

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Запорізький національний університет

Анотація. У тезах обґрунтовано визначальну роль управління людськими ресурсами у формуванні та реалізації потенціалу підприємства в умовах трансформаційної економіки та зростаючої турбулентності бізнес-середовища. Доведено, що людський капітал виступає стратегічним ресурсом організації, який забезпечує її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і довгострокову стійкість. Розкрито сутність сучасної управлінської парадигми, що ґрунтується на принципах партнерства, емоційного інтелекту, довіри, делегування повноважень та ситуативного лідерства. Проаналізовано значення ефективної комунікації, системи зворотного зв'язку, справедливості управлінських рішень і розвитку командної взаємодії як чинників підвищення мотивації та залученості персоналу. Обґрунтовано доцільність інвестування у професійний розвиток працівників як інструменту накопичення інтелектуального капіталу та зміцнення стратегічного потенціалу підприємства. Визначено, що формування довірчого організаційного середовища та підтримка безперервного розвитку персоналу є ключовими передумовами ефективного управління та сталого функціонування суб'єкта господарювання.

Ключові слова: управління потенціалом підприємства; людські ресурси; людський капітал; лідерство; делегування; мотивація персоналу; емоційний інтелект; організаційна культура; командна взаємодія; стратегічний розвиток.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL UNDER THE CONDITIONS OF A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

Abstract. The paper substantiates the decisive role of human resource management in the formation and realization of enterprise potential within a transformational economy and an increasingly turbulent business environment. It is argued that human capital serves as a strategic organizational resource that ensures competitiveness, innovative advancement, and long-term sustainability. The essence of the contemporary management paradigm is revealed, emphasizing the principles of partnership, emotional intelligence, trust, delegation of authority, and situational leadership. The study analyzes the significance of effective communication, feedback systems, fairness in managerial decision-making, and the development of teamwork as key drivers of employee motivation and engagement. The expediency of investing in employees' professional development is justified as a tool for accumulating intellectual capital and strengthening the strategic potential of the enterprise. It is determined that the formation of a trust-based organizational environment and the support of continuous personnel development constitute essential prerequisites for effective management and sustainable organizational performance.

Keywords: enterprise potential management; human resources; human capital; leadership; delegation; employee motivation; emotional intelligence; organizational culture; teamwork; strategic development.

Ефективне управління людськими ресурсами є визначальним елементом формування та реалізації потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. За наявності чітко сформованої стратегії, інноваційних технологій і достатнього фінансового забезпечення досягнення запланованих результатів залишається неможливим без високого рівня згуртованості колективу, узгодженості дій та сформованого клімату довіри між управлінською ланкою й персоналом. Людський капітал виступає ключовим стратегічним ресурсом організації, що безпосередньо впливає на її



конкурентоспроможність, інноваційну активність та здатність до довгострокового розвитку [1].

Сучасна парадигма управління підприємством передбачає переосмислення ролі менеджера. Якщо в межах традиційного адміністративного підходу пріоритетами були контроль, регламентація та дисципліна, то нині домінують принципи партнерства, коучингу та сервісного лідерства. В умовах зростаючої складності бізнес-середовища особливої ваги набувають комунікативна компетентність, емпатія, гнучкість мислення та емоційний інтелект керівника. Менеджер нового покоління виконує не лише функції організації та координації, а й виступає наставником, фасилітатором командної взаємодії та агентом організаційних змін.

Важливим інструментом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є делегування повноважень. Надмірна централізація управлінських рішень призводить до перевантаження керівника та зниження ініціативності персоналу. Делегування, навпаки, сприяє розвитку професійної автономії співробітників, формуванню відповідальності за результати діяльності та зміцненню довіри всередині колективу. Передача частини повноважень підлеглим стимулює їх до самореалізації, розширення компетенцій і активної участі в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Не менш значущим елементом системи управління персоналом є налагодження ефективного зворотного зв'язку. Регулярна, конструктивна та об'єктивна оцінка результатів праці сприяє формуванню прозорих критеріїв ефективності та підвищує рівень мотивації працівників. Визнання досягнень, навіть незначних, зміцнює впевненість у власних силах і підвищує залученість до спільної діяльності. Водночас коректно подана критика, орієнтована на вдосконалення процесів, а не на персональні зауваження, виступає інструментом професійного зростання та підвищення якості роботи.

Особливу роль у системі управління потенціалом підприємства відіграють механізми мотивації та розвитку персоналу. У сучасному суспільстві працівники орієнтовані не лише на матеріальну винагороду, а й на можливості професійної самореалізації, визнання досягнень та участь у прийнятті рішень. Формування програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку лідерських компетентностей сприяє накопиченню інтелектуального капіталу підприємства. Інвестування в людський ресурс забезпечує довгостроковий ефект у вигляді зростання продуктивності праці, інноваційної активності та лояльності персоналу [2].

Емоційний інтелект керівника та побудова довірчих відносин у колективі є фундаментом стабільного функціонування організації. Здатність розпізнавати емоційний стан працівників, своєчасно реагувати на напруженість чи конфлікти та підтримувати позитивний психологічний клімат сприяє мінімізації внутрішніх ризиків. Довіра формує основу ефективної комунікації, знижує транзакційні витрати та забезпечує готовність персоналу до спільної відповідальності за результати діяльності підприємства [3].

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища особливої актуальності набуває принцип адаптивності управління. Керівник має враховувати індивідуальні особливості співробітників, рівень їхньої компетентності та мотивації, застосовуючи диференційований підхід до організації праці. Ситуативне лідерство передбачає варіативність управлінських стилів залежно від конкретних завдань і стадії розвитку команди, що дозволяє забезпечити оптимальне використання кадрового потенціалу [4].

Комунікація виступає інтегруючим механізмом управління людськими ресурсами. Ефективний інформаційний обмін, відкритість у прийнятті рішень та залучення працівників до обговорення стратегічних напрямів розвитку підвищують рівень їхньої відповідальності та ініціативності. Наявність зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом формує відчуття причетності до досягнення корпоративних цілей і сприяє зміцненню організаційної культури.

Справедливість, послідовність і етичність управлінських рішень визначають рівень авторитету керівника. Недотримання принципів рівного ставлення, невиконання обіцянок або вибірковість у застосуванні норм призводять до зниження довіри та демотивації працівників. Натомість прозорість процедур, відповідальність за прийняті рішення та дотримання корпоративних цінностей забезпечують стабільність і передбачуваність



управлінської системи.

Підтримка командного духу є невід'ємною складовою реалізації потенціалу підприємства. Створення середовища співпраці, обміну знаннями та взаємної підтримки підвищує синергетичний ефект колективної діяльності. Командна взаємодія дозволяє поєднати індивідуальні компетентності працівників у цілісну систему, спрямовану на досягнення стратегічних результатів.

Отже, управління людськими ресурсами слід розглядати як системоутворюючий фактор розвитку потенціалу підприємства. Ефективність управлінської діяльності визначається не лише застосуванням формалізованих методів і процедур, а передусім здатністю керівника формувати культуру довіри, підтримки та професійного зростання. Орієнтація на розвиток особистісного та професійного потенціалу працівників забезпечує створення конкурентних переваг, стійкість до кризових викликів та довгострокову результативність функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ванін А. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67>.

2. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 4 (№ 18). С. 131-142. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0411>.

3. Бабчинська О., Лозовський О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 367-372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)).

4. Белянська О., Передало Х. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>.

Онищенко Оксана Анатоліївна

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри Підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Oksana Onyshchenko

PhD in Public Administration, Associated Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship
Management of Organizations and Logistics
Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Татарчук Ксенія Сергіївна

студентка факультету менеджменту
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Kseniia Tatarchuk

student of the Faculty of Management
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

