалом дозволяє значно скоротити витрати на заробітну плату робітників, оптимізувати їхню роботу та зменшити час, необхідний для виконання рутинних завдань. Хоча окремі цифрові рішення можуть мати високу вартість та довгий термін окупності, що робить їх менш вигідними для малих підприємств [15].

Доцільними напрямками впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом малих підприємств є:

- автоматизація рутинних завдань в управління персоналом. Сюди можна включити обробку заявок на відпустку, ведення обліку робочого часу, сортування та аналіз резюме кандидатів тощо. Це дасть

змогу керівнику відділу кадрів зосереджуватися на стратегічних аспектах, таких як планування кар'єрного розвитку робітників, формування корпоративної культури та взаємодія з командними лідерами;

– використання штучного інтелекту в розробці робочих документів. Штучний інтелект (ШІ) допомагає аналізувати великі обсяги даних, виділяти закономірності та формувати шаблони документів, які можна легко адаптувати до конкретних потреб співробітників або підрозділів. Завдяки інтеграції ШІ з іншими технологіями, такими як блокчейн чи хмарні сервіси, можливості управління документами розширюються, надаючи більш персоналізований підхід [16];

– розробка чат-ботів для співробітників та стажерів. Така технологія забезпечує швидке вирішення рутинних питань, автоматизуючи відповіді та звільняючи час фахівців, які працюють з кадрами. Чат-боти можна інтегрувати з існуючими системами управління персоналом та базами даних для забезпечення єдиного доступу до важливої інформації. Умови віддаленої роботи роблять чат-боти ще ціннішими як засоби підтримки зв'язку між працівниками.

Штучний інтелект та інші інструменти діджиталізації трансформують відділи по роботі з кадрами з допоміжних структур у стратегічно значущі ресурси. Вони дають роботодавцям змогу отримувати глибше розуміння потреб кожного працівника, створювати індивідуальні рекомендації та плани з урахуванням таких аспектів, як кар'єрне зростання

чи ефективна командна взаємодія [17].

Взагалі малі підприємства в процесі управління трудовим потенціалом повинні зосереджуватися на здатності до адаптації, враховуючи відмінності та потреби працівників. Такий підхід дозволить створити стійку основу для розвитку бізнесу в епоху постійних технологічних змін та інновацій.

Висновки. В умовах високого рівня економічного розвитку успіх на ринку малих підприємств неможливий без орієнтації на людський ресурс. Люди як носії творчого й фізичного потенціалу мають ключове значення для ефективного розвитку підприємств.

Реформування системи управління трудовим потенціалом має передбачати постійний науковий пошук ефективних рішень для подолання економічних та соціально-політичних викликів.

Управління трудовим потенціалом як частина менеджменту підприємства охоплює планування, набір, відбір і адаптацію персоналу.

У контексті трансформації ринкового середовища функції управління трудовим потенціалом стають важливим чинником для успішної адаптації малого підприємства до сучасних викликів ринкового середовища.

Використання різних інструментів у сфері управління персоналом допомагає підприємствам оптимізувати процеси набору, навчання та оцінки кадрів. Також впровадження сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності праці й рівня задоволеності співробітників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гриньова В.М. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / під ред. Є.В. Кліменчук. К.: Кондор, 2003. 223 с.
3. Семикіна М.В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С. 180-185.
4. Дуда С.Т., Івасишин М.М. Трудовий потенціал України: проблеми зайнятості та шляхи їх подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18. 5. С. 125-128.
5. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика) / М. І. Долішній, С. М. Злупко, Т. С. Злупко та ін. Львів : ІРД НАНУ, 1997. 340 с.
6. Шаульська Л.В. Соціально-трудові відносини як чинник розвитку трудового потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 136-143.
7. Далик В.П., Ярмус С.С., Стецьків А.Р., Доманський О.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 4 (84). Т. 1. С. 50-57.
8. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин / Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогор: НАН України; Ін-т економ. / Під ред. Л.Г. Томіліної, І. В. Нестеренка. К.: 2003. 214 с.
9. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати / під ред. Д. П. Богині / НАН України; Інститут економіки. К.: 2001. 300 с.
10. Станіславів О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.
11. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96-107.
12. De Angelis R., Vesci M. Circular Economy Business Models, Value Creation and Humane Entrepreneurship: A Micro-Sized and Social Enterprise Perspective. *Circ.Econ.Sust.* 2025. № 5. Р. 147-160.
13. Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В., Остапюк Б.Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.
14. Чорна Н.М., Фільштейн Л.М. Розробка пропозицій щодо ефективного використання робочого часу. *Наукові записки*. 2012. Вип. 12. Частина II. С. 110-113. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/aa9d9a62-5a6c-4cef-9b98-d8f381375987/content>

15. Каличева Н.Є., Зленко О.В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спец-випуск). С. 75-82.
16. AI Security Trends 2025: Market Overview & Statistics. lakera.ai : website. URL: <https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends>
17. Charlwood A., Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*. First published: 07 January 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>

REFERENCES

1. Hrynova V.M. & Pysarevska H.I., (2012). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of enterprise staff potential]. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
2. Osovska H.V. & Krushelnytska O.V. (2003). Upravlinnia trudovymy resursamy [Management labour resources]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
3. Semykina M.V. (2010). Stratehichne planuvannia rozvytku kadrovoho potentsialu Ukrainy [Strategic planning of development staff potential of Ukraine]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo.- *State and regions*, no. 1, P. 180-185.
4. Duda S.T. & Ivasyshyn M.M. (2008). Trudovyj potentsial Ukrainy: Problemy zajniatosti ta shliakhy ikh podolannia [Labour potential of Ukraine: Problems of employment and ways of their overcoming]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – *Scientific announcer of NLTU of Ukraine*, no.18.5, P. 125-128 [in Ukrainian].
5. Trudovyj potentsial, zajniatist i rynek pratsi (teoriia i praktyka) [Labour potential, employment and labourmarket (theory and practice)]. L'viv: IRD NANU [in Ukrainian].
6. Shaulska L.V. (2005). Sotsialnotrudovi vidnosyny iak chynnyk rozvytku trudovoho potentsialu [Social-labour relations as factor of development of labour potential]. Aktualni problemy ekonomiky – *Actual problems of economy*, no. 6, P. 136-143.
7. Dalyk V.P., Yarmus S.S., Stetskiv A.R. & Domanskyi O.V. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni kadrovym potentsialom pidpriemstva. [Innovative technologies in the management of the personnel potential of the enterprise]. Internauka. Serii: «Ekonomiczni nauky» – *Internauka. Series: «Economic Sciences»*, no. 4 (84), vol. 1, P. 50-57.
8. Bohynia D.P., Kulikov H.T. & Lisohor L.S. (2003). Konkurentospromozhnist robochoi syly v systemi sotsialno-trudovykh vidnosyn [Competitiveness of the workforce in the system of social and labor relations]. K., [in Ukrainian].
9. Bohyni D.P. (2001). Sotsialno-ekonomicnyi mekhanizm rehuliuвання rynku pratsi ta zarobitnoi platy [Socio-economic mechanism of regulating the labor market and wages]. NAS of Ukraine; Institute of Economics. K., [in Ukrainian].

10. Stanilavik O.V. & Kovalenko O.M. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv na zasadakh didzhytalizatsii. [Peculiarities of personnel management of enterprises based on digitalization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, no. 3, P. 20-24.
11. Dykan V.L. & Obruch G.V. (2020). Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization. *Economic Bulletin of the National Mining University*, no. 1 (69), pp. 96–107.
12. De Angelis, R. & Vesci, M. (2025) Circular Economy Business Models, Value Creation and Humane Entrepreneurship: A Micro-Sized and Social Enterprise Perspective. *Circ.Econ.Sust*, no 5, P. 147-160.
13. Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Korin M.V. & Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Вісник економіки транспорту і промисловості – Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 74, P. 139-149.
14. Chorna N.M. & Filshtein L.M. (2012). Rozrobka propozyitsii shchodo efektyvnoho vykorystannia robochoho chasu. [Development of proposals for the effective use of working time]. *Naukovi zapysky – Scientific Notes*, vol. 12, part II, P. 110-113. Retrieved from: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/aa9d9a62-5a6c-4cef-9b98-d8f381375987/content>
15. Kalycheva N.Ye. & Zlenko O.V. (2018) Vplyv upravlinnia personalom na stratehichniy rozvytok zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [The influence of personnel management on the strategic development of railway transport in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62, P. 75-82.
16. AI Security Trends 2025: Market Overview & Statistics. lakera.ai: website. Retrieved from: <https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends>
17. Charlwood A. & Guenole N. (2022) Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*. First published: 07 January 2022. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025

Посилання на статтю: Каличева Н.С., Обруч Г.В., Калашнік Д.М. Організаційно-економічні аспекти управління трудовим потенціалом малих підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: 36. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2025. № 2 (91). С. 179-189. DOI 10.31375/2226-1915-2025-2-179-189.

Article received 14.05.2025

Reference a Journal Artic: Kalycheva N., Obruch H. & Kalashnik D. (2025). Organizational and economic aspects of managing the labor potential of small enterprises. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*, Coll. of science works Odessa: ONMU, 2025. 2 (91). P. 179-189. DOI 10.31375/2226-1915-2025-2-179-189.