

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено й сформовано нові підходи до управління людським капіталом підприємства в умовах зростаючої глобальної конкуренції, які сприятимуть його інноваційній активності та економічному розвитку.

Ключові слова: управління людським капіталом, інновації, людські ресурси, персонал, підприємство

NEW APPROACHES TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN AN INNOVATIVE ENTERPRISE

Abstract

New approaches to human capital management of an enterprise under conditions of increasing global competition have been analysed and formulated in this article, which will contribute to its innovative activity and economic growth.

Keywords: human capital management, innovation, human resource, personnel, enterprise

В сучасному надзвичайно конкурентному світі кожне підприємство прокладає свій власний шлях до успіху, долаючи перешкоди та досягаючи нових горизонтів свого розвитку. Але спільним для кожного підприємства на цьому шляху є наявність людського капіталу, який є джерелом створення цінностей та доданої вартості. І саме від того наскільки кожне підприємство зможе ефективно його використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей, буде залежати ринковий успіх цього підприємства. Сьогодні відомі світові інноваційні компанії вважають людський капітал найціннішим своїм активом, що знаходить своє відображення в особливих підходах до управління ним та значних інвестиціях в його розвиток.

Питання управління людським капіталом глибоко досліджується багатьма як вітчизняними, так і закордонними науковцями, а саме: Е.А. Мальцев, Є.Я. Пенцак, О.М. Сапожкова [1], І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула, В.Д. Панкова [2], О.В. Колянко [3] та інші. Переважна більшість науковців визначає управління людським капіталом як систематичний процес планування, розвитку, використання та збереження інтелектуального потенціалу компанії для досягнення своїх стратегічних цілей, під час якого виявляються закономірності у поведінці персоналу, відбувається його мотивація, адаптація та навчання, прогнозуються ризики звільнення, оптимізуються заходи рекрутингу. Людський капітал, на відміну від людських ресурсів, передбачає активну роль працівника в процесі створення цінності, має здатність до накопичення та розвитку, володіє властивостями нематеріального активу з тривалим терміном використання. Концепція людського капіталу зосереджується переважно на стратегічному напрямку, змінює свій погляд від «витрат на персонал» на «інвестиції в персонал» для його розвитку, що дозволяє в подальшому капіталізувати його результати, охоплює підходи управління знаннями, людськими ресурсами та організаційної культури [1].

На думку О.В. Колянко ключові елементи управління людським капіталом включають наступні напрями: 1) формування стратегії, щоб управління людськими ресурсами забезпечувало максимальне досягнення стратегічних орієнтирів організації; 2) рекрутинг та добір персоналу, які закривають всі потреби бізнесу у кваліфікованих фахівцях для виконання функціональних завдань; 3) професійний розвиток та навчання, які дозволяють підвищувати кваліфікацію, удосконалювати компетентності та нарощувати інтелектуальний потенціал працівників; 4) оцінка результативності й система винагород, які зумовлюють впровадження сучасних механізмів оцінювання роботи персоналу та різноманітних інструментів мотивації для досягнення високих результатів; 5) збереження й розвиток талантів, які обумовлюють формування необхідних умов для довгострокової співпраці з найбільш цінними для підприємства співробітниками; 6) забезпечення добробуту та здоров'я працівників, які зумовлюють організацію сприятливого робочого середовища для збереження психологічного й фізичного стану,

підвищення продуктивності персоналу; 7) аналітика й вимірювання ефективності із застосуванням різних програмних інструментів та індикаторів HR-аналізу (наприклад, рівень плинності кадрів, показник утримання працівників, ефективність програм навчання тощо); 8) розвиток лідерства, що означає цілеспрямоване формування управлінських й лідерських якостей у співробітників, підготовку ефективних керівників; 9) адаптивність до змін, що проявляється у здатності організації й персоналу швидко реагувати на зміни ринкових тенденцій, впровадження нових технологій та інших зовнішніх факторів; 10) соціальна відповідальність, яка полягає в інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в управління людським капіталом та передбачає дотримання рівних можливостей, норм трудового законодавства, екологічну свідомість, підтримку суспільно важливих заходів [3]. Всі ці напрями характеризують складність та багатогранність системи управління людським капіталом, що потребує комплексного підходу до управління ним. Визначальним є узгодження всіх елементів й оптимальне їх поєднання відповідно до поточної ринкової ситуації для отримання синергетичного ефекту від управління персоналом.

Людський капітал є найважливішою складовою інтелектуального капіталу підприємства, якість та ефективне управління яким дозволяють підприємству максимально реалізувати свій інноваційний потенціал та забезпечити своє стійке економічне зростання. Важливою умовою є масштабне бачення й використання керівництвом підприємства не тільки власних людських ресурсів, але й потенційних, які ззовні можуть бути залучені підприємством до своїх інноваційних процесів. Ключовим завданням в сучасних реаліях є така організація діяльності та вибудовування таких взаємозв'язків між власними й зовнішніми джерелами людських ресурсів, які б дозволили залучати підприємством найкращих талантів та висококваліфікованих експертів до створення інновацій. При цьому на підприємстві має бути створена ефективна система менеджменту знань, щоб забезпечити накопичення та поширення між співробітниками передового досвіду, напрацювань та цінної інформації. В подальшому важливо швидко перетворювати знання та інноваційні ідеї в продукти для капіталізації результатів діяльності, що можливо лише за наявності на підприємстві високомотивованого персоналу.

Мотивація займає особливе місце в управлінні людським капіталом, так як передбачає вивчення моделей економічної поведінки працівників, їхніх мотивів та стимулів до певних дій, за допомогою яких вони задовольняють свої внутрішні потреби. У своєму науковому дослідженні І.Ю. Єпіфанова і В.Д. Панкова виділяють такі види мотивації: економічна пряма (відрядна та погодинна плата, премії, участь в прибутках, оплата навчання), економічна непряма (доплати за стаж, оплата оздоровлення в санаторіях, пільгове харчування тощо) та неекономічна (гнучкі робочі графіки, медичне страхування, кар'єрне зростання тощо) [4]. В іншій роботі науковців зазначається, що управління персоналом є системою методів, принципів та механізмів оптимального поєднання, розвитку й мотивації, а також раціонального використання персоналу в процесі його професійної активності, на який впливають різні внутрішні, зовнішні й специфічні фактори. В цьому процесі мотивація відіграє вирішальну роль, а саме управління персоналом перетворюється в науку і мистецтво стимулювати бажання працівників здійснювати інновації та адаптуватися до нових викликів, що є необхідними для конкурентоздатності підприємства [2]. Нові реалії вимагають створення та застосування керівництвом відповідних систем мотивації, які б ефективно забезпечували баланс всіх потреб співробітників за умови першочергового задоволення їх базового рівня та виплати конкурентного доходу.

Важливо розуміння ролі засновників або акціонерів підприємства, які в багатьох випадках можуть бути одночасно і співробітниками даного підприємства й виконувати певні функціональні обов'язки, впливаючи безпосередньо на його діяльність. Це призводить до виникнення ситуації, в якій людський капітал включатиме як найманих працівників, так і власників цього підприємства, які в свою чергу мають різну мотиваційну природу. Аналіз світової практики показує вищу мотивацію персоналу у випадку володіння ним частиною капіталу підприємства.

Сьогодні в епоху швидкого розвитку технологій штучного інтелекту та програмного забезпечення для автоматизації рутинних бізнес-процесів все більше підприємств передають деякі свої операції на виконання алгоритмам. Все це відбувається за умови, що такі сучасні цифрові та програмні рішення коштують дешевше за людську працю і забезпечують більшу продуктивність. Такий перехід дозволяє підприємству більш ефективно використовувати свій власний людський капітал, вивільняючи цінний персонал для концентрації зусиль на творчій та евристичній роботі, яка забезпечуватиме створення інноваційних продуктів та рішень, що сприятиме розвитку підприємства та генеруванню прибутків.

У дослідженні компанії Deloitte "2026 Global Human Capital Trends", під час якого було опитано 9000 керівників підприємств та відділів кадрів у багатьох галузях та секторах 89 країн, зазначається,

що 7 з 10 бізнес-лідерів заявили своєю основною конкурентною стратегією протягом наступних 3-х років бути швидкими і гнучкими, миттєво адаптуючись до змін у потребах бізнесу, клієнтів чи ринку та максимально використовувати їх. При цьому більшість відмітила, що конкурентна перевага зараз зумовлена не стільки технологічною диференціацією, скільки розвитком людської переваги. Сьогодні технології, в т.ч. штучний інтелект, можна відтворювати, людей – ні. Люди створюють конкурентну диференціацію завдяки адаптивності, креативності та судженням в умовах невизначеності й змін. У світі, де ринки, технології та очікування працівників і клієнтів змінюються в режимі реального часу, тривалі цикли планування та передбачуваного виконання можуть більше не працювати. Успіх тепер може більше залежати від відчуття людьми змін, швидкого експериментування й постійної адаптації. В нових реаліях межі між людьми та машинами розмиваються, що веде до переосмислення взаємодії людей та штучного інтелекту в компаніях через пошук відповідей на фундаментальні питання: 1) як розвивати корпоративну культуру, де інтелектуальні агенти працюють пліч-о-пліч з людьми; 2) права прийняття рішень: хто вирішує, коли діють алгоритми, а коли втручаються люди; 3) довіра до самих даних: як компанії можуть захистити себе від дезінформації та ненадійних результатів у світі, де ШІ є одночасно і співробітником, і ризиком [5]. Тому в цих умовах при управлінні людським капіталом компаніям необхідно все розглядати через призму ефективності та створення цінності.

Глобальні тенденції вимагають застосування нових підходів до управління людським капіталом на підприємствах, які прагнуть прискорити своє зростання за рахунок впровадження інновацій. На нашу думку, інноваційне підприємство має зосередитися на управлінні тими елементами, які є унікальними та не можуть бути легко скопійовані конкурентами. Цими важливими системними елементами, які важко відтворювані для інших підприємств, є людський капітал, корпоративна культура та внутрішня мотивація. Цей блок елементів здатний генерувати інноваційні ідеї та втілювати їх у життя за умови правильно налагоджених комунікацій із зовнішнім середовищем, де знаходяться клієнти, технології й інші джерела можливостей, і застосування ефективних управлінських підходів. По-перше, основний підхід до персоналу має полягати у створенні для нього сприятливих умов для експериментування, автономної роботи на результат з вільним вибором способу досягнення мети, постійного навчання та підвищення кваліфікації у тісному зв'язку із практичними викликами. Інвестиції в людський капітал мають бути пріоритетом для підприємства. По-друге, підхід керівництва до корпоративної культури має забезпечити поєднання індивідуальних цінностей кожного співробітника з корпоративними, при цьому створити умови для розвитку інноваційного мислення, ефективної командної роботи, вільного обміну новими ідеями та можливостей для їх реалізації персоналом в рамках цього підприємства. По-третє, внутрішня мотивація стосується як і співробітників, так і самого підприємства, об'єднуючи та заохочуючи всіх ставати кращими на ринку та досягати своїх цілей. Вона має стимулювати персонал постійно вдосконалювати свою майстерність та давати відчуття задоволення від своєї роботи. І саме головне, підприємство має доводити цінність персоналу через виплати конкурентних заробітних плат та різноманітні опції участі в спільних прибутках.

В подальшому перспективним напрямком для досліджень є тематика пошуку ефективних моделей участі персоналу в акціонерному капіталі підприємства або у вигляді частки в спільному проєкті, які б сприяли більшій інноваційній активності та дозволяли утримувати талановитих працівників.

Таким чином, управління людським капіталом є вирішальним фактором в діяльності будь-якого підприємства та потребує постійного вдосконалення із застосуванням системного підходу. Сьогодні конкурентоздатність і розвиток підприємства неможливі без висококваліфікованого та мотивованого персоналу, який здатний генерувати та реалізовувати інноваційні проєкти, швидко адаптуючись до ринкових змін та зовнішніх викликів. Ці нові підходи до управління персоналом мають підприємству практично допомагати в його діяльності та відповідати його актуальним потребам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мальцев Е.А., Пенцак Є.Я., Сапожкова О.М. Концептуальний дизайн системи управління людським капіталом / Економіка та суспільство. 2026. № 85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-145> (дата звернення: 28.05.2026).
2. Спіфанова І., Джеджула В., Панкова В. Ієрархічна класифікація факторів впливу на систему управління персоналом промислового підприємства / Економіка і організація управління. 2021. № 3 (43). С. 82-89. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.7> (дата звернення: 28.05.2026).
3. Колянко О.В. Роль управління людським капіталом у забезпеченні конкурентоспроможності організацій / Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. № 84. С. 184-189. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-22> (дата звернення: 28.05.2026).
4. Спіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України / Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 28.05.2026).

5. Poynton S., Flynn J., et al. 2026 Global Human Capital Trends [Електронний ресурс] / Deloitte Insights. – March 4, 2026. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (дата звернення: 28.05.2026).

Зянько Віталій Володимирович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Заболотний Роман Олександрович – аспірант, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: romanzab.ua@gmail.com

Zianko Vitalii – doctor of economics, Professor, Head of the Department of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Zabolotnyy Roman – PhD Student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: romanzab.ua@gmail.com