

Копитко М. І.,
д.екон.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів
Корецька А. Б.,
здобувач вищої освіти освітнього
Львівського державного університету
внутрішніх справ, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Управління підприємством на основі знань передбачає впровадження управлінських функцій, зосереджених на ресурсах, пов'язаних зі знаннями, процесах, які вони включають, та умовах, за яких ці процеси функціонують таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства. Основою управління на основі знань є управління знаннями. В основі системи управління знаннями лежать люди. Тому залучення працівників знань та талантів має вирішальне значення. Тому необхідно впроваджувати управління людським капіталом та управління талантами. Інші фундаментальні інструменти управління на основі знань включають інформаційні технології, управління взаємовідносинами з клієнтами та управління знаннями клієнтів.

Узагальнюючи праці [1-4], можна сформулювати наступну структуру процесу управління персоналом підприємства в умовах економіки знань:

1. Планування персоналу.

Включає визначення потреб у знаннях, компетенціях та інноваційних здібностях працівників. Кадрові стратегії будуються не тільки на кількісних, а й на якісних параметрах — здатності персоналу до навчання, адаптації, креативного мислення.

2. Добір і найм.

Орієнтація на пошук талантів і людей з високим інтелектуальним та креативним потенціалом. Під час відбору важливими є не лише професійні знання, а й *soft skills* — комунікативність, здатність працювати в команді, підприємливість.

3. Адаптація та навчання.

Нові співробітники проходять інтеграційні програми, включаючись у культуру організації, яка базується на обміні знаннями. Паралельно створюються умови для постійного професійного розвитку та цифрового навчання.

4. Оцінювання персоналу.

Критерії оцінки зміщуються з виконання стандартних завдань на внесок у створення нових знань, інновацій, підвищення конкурентоспроможності компанії. Оцінюються не тільки результати праці, а й здатність генерувати ідеї, співпрацювати, ініціювати зміни.

5. Мотивація та стимулювання.

Використовуються інструменти гнучкого управління винагородою: поєднання фінансових бонусів із нематеріальними стимулами — кар'єрні перспективи, участь у цікавих проєктах, доступ до нових знань, міжнародних стажувань, інноваційної діяльності.

6. Розвиток та кар'єра.

Управління персоналом орієнтується на формування траєкторій розвитку та кар'єри працівників, зокрема горизонтальної (розвиток компетенцій) та вертикальної (посадове зростання). Підтримується розвиток талантів і лідерських якостей.

7. Утримання та формування лояльності.

Ключовим завданням є створення умов, за яких працівники відчують приналежність до організації, мають можливість самореалізації та розділяють цінності компанії. Це особливо важливо в умовах високої мобільності фахівців знаннєвої економіки.

Правильне налаштування людського капіталу робочих команд є ключем до успіху. Тому правильно проведений підбір та відбір працівників має вирішальне значення.

Правильний підбір працівників також є основою для ефективного впровадження процесів організаційного навчання та розвитку людського капіталу. Тому процес відбору повинен враховувати тип виконуваної роботи та не ігнорувати основні, ключові компетенції, характерні для інформаційного суспільства.

Ці ключові компетенції для працівників з точки зору їхнього особистісного розвитку, соціальної інтеграції, активної громадянської позиції та працевлаштування в інформаційному суспільстві включають [5]:

- спілкування рідною мовою;
- спілкування іноземними мовами;
- математичні навички та базові навички в науці та техніці;
- цифрова компетентність;
- вміння навчатися;
- соціальні та громадянські компетенції;
- ініціативність та підприємницький дух;
- здатність сприймати та виражати себе в культурі (культурна чутливість).

Розвиток людського капіталу відбувається через освіту. На рівні суспільства розглядаються дві основні форми освіти. Формальна освіта здобувається, коли людина не працює. Вони здобувають початкову, середню та/або вищу освіту. Неформальна освіта, з іншого боку, відбувається під час роботи. Вона може мати форму загальної або спеціалізованої освіти. Загальна

освіта зосереджена на здатності здобувати, розуміти та аналізувати інформацію. Спеціальне навчання спрямоване на розвиток спеціалізованих навичок для спеціалізованої роботи. Неформальне навчання вважається природною частиною повсякденного життя. Тому навчання на робочому місці стає невід'ємним елементом цієї роботи та процесом, яким необхідно керувати за допомогою управління людським капіталом.

Література:

1. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.
2. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 614.
3. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
4. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194–198.
5. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах Технології та дизайн. Економіка. 2015. № 2 (15). С. 1–11.

Котлубай В. О.,
*к.екоп.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та менеджменту
Національного університету
«Одеська юридична академія», м.Одеса*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах воєнного стану, економічної турбулентності та постійної зовнішньополітичної невизначеності цифрова трансформація стає одним із ключових стратегічних чинників забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності українських компаній. В умовах війни в 2025 р. національна економіка зазнає суттєвих викликів: інфляція досягла 13-14%, спостерігається падіння експорту на 4,2% за 6 місяців 2025 р. у порівнянні з аналогічним періодом у 2024 р., а енергетичні обмеження, коливання валютного курсу й дефіцит кадрів значно ускладнюють операційну діяльність компаній [1]. Проте саме в кризові періоди цифровізація демонструє найбільший потенціал для забезпечення адаптивності бізнесу. Згідно зі інформацією НІСД, повноцінна цифрова трансформація здатна зменшити