

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БІРЮКОВ ЄВГЕН ВАЛЕНТИНОВИЧ

УДК 005.96:[339.137:339.15](477)(043)

Б11

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

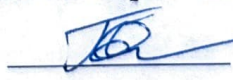
051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:  Є. В. Бірюков
Науковий керівник: Шацька Зорина Ярославівна, доктор економічних наук,
доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Бірюков Є. В. Формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад та прикладного інструментарію розроблення і впровадження організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті функціонування HR-екосистеми підприємств малого і середнього бізнесу в умовах цифровізації в Україні.

Малий і середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку та зміцненні національної економіки. Він є рушійною силою економічного зростання національної економіки, забезпечуючи динамізм, інноваційність та соціально-економічну стабільність. Діяльність МСБ сприяє розвитку секторів економіки шляхом забезпечення зайнятості населення, розвитку конкурентного середовища, створенню інноваційної продукції та послуг. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посиленні ринкової конкуренції економічний розвиток держави забезпечується через підвищення конкурентоспроможності МСБ, що відіграє провідну роль у модернізації, інноваційному оновленні та загальному економічному зростанні.

Конкурентоспроможність підприємств МСБ передусім формується за рахунок людського потенціалу, який в сучасних умовах цифровізації потребує безперервного інноваційного розвитку. Малий і середній бізнес відчуває нагальну потребу фахівців, які здатні формувати цінність, генерувати інновації, створювати стартапи, володіючи на високому рівні сучасними цифровими технологіями, що забезпечує підвищення ефективності його функціонування та подальший сталий розвиток. Водночас, з початком війни в Україні МСБ

стикнувся з безпрецедентними викликами, які актуалізували домінуючу роль людського потенціалу, як рушія стійкості, адаптації та відновлення підприємств. Відтік висококваліфікованих працівників унаслідок масової міграції та мобілізації спричинили демографічні втрати, що викликало дефіцит кадрів у МСБ. Водночас, стрімкий перехід усіх секторів економіки, зокрема й МСБ, до використання сучасних цифрових технологій, що базуються на штучному інтелекті, викликав дилему, що полягає в можливості заміни людського потенціалу потенціалом штучного інтелекту, який не потребує вкладання зусиль в інноваційний розвиток. Все вищезазначене змушує керівників МСБ шукати нові підходи залучення та утримання інноваційно активних працівників шляхом надання гнучких умов праці, організації програм безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання та мотивації праці.

Потреби забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу зумовлюють необхідність побудови HR-екосистеми та впровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності МСБ та забезпечуватиме сталий розвиток в умовах цифрової економіки. Важливість зазначених вище проблем, недостатнє теоретико-методичне обґрунтування напрямів їх розв'язання, визначили вибір теми, об'єкт та предмет дослідження, мету та постановку відповідних завдань.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розроблення і впровадження організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті функціонування HR-екосистеми підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації в Україні.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у вирішенні важливого наукового завдання для обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього

бізнесу в Україні.

В дисертаційній роботі уточнено понятійно-категоріальний апарат у сфері людського капіталу з позиції інноваційного розвитку людського потенціалу. Людський потенціал трактовано, як компетенції, можливості, здібності, навички, знання та мотивації людини, що можуть бути використані для виробництва матеріальних і духовних цінностей у суспільстві, а також фізичні, психологічні, соціальні і культурні характеристики і творчі здібності. Запропоновано авторське трактування поняття «інноваційний розвиток людського потенціалу», як процес впровадження новітніх підходів, технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного конкурентоспроможного розвитку малого та середнього бізнесу.

Сформовано розширену класифікацію чинників впливу на людський потенціал, які згруповано на науково-технічні, економічні, соціально-психологічні, політичні та правові, ринкові складові, що впливають на формування особистісних компетенцій працівника в частині критеріальних ознак розвитку людського потенціалу МСБ. Досліджено передумови, що впливають на інноваційний розвиток людського потенціалу в умовах цифровізації економіки, які досліджені на економічному, соціальному, освітньому, технологічному, регуляторному, глобальному рівнях та визначають можливість досягнення рівня конкурентоспроможності підприємств МСБ.

Удосконалено алгоритм комплексного оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, який визначає цілі та завдання оцінювання, забезпечує формування матриці компетенцій, збирання та опрацювання даних про стан людського потенціалу, проведення розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування пріоритетних напрямів розвитку людського потенціалу з метою вимірювання окремих характеристик персоналу та формування цілісної картини стану інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Набув подальшого розвитку методичний інструментарій оцінювання

стану малого та середнього бізнесу з позиції економічного вкладу, зайнятості та соціального розвитку, інновацій і конкурентоспроможності, гнучкості та адаптації до змін задля визначення проблемних аспектів, що потребують негайного реагування з боку підприємців, стейкхолдерів та держави, а також виявлення подальших перспективних напрямів його розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності МСБ та розширення присутності на зовнішніх та внутрішніх ринках.

Удосконалено методику аналізу конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ, яка базується на врахуванні проблем розвитку людського потенціалу, показниках формування та інноваційного розвитку цифрових навичок людського потенціалу, демонструє взаємозв'язок між продуктивністю праці персоналу та рівнем його цифрових навичок, що надало можливість визначити рівень інноваційного розвитку персоналу МСБ в умовах цифрової економіки.

Удосконалено стратегічні напрями вибору новітніх інструментів EdTech для забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, вибір яких здійснюється на основі побудови диверсифікованої матриці інноваційного розвитку, що сприяє здобуттю працівниками новітніх компетенцій інноваційного типу в умовах індустрії 5,0.

Вперше запропоновано концептуальний підхід інноваційного розвитку людського потенціалу, основу якого становить формування HR-екосистеми, як складової частини загальної екосистеми МСБ, що функціонує на базі застосування новітніх цифрових інструментів та EdTech-технологія, яка фокусується на організації систем рекрутингу, плануванні кар'єрного розвитку, організації й автоматизації кадрової роботи, безперервного навчання, мотивації, оцінювання та конкурентоспроможності людського потенціалу. Зазначений підхід дав можливість забезпечити інтеграцію новітніх цифрових компетенцій в інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ.

Запропоновано організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ, який синергічно поєднує

спеціальні інструменти, методи і важелі, на основі використання яких сформовано стратегічні, тактичні та оперативні заходи безперервного навчання та мотивації персоналу, результатом яких стало підвищення рівня інноваційного розвитку персоналу та конкурентоспроможності МСБ.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає у розробленні методики оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу за креативною, ринковою, інноваційною та інтелектуальною складовими на основі індивідуальних показників цих складових з побудовою «квадрата інноваційного розвитку людського потенціалу» та прогнозування значень векторів для підприємств МСБ.

На практичному рівні у дисертації впроваджені: інструменти вибору технологій інноваційного розвитку людського потенціалу, заснованих на сучасних інструментах EdTech, що здійснюється з допомогою диверсифікованої матриці з урахуванням значущості виділених груп та відповідно до методів інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ (Довідка № 08-04/1 від 08.04.2025 р.); методика оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, яка ґрунтується на основі вибору системи показників за креативною, ринковою, інноваційною та інтелектуальною складовими, що характеризують вклад персоналу в генерування, адаптацію й упровадження інновацій (Довідка № 1504-01 від 15.04.2025 р.); алгоритм комплексного оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу для підприємств малого та середнього бізнесу, що охоплює етапи визначення цілей, формування матриці компетенцій, збирання та опрацювання даних, розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування розвитку (Довідка № 5614 від 05.06.2025 р.).

Ключові слова: людський капітал, людський потенціал, малий та середній бізнес, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, індустрія 5,0, індустрія EdTech, інноваційний потенціал, екосистема малого та середнього бізнесу, HR-екосистема, управління персоналом, цифровізація, цифрові навички.

ABSTRACT

Biriukov Y. V. Formation of innovative development of human potential for increasing the competitiveness of small and medium-sized businesses in Ukraine.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 Economics. Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and applied tools for the development and implementation of an organizational and economic mechanism for the formation of innovative human development in the context of the functioning of the HR ecosystem of small and medium-sized businesses in the context of digitalization in Ukraine.

Small and medium-sized businesses (SMEs) play a key role in ensuring sustainable economic development and strengthening the national economy. They are the driving force of economic growth of the national economy, ensuring dynamism, innovation and socio-economic stability. The activities of SMEs contribute to the development of economic sectors by ensuring employment of the population, developing a competitive environment, creating innovative products and services. In modern conditions of globalization, digital transformation and increased market competition, the economic development of the state is ensured by increasing the competitiveness of SMEs, which play a leading role in modernization, innovative renewal and overall economic growth.

The competitiveness of SMEs is primarily formed at the expense of human potential, which in modern conditions of digitalization requires continuous innovative development. Small and medium-sized businesses feel an urgent need for specialists who are able to create value, generate innovations, create startups, possessing modern digital technologies at a high level, which ensures increased efficiency of its functioning and further sustainable development. At the same time, with the beginning of the war in Ukraine, SMEs faced unprecedented challenges that actualized the dominant role of human potential, which is the driver of resilience, adaptation and restoration of enterprises. The outflow of highly qualified workers due

to mass migration and mobilization caused demographic losses, which caused a shortage of personnel in SMEs. At the same time, the rapid transition of all sectors of the economy, including SMEs, to the use of modern digital technologies based on artificial intelligence has caused a dilemma, which consists in the possibility of replacing human potential with the potential of artificial intelligence, which does not require investment in innovative development. All of the above forces SME managers to look for new approaches to attracting and retaining innovatively active employees by providing flexible working conditions, organizing programs for continuous training and advanced training of personnel, stimulating and motivating labor.

The needs of ensuring the innovative development of human potential determine the need to build an HR ecosystem and implement an effective organizational and economic management mechanism that will contribute to increasing the competitiveness of SMEs and ensure sustainable development in the digital economy. The importance of the above problems, insufficient theoretical and methodological substantiation of the directions of their solution, determined the choice of the topic, object and subject of the study, the goal and formulation of the corresponding tasks.

The purpose of the dissertation is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the development and implementation of an organizational and economic mechanism for the formation of innovative development of human potential in the context of the functioning of the HR ecosystem of small and medium-sized businesses in the context of digitalization in Ukraine.

The scientific novelty of the dissertation work lies in solving an important scientific problem, which is to substantiate theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation of innovative development of human potential to increase the competitiveness of small and medium-sized businesses in Ukraine.

The dissertation work clarifies the conceptual and categorical apparatus in the

field of human capital from the standpoint of innovative development of human potential. Human potential is interpreted as competencies, capabilities, abilities, skills, knowledge and motivation of a person, which can be used to produce material and spiritual values in society, as well as physical, psychological, social and cultural characteristics and creative abilities. The author's interpretation of the concept of innovative development of human potential is proposed as the process of implementing new approaches, technologies, methods and programs aimed at increasing and optimizing the capabilities, knowledge, skills and talents of personnel to achieve high-quality competitive development of small and medium-sized businesses.

An expanded classification of factors influencing human potential has been formed, which are grouped into scientific and technical, economic, socio-psychological, political and legal, market components that influence the formation of personal competencies of an employee in terms of criteria for the development of human potential of SMEs. The prerequisites that influence the innovative development of human potential in the conditions of digitalization of the economy have been studied, which are studied at the economic, social, educational, technological, regulatory, global levels and determine the possibility of achieving the level of competitiveness of SMEs.

The algorithm for a comprehensive assessment of the innovative development of the human potential of SMEs has been improved, which defines the goals and objectives of the assessment, ensures the formation of a competency matrix, the collection and processing of data on the state of human potential, the calculation of group and integral indices, SWOT analysis and planning of priority areas of human potential development in order to measure individual characteristics of personnel and form a holistic picture of the state of the innovative development of the personnel potential of the enterprise. The methodological toolkit for assessing the state of small and medium-sized businesses from the perspective of economic contribution, employment and social development, innovation and competitiveness, flexibility and adaptation to changes has been further developed in order to identify problematic

aspects that require immediate response from entrepreneurs, stakeholders and the state, as well as identify further promising areas of its development, which are aimed at increasing the competitiveness of SMEs and expanding their presence in foreign and domestic markets.

The methodology for analyzing the competitiveness of the human potential of SMEs has been improved, which is based on taking into account the problems of human potential development, indicators of the formation and innovative development of digital skills of human potential, demonstrates the relationship between the productivity of personnel and the size of their average salary, which made it possible to determine the level of innovative development of SME personnel in the digital economy.

The strategic directions for selecting the latest EdTech tools to ensure the innovative development of the human potential of SMEs have been improved, the selection of which is carried out on the basis of building a diversified matrix of innovative development, which contributes to the acquisition by employees of the latest innovative-type competencies in the conditions of Industry 5.0.

For the first time, a conceptual approach to the innovative development of human potential has been proposed, the basis of which is the formation of an HR ecosystem as a component of the general ecosystem of SMEs, which is based on the organization of recruitment systems, career development planning, organization and automation of personnel work, continuous training, motivation, assessment and competitiveness of human potential. This approach allowed to ensure the integration of the latest digital competencies into the innovative development of the human potential of SMEs.

An organizational and economic mechanism for the innovative development of the human potential of SMEs has been proposed, which synergistically combines special tools, methods and levers, based on the use of which strategic, tactical and operational measures for continuous training and motivation of personnel have been formed, the result of which was an increase in the level of innovative development of personnel and competitiveness of SMEs.

The practical significance of the obtained results lies in the development of a methodology for assessing the level of innovative development of human potential according to creative, market, innovative and intellectual components based on individual indicators of these components with the construction of a "square of innovative development of human potential" and forecasting the values of vectors for SMEs.

At the practical level, the dissertation introduces: tools for selecting technologies for innovative human potential development based on modern EdTech tools, which is carried out using a diversified matrix taking into account the significance of the selected groups and in accordance with the methods of innovative human potential development of SMEs (Reference No 08-04/1 dated 08.04.2025); a methodology for assessing the innovative human potential development of SMEs, which is based on the selection of a system of indicators for creative, market, innovative and intellectual components that characterize the contribution of personnel to the generation, adaptation and implementation of innovations (Reference No 1504-01 dated 15.04.2025); algorithm for comprehensive assessment of innovative development of human potential for small and medium-sized businesses, covering the stages of goal setting, formation of a competency matrix, data collection and processing, calculation of group and integral indices, SWOT analysis and development planning (Reference No 5614 dated 05.06.2025).

Keywords: human capital, human potential, small and medium-sized businesses, innovative development, competitiveness, digital transformation, industry 5.0, EdTech industry, innovative potential, small and medium-sized business ecosystem, HR ecosystem, personnel management, digitalization, digital skills.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Монографії в закордонних виданнях:

1. Shatska Z., **Biriukov Y.** Educational smart technologies as innovative methods of training and development of enterprise personnel. *Synergy of socio-economic development. Monograph.* Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, 2024. 327 p. Pp.192-201. (0,51 д.а.) URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2024/12/Sinergia_Ohienko_Pokusa_202412.pdf. Особистий внесок автора: узагальнено новітні види смарт-технологій, що можуть бути використані при організації системи навчання персоналу підприємства (0,41 д.а.).

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України

2. Biriukov Yevhen A modern look at the concept of innovative development of human potential. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2023. Вип. 50. С. 98-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5009> (0,70 д.а.).
3. Бірюков Є. В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. Грудень. С.50-58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15038696> (0,54 д.а.).
4. Shatska Z., **Biriukov Y.** Theoretical and methodological approaches to assessing the formation of innovative development of human potential of small and medium businesses. *Менеджмент.* 2024. №2(40). С.115-132. (1,28 д.а.). Особистий внесок автора: узагальнено основні показники оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ DOI: <https://doi.org/10.30857/243206.2024.2.9> (1,00 д.а.).

5. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.33> (0,67 д.а). Особистий внесок автора: *узагальнено економічні, соціальні, технологічні, освітні та глобальні передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу* (0,55 д.а).

6. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Перспективи розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації вищої освіти в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.23> (0,69 д.а.). Особистий внесок автора: *узагальнено переваги та недоліки розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації вищої освіти* (0,55 д.а.).

7. Бірюков Є. В. HR-екосистема, як інструмент інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С.142-152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-142-152> (0,86 д.а.).

Публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Бірюков Є. В., Радіонова Н. Й. Інструменти навчання персоналу в середовищі бізнесу за умов розвитку індустрії 5.0. *Майбутнє – аудит: 2024 рік* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет конф., 15 січня 2024 р. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2024. С. 35-37. (01,14 д.а.). URL: <https://surl.li/fnleap> Особистий внесок автора: *виокремлено сучасні інструменти навчання персоналу*. (0,10 д.а.).

9. Biriukov Y. Designing long-term personnel development strategies in the context of dynamic changes. *Управління розвитком соціально-економічних систем: 2024 рік* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 березня 2024 р. Харків : ДБТУ, 2024, С. 125-126. (0,10 д.а.). URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50133/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_Ch%201_%202024_125-126.pdf

10. Бірюкова Ю., **Бірюков Є.** Формування навичок персоналу в контексті становлення індустрії 5.0. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: 2024 рік* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2024, с. 811-812. (0,10 д.а.). URL: <https://skorobogatova.edu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/07/PANKO-OLGA-SKOROBOGATOVA-NATALIA.pdf>
Особистий внесок автора: узагальнено новітні навички персоналу підприємства, які необхідні в умовах індустрії 5.0. (0,05 д.а.).

11. **Biriukov Y.** Global trends in innovative human development. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: 2024 рік* : матеріали Всеукр.наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 29 березня 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. 414 с. С. 57-59. (0,14 д.а.).URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27318>

12. Шацька З. Я., **Бірюков Є. В.** Формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: 2024 рік* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 4 жовтня 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. С. 61-63. (0,14 д.а.). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29673/1/1_%D0%97%D0%90%D0%9C.%202091%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_05.12.2024%20%281%29-2-61-62.pdf Особистий внесок автора: визначено підходи до формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємств. (0,10 д.а.).

13. Шацька З. Я., **Бірюков Є. В.** Ключові чинники розвитку людського потенціалу в контексті формування конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: 2024 рік* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Поліський національний

університет, 2024. С.85-87. (0,14 д.а.). URL: https://studia.milenium.edu.pl/images/do_pobrania/____.pdf Особистий внесок автора: *визначено ключові чинники до формування людського потенціалу*. (0,10 д.а.).

14. **Бірюков Є. В.** Стан та розвиток людського потенціалу в умовах військового екоциду. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: 2024 рік* : матеріали V Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 15 листопада 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. С. 52-57. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29311> (0,29 д.а.).

15. **Бірюков Є. В.** Людський потенціал, як складова розвитку інноваційного підприємництва малого та середнього бізнесу. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: 2025 рік* ; матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 28 березня 2025 р. Київ : КНУТД, 2025. С. 224-226 (0,01 д.а.).

16. **Бірюков Є. В.** Електронне навчання, як нова технологія інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультлінгвального глобалізованого світу: 2025* : X Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, С. 331-332 (0,01 д.а.).

17. **Бірюков Є. В.** EdTech технології, як сучасні інструменти інноваційного розвитку людського потенціалу. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: 2025 рік* ; матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 29 квітня 2025 р. Київ : КНУТД, 2025. С.239-240 (0,01 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	28
1.1. Сутність, значення та складові інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу.....	28
1.2. Передумови та чинники впливу на формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу в Україні.....	57
1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінювання формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу.....	75
Висновки до розділу 1.....	92
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	93
2.1. Характеристика сучасного стану малого і середнього бізнесу в Україні та перспективні напрями його розвитку.....	93
2.2. Аналіз конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу.....	107
2.3. Трансформація стратегічних напрямів інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу в умовах індустрії 5,0....	118
Висновки до розділу 2.....	134
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ....	137
3.1. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті побудови НР-екосистеми.....	137
3.2. Організаційно-економічний механізм формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу в умовах	

індустрії 5,0.....	153
3.3. Методика оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу.....	177
Висновки до розділу 3.....	195
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	203
ДОДАТКИ.....	226

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклади вищої освіти

ІКТ – інтегровані комп’ютерні технології

МСБ – малий і середній бізнес

США – Сполучені Штати Америки

ТНК – транснаціональна корпорація

ШІ – штучний інтелект

AR та VR – технологія доповненої та віртуальної реальності

ATS – система управління кандидатами

B-learning – змішане навчання

CLT – теорія когнітивного навантаження

CMR-екосистема – автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства

D-learning – дистанційне навчання

DESI – Індекс цифрової економіки та суспільства

EBA – Українська Бізнес Асоціація

EdTech – інформаційні технології в освіті

E-learning – електронне навчання

ERP – автоматизована система планування ресурсів підприємства

EBSI – Європейська ініціатива блокчейн-сервісів

HR-екосистема – автоматизована система управління персоналом та ведення кадрового обліку на підприємстві

IT – інформаційні технології

LMS – система управління менеджментом

PMS – системи управління ефективністю

SEL – соціально-емоційне навчання

SMR-екосистема – автоматизована система управління взаємовідносинами з постачальниками на підприємстві

T-learning – традиційне навчання

ВСТУП

Актуальність теми дисертаційного дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку особливої важливості набуває питання забезпечення стійкого та інноваційного розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ), що виступає не лише фундаментом економіки України, а й рушієм її відновлення та адаптації до нових реалій. МСБ забезпечує значну частку зайнятості населення, сприяє формуванню конкурентного середовища, стимулює інноваційні процеси та економічну динаміку на регіональному та національному рівнях.

Водночас, ефективність функціонування підприємств МСБ все більше залежить не від рівня фінансових чи матеріальних ресурсів, а й від здатності підприємств формувати, розвивати та максимально ефективно використовувати наявний людський потенціал. Саме людський потенціал, як сукупність знань, навичок, креативності, інноваційного мислення, лідерських якостей та адаптивності працівників, перетворюється на стратегічний актив, який визначає спроможність підприємств МСБ до інновацій, трансформацій, упровадження сучасних управлінських практик та цифрових технологій, здатний забезпечити інноваційні прориви, підвищити продуктивність та забезпечити підприємствам МСБ довготривалі конкурентні переваги.

На цьому тлі постає необхідність концептуального переосмислення традиційних підходів управління персоналом та розвитку людського потенціалу МСБ. Застарілі методи вже не можуть забезпечити інноваційний розвиток людського потенціалу, динамічний розвиток і конкурентоспроможність МСБ. Необхідне провадження нових, інноваційно-орієнтованих моделей інноваційного розвитку людського потенціалу, що враховують особливості сучасного ринку праці, цифрових трансформацій, потреб у безперервному навчанні персоналу, залученні та утриманні талановитих працівників інноваційного типу.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена

потребою у розробленні науково-обґрунтованих теоретико-методичних підходів до формування інноваційного розвитку людського потенціалу, який відповідав би сучасним викликам та сприяв зміцненню конкурентних позицій МСБ на національному та міжнародному ринках.

Теоретико-методичні і прикладні аспекти формування та інноваційного розвитку людського потенціалу знайшли своє відображення в працях таких вітчизняних науковців, як: Н. Березова, М. Біль, І. Бондарук, Я. Брич, Т. Вакарчук, В. Вергун, О. Верітов, Л. Водянка, І. Гайдук, О. Головньов, О. Грішнова, Г. Гузенко, М. Гуревич, Л. Довгаль, С. Дуга, О. Дуляба, К. Жевела, А. Жевела, В. Зирянов, А. Карпенко, Н. Карпенко, С. Кіндрат, С. Климков, Т. Корецька, М. Крамчанінова, М. Касаткіна, Н. Кузнецова, Л. Лєдовська, А. Левченко, Л. Лісовська, Д. Ратушняк, О. Лусте, В. Ткач, А. Юрчик та багатьох інших.

Питання функціонування підприємств МСБ у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності висвітлено у наукових працях вітчизняних учених, серед яких: С. Башлай, М. Бодрецький, В. Волохович, В. Головньов, Л. Горбач, М. Гуревичов, А. Жидик, С. Ілляшенко, А. Кобук, Ю. Костенюк, Л. Куцеконь, М. Кучер, А. Магомедова, Ю. Товт, С. Яремко та інші.

Попри провідну роль людського потенціалу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств МСБ, в Україні досі недостатньо сформовано екосистемний та інтегрально-індексний підходи до інноваційного розвитку людського потенціалу саме в сегменті МСБ. Наявні практики переважно не враховують специфіки діяльності МСБ, таких як обмежені ресурси, низький рівень цифрової трансформації, нестача стратегічного HR-менеджменту та слабка взаємодія з інноваційними екосистемами. Саме тому, актуальність дослідження зумовлюється необхідністю розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування інноваційного розвитку людського потенціалу як засобу підвищення конкурентоспроможності МСБ. Необхідність розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій формування інноваційного

розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні зумовили вибір теми дисертаційної роботи, мети, завдань та методів дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами:

«Домінанти інноваційного розвитку бізнесу в умовах смартекономіки» (державний реєстраційний номер 0124U004191), у межах якої здобувачем досліджено особливості побудови HR-екосистеми підприємства малого та середнього бізнесу в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу;

«Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку в постпандемічному суспільстві» (державний реєстраційний номер 0121U114581), у межах якої здобувачем обґрунтовано напрями впровадження концепції інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу (довідка № 05-77/1212 від 17.06.2025 р.).

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розроблення і впровадження організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті функціонування HR-екосистеми підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено понятійно-категоріальний апарат інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу в контексті економіки знань та цифрової економіки;
- обґрунтовано вплив цифрової трансформації економіки на формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні;
- сформовано теоретико-методичні підходи до оцінки формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу;
- визначено сучасний стан малого та середнього бізнесу в Україні та

перспективні напрями його розвитку;

- здійснено аналіз конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу в Україні;

- виявлено сучасні глобальні та національні тренди інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу в умовах індустрії 5,0;

- розроблено концептуальний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті побудови НР-екосистеми

- розроблено організаційно-економічний механізм формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу в умовах індустрії 5,0 та обґрунтовано ефективність його імплементації на підприємствах малого та середнього бізнесу

- розроблено методику оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу з урахуванням системи показників за чотирма складовими.

Об'єктом дослідження є формування та розвиток людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств в контексті підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ, фундаментальні положення загальноекономічних теорій та теорій людського капіталу. Під час проведення дисертаційного дослідження використані такі методи: *гносеологічного аналізу* – для вивчення генези понять «людський потенціал», «інноваційний розвиток людського потенціалу»; *теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, індукції та дедукції* – для виявлення загальних закономірностей еволюційного розвитку, передумов формування людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу; *структурно-логічного*

аналізу – для вивчення сучасного стану малого та середнього бізнесу в Україні; *групування й класифікації* – для систематизації чинників, що впливають на інноваційний розвиток людського потенціалу малого та середнього бізнесу в контексті підвищення конкурентоспроможності; *методи аналізу конкурентоспроможності* – для оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу; метод «квадрат інноваційного потенціалу» – для розроблення методики оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу; *таблично-графічний* – для наочного зображення проведених аналітичних розрахунків та положень дисертації.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, наукова періодика, монографії, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених із проблем інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу, що оприлюднені в наукових виданнях; фінансова звітність вітчизняних суб'єктів господарювання, експертні та прогнозні матеріали щодо розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів. Результати наукового дослідження сприяють розв'язанню важливої наукової проблеми обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в Україні. Найбільш суттєвими результатами, які розкривають наукову новизну дисертації, є:

уперше:

– запропоновано концептуальний підхід інноваційного розвитку людського потенціалу, що базується на формуванні HR-екосистеми, як складової частини загальної екосистеми малого та середнього бізнесу, яка функціонує на базі застосування новітніх цифрових інструментів та EdTech-технологій, що фокусується на підборі кадрів, плануванні кар'єрного розвитку, організації й автоматизації кадрової роботи, мотивації, оцінки та

конкурентоспроможності людського потенціалу; це дозволило забезпечити інтеграцію новітніх цифрових компетентностей в інноваційний розвиток людського потенціалу.

удосконалено:

– алгоритм комплексного оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу в МСБ, що на відміну від наявних, охоплює етапи постановки цілей, формування матриці компетенцій, збирання та опрацювання даних, розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування розвитку; це дасть можливість імплементувати кількісний та якісний підходи у процесі прийняття кадрових рішень та забезпечить не лише точкове вимірювання окремих характеристик, а й цілісну картину інноваційного кадрового потенціалу підприємства;

– – методику аналізу конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу, що на відміну від існуючих, ілюструє взаємозв'язок між продуктивністю праці персоналу та рівня інноваційного розвитку цифрових навичок; це надало можливість встановити рівень інноваційного розвитку персоналу МСБ в умовах цифрової економіки;

– стратегічні напрями інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в умовах індустрії 5,0, що різняться в частині набуття новітніх інструментів EdTech, які дали змогу побудувати диверсифіковану матрицю інноваційного розвитку, у контексті якої працівники здобувають нові компетенції інноваційного типу;

– організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу, який на відміну від наявних, базується на синергічному поєднанні інструментів, методів і важелів; застосування на практиці даного механізму надало можливість сформувати та запропонувати стратегічні, тактичні та оперативні заходи безперервного навчання та мотивації персоналу, результатом яких стало підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ;

– методику оцінювання рівня інноваційного розвитку людського

потенціалу, яка відрізняється від наявних, запропонованими домінантними складовими, а саме, креативною, ринковою, інноваційною та інтелектуальною, що дали змогу провести ранжування індивідуальних показників цих складових та спрогнозувати значення векторів «квадрату інноваційного розвитку людського потенціалу» підприємств для малого та середнього бізнесу.

набули подальшого розвитку:

– категоріальний апарат у сфері людського капіталу, який відрізняється в частині осмислення ключових понять «людський потенціал» та «людський капітал», що дало змогу сформулювати авторське визначення інноваційного розвитку людського потенціалу, як процесу впровадження новітніх підходів технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного конкурентоспроможного розвитку малого та середнього бізнесу;

– класифікаційні ознаки індивідуальних чинників впливу на людський потенціал, що на відміну від наявних, визначають особистісні компетенції в частині критеріальних ознак розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу;

– методичний інструментарій оцінювання стану малого та середнього бізнесу, що відрізняється в частині виявлення подальших перспективних напрямів його розвитку, які актуалізовані на збільшення конкурентоспроможності та розширення своєї присутності на зовнішніх ринках.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретико-методичні підходи, отримані теоретичні висновки і практичні рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій щодо їх використання на підприємствах малого та середнього бізнесу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу.

Представлені в дисертаційному дослідженні наукові й теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації, висновки і пропозиції знайшли своє відображення у практичній діяльності:

ПрАТ «Датагруп», м. Київ, які дозволили використати запропонований автором алгоритм комплексного оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу для підприємств МСБ, що охоплює етапи постановки цілей, формування матриці компетентностей, збирання та опрацювання даних, розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування розвитку (Довідка № 5614 від 05.06.2025 р.).

ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ», м. Київ, які використано для здійснення оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, що проводиться на основі вибору системи показників та методів, що відображають вклад персоналу у генерування, адаптацію й впровадження інновацій (Довідка № 1504-01 від 15.04.2025 р.);

ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНС», м. Київ, які впроваджено на базі диверсифікованої матриці щодо вибору технологій інноваційного розвитку людського потенціалу, заснованих на інструментах EdTech, який автор запропонував здійснити з урахуванням значущості виділених груп та відповідно до методів інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ (Довідка № 08-04/1 від 08.04.2025 р.);

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертації доповідалися й одержали схвалення на п'яти міжнародних та п'яти всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Результати дослідження оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Майбутнє – аудит: 2024 рік» (м. Кривий Ріг, 2024 р.); III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 2024 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 2024 р.); III Міжнародна науково-практична конференція

«Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (м. Житомир, 2024 р.); VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2025 р.).

А також на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (м. Київ, 2024 р.); V Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 2024 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (м. Київ, 2025 р.); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу» (м. Київ, 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, з них: 6 статей – у фахових періодичних виданнях України, 1 розділ у закордонній колективній монографії; 10 публікацій – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,64 друк. арк., з яких автору належить 5,83 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота вміщує вступ, три розділи і висновки. Загальний обсяг роботи становить 247 сторінок, з них основного тексту – 202 сторінки. Матеріали дисертації містять 24 таблиці, 39 рисунків та 9 формул. Список використаних джерел із 180 найменувань розміщено на 23 сторінках, додатки – на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, значення та складові інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу

Бізнес в Україні працює у динамічних умовах глобальної конкуренції, політичної та економічної нестабільності, де людський потенціал є ключовим чинником успіху. Сучасне бізнес-середовище потребує безперервного впровадження інновацій, розвитку людського потенціалу, набуття нових компетенцій з метою підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності діяльності.

Розвиток людського потенціалу через навчання і розвиток навичок забезпечує можливість бізнесу залишатися конкурентоспроможним, як на національному, так і на світовому рівнях. Враховуючи це підприємства мають більше шансів залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, які є вкрай важливими для підтримки конкурентоспроможності.

З розвитком сучасних технологій багато бізнес-процесів автоматизуються, що змінює вимоги до навичок працівників, вимагають від них постійного оновлення знань та набуття нових умінь. Це приводить до того, що зростає потреба в працівниках, які мають навички роботи з сучасними технологіями, а автоматизація рутинних завдань створює потребу в персоналові, який здатний генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації. Вміння використовувати цифрові інструменти і платформи, швидко адаптуватися до новітніх технологій і постійних змін у робочих процесах стає необхідністю в багатьох професіях.

Глобалізація, формування інноваційної економіки, автоматизація та розвиток новітніх технологій суттєво змінюють вимоги до компетенцій працівників, навичок, знань працівників, створюють нові виклики для бізнесу та необхідність пошуку нових методів особистісного та професійного розвитку людського потенціалу. Тому бізнес зобов'язаний враховувати соціальні результати

зазначених змін, адаптуватися до них, забезпечувати безперервний розвиток людського потенціалу, його підтримку і перенавчання для працівників, які можуть втратити роботу.

На ринку з'являються нові спеціальності, професії, які вимагають від працівників специфічних навичок, створюються проєкти, що потребують міждисциплінарної співпраці та інноваційного підходу до розв'язання проблем, ухвалення управлінських рішень.

Швидкі зміни у бізнес-середовищі потребують від працівників здатності швидко адаптуватися, тому інноваційний розвиток людського потенціалу повинен сприяти формуванню гнучких і адаптивних працівників.

Бізнес, який інвестує у розвиток своїх працівників, сприяє сталому розвитку суспільства, не лише підвищує продуктивність праці працівників, а й обумовлює розвиток громад, де вони живуть і працюють. Це веде як до економічного розвитку, так і до покращення соціальних умов. Розвиток людського потенціалу через навчання, тренінги й інноваційні проєкти стимулює креативність і винахідливість серед працівників. Інновації часто виникають у середовищі, де заохочується співпраця і командна робота, відбувається підтримка формування інноваційної культури.

Дефініція «потенціал» має латинське походження від слова *potential*, в українському перекладі характеризує «можливість» і тлумачиться як комплекс усіх можливих засобів і можливостей, які можна використовувати в будь-якій сфері без жорстких обмежень і гарантованого успіху [93, с. 20]. Потенціал відображає становище суб'єкта у контексті здатності виконувати дії, здійснювати діяльність, роботу відповідного рівня якості.

Вітчизняні науковці з точки зору економічного тлумачення трактують потенціал як «існуючі в економічного суб'єкта ресурси, їхню оптимальну структуру та здатність ефективно використовувати ці ресурси для досягнення поставленої мети» [53, с. 13].

Дослідженню формування та розвитку людського потенціалу присвячені наукові праці видатних українських і зарубіжних учених, таких як: Садова У. Я.,

Степаненко Т. М., Цимбал Л. І., Сен А., Махбуб Х., Стігліц Е.Д., Родрік д., Ченг Н-Дж. та інших. Наприклад, Цимбал Л. І. аналізує людський потенціал як одну з передумов економіки знань, а також аналізує теоретико-методичні підходи до визначення цього поняття [137]. Непрядкіна Н. В. визначає людський потенціал, як сукупність умов життя людини в її соціальному, політичному, культурному, духовному, матеріальному та інших аспектах [92]. Садова У. Я. досліджує якість людського потенціалу в контексті енергетичної парадигми, розробляє методичні рекомендації щодо його формування та розвитку [117]. Науковці Садова У. Я., Степура Т. М. розширюють вивчення якості людського потенціалу з точки зору дисбалансних викликів [118]. Шевченко Б. О., Непокупна П. А. вивчають чинники формування людського потенціалу в умовах інноваційної економіки [149]. Стефанишин О. В. досліджує людський потенціал ринкової економіки України, аналізує чинники, що впливають на його розвиток [127]. Прошак В. П. розробив концепцію інтелектуального капіталу в сучасній економічній теорії, розглянув місце людського потенціалу в системі інтелектуального капіталу [108]. Це лише деякі з багатьох науковців, які досліджують розвиток людського потенціалу. Їхні праці роблять значний внесок у розуміння цієї складної та багатогранної теми.

Термін «людський потенціал» є порівняно новим, однак його масштабно застосовують в сучасній економічній теорії та практиці. Розповсюдженню цього терміна сприяли кардинальні зміни у економічній сфері. Так, Худолей В. Ю., Тульчинський Р. В., Ханін С. Г. зазначають, що в розвитку сучасної економіки знань, людина стає головним суб'єктом розвитку, рушійною силою економіко-соціальних перетворень [135]. У дослідженні Седікової А. О., Мироненко Б. В. наголошується, що людський потенціал представляє новий етап розвитку людини, на якому зростає роль її продуктивних можливостей. У гру вступають інтелектуальні, соціальні, психологічні та культурні якості, тобто людські характеристики [121].

Вивченню суті людського потенціалу, розв'язанню проблем його формування та розвитку приділяють увагу як економісти, так і соціологи та філософи, зокрема Антонюк В. П., Амоша О. І., Грішнова О. А., Задорожна С. М.,

Заславська Т. І., Мельцер Л. Г., Стефанишин О. В., Шаульська Л. В. та інші. Дослідники по різному трактують це поняття, сформувавши узагальнену понятійно-теоретичну базу. Поняття «людський потенціал» є найширшим за змістом і охоплює інші види потенціалів. Трамбування поняття «людський потенціал» наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Трамбування поняття «людський потенціал»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Задорожна С. М.	Людський потенціал є соціально-економічною категорією, зміст якої розкривається у елементарному прояві якісних і кількісних біологічних, фізіологічних, духовних, моральних, творчих, соціальних, економічних та інтелектуальних властивостей індивіда, соціальних груп або населення країни, які лише за умови їх ефективного використання забезпечать його розширене відтворення [49]
2	Заславська Т. І.	Людський потенціал – сукупність фізичних сил, ділової активності, ініціативи, творчої енергії громадян, які можуть бути використані для досягнення індивідуальних та суспільних цілей [25]
3	Антонюк В. П., Амоша О. І., Мельцер Л. Г. та ін.	Людський потенціал виражає сукупні можливості окремої людини або населення країни, регіону, іншої людської спільноти до економічної, соціальної діяльності та власного розвитку [80]
4	Грішнова О. А.	Людський потенціал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності [29]
5	Шаульська Л. В.	Людський потенціал – сукупна здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку [141, с. 93–94].
6	Стефанишин О. В.	1) людський потенціал відображає минуле, тобто є сукупністю властивостей, нагромаджених людською економічною системою в процесі її становлення, та зумовлює її можливості щодо функціонування і розвитку; 2) людський потенціал – здібності людини взагалі, які не залежать від використання у матеріальному чи нематеріальному виробництві; 3) людський потенціал – це присвоєні «потенціали» людей (соціально-демографічні, освітньо-професійні, інтелектуальні, духовно-інформаційні, інноваційні, креативні, культурні) [126, с. 18–19]
7	Кубіній Н. Ю.	Людський потенціал – сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров'я і моральності, постійного розвитку навичок і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння [81, с. 28]

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
8	Зиранов В.	Людський потенціал – сукупна чисельність населення, що спроможна здійснювати економічну діяльність в якості споживання матеріальних та нематеріальних благ, забезпечення діяльності держави через фіскальний механізм, участі в процесі створення сукупного продукту в якості носіїв робочої сили, підприємницьких та творчих здібностей [52]
9	Левчук О.І.	Визначається виключно індивідуальною спроможністю людини змінити свій особистісний простір [77]
10	Степура Т. М.	Об'єктивно обумовленої, кількісно визначеної інтегральної сукупності якісних властивостей людини та об'єднань людей, які формуються і можуть бути активізовані за певних умов середовища їх існування (життя та праці), і вказують на можливі межі залучення їх до економічної діяльності, споживання, саморозвитку, а також для подальшого відтворення компонент людини та їх об'єднань для економічного, соціального, духовного поступу, щасливого життя (у широкому розумінні, яке відображає глобальні цілі людського розвитку) [125]

Джерело: складено автором

Дослідивши та проаналізувавши теоретичний базис підґрунтя змісту поняття «людський потенціал», можна стверджувати, що людський потенціал, за авторським визначенням, охоплює всі компетенції, можливості, здібності, навички, знання та мотивації людини, які можуть бути використані для виробництва матеріальних і духовних цінностей в суспільстві, а також фізичні, психологічні, соціальні і культурні характеристики і творчі здібності. Як зазначає Гузенко Г. М., людський потенціал стосується всіх верств населення, спроможних до будь-якої соціально-позитивної діяльності, охоплює такі аспекти, як можливості і кількісного, і якісного розвитку людської спільноти, можливості економічної і соціальної діяльності, соціальної взаємодії і взаєморозуміння [32].

Людський потенціал має особливі ознаки, які відрізняють його від інших видів потенціалів підприємства. Так, у дослідженні Замараєва А. В. зазначено, що людський потенціал має властивості, які не вичерпуються сумою переліку якостей людей і характеризується системністю та естравертістю [50]. У дослідженні Бадури Р. проведена систематизація людського потенціалу за віковими ознаками людини [1]. Ємельянова Ю. виділяє такі ознаки людського потенціалу, як спроможність людини до творчої праці задля створення товарів,

послуг, доданої вартості, підвищення якості робочої сили індивіда, колективного суб'єкта (підприємства, фірми, корпорації), країни [44]. Рудич Л. В. характеризує людський потенціал в економічному, соціально-організаційному, соціально-економічному, демографічному та духовно-практичному контексті [112]. Бузецький І. Г. до ключових рис формування людського потенціалу відносить спектр втілених у людині природних здібностей, таланту та бажання, вміння і можливість їх само реалізувати; підтримання протягом всього життя міцного стану здоров'я, високого рівня освіти, кваліфікації; та їх здатність приносити дохід, з одночасним прагненням облаштувати не тільки власне місце проживання, а й усе суспільство [18]. Шепеленко С. М. узагальнює чинники, які мають вирішальний вплив на результати людського розвитку та відповідають ключовим людським потребам, до яких відносить: демографічну ситуацію; охорону здоров'я та освіти; матеріальний добробут; зайнятість та рівень злочинності тощо [150]. Геодемографічні особливості людського потенціалу розглядаються в дослідженні Заставецької Л. Б., Заставецького Т. Б., Дударчука К. Д., Ілляша І. Д. та Стецько Н. П. Автори наголошують, що збільшення тривалості життя та старіння населення має значний вплив на формування людського потенціалу, що аналізується на прикладі країн ЄС [51].

Узагальнюючи досліджені теоретико-методичні підходи до дефініції «людський потенціал» дають змогу, на нашу думку, виділити такі ключові ознаки цього поняття, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності МСБ:

- всебічний розвиток людини;
- розкриття людських можливостей;
- ресурси людського розвитку;
- інвестиції в людський розвиток;
- якість життя;
- соціальний прогрес;
- соціальна згуртованість;
- соціальна мобільність;

— людська гідність.

Розвиток уявлень про роль людини та її можливості дали змогу визначити основні умови оптимальної реалізації людського потенціалу в інноваційній системі, яка є невід’ємною основою нової економіки, економіки знань [64]. Доцільно підкреслити зв’язок між людським потенціалом і рівнем життя людей, важливість створення умов для того, щоб люди могли реалізувати свій повний потенціал, краще використовувати зусилля для розвитку суспільства. Людський потенціал охоплює не лише фізичні та інтелектуальні здібності, а й моральні, емоційні та соціальні якості людини.

На основі проаналізованих наукових підходів до трактування поняття «людський потенціал» сформулюємо його ключові критерії та характеристики, що узагальнено у табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Критерії та характеристики людського потенціалу

Критерії	Характеристика
1	2
Соціально-економічна категорія	Людський потенціал є комплексною категорією, яка охоплює різні соціальні та економічні аспекти
Елементарні природні, людські прояви	Проявляється через якісні та кількісні біологічні, фізіологічні, духовні, моральні, творчі, соціальні, економічні та інтелектуальні властивості індивідів, соціальних груп або населення країни
Фізичні сили та ініціатива	Передбачає фізичну силу, ділову активність, ініціативу, творчу енергію громадян, що можуть бути використані для досягнення індивідуальних суспільних цілей
Ефективне використання та відтворення	Ефективне використання людського потенціалу забезпечує його розширене відтворення
Сукупні можливості	Виражає сукупні можливості окремої людини або населення країни, регіону, іншої людської спільноти до економічної, соціальної діяльності та власного розвитку
Запас продуктивних якостей	Сформований або розвинений у результаті інвестицій запас здоров’я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей
Цілеспрямоване використання	Запас якостей використовується цілеспрямовано в певній сфері економічної діяльності
Сукупна здатність	Сукупна здатність людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) та окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку

Продовження таблиці 1.2.

1	2
Минуле та нагромадження	Відображає минуле, є сукупністю властивостей, нагромаджених людською економічною системою в процесі її становлення, та зумовлює її можливості щодо функціонування і розвитку
Загальні здібності	Здібності людини, які не залежать від їх використання у матеріальному чи нематеріальному виробництві
Присвоєні види потенціалів	Передбачає соціально-демографічні, освітньо-професійні, інтелектуальні, духовно-інформаційні, інноваційні, креативні та культурні потенціали людей
Самореалізація	Розкриття та реалізації свого потенціалу, талантів, здібностей і можливостей
Креативність	Творчі здібності людини, можливість створювати інновації, здатність до інноваційного розвитку

Джерело: складено автором [147]

Узагальнення критеріїв та характеристик людського потенціалу свідчить про багатогранність поняття людського потенціалу, який не обмежується лише економічною сферою, а проявляється в різних аспектах життя людини, пов'язаний із втіленням у сфері споживання, різних видах діяльності, духовному житті, відпочинку, міжособистісних відносинах, сприяє формуванню нових пріоритетів економічної діяльності, виявленню суспільно-еволюційних трансформацій у процесі праці, дослідженню інноваційних, економічних та суспільних змін. Все це визначає структуру людського потенціалу [147].

Результати узагальнення критеріїв та характеристик людського потенціалу, що наведені в *табл. 1.2.*, дало змогу визначити одну з ключових його класифікаційних ознак, яка має визначальний вплив на формування інноваційного розвитку людського потенціалу та можливість досягнення конкурентоспроможності МСБ (*табл. 1.3.*) [9].

Вроджений людський потенціал – це природжені (генетично закладені) здібності, які людина отримує від народження, до яких належать:

- фізичні особливості (сила, витривалість, швидкість реакції);
- природні задатки (музичний слух, математичне мислення, координація рухів);

– особливості темпераменту (схильність до емоційності, раціональність мислення) [9].

Таблиця 1.3.

Складові формування інноваційного розвитку людського потенціалу

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ	
Вроджений (основа розвитку особистості)	Набутий (реалізація можливостей людини в суспільстві)
– Фізичні здібності (фізіологічні особливості) людини	– Компетенції (знання, вміння, навички)
– Генетичні властивості	– Інтелектуальні здібності
– Здоров'я	– Гнучкість у зборі, опрацюванні та аналізі інформації
– Особисті риси характеру	– Територіальна маневреність та географічна гнучкість
– Психологічні особливості (фізична витривалість, імунітет, працездатність, темперамент, період активної дії)	– Накопичення досвіду
– Вроджені здібності та особисті властивості	– Мотивація до праці

Джерело: складено автором [9]

Вроджений людський потенціал тотожний поняттю фізичний потенціал працівника. За визначенням Бондарука І. Р. фізичні можливості, зумовлені віком, статтю, а також витривалість та стан здоров'я є невід'ємною компонентою фізичного потенціалу працівника [15].

Набутий людський потенціал – це сукупність компетенцій, які людина розвиває впродовж життя. Він формується завдяки:

- освіті (шкільній, університетській, професійній підготовці);
- практичному досвіду (робота, стажування, проекти);
- самоосвіті (читання, курси, тренінги);
- соціальному середовищу (взаємодія з іншими людьми, культурні впливи) [9].

Вроджений людський потенціал створює основу для розвитку особистості, а набутий – реалізує можливості людини в суспільстві. Набутий людський потенціал є динамічною категорією, яка може підвищуватися або

зменшуватися залежно від бажань, зусиль і умов, у яких перебуває людина. Навіть великі природні здібності людини без належного навчання та практичного досвіду можуть залишитися нереалізованими. Тому розвиток людського потенціалу передбачає гармонійне поєднання природжених задатків людини та безперервного навчання протягом життя.

Окрім вродженого та набутого потенціалу працівника окремі дослідники пропонують також розглядати мотиваційний потенціал працівника. Мотиваційний потенціал працівника перебуває під впливом зовнішніх відносно нього чинників, якими є премії, заробітна плата та інші як матеріальні, так і нематеріальні стимули [15].

Цілями розвитку людського потенціалу постають тривалість здорового та активного життя, безперервність освітнього процесу, отримання ресурсів, які потрібні для гідного рівня та високої якості життя людини. Цілі розвитку людського потенціалу переростають у цілі діяльності бізнесу, зокрема, отримання доходу, підвищення конкурентоспроможності, рентабельності, ефективності праці тощо [103].

В сучасному економічному вимірі інтелектуальна праця є всеохоплюючою і обумовлює розвиток як фізичних чинників виробничого процесу, так і людського потенціалу, покращуючи та підвищуючи ефективність і продуктивність усіх працівників. Інтелектуальний потенціал втілюється завдяки інтелектуальній праці. Інтелектуальна праця постає творчим процесом взаємозв'язку інтелекту із компонентами культури, який є фундаментальною вихідною точкою формування творчого ресурсу, інтелектуальної продукції та відтворенням творчої особистості [33]. Інтелектуальна праця, як основа формування новацій, спрямована на створення новаторських наукових, організаційних і технологічних рішень, що базуються на розширених знаннях. Завдяки цьому процесу працівники створюють ідеї (нематеріальні продукти) та інновації для майбутнього ефективного та результативного впровадження, що сприяє значному розвитку науково-технічних інновацій у бізнесі та суспільстві загалом [71].

Значення інтелектуальної праці зростає завдяки науковим дослідженням, що підвищують ефективність і сприяють розвитку бізнесу, працівників; появі нових методів обміну знаннями; поглибленню спеціалізації відповідно до нових суспільних або споживчих потреб; загальній інтелектуальній праці як суспільній силі, що створює відчутні технологічні і соціальні цінності [134].

На підставі теоретико-методичних досліджень різних аспектів прояву людського потенціалу та його класифікації підсумовуємо, що однією з найбільш повних характеристик, властивостей сучасних уявлень науковців про структуру людського потенціалу із такими елементами є: демографічний, інтелектуальний, освітньо-професійний, діяльнісний, соціально-економічний, громадсько-політичний та здоров'я [29, с. 17–18]. Для здійснення управління працівниками на виробництві відзначають важливість введення поняття «людського потенціалу» як основного елемента у духовний розвиток людей, що відповідають духовним потребам суспільства [83].

Інноваційний розвиток людського потенціалу варто розглядати в контексті людського потенціалу творчих індивідів, які поєднують природні, розумові, творчі здібності, вміння, здоров'я людей задля їх використання і відтворення з метою особистісного та суспільного розвитку.

В економічній літературі часто застосовують поняття трудовий потенціал. Трудовий потенціал є лише однією з підсистем більш широкої категорії – людського потенціалу. Статистичний підхід до визначення відмінностей між трудовим і загальним людським потенціалом полягає в тому, що тільки працездатні громадяни становлять носіїв першого, тоді як другий охоплює всіх жителів країни, а також тих, хто не досяг працездатного віку. Цей статистичний підхід відображає очевидні розбіжності і не дозволяє провести якісну характеристику цих категорій [32]. Отже, людський потенціал є комплексним і багатограним поняттям.

Теорії людського потенціалу та розвитку в більш-менш цілісному форматі сформувалися на межі 80-х–90-х років XX століття. Концепція людського потенціалу розглядає населення у всій різноманітності знань,

здібностей, особистісних характеристик, навичок незалежно від того, наскільки вони використовуються або можуть бути використані у виробничій діяльності. З цього погляду навіть за умови проведення аналізу працездатних людей можна розрізнити його трудовий і людський потенціал.

Поняття «людський потенціал» бере свій початок із зародження концепції людського капіталу (Беккер Г., Брукінг Є.), яка серед економічних досліджень є найбільш всеохоплюючим методологічним підґрунтям для аналізування процесів відтворення людського потенціалу [29]. У. Петті вважав, що населення відіграє вирішальну роль у збагаченні країни і є інвестицією, підкреслював важливість населення як економічного чинника, визнавав людські ресурси ключовим елементом національного процвітання. У період переходу від індустріального до постіндустріального суспільства, зростає значення висококваліфікованої праці та інтелектуальних здібностей людини як основи, на якій ґрунтується успіх соціально-економічного розвитку країни. Унаслідок цього розвиток людського капіталу та людського потенціалу стає не лише особистою проблемою конкретного працівника або його роботодавця, а й стратегічним завданням у побудові держави для досягнення загального добробуту. Оскільки розвиток певної концепції людського капіталу і потенціалу відображає об'єктивний запит суспільства на підвищення його ресурсного потенціалу, відбувається зростання рівня кваліфікованих ресурсів, які виконують високоінтелектуальні функції [67].

У контексті дослідження особливу увагу заслуговує концепція А. Сміта, яка розкриває функціональні завдання відтворення людського капіталу і визначає його стратегічну місію у розвитку сучасних інституційних структур у різних сферах суспільного життя. А. Сміт підкреслював важливість знань та навичок для економічного успіху, вважав, що людський капітал є більш цінним, ніж фізичний капітал та визнавав інвестиції в освіту та навчання ключовим чинником економічного розвитку [85]. З цієї точки зору вчені сформулювали основні аспекти для визначення місії людського капіталу, які треба враховувати, а саме: регіональні економічні системи представляють собою

складні інституційно-господарські утворення, які потребують глибокої та системної інноваційної модернізації, що може бути забезпечено лише постійно відтворюваним людським капіталом; в класичному варіанті модернізація завжди потребує наявності людського капіталу і створених ним нематеріальних активів.

Економісти XX століття розглядали людський капітал, представлений знаннями, вміннями та навичками, як важливий економічний чинник. Їх праці заклали фундамент для сучасного розуміння ролі людського капіталу та людського потенціалу в економіці. Ідеї А. Маршалла, Л. Вальраса та Й. Шумпетера продовжують впливати на економічну теорію та практику до сьогодення [60]. Цей підхід підкреслював важливість інвестицій в освіту та розвиток людського капіталу, дав можливість краще зрозуміти вплив людського капіталу на економічне зростання та процвітання. Ця ідея стала одним з основних принципів сучасної економічної політики, підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Лише в 60-ті роки XX століття людський капітал став предметом самостійного теоретичного дослідження і зародження теорії людського потенціалу. Ідеї Чиказької школи мали вирішальний вплив на розвиток теоретичних уявлень про людський капітал і потенціал. Автори підкреслили важливість інвестицій в освіту та розвиток людських ресурсів [176].

Враховуючи зростаючу важливість людського капіталу і потенціалу та інших нематеріальних активів, виникла потреба в розробленні нових методів їх вимірювання та оцінювання. Розуміння ролі нематеріальних чинників необхідне для ухвалення обґрунтованих рішень в сфері економічної політики. Важливо провадити емпіричні дослідження для перевірки теоретичних гіпотез та розроблення практичних рекомендацій, а самі дослідження повинні бути міждисциплінарними та об'єднувати знання з різних галузей науки.

Теорія людського капіталу і людського потенціалу еволюціонувала в період, коли неокласична економічна парадигма домінувала в західній економічній думці. Сучасна теорія людського капіталу і потенціалу є більш

складною та багатогранною, ніж неокласична теорія, і вона враховує широкий спектр чинників, які впливають на людський капітал та потенціал, їх вплив на економіку. Теорія людського капіталу використовується для формування економічної політики, спрямованої на підвищення рівня кваліфікації робочої сили та стимулювання інновацій.

Аналізуючи відмінність між поняттями людський капітал та людський потенціал, зауважимо, що процес створення і впровадження людського капіталу здійснюється на всіх рівнях і етапах організаційної діяльності, що сприяє формуванню структури суспільних відносин. Водночас його відновлення завжди передбачає залучення зовнішніх учасників, відповідно до дій, в яких здійснюється просування їх ресурсного потенціалу та формування нового циклу його відтворення [140, с. 121–135].

Основна ідея Дж. Гелбрайта полягає в тому, що розвиток трудових навичок людини сприяє зміцненню національного багатства через підвищення її кваліфікаційної структури, що є ключовою складовою людського капіталу та потенціалу [85]. Цей контекст ідентифікації людського капіталу та потенціалу відображає сучасне бачення вченого щодо переосмислення ролі людини у соціально-економічному розвитку держави.

Водночас Ф. Лист, А. Маршалл, Дж. Мілль, В. Рошер, Г. Сіджуїк сутність людського капіталу чи потенціалу розглядають через можливість опанування людиною якісних характеристик та набутих здібностей, які виявляються завдяки трудовому процесу життєдіяльності. Вчені акцентують увагу на «сукупності виробничих якостей працівника», якими людина користується протягом свого життя, перетворюючи їх на додатковий прибуток [85].

Д. Норт вказує на те, що емоційний стан людини впливає на формування її знань, переконань і інститутів, що створюються на основі цих переконань. Учений стверджує, що кожна людина має вроджений людський потенціал, що визначається її індивідуальним генетичним комплексом. Отже, набуті людиною цінності можуть бути посилені через відповідні інвестиції і є формою людського капіталу. Таке бачення людського капіталу підкреслює його

інструментальну природу як засобу, через який відбувається формування та трансформація людського потенціалу [128, с. 49].

На основі цього запропоновано чітко розмежовувати поняття «людський капітал» і «людський потенціал». Ефективність такого розмежування полягає у врахуванні індивідуального та зовнішнього впливу на функціонування ресурсного потенціалу людини. Якщо людський потенціал проявляється лише в індивідуальній здатності людини до змін свого особистісного простору, то людський капітал, навпаки, безпосередньо потребує залучення зовнішніх чинників для розвитку здібностей працівника.

Згідно з Б. Кілі, людський потенціал і капітал активно формуються та реалізуються на всіх рівнях організаційних економічних відносин, відіграючи важливу роль у суспільному відтворенні. У дослідженні Калиновського А. О., Брецько Ю. М., Смаглій А. О. визначено основні компоненти розвитку людського капіталу в контексті глобалізаційних відносин, до яких віднесено: здоров'я, освіту, професійний компонент, культуру, ціннісний та поведінковий капітал [62]. З цієї точки зору відтворення людського потенціалу розглядає «капіталізацію його творчого (креативного) потенціалу», що передбачає формування нового підґрунтя взаємин між людьми [169, с. 31].

Отже, проведений аналіз теоретико-методичних підходів інноваційного розвитку людського потенціалу дає змогу констатувати наявність взаємодії понять «людський капітал» і «людський потенціал», що уможливило чітко ідентифікувати та розмежувати зміст цих понять. Людський капітал розглядається як інструмент соціально-економічного розвитку держави і важливий показник реалізації ресурсних можливостей особи. Людський потенціал описується як сукупність індивідуальних можливостей, здібностей і потреб особи, а також їхню реалізацію в різних сферах суспільного життя.

До основних концепцій розвитку людського потенціалу, які виокремлені науковцями і продовжують розвиватись в сучасному економічному вимірі відносять [48] такі:

1. Концепція управління трудовими ресурсами. Концепція розглядає технічний аспект, не управлінський напрям підготовки персоналу, єдність менеджерів, збалансований підхід до влади і відповідальності, дисциплінованість, ієрархічна чіткість, підпорядкування індивідуальних потреб загальній справі, теоретичним підґрунтям якої є теорія наукового управління Ф. Тейлора.

2. Управління персоналом. Концепція полягає у фокусуванні на підборі персоналу, його оцінці, навчанні, кар'єрному розвитку, дослідженні специфіки потреб та інтересів працівників, формуванні програм для їхнього забезпечення, теоретичним підґрунтям якої є теорія бюрократичної організації А. Файоля.

3. Управління людськими ресурсами. Теоретичним підґрунтям є концепція «людських відносин» Елтона Мейо і постбюрократична концепція організації.

4. Управління людиною. Концепція акцентує увагу на організаційній, інноваційній культурі, впливові культурних питань на управління людським потенціалом, теоретичним підґрунтям якої є концепції японського менеджменту, а людина є головним суб'єктом організації в системі управління [48].

Здійснивши аналіз концепцій розвитку людського потенціалу, доцільно виділити критерії розвитку людського потенціалу, які наведено в Додатку Б. Людський потенціал потребує постійного відтворення через навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють реалізації людського потенціалу. Освіта, навчання та підвищення кваліфікації є основними інструментами трансформації і переходу людського потенціалу на вищий рівень. Запропоновані критерії дають змогу зрозуміти особливості розвитку людського потенціалу, що є важливими для вдосконалення процесів його формування та управління.

Для безперервного відтворення людський потенціал потребує розвитку. Поняття «розвиток» науковцями розглядається з різних точок зору. Узагальнено,

розвиток визначається як процес удосконалення системи (об'єкта), спрямований на підвищення його життєздатності, розширення можливостей для подальшого функціонування та підвищення адаптивності до зовнішніх і внутрішніх чинників. На думку деяких науковців, «розвиток» визначається як здатність соціально-економічної системи змінювати свою структуру, а за іншими – як процес [74, с. 95]. Будь-який розвиток набуває сенсу лише тоді, коли він спрямований на забезпечення розвитку людини і його потреб [78].

Людський потенціал сьогодні є основою для зростання спроможності держави як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках і загалом підґрунтям для соціально-економічного поступу суспільства [152]. Розвиток людського потенціалу є фундаментом для соціально-економічного прогресу суспільства [133], вигідним вкладенням для суспільства, ключовим чинником соціального прогресу, що сприяє соціальній згуртованості та мобільності, є необхідною умовою для людської гідності. Формування людського потенціалу не можливе без застосування нових підходів, які сприяють розвитку творчих здібностей і стимулюють індивідуальний та колективний інноваційний розвиток персоналу, підтримують розвиток нових ідей, продуктів і послуг, що відповідають потребам і вимогам сучасного суспільства. Інноваційний розвиток людського потенціалу є ключовим для створення успішного, адаптивного і конкурентоспроможного бізнесу та суспільства загалом.

З точки зору наукових підходів інноваційний розвиток визначають у таких аспектах по відношенню до людського потенціалу:

- неперервний процес якісних змін ... в результаті створення, застосування та розповсюдження нових знань, машин, технологій [96];
- процес, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств [59, с. 23];
- неперервний процес впроваджуваних новинок, які ґрунтуються на нових інформаційних технологіях [154, с. 123];

– зміни, які спрямовані на оновлення та якісний ріст ефективності процесів ... і супроводжується переходом на новий рівень системної організації [28].

Можна констатувати, що інноваційний розвиток людського потенціалу – це складний і багатогранний процес, який потребує комплексного підходу до його вивчення, передбачає вдосконалення людини як об'єкта дослідження із застосуванням нових, інноваційних підходів. Інноваційний розвиток людського потенціалу – це поняття, яке має різні трактування залежно від контексту та наукової школи. Варто виокремити такі основні підходи до трактування цього поняття відповідно до напрацювань економічних шкіл, що узагальнено на рис. 1.1. [158]:

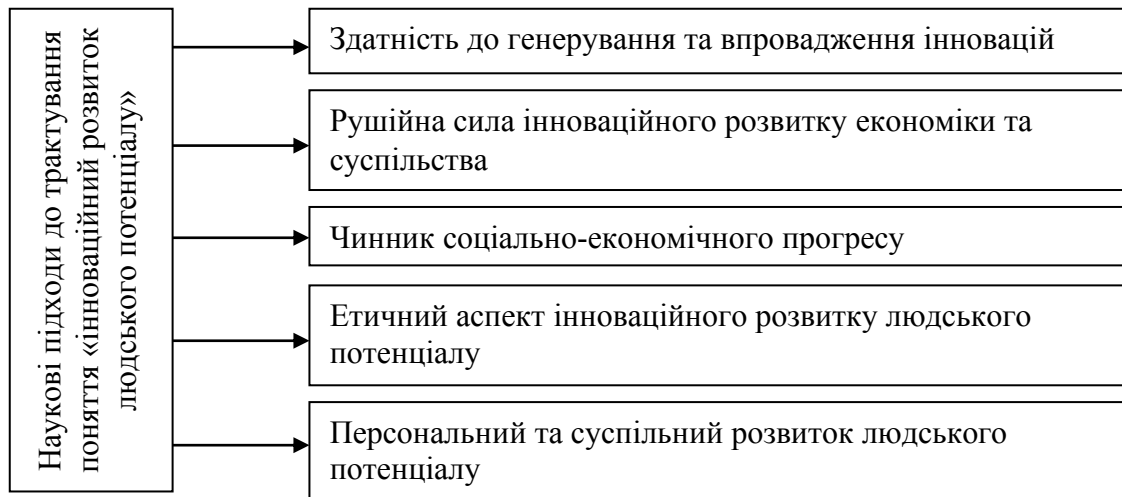


Рис. 1.1. Основні підходи до трактування поняття «інноваційний розвиток людського потенціалу»

Джерело: складено автором за [158]

1. Здатність до генерування та впровадження інновацій. Такий підхід розглядає людський потенціал як комплекс знань, навичок, здібностей та особистих якостей, які необхідні для створення та реалізації нових ідей. Важливими компонентами в цьому контексті є креативність, критичне мислення, навички розв'язання проблем, адаптивність і здатність до співпраці.

2. Рушійна сила інноваційного розвитку – підхід, який розглядає людський потенціал як найважливіший чинник, що стимулює та забезпечує

інноваційний розвиток економіки та суспільства загалом. Людський капітал, як свідчить світовий економічний досвід, стає основним ресурсом в ринковій економіці та джерелом її розвитку. За оцінками Всесвітнього банку і Програми розвитку ООН, в структурі національного багатства світу загалом природні ресурси та виробничий капітал займають лише 36 %, а людський капітал – 64 % [16]. Інвестиції в розвиток людського потенціалу, такі як освіта, наука, дослідження та розробки, розглядаються як чинники економічного зростання країни та конкурентоспроможності бізнесу.

3. Чинник соціально-економічного прогресу – підхід, який підкреслює взаємозв'язок між розвитком людського потенціалу та підвищенням якості життя людей. Розвиток людського потенціалу має на меті сприяти не лише економічному зростанню, а й соціальному прогресу, гендерній рівності, демократизації та іншим позитивним змінам у суспільстві.

4. Етичний аспект, підхід за якого відбувається акцент уваги на етичні сторони інноваційного розвитку людського потенціалу, оскільки важливо, щоб інновації відповідали принципам етики, не шкодили довкіллю та не загрожували передусім безпеці людей.

5. Персональний та суспільний розвиток. Цей підхід розглядає інноваційний розвиток людського потенціалу як процес, який збагачує життя як окремої людини, так і суспільства загалом.

Також інноваційний розвиток людського потенціалу можна розглядати з точки зору поєднання інтелектуального, фізичного та мотиваційного потенціалів, що є складниками людського потенціалу [15].

Можна стверджувати, що інноваційні підходи до розвитку людини сприяють самореалізації особистості, розширюють можливості для навчання, а також стимулюють соціальні зміни. Усі наведені наукові підходи не суперечать один одному, а лише доповнюють один одного. У дослідженні Мартинової Л. Б. пропонується розглядати конкурентоспроможність людського потенціалу з точки зору таких підходів:

1. Синергетичний підхід – цей підхід дає можливість осмислити генезу та внутрішні механізми їх виникнення, рівень взаємодії складових частин людського потенціалу [84].

2. Історичний підхід – досліджується розвиток людського потенціалу у взаємозв'язку його історичних форм [84].

3. Комплексний підхід – дає змогу розглядати компоненти людського потенціалу в їх взаємозалежності та впливі на загальний рівень конкурентоспроможності [84].

4. Системний підхід має передбачати використання відповідних принципів, форм та методів створення конкурентних переваг, розробку досконалих механізмів збереження та розвитку людського потенціалу, оцінку досягнутого фактичного рівня [84].

5. Системно-структурний підхід – передбачає цілісність дослідження, що дає змогу розглядати людський потенціал, як складну систему, що охоплює окремі відносно самостійні складники, які у своїй взаємодії створюють умови для виникнення якостей та властивостей цілісної органічної єдності, що не властиві елементам даної системи за окремого їх функціонування [139].

За авторським розумінням, інноваційний розвиток людського потенціалу бізнесу – це процес упровадження інноваційних підходів (напрямів), технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного розвитку бізнесу [144–147].

Досліджені методичні підходи до розвитку людського потенціалу дають змогу зробити висновок, що його інноваційний розвиток може бути досягнуто, передусім, за рахунок креативності персоналу та його креативного розвитку, досягнення якого може бути здійснено на основі впровадження на підприємствах МСБ креативного підходу. Креативність – здатність глибинного залучення в творчу діяльність, що приводить до створення нових культурних, наукових і соціальних продуктів; повсякденна творчість, інтелект особистості, пошук рішень локальних проблем, наприклад створення нового проєкту; здатність адаптивно

реагувати на необхідність нових підходів і нових продуктів [158, с. 451]. Креативний людський потенціал – «здатний до вироблення нових, оригінальних ідей та їх втілення, спрямований на творчість» [20, с. 514].

Креативний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ означає застосування нестандартних методів навчання, стратегій для підвищення здібностей і розвитку індивідуальних потенціалів людей. Цей підхід відрізняється від традиційних методів розвитку людського потенціалу МСБ тим, що:

- використовує нестандартні методи навчання, підвищення кваліфікації;
- заохочує креативне мислення за межами сталих явищ і закономірностей, бажання дивитись на речі з іншої точки, налаштованість на покращення навичок вирішення складних, нетипових проблем для підвищення творчості працівників;
- створює динамічні робочі умови для розвитку працівників;
- надає можливість людям вчитися на власному досвіді та досвіді інших.

Варто виділити такі складові креативного підходу до інноваційного розвитку людського потенціалу (рис. 1.2.):

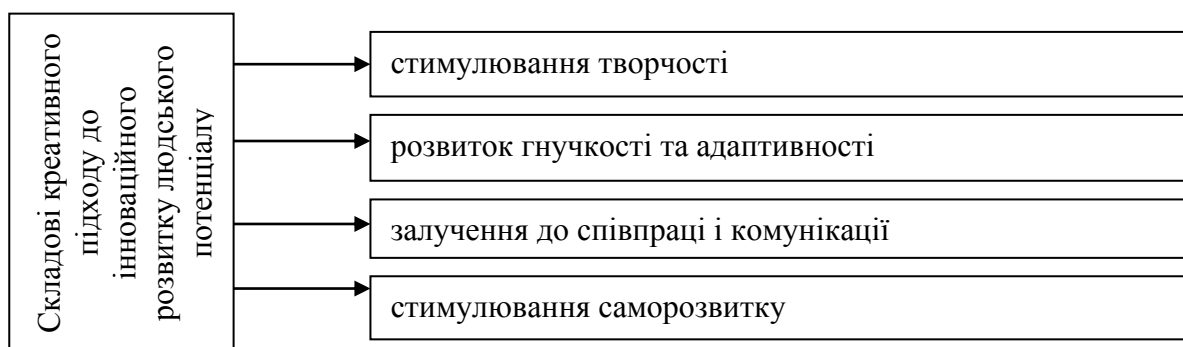


Рис. 1.2. Складові креативного підходу до інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Джерело: складено автором

- стимулювання творчості. Замість традиційних підходів до навчання та розвитку, креативний підхід акцентує на створенні умов для розвитку творчих здібностей і стимулюванні креативних думок серед працівників;

- розвиток гнучкості та адаптивності. Креативні методи дають змогу працівникам навчатися, швидко адаптуватися до змінних умов роботи і навколишнього середовища, сприяючи їхній гнучкості та здатності до саморозвитку;
- залучення до співпраці і комунікації. Такий підхід підкреслює важливість співпраці, колаборації і відкритої комунікації між членами команди, різними рівнями управління для сприяння творчості та обміну ідеями;
- стимулювання саморозвитку. Креативний підхід сприяє створенню умов для особистісного і професійного зростання кожного співробітника, підтримуючи їхню мотивацію до самоосвіти та вдосконалення навичок.

Креативний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу сприяє не лише підвищенню ефективності праці, а й створенню відкритої, стимулюючої для нових ідей атмосфери МСБ. Результатом використання креативного підходу в діяльності МСБ є формування високого рівня креативно-інтелектуального потенціалу людського капіталу, що стане ключовим ресурсом для економічного зростання [27].

Отже, у зазначеному контексті інноваційний розвиток людського потенціалу близький до розуміння креативного підходу до формування людського потенціалу. Тобто, креативний розвиток людського потенціалу є складовою частиною інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ.

Креативний розвиток людського потенціалу перебуває у взаємозв'язку з інноваційним розвитком через наявність спільного предмета та об'єкта дослідження, зокрема, джерел інновації, методів створення нових ідей, умов та внутрішнього середовища бізнесу для винайдення нових ідей. Такий підхід обґрунтовано різними напрямками вивчення предмета та об'єкта дослідження. Інноваційний розвиток людського потенціалу спрямовано ще й на аналіз та оцінку зовнішнього середовища, загальні умови, бар'єри, що виникають у процесі створення та втілення ідей, нових методів навчання людського потенціалу, а креативний розвиток людського потенціалу досліджує лише внутрішні елементи цього процесу.

Інноваційний розвиток людського потенціалу також пов'язаний із поняттям «компетенція». Серед важливих ознак, які описують зміст поняття «компетенція» виділено такі, як «досвід», «коло питань, повноважень» у певному напрямі діяльності, у яких має бути обізнана особа і яких має намір набути; «норма», як досягнення, які особа отримує у процесі своєї діяльності, певний рівень здобутків; «здатність» застосовувати свої вміння та навички; «сукупність якостей», якими має володіти компетентна особа; «готовність» до професійної «діяльності» та виконання завдань; набута «система знань» та вміння їх застосовувати; внутрішні та зовнішні «ресурси» та вміння ефективно їх використовувати [123].

Формування та розвиток компетенцій слугує основою для інноваційного розвитку людського потенціалу. Знання, уміння та навички, які люди отримують в процесі освіти та навчання, є базою для розвитку їхнього інноваційного потенціалу, розвитку креативності. Практичний досвід роботи дає змогу персоналу застосовувати свої знання і навички на практиці, розвивати свої здібності та можливості. Високий рівень компетенції робить працівників більш впевненими у власних силах, мотивує їх до саморозвитку та інноваційної діяльності.

Отже, до засобів інноваційного розвитку людського потенціалу, передусім, варто віднести інтерактивне та дистанційне навчання, персоналізоване навчання, безперервне навчання, яке спрямоване на розвиток компетенцій, навичок ефективного виконання виробничих завдань з мінімальними ресурсами; використання штучного інтелекту та автоматизації, віртуальної та доповненої реальності, платформ для спільної роботи у напрямі вироблення здатності створювати неординарні об'єкти та ухвалювати нові рішення; методи створення інноваційної культури, формування крос-функціональних команд, організації праці, зокрема, упровадження гнучких робочих умов; методи мотивації персоналу, заохочення та залучення до діяльності; партнерства та співпраця для реалізації цілей інноваційного розвитку людського потенціалу.

Водночас інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ зумовлює формування та розвиток компетенцій працівників. Розвиток креативності та нестандартного мислення дає змогу персоналу знаходити нове розв'язання проблем та генерувати інноваційні ідеї, ухвалювати нестандартні рішення, що також допомагає працівникам втілювати ідеї в підприємницькій діяльності, досягати поставлених організаційних цілей. Гнучкість і мобільність дають можливість персоналові швидко вчитися нового та адаптуватися до мінливих умов сьогодення.

Інвестування в розвиток інноваційного розвитку людського потенціалу, підвищення рівня компетенції персоналу є підґрунтям для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, успішного розвитку організації.

Розглядаючи інноваційний розвиток людського потенціалу варто виокремити структурно-змістовні характеристики цієї категорії, що дає змогу визначити ключові компоненти інноваційного розвитку людського потенціалу, оцінити його рівень, здійснювати порівняльну характеристику інноваційного розвитку людського потенціалу різних організацій, розробити ефективні стратегії та програми, відстежувати динаміку інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ.

Для ефективного інноваційного розвитку людського потенціалу важливо розробити цілі, які зроблять його ключовим чинником для розвитку як окремої людини, так і бізнесу загалом. Найважливішою ціллю інноваційного розвитку людського потенціалу є створення і реалізація нових ідей, їхнє оцінювання і відбір, що супроводжується впровадженням інноваційних освітніх технологій і методів навчання та мотивації працівників, інструментів для створення ідей і ухвалення нових ефективних рішень, формування інноваційної культури, що необхідне для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Виділення завдань інноваційного розвитку людського потенціалу дає змогу краще зрозуміти потреби та виклики для бізнесу і працівників у цій сфері, підвищує відповідальність за досягнення поставлених цілей. До основних завдань інноваційного розвитку людського потенціалу віднесено такі,

як створення стратегічної політики для забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу та стратегічних, тактичних, оперативних цілей інноваційного розвитку людського потенціалу; формування інноваційної культури, сприятливої атмосфери в організації, колективі, команді, культури постійного навчання, вдосконалення навичок і знань; розроблення і впровадження програм розвитку персоналу бізнесу на інноваційній основі; формування та розвиток менеджерів на інноваційній основі; забезпечення спроможності всіх працівників бізнесу генерувати нові ідеї; вироблення можливостей упровадження в середовищі бізнесу різних інноваційних методик і засобів для генерування, оцінки, аналізу та вибору нових ідей; стимулювання інноваційної активності працівників в середовищі бізнесу, заохочення креативного мислення та нестандартного підходу до розв'язання проблем; упровадження нових підходів до організації праці та навчання.

На основі досліджених теоретико-методичних підходів інноваційного розвитку людського потенціалу сформуємо елементний склад структури людського потенціалу, яку формують виокремлені інноваційні методи, що представлено на рис. 1.3.

З рис. 1.3. видно, що синергійне поєднання елементів інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, до яких віднесено: компетенції (знання, навички, вміння); інтелектуальні здібності; вроджені здібності, особисті властивості працівника; фізіологічні особливості, генетичні властивості, здоров'я працівника; особисті риси характеру, психологічні особливості (фізична витривалість, імунітет, працездатність, темперамент, період активної діяльності), гнучкість у зборі, опрацюванні й аналізі інформації, територіальна маневреність, географічна гнучкість; накопичення досвіду; мотивація до праці, заохочення [167; 170; 173] допоможе визначити ключові компетенції працівника, які сприятимуть інноваційному розвитку людського потенціалу, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємств МСБ.

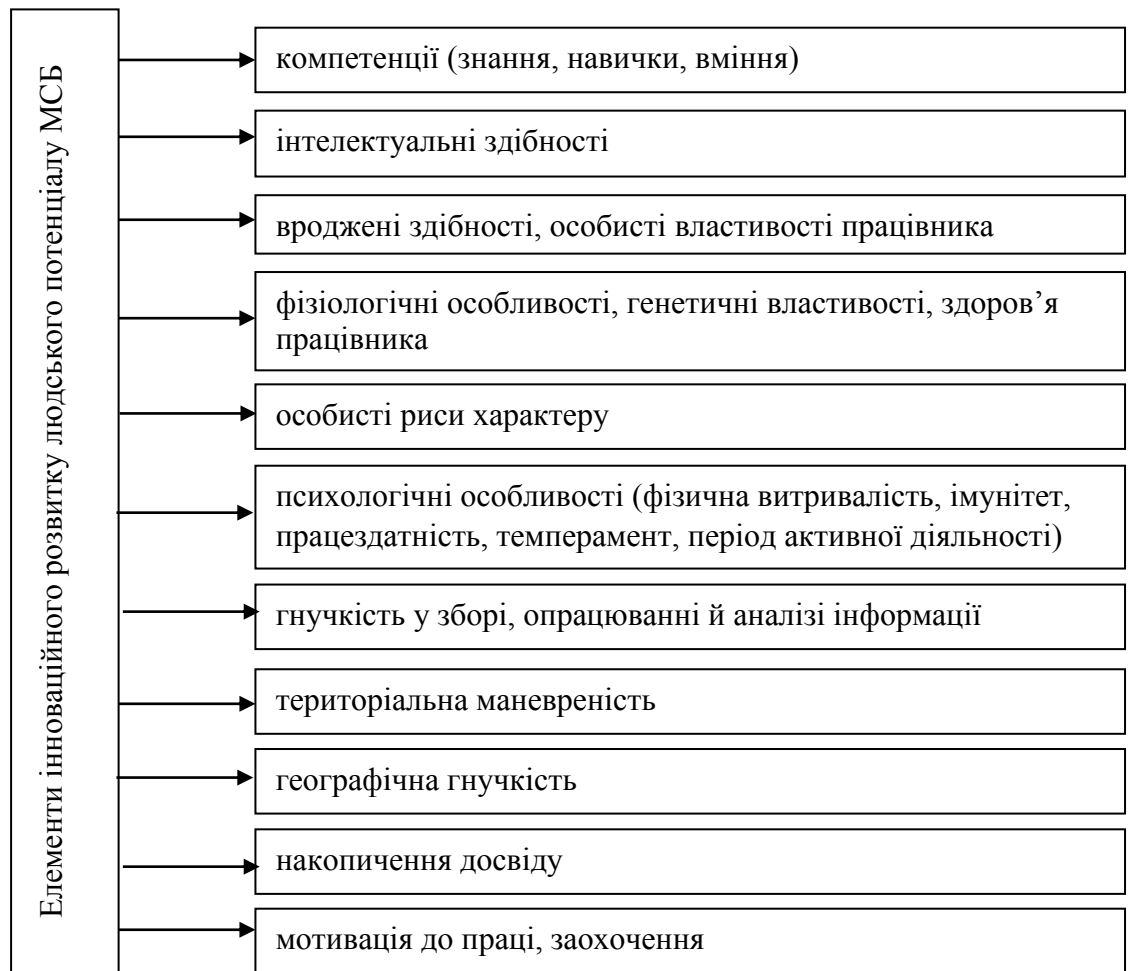


Рис. 1.3. Елементний склад структури інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Джерело: складено автором

За результатами здійсненого дослідження та узагальнення теоретико-методичних підходів інноваційного розвитку людського потенціалу постало можливим виокремити ключові структурно-змістовні характеристики інноваційного розвитку людського потенціалу (Додаток А), які запропоновано згрупувати за такими ознаками: цілі та завдання інноваційного розвитку людського потенціалу, принципи та засоби інноваційного розвитку людського потенціалу, результативність засобів інноваційного розвитку людського потенціалу, елементи людського потенціалу, на які спрямовані інноваційні методи. Цілями інноваційного розвитку людського потенціалу, які сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності МСБ визначено: створення і реалізація

нових ідей, їхнє оцінювання і відбір, що супроводжується впровадженням інноваційних освітніх технологій і методів навчання та мотивації працівників, інструментів для створення ідей і ухвалення нових ефективних рішень, формування інноваційної культури, що необхідне для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

На основі сформованих цілей визначено завдання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, до яких віднесено:

- вироблення стратегічної політики МСБ для забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу;
- формулювання стратегічних, тактичних, оперативних цілей інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ;
- формування інноваційної культури, сприятливої атмосфери в організації, колективі, команді, культури постійного навчання, вдосконалення навичок і знань;
- розроблення і впровадження програм розвитку персоналу МСБ на інноваційній основі;
- формування та розвиток менеджерів на інноваційній основі;
- створення та розвиток ефективних інноваційних команд;
- забезпечення спроможності усіх працівників МСБ генерувати нові ідеї;
- вироблення можливостей упровадження в середовищі МСБ різних інноваційних методик і засобів для генерування, оцінки, аналізу та вибору нових ідей;
- стимулювання інноваційної активності працівників в середовищі МСБ, заохочення креативного мислення та нестандартного підходу до розв’язання проблем;
- упровадження нових підходів до організації праці та навчання.

З наукової точки зору досягнення цілей та завдань інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ забезпечується на основі низки принципів інноваційного розвитку людського потенціалу:

- ефективний розвиток лідерських здібностей;

- орієнтування МСБ на ринок завдяки винахідництву, новаторству;
- підтримка експериментальної діяльності;
- безперервний саморозвиток на основі сучасних знань;
- здатність пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх змін і викликів;
- спрямування на стратегічний розвиток МСБ, застосуванні нових ресурсів;
- фокус на неповторність і самобутність продукту чи послуги;
- дієве стимулювання втілення інноваційного підходу до розвитку людського потенціалу.

Вищезазначене дало можливість виокремити та згрупувати засоби інноваційного розвитку людського потенціалу, які можуть бути впроваджені для підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ:

- інтерактивне та дистанційне навчання, персоналізоване навчання, безперервне навчання спрямованих на розвиток компетенцій, навичок ефективного виконання виробничих завдань з мінімальними ресурсами;
- використання штучного інтелекту та автоматизації, віртуальної та доповненої реальності, платформ для спільної роботи у напрямі вироблення здатності створювати неординарні об'єкти та ухвалювати нові рішення;
- методи створення інноваційної культури, формування крос-функціональних команд, організації праці, зокрема, упровадження гнучких робочих умов;
- методи мотивації персоналу, заохочення та залучення до діяльності;
- партнерство та співпраця для реалізації цілей інноваційного розвитку людського потенціалу.

Результативність запропонованих засобів інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ сприятиме:

- зростанню конкурентоспроможності, дохідності й ефективності управління ресурсами МСБ;
- покращення продуктивності та діяльності МСБ;

- підвищення соціально-економічного рівня МСБ та рівня життя працівників;
- вирішення соціальних проблем;
- розробка інновацій, новаторського виробу;
- самореалізація та мотивація персоналу, сприяння особистісному зростанню;
- створення єдиного командного духу, формування відчуття змістовності від виконаної роботи;
- розвиток професійних компетенцій, професійне зростання;
- підвищення, зміцнення репутації МСБ.

Отже, можемо констатувати, що виділення структурно-змістовних характеристик інноваційного розвитку людського потенціалу є важливим інструментом для формування таких компетентностей людського потенціалу, які дають можливість досягти поставлених цілей та завдань інноваційного розвитку МСБ в частині підвищення рівня його конкурентоспроможності.

З наукової точки зору можемо стверджувати, що інноваційний розвиток людського потенціалу є непростим завданням для більшості сучасних сфер економіки і, зокрема, МСБ та потребує інвестування. Інвестування у розвиток людського потенціалу МСБ є джерелом майбутніх доходів, а витрати на інвестиції в людину перевищують витрати на інші інвестиції приблизно у п'ять разів [30]. Це пояснює той факт, що у національному багатстві розвинутих країн людський капітал становить близько 70 %; у державах транзитивної економіки не перевищує 50 %, а в більшості з них частка є значно меншою [30].

Підсумовуючи, варто зазначити, що людський потенціал охоплює всі компетенції, можливості, здібності, навички, знання та мотивації людини, які можуть бути використані для виробництва матеріальних і духовних цінностей у суспільстві, а також фізичні, психологічні, соціальні і культурні характеристики і творчі здібності. На основі дослідження теоретико-методичних підходів формування людського потенціалу, сформовані критерії, характеристики, елементний склад та складові, які дають змогу досягти його інноваційного

розвитку, як процесу впровадження інноваційних підходів (напрямів), технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення конкурентоспроможного розвитку МСБ. Це забезпечить потребу МСБ у кваліфікованих працівниках, компетентних фахівцях, що володіють новітніми цифровими навичками, здатних створювати щось нове, оригінальне та нестандартне, безперервно навчатись, підкреслює нагальність пошуку та впровадження новітніх методів їхнього інноваційного розвитку, що також приведе до підвищення конкурентоспроможності та подальшого розвитку МСБ.

1.2. Передумови та чинники інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу в Україні

Малий і середній бізнес (МСБ) є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує створення нових робочих місць, розвиток підприємств та регіонів, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення її стійкості. В умовах глобалізації та цифрової трансформації, нестабільності зовнішнього середовища інноваційний розвиток людського потенціалу стає ключовим чинником успіху бізнесу, особливо в сегменті МСБ, де обмежені ресурси вимагають їх максимально ефективного використання [8; 12; 144–147; 159–161]. Водночас, МСБ змушений здійснювати діяльність спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, що є необхідним компонентом його стратегічного успіху. Саме тому, як зазначає Красота О. В., людський капітал є комерційним капіталом фірми, оскільки більший прибуток отримується не тільки завдяки використанню матеріально-речових факторів виробництва (засобів виробництва та природних ресурсів), а й використанню так званих особистих чинників виробництва, серед яких головну роль відіграє здатність до підприємництва, творчий хист. Останній сприяє ефективній організації праці, економії ресурсів та часу, введенню

новітніх технологій, тощо, і, як закономірний результат, приводить до збільшення прибутків та підвищення конкурентоспроможності фірми [72].

Відповідно до трактування закону України про «Розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні», суб'єктами малого підприємництва є [106]:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [106];

- юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [106].

Суб'єктами середнього підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [106].

Дослідження Вакарчук Т. С. показує, що людський потенціал є багаторівневою категорією, який для підприємств МСБ доцільно вивчати саме на мікрорівні [19]. Базисом забезпечення функціонування підприємств МСБ є інноваційний розвиток людського потенціалу, який формується під впливом різних чинників, які охоплюють економічні, соціальні, освітні та технологічні аспекти, що створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності МСБ [8; 12; 144–147; 159–161]. Досліджуючи проблеми та перспективи підвищення конкурентоспроможності МСБ в Україні в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу, науковці вивчали низку різних чинників, що

активізують або призупиняють розвиток людського потенціалу. Класифікація чинників впливу на формування людського потенціалу наведена в дослідженні Огієнко М. М., Гуріної О. В. Автори більш широко розглядають класифікаційні ознаки чинників, групуючи їх на категорії: за рівнем формування, за сферою впливу, за ступенем керованості, за швидкістю змін, за мотиваційним навантаженням [95]. В дослідженні Ніколайчук М. В. при формуванні конкурентоспроможності людського капіталу пропонується розглядати групи чинників екстенсивного відтворення людського капіталу, серед яких демографічні, економічні, соціальні, трудові та екологічні [90].

Іванова Л. В. більш широко розглядає саме демографічні чинники, які надають кількісні та якісні характеристики людського потенціалу, визначають його фізичну, інтелектуальну й соціально-економічну складові загалом та за різними віковими групами [58]. Казакова Н. А., Шолом А. С., Ші Хуейлі досліджують чинники впливу в контексті структури людського потенціалу за складовими: фізичний, інтелектуальний, трудовий, духовний [61]. Як доводять Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І., Галаганов В. О., в умовах сьогодення, серед багатьох чинників підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, рівень розвитку людського капіталу є одним з найвагоміших у процесі формування типу їх конкурентної поведінки [45]. На основі узагальнення наукових підходів та передумов до формування чинників розвитку людського потенціалу, виділимо саме ті чинники, які здійснюють істотний вплив на інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ (рис.1.4.).

1. Економічні передумови інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ виявляються у [8; 12; 144–147; 159–161]:

– підвищенні продуктивності праці працівника. З розвитком нових технологій, а також винайденням кращих та досконаліших знарядь праці, ручний труд поступово трансформувався в автоматизований, а на сучасному етапі економічного розвитку перейшов до роботизованого, що вплинуло на підвищення продуктивності праці працівника. Тому що, «кожен раз, коли

підвищувалася продуктивність праці у виробництві потрібного обсягу продукції, витрачалося менше часу, ніж раніше.

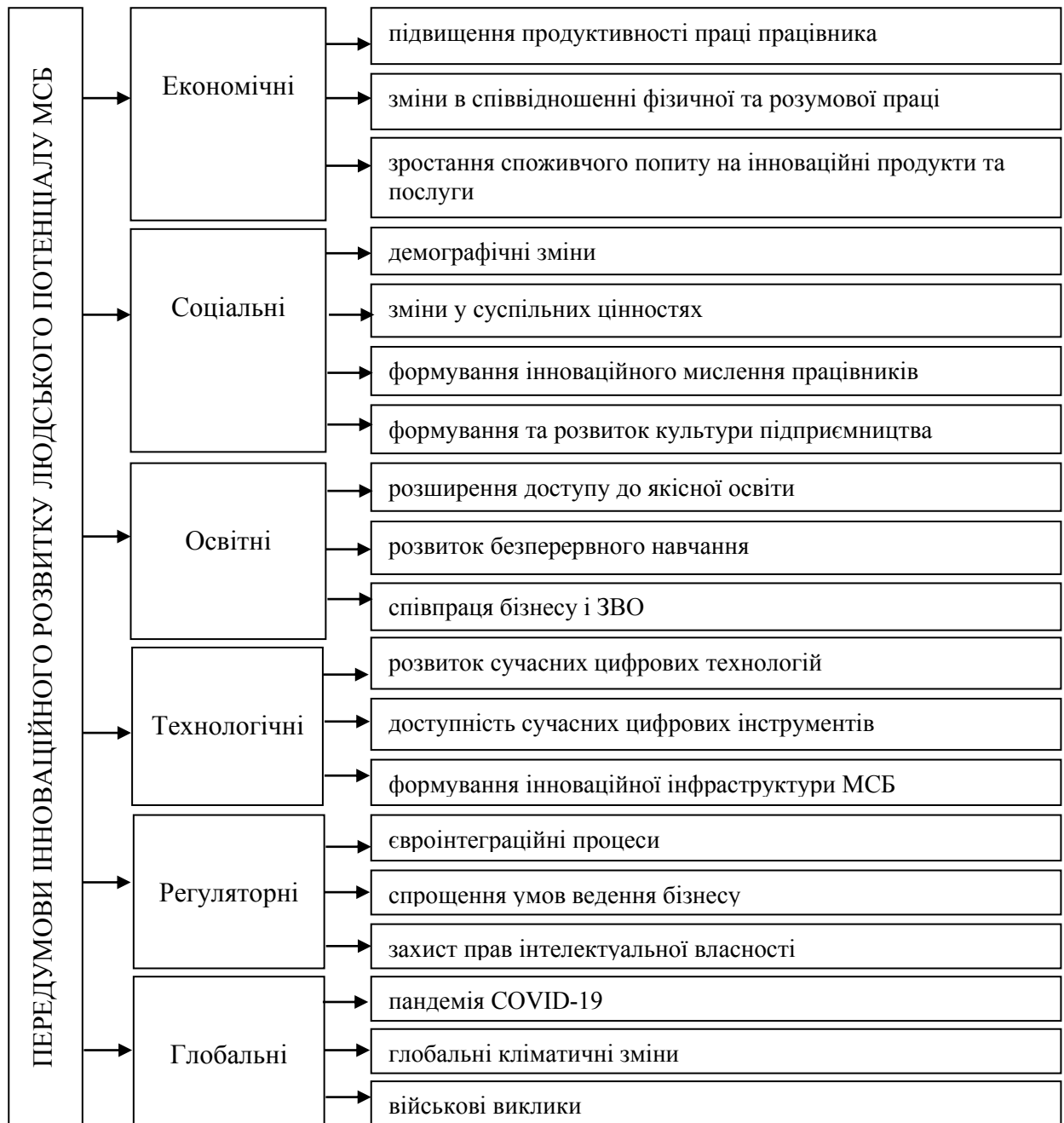


Рис. 1.4 Передумови інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в Україні

Джерело: складено автором за [8; 12; 144–147; 159–161]

Тим самим зі сфери матеріального виробництва вивільнялася певна кількість праці, яку потрібно було б витратити, якби розвиток продуктивних сил залишився на колишньому рівні» [8; 12; 144–147; 159–161];

– зміни в співвідношенні фізичної та розумової праці. В процесі еволюційного розвитку економіки «відбулися докорінні зміни в суспільній структурі праці, які характеризуються скороченням частки промислової, виробничої праці та розвитком невиробничої сфери, частка зайнятості людей у якій на сьогодні становить за різними оцінками до 75 % від загального числа працюючих» [8; 12; 98; 144–147; 159–161];

– зростання споживчого попиту на інноваційні продукти та послуги. Розвиток нових технологій, поступове насичення ринків продукцією, динамічні зміни смаків та уподобань споживачів під впливом модних тенденцій стимулюють МСБ до постійного впровадження інновацій [8; 12; 144–147; 159–161].

2. Соціальні передумови інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ відбуваються внаслідок:

– демографічних змін. Демографічні зміни можна простежити за динамікою показників відтворення населення; показників стану здоров'я населення; показників відтворення ресурсів праці; міграційних показників [8; 12; 76; 144–147; 159–161]. Сучасна демографічна ситуація в Україні характеризується ознаками інертної кризи, що проявляється у стрімкій депопуляції населення (значному зниженні темпів народжуваності у поєднанні з високими темпами смертності), надлишковій смертності населення, зокрема й молодших вікових груп, унаслідок відсутності доступу до якісних медичних послуг, погіршення рівня життя та здоров'я, недосконалої системи соціального захисту населення тощо [8; 12; 76; 144–147; 159–161]. За даними Державного комітету статистики за період з 1991 року до 24 лютого 2022 року населення України скоротилося на понад 8 млн осіб. Річне скорочення населення сягало понад 420 тис. осіб [8; 12; 76; 138; 144–147; 159–161].

З початку війни підвищився рівень міграції населення України. Станом на червень 2023 року за кордоном перебуває близько 20 % населення або 8 млн 177 тис. громадян України [8; 12; 76; 138; 144–147; 159–161].

Водночас, щороку збільшується чисельність населення, яке зайняте в МСБ. Так, у 2010 р. чисельність населення, яке зайняте в МСБ становила 10772,7 тис. осіб, 26,1 % від загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності в Україні. У 2023 р. – 7421,7 тис. осіб, що становить 31,9 % від загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності в Україні. Так, за період 2010–2023 рр. чисельність населення, яке зайняте на підприємствах МСБ збільшилася на 5,8 % [8; 12; 56; 76; 144–147; 159–161];

– змін у суспільних цінностях. Перехід економіки до вищого технологічного укладу впливає на зміну способу життя людей, який стає більш комфортним. Одночасно «зі зміною способу життя людей, змінюються їх ціннісні орієнтації, мотивація поведінки. Економічний лібералізм, конкуренція, прагнення до отримання прибутку тощо неоднозначно впливають на ціннісні орієнтації особистості. З одного боку, вони, безперечно, стимулюють ініціативу, розширюють можливості для розвитку здібностей і творчої активності людини. Водночас, розвиток економічного лібералізму та конкуренції заради прибутку, призводить до загального відчуження, психічних фрустрацій, неврозів тощо» [8; 12; 76; 142; 144–147; 159–161]. На відміну від індустріального суспільства, коли головні суспільні цінності базувалися на грошах і прибутку, сучасне інформаційне суспільство все більше орієнтується на творчість, сталий розвиток і самореалізацію, що сприяє формуванню інноваційного середовища [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

– формування інноваційного мислення працівників. Будь-які інновації на підприємстві не можливо впровадити без формування у персоналу інноваційного мислення. Сучасна молодь і покоління «Z» є носіями інноваційного мислення та цифрових навичок, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розвитку МСБ. Інноваційне мислення працівника проявляється через такі поведінкові індикатори: працівник пропонує нові ідеї; пропонує нестандартне рішення проблемних ситуацій; знає, як запроваджувати нові підходи в роботі; створює умови для генерації нових ідей; експериментує;

шукає альтернативні підходи; здатний зацікавити інших своїми ідеями; проявляє допитливість; цікавиться тенденціями в розвитку своєї професійної сфери; мислить стратегічно [3; 8; 12; 76; 144–147; 159–1615];

– формування та розвиток культури підприємництва.

Підприємницька культура є характеристикою певної особистості та складається з набутих протягом її життя системи знань, цінностей, моральних та етичних норм, прийомів і методів здійснення економічної діяльності відповідно до чинних у суспільстві правових норм, традицій і стереотипів [8; 12; 22; 76; 144–147; 159–161]. У розвинутих країнах світу питання ділової етики, соціальної відповідальності хвилюють підприємця не менше, ніж ефективність виробництва. Процвітаючі фірми мають високу культуру й особливий стиль поведінки, а підприємці із світовим ім'ям вважають, що вивчення різних ділових культур – це один із ключових аспектів конкурентоспроможності в майбутньому [8; 12; 68; 76; 144–147; 159–161]. Зі становленням України, як незалежної держави, поступово формується позитивний імідж підприємців, як рушіїв економічного розвитку [8; 12; 76; 144–147; 159–161].

3. Освітніми передумовами інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ є:

– розширення доступу до якісної освіти. Ще на початку XX століття у 1921–1923 рр. серед населення України у віці старше 9 років налічувалося від 47,7 % до 58,0 % неписьменних. Загалом стан неписьменності серед населення України за зазначений період порівняно з країнами Західної та Північної Європи становив 44,8 % населення [8; 12; 34; 76; 144–147; 159–161]. На сучасному етапі освіта в Україні є доступною для всіх верств населення. Сьогодні в Україні, крім приватних закладів вищої освіти, діє ще приблизно 170 державних університетів (без урахування філій) [8; 12; 76; 87; 144–147; 159–161]. У 2005 році Україна приєдналася до Болонського процесу, що привело до інтеграції вітчизняної освіти з європейською. Щороку у вітчизняних ЗВО зростає кількість освітніх програм, спрямованих на формування та розвиток підприємницьких та цифрових навичок, що сприяють формуванню

інноваційного розвитку людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- розвиток безперервного навчання. Поширення онлайн-курсів, тренінгів і воркшопів створює можливості для постійного вдосконалення та інноваційного розвитку людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- співпраця МСБ та ЗВО. Інтеграція МСБ з університетами та іншими навчальними установами сприяє підготовці фахівців із сучасними навичками та інноваційним мисленням, що сприяє інноваційному розвитку людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

4. Технологічні передумови інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ відбуваються в результаті:

- розвитку сучасних цифрових технологій. У 2021 році ІТ-експорт України зріс на 36 % порівняно з аналогічним періодом минулого року та становив 6,8 млрд доларів США або 10 % від загального експорту. У першому кварталі 2022 року експортна виручка сегменту ІТ-експорту становила 2 млрд доларів США [2; 8; 12; 76; 144–147; 159–161]. Упровадження інноваційних рішень на підприємствах МСБ, таких як автоматизація, штучний інтелект і хмарні сервіси, сприяє підвищенню не тільки технологічних компетенцій, а й інноваційного розвитку людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- доступність сучасних цифрових інструментів. Розвиток інтернету та цифрових платформ створює умови для пришвидшення обміну знаннями, упровадження інноваційних бізнес-моделей на підприємствах МСБ, залучення глобальних ринків, що сприяє активізації інноваційного розвитку людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- формування інноваційної інфраструктури МСБ. Інкубатори, акселератори та технопарки підтримують МСБ у розробці інновацій, для впровадження яких потрібні працівники з високим рівнем потенціалу та інноваційного мислення [8; 12; 76; 144–147; 159–161].

5. Регуляторні передумови інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ відбуваються в контексті:

- євроінтеграційних процесів. Угода про асоціацію між Україною та ЄС відкриває нові можливості для виходу підприємств МСБ на європейські ринки, доступ до фінансування та нових технологій. Одним із чинників успішного виходу підприємств МСБ на закордонні ринки є інноваційний розвиток людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- спрощення умов ведення бізнесу. Дерегуляція та цифровізація адміністративних процесів в Україні зменшують обсяг часу працівників на рутинні операції, збільшуючи на створення інновацій та розвиток людського потенціалу, сприяють залученню інвестицій та розширенню можливостей МСБ;

- захист прав інтелектуальної власності. Формування правової бази для захисту інновацій на підприємствах МСБ стимулює розвиток креативності та інновацій персоналу, що активізує інноваційний розвиток людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

6. Глобальні виклики інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ:

- пандемія COVID-19. Необхідність переходу до дистанційних форм роботи МСБ прискорила впровадження цифрових технологій та необхідність навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розвитку інноваційного мислення [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- глобальні кліматичні зміни. Зміни клімату сприяють розвитку «зелених» технологій та екоорієнтованих бізнесів, для переходу яких МСБ потребує залучення працівників, що здатні до інноваційного розвитку людського потенціалу [8; 12; 76; 144–147; 159–161];

- воєнні виклики. Війна в Україні зумовила переорієнтацію діяльності МСБ на нові напрями, такі як безпека, енергетика, відбудова інфраструктури. В таких умовах інноваційний розвиток людського потенціалу призупиняється, бо персонал переймається, передусім, питаннями забезпечення безпеки життя та здоров'я [8; 12; 76; 144–147; 159–161].

Головною передумовою інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ є поступовий перехід людського суспільства від ручної до машинної,

автоматизованої та роботизованої праці, що відбувалося в процесі еволюційного переходу економіки до вищого технологічного укладу [8; 12; 76; 144–147; 159–161].

На основі досліджених передумов та чинників інноваційного розвитку людського потенціалу можемо стверджувати, що на сьогодні вплив МСБ на економіку України залишається обмеженим унаслідок впливу дестабілізуючих чинників. МСБ не пропорційно представлений в структурі вітчизняної економіки та не спроможний перетворити свою масовість на економічну силу. Умови ведення бізнесу в МСБ в Україні є дуже складними через високий рівень конкуренції, який призводить до масового банкрутства малих підприємств, життєвий цикл яких в середньому становить 1–2 роки. Високий рівень конкуренції, зокрема, стимулює розвиток тіньової економіки в секторі МСБ. Водночас, щороку зростає важливість підприємств МСБ як партнерів і постачальників для транснаціональних компаній (ТНК), у результаті їх гнучкості і динамічності, яка дає можливість йому заповнювати ніші, недоступні для великих підприємств. МСБ здатен збалансувати вплив ТНК на ринок та захистити економічні інтереси.

Створення сприятливого середовища для впровадження інновацій сприяє зростанню МСБ та підвищенню його конкурентоспроможності, чому сприяють різноманітні державні програми підтримки, які допомагають підприємцям розвивати свої ідеї, отримувати фінансування та виходити на ринок. Для підвищення конкурентоспроможності МСБ у різних сферах національної економіки, важливо зосередити зусилля на заохоченні впровадження нових ідей, інноваційних технологій і методів розвитку людського потенціалу.

На інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ впливають численні зовнішні чинники, розуміння яких дає можливість бізнесу адаптувати стратегії, дії для максимізації потенціалу своїх працівників і підвищення конкурентоспроможності, при цьому людський потенціал посилюється і переходить на вищий рівень розвитку до конкурентоспроможного людського потенціалу. Конкурентоспроможний людський потенціал, як складне системне

утворення, безперервно формується з різною інтенсивністю як під час трудового процесу так і поза його межами, і потребує значних інвестицій та розвинутої системи мотивації на всіх етапах його функціонування [113]. У дослідженні Рудич Л. В. окреслено визначальні чинники, що формують конкурентні переваги потенціалу людини, серед яких рівень здоров'я, знань, умінь та культури людини, дослідження цієї проблеми передбачає аналіз визначальних чинників, що формують ці складові [113]. Голубєв О. В. розглядає чинники впливу людського розвитку на економічні відносини загалом, до яких відносить: підвищення освітнього рівня, рівня здоров'я, зниження рівня бідності, соціальна мобільність, розвиток інституцій, інновацій та технологічний прогрес [31]. В дослідженні Рябоволик Т. В., Андрощук О. І. узагальнено такі чинники впливу на людський потенціал, до яких віднесено: економічні (обсяг ВВП, структура економіки, рівень зайнятості, темпи інфляції, вартість інвестиційних ресурсів та ін.); політичні (державна політика, регулювання та контроль, стабільність влади, рівень корупції та ін.); соціально-культурні (рівень розвитку освіти, демографічні тенденції, активність профспілок, державні програми та ін.); екологічні (природно-кліматичні умови, екологічна ситуація, наявність ресурсів та ін.); технологічні (рівень техніки і технологій, науково-технічний рівень виробництва, кваліфікаційні умови та ін.) [114].

На основі дослідження теоретичних підходів до визначення чинників впливу на формування та розвиток людського потенціалу, узагальнимо саме ті чинники, які найбільше впливають на інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ (рис. 1.5.):



Рис. 1.5. Зовнішні чинники інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Джерело: авторська розробка

1. Науково-технічні чинники:

– рівень науково-технічного прогресу, зокрема доступ до сучасних технологій та знань, розвиток інформаційних технологій, штучного інтелекту та інших сфер економіки, що відкривають нові можливості для саморозвитку та реалізації потенціалу працівника;

– рівень інвестування освіти та науки, підготовки кваліфікованих фахівців з високим рівнем теоретичних знань і практичних навичок є ключовим чинником розвитку людського потенціалу та створення сприятливого середовища для інновацій.

2. Економічні чинники:

- рівень розвитку інфраструктури, доступ до швидкісного інтернету, мобільного зв'язку та інших новітніх цифрових технологій для отримання доступу до інформації, освітніх ресурсів та можливостей для саморозвитку;
- економічна система та державна політика, економічне становище країни, сприятливий інвестиційний клімат, захист інтелектуальної власності та стимулювання діяльності, рівень інфляції та відсоткові ставки можуть обмежити доступ бізнесу до фінансових ресурсів, необхідних для інвестицій у людський потенціал.

3. Соціально-психологічні чинники та культурні цінності: відкритість до нового, готовність до ризику, цінування інноваційності та підприємництва, розвиток креативного мислення, критичного аналізу та навичок розв'язання проблем для генерування нових ідей та реалізації інноваційних рішень, співпраця, розвиток інноваційної культури; система винагород, стимулювання саморозвитку та самореалізації, покращені умови праці.

4. Політичні та правові чинники. Політична стабільність для зростання інвестування в розвиток персоналу, регулювання праці (закони про працю, норми та стандарти).

5. Ринкові чинники. Високий рівень конкуренції змушує МСБ інвестувати в створення нових ідей і рішень через розвиток персоналу, щоб залишатися конкурентоспроможними, а зростання попиту на нові продукти та послуги стимулює до інвестицій у розвиток персоналу для задоволення цього попиту.

На основі сформованих зовнішніх чинників інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, виділимо ключові ознаки його впливу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності МСБ (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Ключові ознаки впливу інноваційного розвитку людського потенціалу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності МСБ

№	Ознаки	Характеристика
1	Підвищення продуктивності праці, ефективності	Інноваційний розвиток людського потенціалу приводить до підвищення отримання працівниками новітніх знань, навичок та досвіду, що дає їм змогу виконувати роботу швидше, ефективніше та з більшою точністю
2	Якість продукції	Висококваліфіковані працівники дотримуються високих стандартів якості у процесі виробництва продукції, що сприяє зміцненню репутації МСБ на ринку
3	Створення інновацій	Інноваційний розвиток людського потенціалу стимулює креативність та винахідливість персоналу, що обумовлює створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, що підвищує конкурентоспроможність МСБ
4	Зміцнення організаційної культури	Високий рівень людського потенціалу створює більш позитивну корпоративну культуру, що зменшує плинність кадрів та підвищує лояльність працівників. Сильна корпоративна культура підвищує ефективність та згуртованість команди, оскільки освічені працівники сприяють розвитку співпраці та командної роботи
5	Безперервне навчання персоналу	Безперервне навчання персоналу створює можливість швидко освоювати нові навички та знання. Постійне підвищення кваліфікації сприяє збереженню конкурентних переваг
6	Покращення обслуговування клієнтів	Освічені та мотивовані працівники надають послуги вищої якості, краще розуміють потреби клієнтів та якісніше обслуговують, що збільшує задоволеність клієнтів і лояльність до бренду
7	Підвищення мотивації та залученості працівників	Інвестиції в розвиток працівників підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою. Мотивовані працівники більш ефективно виконують свої обов'язки, беруть активну участь у вдосконаленні бізнес-процесів, що сприяє створенню інноваційних рішень та підвищенню конкурентоспроможності МСБ
8	Підвищення адаптивності до змін	Персонал з високим рівнем інноваційного потенціалу швидше адаптується до змін на ринку та у технологіях, що дає змогу МСБ залишатися конкурентоспроможним
9	Підвищення конкурентних переваг	Інноваційний розвиток людського потенціалу сприяє кращому стратегічному управлінню, ухваленню стратегічних рішень та реалізації стратегічних цілей підприємств МСБ
10	Доступ до нових ринків	Працівники з високим рівнем інноваційного потенціалу допомагають МСБ вийти на нові ринки та розширити клієнтську базу
11	Зростання репутації	Інноваційний розвиток людського потенціалу дає змогу підвищити репутацію МСБ як надійного та відповідального роботодавця, що підвищує привабливість для талановитих працівників

Джерело: розроблено автором

На основі дослідження зовнішніх чинників впливу та виділених ключових ознак (рис. 1.5., табл. 1.4.), можемо констатувати, що конкурентоспроможність МСБ прямо пов'язана з розвитком людського

потенціалу, який є вирішальним для підвищення конкурентоспроможності МСБ в Україні. Високий рівень освіти та професійної підготовки, забезпечення доступності якісної освіти, формування навичок та умов праці створює сприятливі умови для розвитку людського потенціалу, сприяє підвищенню кваліфікації працівників, продуктивності праці, що безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність МСБ. МСБ, що мають кваліфікованих та досвідчених працівників, здатні краще адаптуватися до мінливих потреб ринку, упроваджувати інновації та збільшувати свою ефективність [8; 12; 76; 144–147; 159–161]. При цьому, ключову роль у розвитку людського потенціалу також відіграє освіта, яка слугує фундаментом для індивідуального зростання та суспільного прогресу [26]. Інвестиції у спеціалізовані навчальні програми та курси підвищення кваліфікації допомагають працівникам опанувати нові навички, необхідні для впровадження інновацій і технології у бізнес-процеси. А інвестиції в розвиток креативного мислення та інноваційної культури дають змогу пропонувати унікальні продукти та послуги, виділятися на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Розвиток підприємницького бізнес-середовища та навичок ведення бізнесу стимулюють створення нових підприємств та збільшують конкуренцію в секторі МСБ. Рівень загальної середньої, професійної (професійно-технічної) і спеціальної вищої освіти, а також показники підготовки й перепідготовки кадрів є якісним аспектом конкурентоспроможності людського потенціалу [13].

Підтримка сприятливих умов праці та систем мотивації дає змогу залучати й утримувати талановитих працівників, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності та розвитку МСБ. Використання сучасних інформаційних технологій для розвитку персоналу сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Забезпечення цифрової трансформації бізнесу підвищує його конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Людський потенціал є ключовим активом для будь-якого підприємства, зокрема МСБ. Він визначає їхню продуктивність, конкурентоспроможність і здатність до створення нових ідей, раціонального використання інноваційних технологій, методів навчання для розвитку персоналу [8; 12; 76; 144–147; 159–161]. Саме тому, людський потенціал доцільно розглядати через сукупні можливості працівників до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки належного рівня здоров'я і моральності, постійного розвитку навичок і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння.

Взаємодія людського потенціалу із іншими видами потенціалів, людським капіталом і людським розвитком зображена на рис. 1.6.:

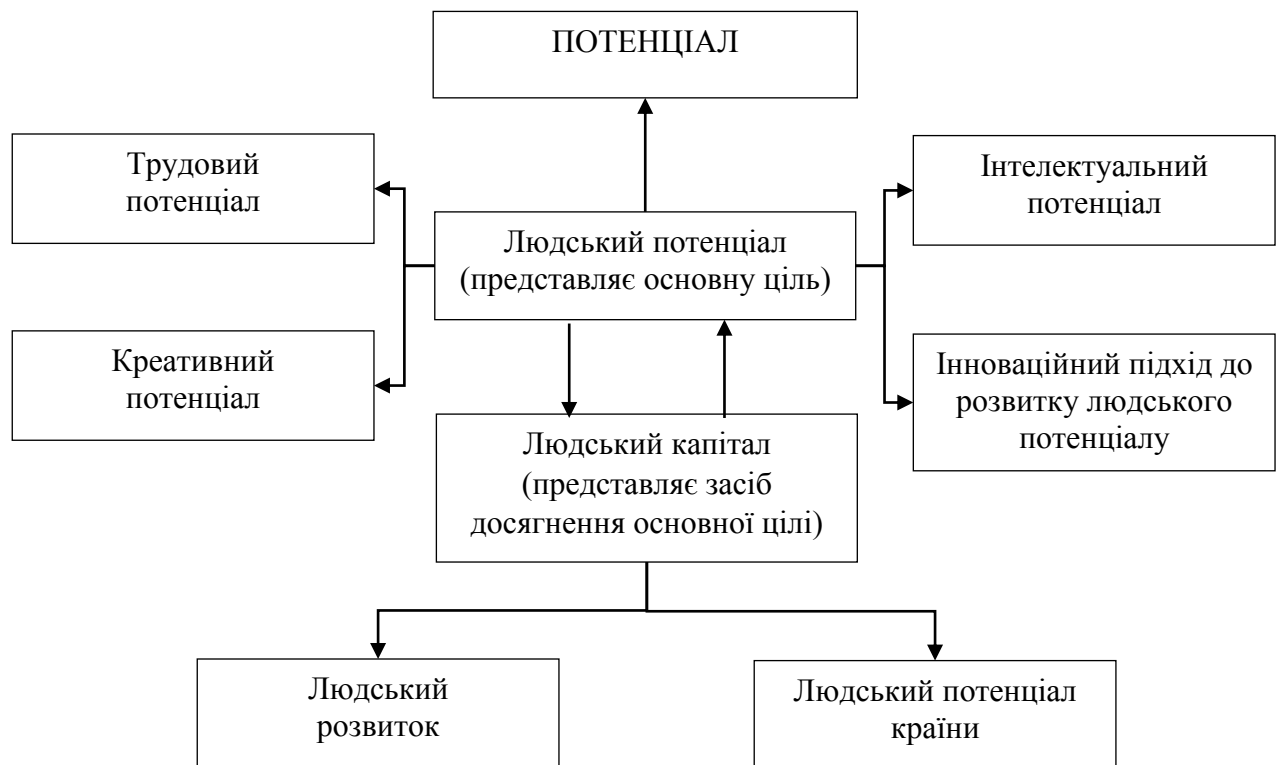


Рис. 1.6. Взаємодія людського потенціалу із іншими видами потенціалів, людським капіталом і розвитком МСБ

Джерело: складено автором на основі [81]

З рис. 1.6. видно, що важливо розглядати людський потенціал не лише як абстрактне поняття, пріоритет економічної і суспільної діяльності, а й

пов'язувати його з такими складовими, як трудовий, інтелектуальний і креативний потенціал МСБ. Кожна з цих складових відіграє важливу роль у досягненні конкурентоспроможності, економічного розвитку МСБ [81]. На нашу думку, особливого акцентування потребує введення інноваційного підходу до розгляду людського потенціалу. Традиційні методи оцінювання та розвитку людського потенціалу часто не враховують динамічні зміни, які відбуваються в сучасному світі. Інноваційний підхід має ґрунтуватися на нових знаннях і технологіях, які дають можливість більш ефективно розвивати людський потенціал та використовувати його для розв'язання актуальних проблем МСБ.

Напрями інноваційного підходу до розвитку людського потенціалу ґрунтуються на застосуванні інноваційних технологій на основі врахування індивідуальних потреб, здібностей, інтересів людей, гнучких та адаптивних освітніх програм, нових методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу, формування інноваційної культури, доступу до сучасних інформаційних ресурсів та знань тощо.

Візуалізацію взаємозв'язку між креативним підходом до розвитку людського потенціалу й інноваційним підходом відображено на рис.1.7. Ця схема демонструє, як креативний підхід до розвитку людського потенціалу і інноваційний підхід взаємодіють через спільний предмет дослідження та методи створення нових ідей, враховуючи і внутрішні, і зовнішні аспекти цього процесу.

Креативний підхід до розвитку людського потенціалу МСБ фокусується передусім на розвитку індивідуальних здібностей, творчого потенціалу, вмінні створювати ідеї. Підґрунтям для цього стають джерела генерації нових ідей, методи їх створення, зокрема нові знання, технології та методики, різні підходи і техніки до розроблення інноваційних рішень, що виникають завдяки впровадженню інноваційного підходу. Умови та внутрішнє середовище для розвитку людського потенціалу є необхідним організаційним завданням

бізнесу, що передбачає створення сприятливого внутрішнього середовища для розвитку і впровадження нових ідей.



Рис. 1.7. Креативно-інноваційний підхід до розвитку людського потенціалу
МСБ

Джерело: розроблено автором

Інноваційний підхід до розвитку людського потенціалу зосереджує увагу на проведенні аналізу та оцінки зовнішнього середовища, загальних умов та перешкод, пошуку та оптимальному виборі нових методів навчання людського потенціалу (створення нових методик і підходів для навчання і розвитку людського потенціалу), формування ефективної системи мотивації працівників,

дослідження зовнішніх чинників, що впливають на інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ.

Підсумовуючи, варто зазначити, що на основі аналізу літературних джерел та наукових підходів досліджено економічні, соціальні, освітні, технологічні, регуляторні та глобальні передумови, що перешкоджають або сприяють активізації інноваційного розвитку людського потенціалу, що знижує або підвищує рівень конкурентоспроможності МСБ на ринку. Це дало можливість ідентифікувати та сформулювати розширену класифікацію чинників впливу в частині науково-технічних, економічних, соціально-психологічних, політико-правових складових, що впливають на формування особистісних компетенцій працівника та рівень його інноваційного розвитку. Як результат вплив чинників зовнішнього середовища та впровадження напрямів інноваційного підходу для розвитку людського потенціалу дало можливість забезпечити покращення якості продукції та послуг; зниження рівня витрат; підвищення лояльності та продуктивності працівників; розв'язання соціальних проблем, що також сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності МСБ.

1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу

Малий і середній бізнес (МСБ) є важливою складовою економіки України, де людський потенціал виступає ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного зростання. В умовах воєнного стану акцентування на інноваційному розвитку персоналу стає особливо актуальним. Так, загальнонаціональний показник, Індекс людського розвитку (ІЛР), свідчить про високий рівень людського потенціалу в країні (ІЛР України – 0,734) [132; 175], але вказує і на необхідність постійного його підвищення через освіту, охорону здоров'я та зростання доходів. Водночас інноваційна складова людського потенціалу МСБ визначається не лише формальною освітою чи професійними навичками, а й креативністю, мотивацією та здатністю

генерувати нові ідеї [42; 175].

Людський капітал традиційно розглядається як сукупність знань, навичок і компетенцій працівників, що накопичуються протягом життя і використовуються для підвищення продуктивності праці та доходів. Високоякісний людський капітал передбачає крім цього мотивацію, інноваційний потенціал, здатність до навчання й адаптації. Тобто інноваційний потенціал персоналу – це його здатність генерувати нові ідеї, упроваджувати технологічні та організаційні інновації. Якість людського капіталу охоплює такі компоненти, як мотивованість, креативність, інноваційність та адаптивність співробітників, що становлять основу для ефективного використання інтелектуального ресурсу в організації [42; 175].

Інноваційний розвиток МСБ визначається синергетичною взаємодією людського та виробничого потенціалів. Малі та середні підприємства, завдяки своїй гнучкості, можуть швидше впроваджувати нововведення, однак для цього потрібні адекватні управлінські рішення і підтримка з боку держави. Так, державна політика передбачає інструменти стимулювання інновацій у МСБ, від державних грантів і податкових пільг до програм кластерів та бізнес-інкубаторів. Оцінка впливу таких політик на формування інноваційного людського потенціалу потребує застосування науково-обґрунтованих методик, що враховують характерні реалії українського бізнес-середовища (сировинна залежність економіки, війна, євроінтеграція, цифровізація тощо) [175].

Оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ здійснюється на основі вибору системи показників та методів, що відображають вклад персоналу в генерування, адаптацію і впровадження інновацій. Серед основних показників, які використовуються, такі:

1. Коефіцієнт інноваційності персоналу (Кінн) – показник, що відображає частку співробітників, залучених до інноваційної діяльності, який розраховується як відношення чисельності працівників, які беруть участь у розробленні та впровадженні інноваційних проєктів до загальної чисельності працівників підприємства:

$$K_{\text{інн}} = P_{\text{інн}} / P_{\text{заг}}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{інн}}$ – кількість співробітників, що працюють над інноваційними проектами;

$P_{\text{заг}}$ – загальна чисельність персоналу [175].

Цей коефіцієнт оцінює рівень інноваційної активності кадрового ресурсу підприємства.

2. ROI людського капіталу – показник рентабельності інвестицій у людський капітал, який дає змогу оцінити економічну віддачу від вкладень у навчання, відбір, адаптацію та утримання персоналу. Формула ROI людського капіталу наведена нижче у вигляді відношення прибутку до витрат:

$$ROI_{\text{лк}} = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}, \quad (1.2)$$

Баланс між цими показниками дає можливість аналізувати, наскільки інвестиції у людей (навчання, підвищення кваліфікації, залучення талантів) окупаються додатковим прибутком підприємства [101; 175]. Показник ROI, як прогнозна оцінка індексу повернення інвестицій, може слугувати – ідентифікатором ефективності інвестиційного потенціалу людського капіталу. Але, ROI краще розрахувати для детермінованих грошових потоків. Для людського капіталу вимога детермінованості є спрощенням реальності, що тягне за собою грубі помилки та породжує ризики не передбачених втрат ресурсу та зменшення доходу [36; 175].

Цей підхід широко використовується для кількісного обґрунтування економічної ефективності HR-проектів. Як зазначено у дослідженнях [101; 175], ROI у сфері управління персоналом враховує не тільки прямі фінансові ефекти (наприклад, економію через автоматизацію рутинних функцій), а й непрямі вигоди від підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

3. Human Capital ROI (HCROI) – спеціалізована модель, що визначає

відношення чистого прибутку компанії до загальних витрат на персонал. Формула розрахунку має такий вигляд [175]:

$$\text{HCROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Сума витрат на персонал} \quad (1.3)$$

Цей показник дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свій інтелектуальний та трудовий потенціал. Високий HCROI означає, що на кожну грошову одиницю, витрачену на персонал, припадає значний прибуток. Наприклад, підприємства з високим HCROI у 2,5 раза частіше демонструють зростання доходів порівняно з конкурентами, що свідчить про важливість інвестування у розвиток кадрів [175].

4. Індекс компетенцій (I_k) – оцінюється через середній бал, який відображає рівень кваліфікації працівників. Чим вищий цей бал, тим більш кваліфікований персонал працює на підприємстві:

$$I_k = 1/n \sum_{i=1}^n B_i, \quad (1.4)$$

B_i – оцінка за кожним критерієм компетенції;

n – кількість критеріїв оцінки [175].

5. Збалансована система показників (BSC) – підхід до оцінювання якості управління людським капіталом, що охоплює фінансові та нефінансові метрики за кількома перспективами. При впровадженні BSC розглядають показники навчання і розвитку, внутрішніх процесів, мотивації персоналу та фінансові результати. Така методика дає можливість кількісно зв'язати інвестиції в персонал із загальною ефективністю підприємства [42; 175].

Серед основних теоретико-методичних підходів до оцінки формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу віднесено такі:

1. Системно-структурний підхід до оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу – розглядає людський потенціал як багаторівневу ієрархічну структуру, що складається з взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Такий підхід дає змогу оцінювати не лише наявність людських ресурсів, а й якість, функціональну цілісність та взаємодію складових, які формують інноваційний потенціал персоналу малого і середнього бізнесу. Ця структура умовно поділяється на три рівні: базовий, середній і вищий, що відповідають різним аспектам розвитку персоналу (табл. 1.5.) [175].

Таблиця 1.5.

Рівні розвитку персоналу відповідно за системно-структурним підходом

Рівень	Елементи	Показники для оцінки
Базовий	Рівень формальної освіти: наявність дипломів про вищу, фахову передвищу або професійну освіту; Кваліфікаційна відповідність: наскільки професійна освіта відповідає потребам підприємства; Професійна підготовка та перепідготовка: проходження курсів, технічного навчання	1. Відсоток працівників з вищою освітою. 2. Відсоток кадрів з технічною або спеціалізованою підготовкою. 3. Кількість сертифікацій на одного працівника
Середній	Наявні навички: технічні, управлінські, цифрові; Сформовані професійні компетенції: креативність у вирішенні завдань; комунікаційні здібності; вміння працювати в команді; самостійність та ініціативність; практичний досвід роботи в інноваційних або кризових середовищах	1. Середній стаж роботи у сфері діяльності. 2. Оцінка рівня компетенцій за результатами атестації. 3. Кількість проєктів, у яких працівник брав участь. 4. Кількість тренінгів і воркшопів, пройдених за останній рік
Вищий	Інноваційна активність: ініціювання змін, участь у нововведеннях, подання ідей. Креативність: здатність до генерації нестандартних рішень. Цифрова грамотність: вільне володіння цифровими інструментами, програмами, платформами; ініціативність у впровадженні нових технологій, а також готовність до самостійного навчання в умовах цифрового середовища	1. Відсоток працівників, які беруть участь в інноваційних проєктах. 2. Кількість поданих інноваційних пропозицій. 3. Рівень володіння цифровими технологіями (оцінювання, тестування). 4. Наявність авторських розробок, стартап-ідей.

Джерело: систематизовано автором [175]

З табл. 1.5. видно, що на базовому рівні оцінюється готовність персоналу до засвоєння інноваційних знань – здатність сприймати нові технології та методики, що є основою для формування інноваційної спроможності. Середній рівень є «функціональним ядром» людського потенціалу, що відображає професійну зрілість працівника та його здатність ефективно реалізовувати інноваційні завдання. Вищий рівень є визначальним у контексті оцінки саме інноваційного розвитку людського потенціалу, що характеризує інноваційну еліту підприємства, яка є рушієм змін та адаптації до викликів сучасної економіки [175].

Отже, системно-структурний підхід дає змогу комплексно оцінити людський потенціал щодо його готовності до інноваційної діяльності, що передбачає багаторівневий аналіз – від базових освітніх характеристик до складної системи інноваційних компетенцій і цифрової креативності. Така структура створює основу для планування розвитку персоналу, формування програм наставництва, цифрового навчання та інноваційної мотивації. Упровадження цього підходу в МСБ забезпечує більш точне управління людським капіталом, як стратегічним ресурсом розвитку [175].

2. Компетентнісний підхід – ґрунтується на концепції, що ефективність працівників визначається не лише рівнем їхньої освіти чи досвіду, а передусім наявністю ключових компетентностей, які забезпечують їхню здатність до реалізації інноваційного потенціалу. Цей підхід актуальний в умовах трансформації економіки, коли змінюється природа праці, підвищуються вимоги до цифрових навичок, адаптивності, креативності та здатності до постійного професійного розвитку. Серед основних характеристик компетентнісного підходу є: орієнтованість на практичні навички й поведінкові індикатори; оцінювання реальної здатності діяти у певних ситуаціях; цілісне бачення працівника як учасника інноваційних процесів; формування карти компетентностей для певної посади або сфери діяльності [175].

Ключові компетентності працівника для інноваційного розвитку в МСБ наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

**Ключові компетентності працівника для інноваційного розвитку
малого та середнього бізнесу**

Компетентності	Ознаки	Методика оцінки
Когнітивні компетентності (відображають інтелектуальний потенціал працівника)	1. Здатність сприймати, аналізувати й інтерпретувати інформацію. 2. Навички критичного та системного мислення. 3. Вміння швидко адаптуватися до нових знань, технологій. 4. Здатність до навчання протягом життя (lifelong learning)	1. Анкетування щодо частоти участі в курсах, сертифікаціях, самоосвіті. 2. Тести на логічне мислення
Комунікативні компетентності (взаємодія у команді)	1. Здатність до ефективної міжособистісної комунікації. 2. Навички презентації та захисту ідей. 3. Уміння слухати, аргументувати, переконувати. 4. Толерантність до критики та відкритість до зворотного зв'язку	1. Спостереження за поведінкою у групових завданнях. 2. Оцінка 360°. 3. Участь у проєктах з крос-функціональними командами
Цифрові компетентності (володіння ІКТ)	1. Вміння користуватися офісними та галузевими програмами. 2. Знання основ кібербезпеки, хмарних рішень, CRM-систем. 3. Здатність працювати з великими обсягами даних, аналітичними платформами. 4. Використання цифрових інструментів для комунікації, управління, контролю	1. Тестування ІТ-грамотності. 2. Практичні кейси. 3. Цифрове портфоліо
Інноваційно-проєктні компетентності (здатність до створення та реалізації інноваційних ідей)	1. Вміння формулювати проблеми та шукати креативні рішення. 2. Участь у розробленні нових продуктів, технологій, бізнес-моделей. 3. Здатність працювати з невизначеністю та ризиками. 4. Навички застосування інструментів управління проєктами	1. Аналіз залученості в інноваційні проєкти. 2. Ведення ініціатив, кейс-інтерв'ю. 3. Експертна оцінка участі в хакатонах, бізнес-інкубаторах, стартапах.

Джерело: згруповано автором за [75; 104; 105; 131; 175; 178]

З табл. 1.6., видно, що основними перевагами застосування компетентнісного підходу є те, що він:

- дає можливість виявити прихований потенціал працівників, а не лише їхню формальну кваліфікацію;
- сприяє персоналізації розвитку персоналу – створенню індивідуальних планів навчання;

- забезпечує системну основу для HR-рішень – найм, оцінка ефективності, мотивація;
- стимулює інноваційну культуру в МСБ, оскільки формує поведінкову модель відкритості до змін [175].

Отже, компетентнісний підхід – це не просто засіб вимірювання якостей працівника, а інструмент стратегічного управління людським капіталом, що сприяє формуванню інноваційної спроможності підприємства. У контексті МСБ, де ресурси обмежені, а гнучкість критична, саме компетенції стають основою для формування конкурентних переваг [175].

3. Інтегрально-індексний підхід – використовується для формування узагальненого індексу інноваційного розвитку людського потенціалу. Інтегрально-індексний підхід є одним із найбільш поширених і методологічно обґрунтованих способів кількісної оцінки складних соціально-економічних явищ, зокрема, інноваційного розвитку людського потенціалу в малому та середньому бізнесі. Інтегрально-індексний підхід полягає у формуванні узагальненого кількісного показника, який відображає рівень розвитку людського потенціалу з урахуванням інноваційної складової [175].

Концептуальна основа інтегрально-індексного підходу полягає в тому, що людський потенціал є багатовимірним явищем, яке складається з різних характеристик працівників, таких як: освітній рівень, професійна мобільність, залученість у інноваційні процеси, здатність до навчання, ініціативність, креативність тощо. Кожна з цих характеристик може бути представлена у вигляді часткового індикатора. Так, інтегрально-індексний підхід дає змогу:

- привести всі індикатори до єдиної шкали виміру (стандартизувати);
- визначити відносну вагу кожного індикатора;
- обчислити загальний індекс інноваційного розвитку людського потенціалу [175].

Основними етапами реалізації інтегрально-індексного підходу є:

Крок 1. Визначення набору індикаторів (параметрів). Рекомендується виділити кілька груп показників, які охоплюють ключові аспекти (табл. 1.7.).

Таблиця 1.7.

Основні індикатори в процесі реалізації інтегрально-індексного підходу

Група	Індикатори
Освітній рівень	Частка працівників з вищою освітою, з інноваційною спеціалізацією
Професійна активність	Кількість ініціатив/ідей на працівника
Навчання та підвищення кваліфікації	Кількість годин навчання на рік, участь у тренінгах
Інноваційна включеність	Частка працівників, які залучені до R&D або стартапів
Когнітивно-компетентнісні ознаки	Рівень креативного мислення, самооцінка готовності до змін

Джерело: узагальнено автором [175]

Крок 2. Стандартизація показників. Індикатори мають бути приведені до безрозмірної шкали, наприклад, шляхом нормування:

$$x_i^{\text{ст}} = \frac{x_i - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} \quad (1.5)$$

де: $x_i^{\text{ст}}$ – стандартизоване значення i -го показника; x_i – фактичне значення показника; $\min(x), \max(x)$ – відповідно мінімальне і максимальне значення в сукупності даних [175].

Крок 3. Визначення вагових коефіцієнтів. Вони можуть бути визначені:

- експертним методом (через опитування фахівців);
- аналітичним методом (на основі дисперсійного аналізу або методу головних компонент);
- рівномірно (усі ваги однакові, якщо немає підстав для їх диференціації) [175].

Крок 4. Розрахунок інтегрального індексу.

Інтегральний показник інноваційного розвитку людського потенціалу розраховується за формулою:

$$I_{\text{ІРЛП}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i^{\text{ст}} \quad (1.6)$$

де: $I_{\text{ІРЛП}}$ – інтегральний індекс інноваційного розвитку людського потенціалу; $x_i^{\text{ст}}$ – стандартизовані значення показників; w_i – вагові коефіцієнти; n – кількість індикаторів [175].

Крок 5. Інтерпретація результатів. Значення індексу можна інтерпретувати за шкалою:

0–0,3 – низький рівень інноваційного розвитку;

0,3–0,6 – середній рівень;

0,6–1,0 – високий рівень [175].

Так, можна зазначити, що основними перевагами інтегрально-індексного підходу є те, що він: забезпечує кількісну оцінку стану людського потенціалу; дає змогу порівнювати різні підприємства або періоди у динаміці; є основою для стратегічного планування кадрової політики; дає можливість виявити дисбаланси у розвитку окремих компонентів [175].

В дослідженні Огієнко М. М. для оцінки розвитку людського потенціалу пропонується також використовувати обліково-звітний (ресурсний) підхід, згідно з яким результативними показниками оцінки можуть слугувати сума статистичних характеристик населення або трудових ресурсів [94]. А також структурний підхід, згідно з яким основою для оцінювання людського потенціалу обирається система відносних показників структури населення за різними ознаками [94; 175].

Оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу потребує ретельно підбраного інструментарію, що дає змогу не лише зафіксувати наявний стан, а й виявити потенційні можливості зростання. Ефективний інструментарій має поєднувати кількісні й якісні показники, враховувати динаміку, рівень інноваційної активності та адаптивність персоналу до змін. Інструментарій оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу наведено в табл. 1.8.:

Таблиця 1.8.

Інструментарій оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Показники оцінювання	Складники
Освітній блок	Частка працівників з вищою освітою (%)
	Частка працівників з інноваційно орієнтованою освітою (STEM, IT, інженерія)
	Наявність академічного ступеня серед співробітників
Професійно-кваліфікаційний блок	Середня тривалість стажу у професії (роки)
	Частка працівників, які пройшли сертифікацію або атестацію за останній рік
	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію за останні 12 місяців
Інноваційний блок	Частка працівників, що брали участь у розробленні нових продуктів/послуг (%)
	Кількість інноваційних ідей, ініційованих персоналом (у середньому на одного працівника)
	Частка працівників, залучених до проєктної або R&D-діяльності
Мотиваційно-ціннісний блок	Показник задоволеності працівників своєю професійною діяльністю (за шкалою)
	Індекс внутрішньої інноваційної культури (опитування)
	Показник задоволеності працівників своєю професійною діяльністю (за шкалою)
Цифровий блок	Частка працівників, які володіють цифровими компетентностями (згідно з внутрішньою або зовнішньою сертифікацією)
	Кількість працівників, які використовують цифрові інструменти у щоденній діяльності
	Рівень ІКТ-грамотності персоналу (за результатами тестування або анкетування)
Креативно-комунікативний блок	Кількість командних проєктів, у яких брали участь працівники.
	Частота участі у внутрішніх/зовнішніх заходах (хакатони, конкурси ідей тощо)
	Оцінка відкритості до співпраці та міждисциплінарної взаємодії (за опитуваннями)

Джерело: згруповано автором за [43; 63; 79; 109; 116; 119; 172; 175]

З табл. 1.8 видно, що показники оцінювання можуть бути стандартизовані для порівняння між підприємствами або в динаміці часу. Рекомендується використовувати як абсолютні, так і відносні значення для отримання детальної інформації [175].

Надійність та репрезентативність оцінки людського потенціалу залежить від якості первинних даних. У межах інтегрованого підходу доцільно використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела (рис. 1.8.).

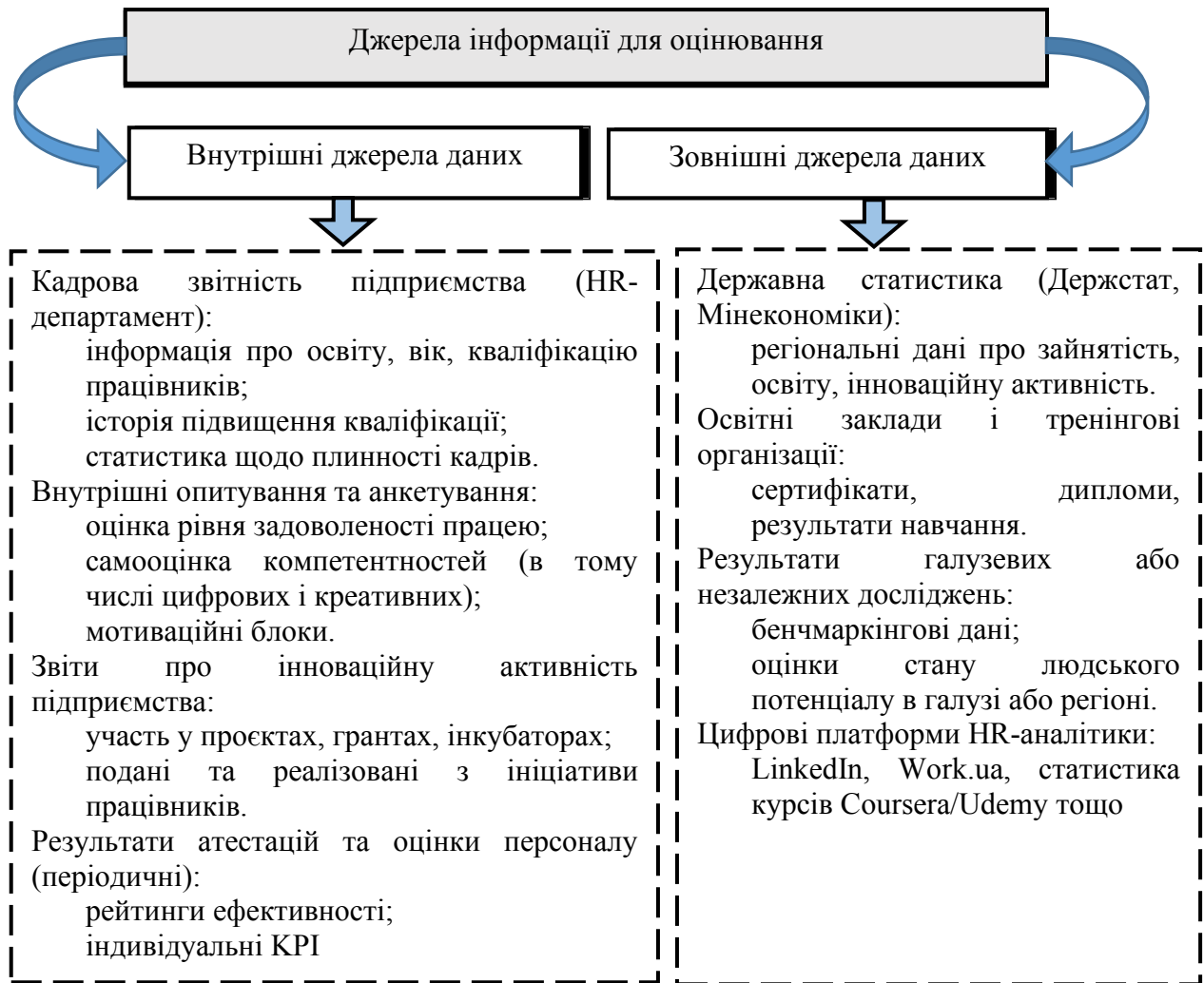


Рис. 1.8. Базові джерела інформації для оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу в МСБ

Джерело: запропоновано автором [175]

Отже, правильно підібраний набір індикаторів та поєднання різних джерел інформації дають змогу отримати об'єктивну і повноцінну оцінку рівня інноваційного розвитку людського потенціалу в МСБ. Також, важливо забезпечити регулярність збору даних та прозорість інтерпретації результатів з метою формування дієвих управлінських рішень [175].

Також при здійсненні оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу можна застосовувати модель, розроблену Дикань В. В., яка дає змогу врахувати цілі та принципи розвитку людського потенціалу в контексті демографічної, соціальної, економічної, духовно-моральної, екологічної та

освітньої складових [40; 175]. Для проведення оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу також можна використовувати модель оцінки ефективності людського потенціалу, розроблену Плаксюк О., Горватвою Р., Якушевим О. Запропонована модель охоплює окремі блоки оцінки ефективності людського капіталу на рівні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. На рівні внутрішнього середовища оцінка за складовими мотивація, підприємницька культура, програмне забезпечення, а на рівні зовнішнього середовища – економічна політика країни, постачальники, замовники, конкуренти, НТП та інновації, ситуація на ринку [102; 175].

Комплексна оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу в МСБ потребує не лише чіткого етапного підходу, а й системної логіки, що поєднує кількісні та якісні компоненти. Запропонований нижче алгоритм (рис. 1.9.) є авторською методикою, що базується на поєднанні системно-індексного, компетентнісного й експертного підходів, та передбачає вісім послідовних кроків, кожен із яких має свою методичну цінність [175].

Такий алгоритм допоможе провести системне і повне оцінювання, врахувати не лише чинники, а й мотиваційну складову, порівняти показники в часі та між підприємствами і зорієнтуватися на прийняття практичних рішень [175].

Процес оцінювання формування інноваційного розвитку людського потенціалу в малому та середньому бізнесі доцільно реалізовувати поетапно, із чітким дотриманням логіки дослідження: від постановки цілей до формування висновків і управлінських рішень. Кожен етап має свою методичну специфіку та набір інструментів [175].

Етап 1. Постановка цілей оцінювання. Першим кроком є чітке визначення мети дослідження та постановка завдань, які дадуть змогу ідентифікувати проблемні зони або перспективи розвитку кадрового потенціалу. Важливо сформулювати очікуваний результат оцінки (табл. 1.9.) [175].

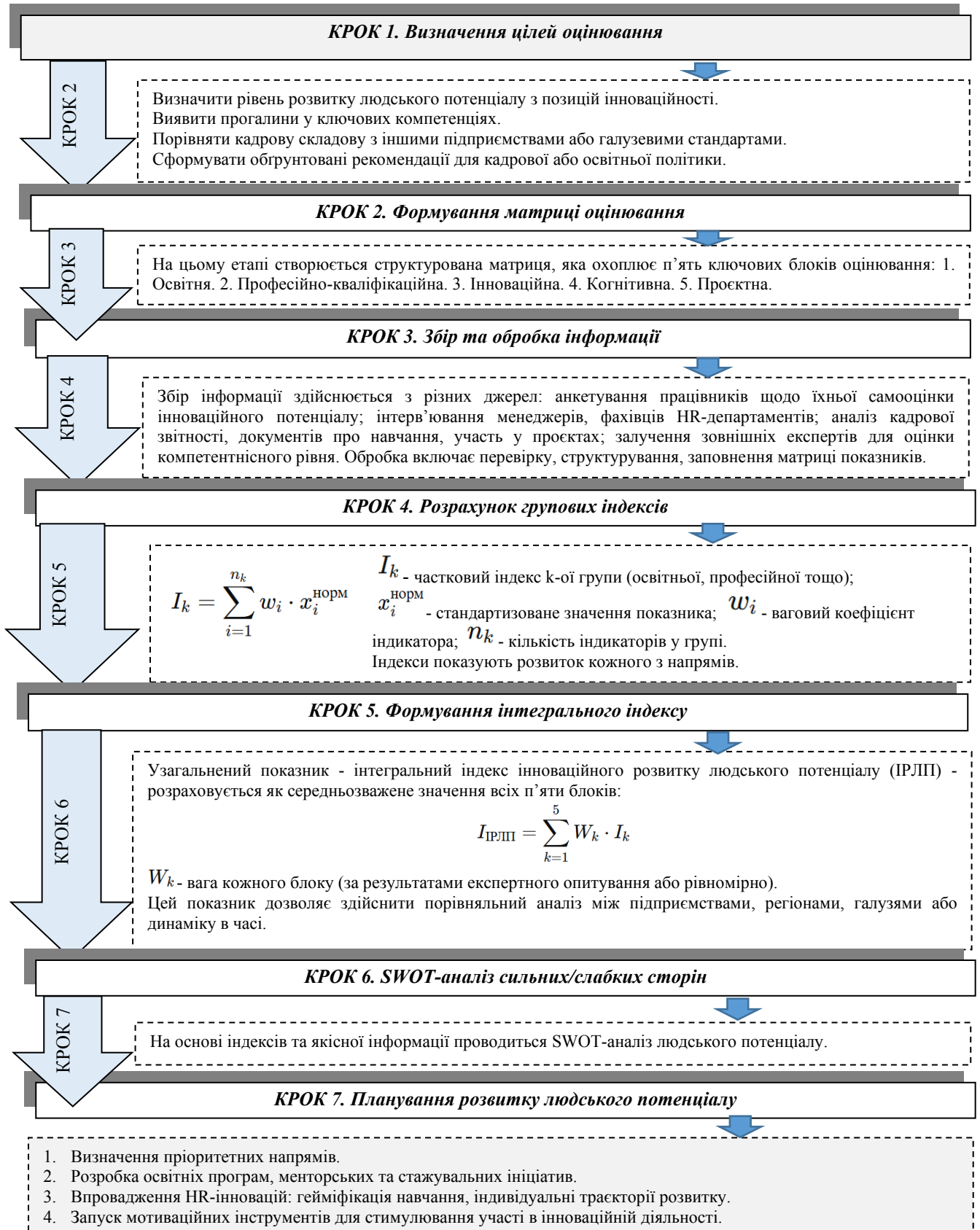


Рис. 1.9. Алгоритм комплексного оцінювання

Джерело: побудовано автором [175]

Таблиця 1.9.

Очікуваний результат оцінки від етапу 1

Основні типи цілей	Основні дії
Аналіз поточного стану інноваційного розвитку персоналу	1. Визначення ключових компетенцій, що підлягають оцінці (інноваційна активність, креативність, володіння цифровими навичками тощо). 2. Формування системи індикаторів або матриці компетентностей для кількісної оцінки
Виявлення слабких місць у структурі компетенцій, рівні мотивації, цифровій грамотності	
Формування плану розвитку персоналу, навчальних програм, кадрових ротацій	
Бенчмаркінг – порівняння з аналогічними підприємствами в галузі або регіоні	

Джерело: запропоновано автором [175]

Етап 2. Збір даних. На цьому етапі здійснюється накопичення первинної та вторинної інформації, необхідної для подальшого аналізу. Доцільно використовувати комбінацію методів – як кількісних, так і якісних. Тут основними методами збору даних є:

- анкетування персоналу – проводиться для отримання інформації про самооцінку компетенцій, готовність до змін, рівень мотивації, інноваційної активності;
- аналіз освітньо-кваліфікаційної структури – вивчаються рівень освіти, спеціалізація, проходження курсів підвищення кваліфікації, сертифікати;
- проведення співбесід та експертних оцінок – глибоке інтерв'ювання ключових співробітників, управлінців або зовнішніх консультантів для уточнення якісних характеристик [175].

На цьому етапі важливо забезпечити репрезентативність вибірки персоналу та конфіденційність опитування [175].

Етап 3. Нормування та розрахунки. Зібрані дані підлягають математичному обчисленню, зокрема стандартизації, розрахунку індексів та композитних показників, що дасть можливість перейти від «сирих» даних до порівнюваних аналітичних результатів:

- нормування показників – приведення даних до єдиної шкали для подальшого об'єднання;

– розрахунок узагальнених індексів/рейтингів – наприклад, індексу інноваційного людського потенціалу, індексу цифрової компетентності, індексу мотиваційного потенціалу;

– порівняльний аналіз – здійснюється між підрозділами, рівнями персоналу, а також з минулими періодами чи галузевими бенчмарками [175].

Етап 4. Візуалізація та інтерпретація. Кінцевим етапом є інтерпретація обчислених показників, їх візуальне представлення та формулювання висновків і управлінських рекомендацій, що дасть змогу перетворити масив даних на аналітичні висновки, зрозумілі управлінцям. Основними результатами виступатимуть:

1. Сформульований поточний профіль людського потенціалу підприємства.
2. Визначені критичні зони, що потребують негайного втручання.
3. Запропоновані напрями розвитку – навчальні програми, мотиваційні заходи, ротації, стратегічні кадрові ініціативи [175].

Так, етапність оцінки дає змогу забезпечити логіку аналітичного процесу (від постановки цілей до формулювання обґрунтованих рекомендацій), що зокрема, мінімізує суб'єктивізм, підвищує якість управлінських рішень і сприяє стратегічному розвитку людського капіталу МСБ в інноваційному вимірі [175].

Отже, нами було визначено, що оцінка формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ є складним, але надзвичайно важливим процесом, упровадження якого сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, адаптації до цифрових викликів та створенню основ для сталого інноваційного зростання. Раціональне поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, використання інтегральних індексів, SWOT-аналізу, експертних оцінок дає можливість не лише фіксувати поточний стан, а й формувати стратегії довгострокового розвитку персоналу, де в умовах швидких змін людський потенціал є головною інвестицією підприємства, а його інноваційна складова – визначальним чинником майбутнього успіху.

Висновки до Розділу 1

Дослідження та аналіз наукових підходів до вивчення сутності поняття інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ дало можливість дійти висновку, що їх можна доповнити такими дефініціями:

– людський потенціал – це компетенції, можливості, здібності, навички, знання та мотивації людини, що можуть бути використані для виробництва матеріальних і духовних цінностей у суспільстві, а також фізичні, психологічні, соціальні і культурні характеристики і творчі здібності;

– інноваційний розвиток людського потенціалу – це процес упровадження новітніх підходів технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного конкурентоспроможного розвитку малого та середнього бізнесу.

Визначено основні передумови та чинники впливу на формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, які досліджено в частині економічної, соціальної, освітньої, технологічної, регуляторної та глобальної складових.

Доведено, що людський потенціал є ключовим ресурсом забезпечення сталого інноваційного розвитку МСБ в умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та цифровізації виробничо-господарських процесів. Однак, для ефективного управління цим ресурсом необхідним є не лише його якісне формування, а й постійний моніторинг та оцінка з позицій інноваційної спроможності. З'ясовано, що інноваційна складова людського потенціалу охоплює не тільки освітньо-кваліфікаційні характеристики персоналу, а й здатність до креативного мислення, відкритість до змін, участь у розробленні та впровадженні нововведень, володіння цифровими навичками, а також мотивацію до самореалізації в умовах постійного оновлення знань. Такий підхід дає змогу по-новому подивитися на розроблення кадрової стратегії підприємств, орієнтованої не лише на забезпечення поточних потреб, а й на формування майбутнього кадрового ядра інноваційного типу.

У результаті аналізу теоретико-методичних підходів до оцінювання

людського потенціалу доцільним визнано використання інтегрально-індексного підходу, який дає можливість комплексно-кількісно охопити ключові характеристики інноваційної спроможності персоналу. Водночас важливо поєднувати цей підхід із компетентнісною оцінкою, що уможливорює ідентифікувати когнітивні, цифрові, проєктні та креативні компоненти кадрової системи, а також із SWOT-аналізом, який дає змогу виявити зони ризику та приховані резерви кадрового потенціалу підприємства.

Розроблений авторський алгоритм оцінювання, що охоплює етапи постановки цілей, формування матриці компетенцій, збирання та опрацювання даних, розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування розвитку, є прикладом інтеграції кількісного та якісного підходів у процесі прийняття кадрових рішень. Такий підхід забезпечує не лише точкове вимірювання окремих характеристик, а й дає можливість отримати цілісну картину інноваційного кадрового потенціалу підприємства.

У межах дослідження сформовано також перелік ключових індикаторів оцінки, що можуть бути адаптовані до різних галузей, типів підприємств і регіональних особливостей. Використання розробленого інструментарію дасть можливість підприємствам МСБ: здійснювати бенчмаркінг кадрових стратегій; удосконалювати політику навчання та розвитку персоналу; підвищувати інноваційну активність колективу; своєчасно реагувати на загрози, пов'язані з втратою або недовикористанням людського капіталу.

У перспективі ефективне застосування методичних підходів до оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу має стати базою для формування стратегічного кадрового менеджменту, що ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності, орієнтації на постійне навчання та розвиток. Саме такий підхід дасть можливість МСБ не лише зберігати конкурентні позиції, а й відігравати активну роль у розвитку інноваційної економіки країни.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях автора [9; 144; 145; 146; 175].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

2.1. Характеристика сучасного стану малого і середнього бізнесу в Україні та перспективні напрями його розвитку

Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи значну частину валового внутрішнього продукту, створюючи робочі місця та стимулюючи інновації, які є основою для економічної стабільності та соціального добробуту країни, особливо в умовах глобальних змін та внутрішніх економічних викликів.

У загальному контексті, МСБ є не лише важливим елементом економічної системи України, а й основою для досягнення соціально-економічної стабільності та сталого розвитку країни. Дослідження сучасного стану малого і середнього бізнесу в Україні є надзвичайно важливим для визначення його ролі в економіці країни, а також для виявлення ключових проблем і можливостей для подальшого розвитку. Малі та середні підприємства є основою економічної стабільності, зайнятості населення та соціального розвитку в багатьох країнах, і Україна не є винятком. Однак, в умовах глобалізації, швидких технологічних змін та економічних викликів, таких як кризи, війна та невизначеність у правовій сфері, ці підприємства стикаються з численними труднощами.

Аналіз сучасного стану МСБ дає змогу визначити найбільш актуальні проблеми, які потребують негайного реагування з боку держави, підприємців та інших стейкхолдерів. Серед цих проблем – складнощі в доступі до фінансування, високі податкові навантаження, неефективне використання новітніх технологій, а також необхідність удосконалення регуляторної політики. Окрім того, вивчення перспективних напрямів розвитку малого та середнього бізнесу в Україні дасть можливість не тільки зрозуміти поточні

проблеми, а й окреслити шляхи для покращення ситуації, щоб окреслити ефективні стратегії для стимулювання інновацій, підтримки підприємств на всіх етапах їхнього розвитку та інтеграції в міжнародні ринки. Інтеграція цифрових технологій, підтримка експортної діяльності, розбудова бізнес-інфраструктури – це лише кілька з напрямів, які можуть стати рушіями позитивних змін для малого та середнього бізнесу в Україні.

Важливість дослідження сучасного стану малого і середнього бізнесу в Україні зумовлюється багатьма чинниками серед яких такі (рис. 2.1):

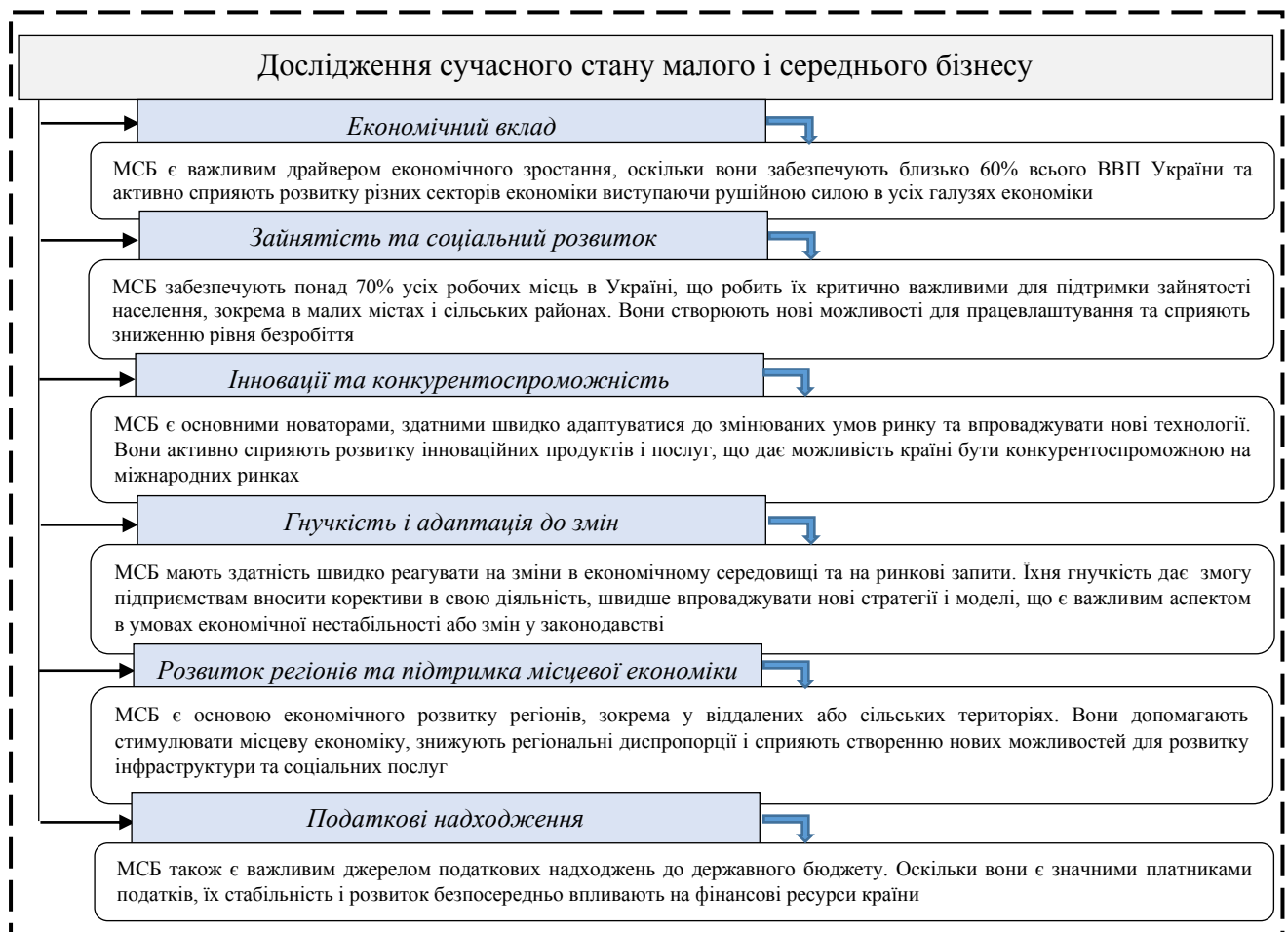


Рис. 2.1. Важливість дослідження сучасного МСБ в Україні

Джерело: побудовано автором

Із наведеного вище випливає, що ґрунтовний аналіз характеристики сучасного стану МСБ є необхідним для розроблення ефективних стратегій розвитку цього сектору, адже без ретельного аналізу наявних проблем та можливостей неможливо визначити найперспективніші шляхи для досягнення

сталого економічного зростання.

Аналіз кількості діючих суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні у 2019–2023 рр. демонструє динамічні зміни, зокрема в умовах економічних викликів, таких як пандемія COVID-19, війна та інші чинники (табл. 2.1. та рис. 2.2.).

Таблиця 2.1

Аналіз кількості діючих суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні у 2019–2023 рр.

Підприємства	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2019 рр.	
						Абс.	Відн.
Підприємства малого бізнесу, од.	1922978	1955119	1937827	1716977	1898385	-24593	-1,43 %
Підприємства середнього бізнесу, од.	18129	17946	17811	15037	14296	-3833	-25,49 %
Разом МСБ, од.	1941107	1973065	1955638	1732014	1912681	-28426	-1,64 %

Джерело: побудовано автором на основі [54–56]

З табл. 2.1 можна зробити такі висновки, що кількість підприємств малого бізнесу у 2020 р. збільшилася на 32,141 од. (+1,67 %) порівняно з 2019 р. У 2021 р. їх кількість зменшилася на 17,292 од. (-0,88 %). У 2022 р. спостерігається значне зниження на 221,850 од. (-11,44 %) і у 2023 р. кількість підприємств малого бізнесу знову зросла на 182,408 од. (+10,64 %), але все ж залишилася на 24,593 од. менше, ніж у 2019 р. (-1,43 %).

Кількість підприємств середнього бізнесу з 2019–2023 рр. постійно зменшується. Найбільший спад стався у 2023 р. – на 3,833 од. (-25,49 %), що свідчить про серйозні труднощі в цьому сегменті. Порівняно з 2019 р., зменшення кількості середніх підприємств до 2023 р. становить 25,49 %.

Загальна кількість МСБ зросла на 32,958 од. у 2020 р. (+1,7%), проте вже у 2021 р. зменшення на 17,427 од. (-0,88 %). У 2022 р. відбулося різке зниження на 223,624 од. (-11,4 %), а у 2023 р. спостерігається відновлення зі зростанням на 180,667 од. (+10,4 %), але загальне зменшення кількості підприємств МСБ у порівнянні з 2019 р. становить 28,426 од. (-1,64 %).

Отже, можемо назвати такі тренди для малих підприємств: малий бізнес в Україні демонструє стійкість до економічних викликів, з певними коливаннями. Спочатку кількість підприємств зростала, але у 2022 р. спостерігалось значне зменшення, яке потім компенсувалося в 2023 р. За період з 2019 р. по 2023 р. кількість малих підприємств зменшилася на 1,43 %, але загальний тренд для 2023 р. показує позитивну динаміку.

Тренди середніх підприємств: середній бізнес в Україні стикається з серйозними проблемами, зокрема втратою конкурентоспроможності, зниженням кількості в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Спад на 25,49 % за період 2019–2023 рр. є дуже суттєвим і потребує спеціальних заходів підтримки цього сегменту.

Загальні тенденції розвитку МСБ наведені на рис. 2.2. Хоча у 2023 р. відбулося відновлення кількості підприємств МСБ, загальний спад порівняно з 2019 р. все ж залишається на рівні 1,64 %. Позитивне зростання малого бізнесу в 2023 р. дає надію на відновлення цього сегменту, проте для середнього бізнесу потрібні термінові дії з підтримки, зокрема в умовах війни, нестабільної економічної ситуації та інших чинників. Загалом, є необхідність у зміцненні підтримки підприємств середнього бізнесу та заохоченні інновацій і технологічних змін у цьому сегменті, а також у створенні сприятливих умов для малого бізнесу для забезпечення сталого розвитку.

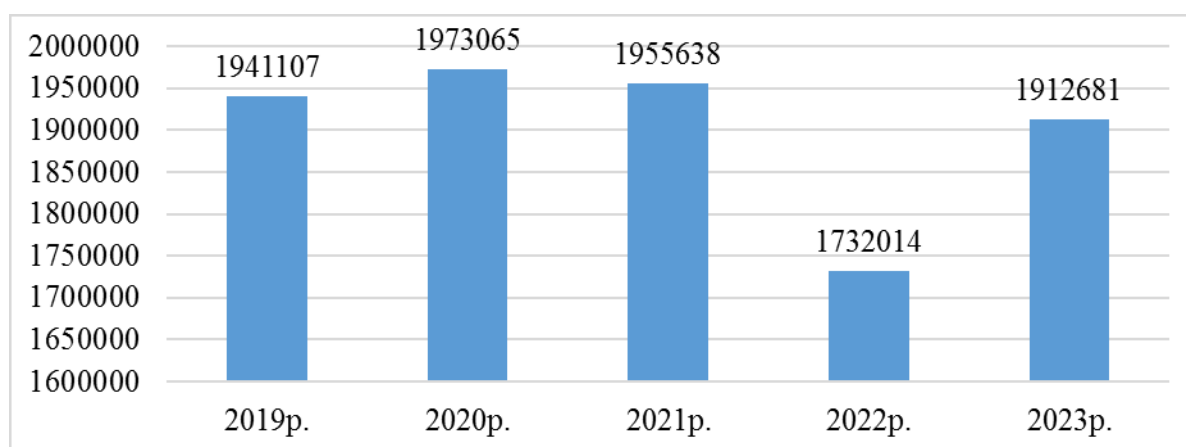


Рис. 2.2. Загальна кількість підприємств МСБ у 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [54–56]

Аналіз кількості працівників МСБ в Україні є важливим інструментом для розуміння ролі цього сектора в економіці країни та визначення напрямів його розвитку. МСБ займають провідну позицію у створенні робочих місць, забезпечуючи понад 70 % усіх робочих місць в Україні, що особливо важливо для регіонів, де великих підприємств немає, і саме малі та середні підприємства забезпечують зайнятість на місцях. Тому аналіз чисельності та складу працівників дає змогу оцінити загальний потенціал зайнятості в МСБ.

Оцінювання працівників МСБ дає можливість зрозуміти, наскільки ефективно підприємства можуть впроваджувати інновації та пристосовуватися до змін, таких як економічні кризи, технологічні інновації або зміни в законодавстві. Важливою складовою цього процесу є виявлення потреби в підвищенні кваліфікації працівників, що має важливе значення в умовах цифровізації, автоматизації та інших глобальних змін.

Аналіз кількості працівників МСБ також дає змогу оцінити рівень розвитку людського потенціалу, що є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ. Якщо підприємства будуть інвестувати в розвиток навичок та знань своїх працівників, це позитивно вплине на їх продуктивність і здатність до інновацій. Розвиток людського капіталу також сприяє підвищенню соціальної стабільності, адже забезпечує краще соціальне забезпечення та покращує умови праці.

Отже, аналіз кількості працівників суб'єктів МСБ є важливим елементом стратегічного планування економічного розвитку країни, оскільки він сприяє виявленню сильних та слабких позицій цього сектору, визначити потреби в навичках та ресурсах, а також створити умови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, що дає змогу не тільки підтримувати рівень зайнятості, а й стимулювати економічне зростання та соціальну стабільність у країні. Аналіз працівників суб'єктів МСБ в Україні у 2019–2023 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз працівників суб'єктів МСБ в Україні у 2019–2023 рр.

Працівники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019рр.	
						Абс.	Відн.
Підприємств малого бізнесу, тис. осіб.	4320	4234	4288	3522	3738	-582	-13,47%
Підприємств середнього бізнесу, тис. осіб.	3090	3123	3000	2610	2360	-730	-23,62%
Всього працівників, тис. осіб.	7410	7357	7288	6132	6098	-1312	-17,71%

Джерело: побудовано автором на основі [54-56]

На основі даних табл. 2.2., проведемо детальний аналіз зміни чисельності працівників суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні протягом 2019–2023 рр.

Упродовж 2019–2023 рр. спостерігається поступове зменшення чисельності працівників МСБ. За цей період загальна кількість працівників зменшилася на 1312 тис. осіб, що складає 17,71% від початкового показника. Підприємства малого бізнесу показали значне зниження чисельності працівників, зокрема у 2022 р. спостерігався найзначніший спад на 766 тис. осіб. Однак у 2023 р. відбулося відновлення на 216 тис. осіб, хоча все одно загальне відхилення за 2023/2019 рр залишилося від'ємним (-13,47%). Підприємства середнього бізнесу зазнали значного скорочення чисельності працівників протягом 2019–2023 рр. У 2023 р. це скорочення становило 730 тис. осіб, що відображає серйозні проблеми цього сектору, зокрема зниження кількості зайнятих осіб на 23,62%.

Отже, спостерігаємо, що загальна кількість працівників, зайнятих у секторі МСБ (рис. 2.3.), постійно знижувалася, зокрема через вплив пандемії COVID-19, а також через економічні труднощі та воєнний стан в Україні. Однак у 2023 р. спостерігалось певне відновлення на підприємствах малого бізнесу.

З метою поліпшення ситуації потрібно звернути увагу на важливість підтримки середнього бізнесу, який зазнав найбільших втрат. Приділення уваги

інноваціям, фінансовій підтримці, розвитку людського потенціалу та створенню стабільних умов для ведення бізнесу може сприяти відновленню та збільшенню кількості працівників у секторі МСБ.

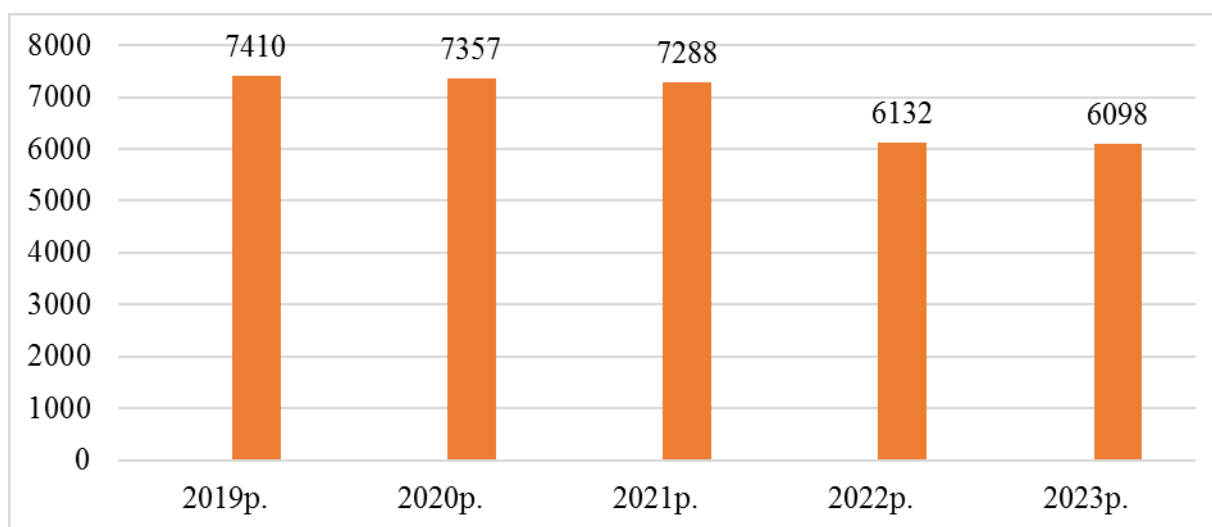


Рис. 2.3. Загальна кількість працівників МСБ у 2019–2023 рр. (тис. осіб).

Джерело: побудовано автором на основі [54–56]

Наступним кроком буде аналіз обсягу виробленої продукції підприємствами МСБ у період 2019–2023 рр., що є надзвичайно важливим для оцінки економічного потенціалу цього сектора та його впливу на економіку країни. Важливість пояснюється тим, що МСБ в Україні займають провідну роль у створенні доданої вартості, виробництві товарів і послуг, що забезпечує значний внесок у ВВП. Тому розуміння динаміки обсягів виробництва є ключовим для формулювання ефективної економічної політики, підтримки розвитку підприємництва та прогнозування майбутніх економічних тенденцій.

Також, аналіз обсягу виробленої продукції дозволяє виявити рівень стабільності і стійкості підприємств МСБ до зовнішніх і внутрішніх викликів, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві, інфляція, а також пандемії або війни. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато підприємств МСБ зазнали значних втрат через скорочення попиту та зниження виробничих потужностей. Аналіз змін в обсягах виробництва дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємства адаптуються до таких ситуацій, а також які методи і

стратегії використовуються для відновлення виробничих потужностей. Крім того, обсяг виробленої продукції безпосередньо пов'язаний з рівнем зайнятості в секторі, а також з рівнем доходів та соціальним забезпеченням працівників. Якщо обсяги виробництва зростають, це свідчить про можливість створення нових робочих місць, збільшення доходів працівників і стабільність в економічній ситуації в цілому. Водночас, скорочення обсягів виробництва може призвести до зниження кількості робочих місць і зменшення податкових надходжень до бюджету.

Аналіз обсягу виробленої продукції також є важливим для визначення ефективності бізнес-моделей підприємств МСБ, особливо в умовах конкуренції, що дає змогу зрозуміти, які підприємства успішно інтегрують інновації, технології та нові методи управління виробництвом, а які потребують підтримки та вдосконалення.

Загалом, аналіз обсягу виробленої продукції підприємствами МСБ у 2019-2023 рр. (табл. 2.3) дозволяє не лише оцінити рівень розвитку цього сектора, а й побачити потенційні точки росту, передумови для покращення умов ведення бізнесу, а також розробити стратегії для стимулювання економічної активності та інвестицій у майбутньому.

Таблиця 2.3

Обсяг виробленої продукції підприємствами МСБ у 2019-2023 рр.

Обсяг виробленої продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019рр.	
						Абс.	Відн.
Підприємства малого бізнесу, млрд. грн	1971	2327	2941	1883	2252	281	14,26%
Підприємства середнього бізнесу, млрд. грн	2508	2510	3290	3281	3689	1181	47,09%
Всього виробленої продукції, млрд. грн	4479	4837	6231	5164	5941	1462	32,64%

Джерело: побудовано автором на основі [54-56]

З даних табл. 2.3 можна зробити висновки про те, що у 2020 р. обсяг продукції підприємств малого бізнесу зріс на 356 млрд грн порівняно з 2019 р., що склало приріст 18,04%. У 2021 р. цей обсяг досягнув 2941 млрд грн, що

означає зростання на 614 млрд грн (+26,37% порівняно з 2020 р.). У 2022 р. обсяг продукції скоротився до 1883 млрд грн, відбулось зниження на 1058 млрд грн (-36,15%), що може бути наслідком негативних економічних чинників, таких як розпочата повномасштабна війна, пандемія та інші кризові явища. У 2023 р. відбулося відновлення, обсяг продукції зріс до 2252 млрд грн, приріст склав 281 млрд грн (+14,26% порівняно з 2019 р.). Однак цей показник все ще менший за рівень довоєнного 2021 р.

По підприємствам середнього бізнесу можна стверджувати, що у 2020 р. обсяг продукції залишався майже на тому ж рівні, що й у 2019 р. (порівняно з 2019 р. приріст склав лише 2 млрд грн). У 2021 р. спостерігалось значне зростання на 780 млрд грн (+31,07% порівняно з 2020 р.). У 2022 р. обсяг продукції трохи зменшився, але залишався на високому рівні (3281 млрд грн), що вказує на стійкість середнього бізнесу в умовах економічних та воєнних труднощів. У 2023 р. виробництво продукції підприємствами середнього бізнесу значно зросло (3689 млрд грн, приріст склав 1181 млрд грн), що свідчить про відновлення економічної активності та поліпшення умов для розвитку середнього бізнесу. Відносне відхилення порівняно з 2019 р. складає 47,09%.

В цілому по МСБ можна зробити такі висновки (рис. 2.4), що у 2020 р. загальний обсяг виробленої продукції зріс на 358 млрд грн (+7,98% порівняно з 2019 р.). У 2021 р. відбулося значне зростання на 1394 млрд грн (+28,84%), що є результатом позитивної динаміки в обох секторах - малому та середньому бізнесу. У 2022 р. обсяг продукції знизився на 1067 млрд грн (-17,12%), що було зумовлено початком війни в Україні та економічними негараздами. У 2023 р. обсяг продукції зріс на 1462 млрд грн (+32,64%), що свідчить про відновлення економічної активності, зокрема в середньому бізнесі.

Отже, найбільше зростання обсягу продукції спостерігалось серед середніх підприємств, що вказує на позитивні тенденції в розвитку цього сегмента економіки України. Малі підприємства демонструють значне зростання в 2020-2021 рр., але у 2022 р. спостерігається різке падіння, що було

зумовлено початком війни та економічним спадом. Однак 2023 р. показав відновлення, хоча й не досяг рівня 2021 р.

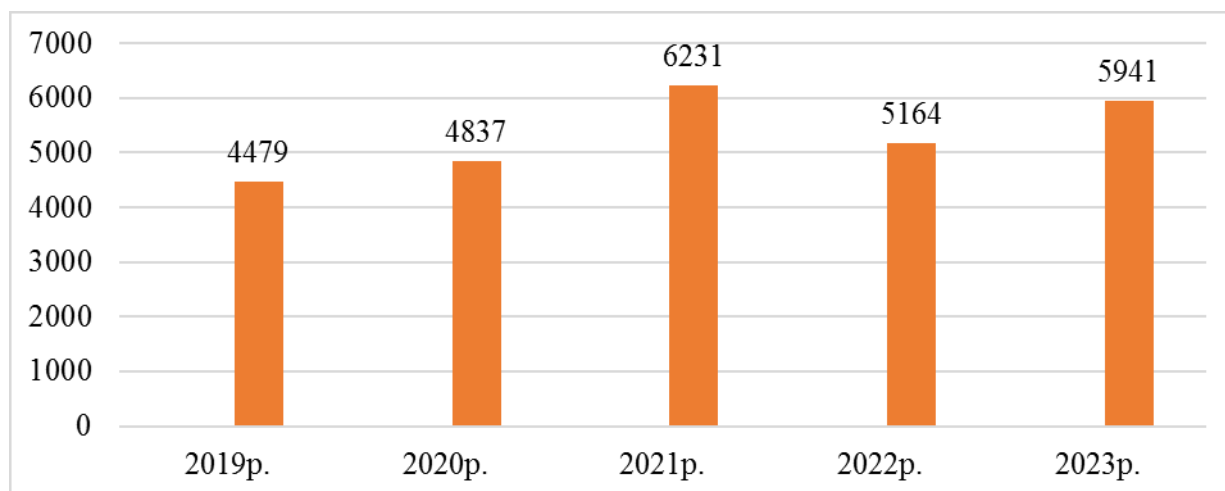


Рис. 2.4. Загальна обсяг виробленої продукції підприємствами МСБ у 2019-2023 рр. (млрд. грн)

Джерело: побудовано автором на основі [54-56]

За умови стабільності економічної ситуації, а також покращення умов для розвитку бізнесу, можна очікувати подальше зростання обсягів виробленої продукції, особливо в середньому бізнесі.

Наступним показником нашого аналізу буде обсяг реалізованої продукції підприємствами МСБ, який є ключовим індикатором їхньої економічної активності та впливу на національну економіку України. Цей показник відображає не лише фінансові результати, але й здатність підприємств адаптуватися до змінюваних умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати зайнятість населення.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 р., через повномасштабне вторгнення Росії в Україну, спостерігалось значне скорочення обсягів реалізації, що стало серйозним викликом для сектору МСБ. За оцінкою Державної служби статистики України у 2022 р., середні підприємства забезпечували близько 60% загального обсягу реалізованої продукції МСБ, що підкреслює їхній значний внесок у економіку країни. Загальний аналіз обсягу реалізованої продукції підприємствами МСБ у 2019–2023 рр. (табл. 2.4)

дозволяє оцінити стійкість МСБ до економічних шоків, ефективність державної підтримки та виявити пріоритетні напрямки для подальшого розвитку.

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованої продукції підприємствами МСБ у 2019-2023 рр.

Обсяг реалізованої продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023/2019рр.	
						Абс.	Відн.
Підприємства малого бізнесу, млрд. грн	2698	3051	3918	2157	2745	47	1,74%
Підприємства середнього бізнесу, млрд. грн	4194	4385	5932	4939	6033	1839	43,85%
Всього реалізованої продукції, млрд. грн	6892	7436	9850	7096	8778	1886	27,37%

Джерело: побудовано автором на основі [54-56]

Аналіз обсягу реалізованої продукції підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні за період 2019-2023 рр. свідчить про різноманітні тенденції, зокрема, про зростання та спад в окремі роки, а також про загальний позитивний результат для сектору в цілому.

З табл. 2.4 можемо зробити висновки, що протягом періоду з 2019-2023 рр. обсяг реалізованої продукції підприємствами МСБ зріс на 1886 млрд грн, що становить 27,37% від початкового показника. Це свідчить про позитивну динаміку в загальному розвитку малого та середнього бізнесу.

Підприємства малого бізнесу, незважаючи на спад у 2022 р. через воєнні дій та економічні труднощі, знову показали зростання у 2023 р. (на 47 млрд грн або 1,74% порівняно з 2019 р.). В цілому малий бізнес демонструє стабільність, зростання обсягу реалізації продукції в 2021 р. досягло 3918 млрд грн, проте у 2022 р. обсяг різко скоротився до 2157 млрд грн, що є наслідком війни та ускладненої економічної ситуації.

Підприємства середнього бізнесу показали значне зростання – обсяг реалізованої продукції зріс на 1839 млрд грн, що становить 43,85% порівняно з 2019 р. Найбільше зростання було зафіксовано у 2021 р. (5932 млрд грн), але навіть у 2022 р., попри кризу, обсяг реалізації продукції залишився на досить високому рівні (4939 млрд грн), а в 2023 р. досяг 6033 млрд грн, що є

підтвердженням високої стійкості середнього бізнесу до економічних потрясінь.

У 2023 р. обсяг реалізованої продукції обома секторами знову зростає, що свідчить про поступове відновлення економіки після кризових років (рис. 2.5). Подальше зростання, ймовірно, залежатиме від ефективності державної підтримки, покращення бізнес-клімату, а також від інвестицій в інноваційні технології та розвиток експорту.

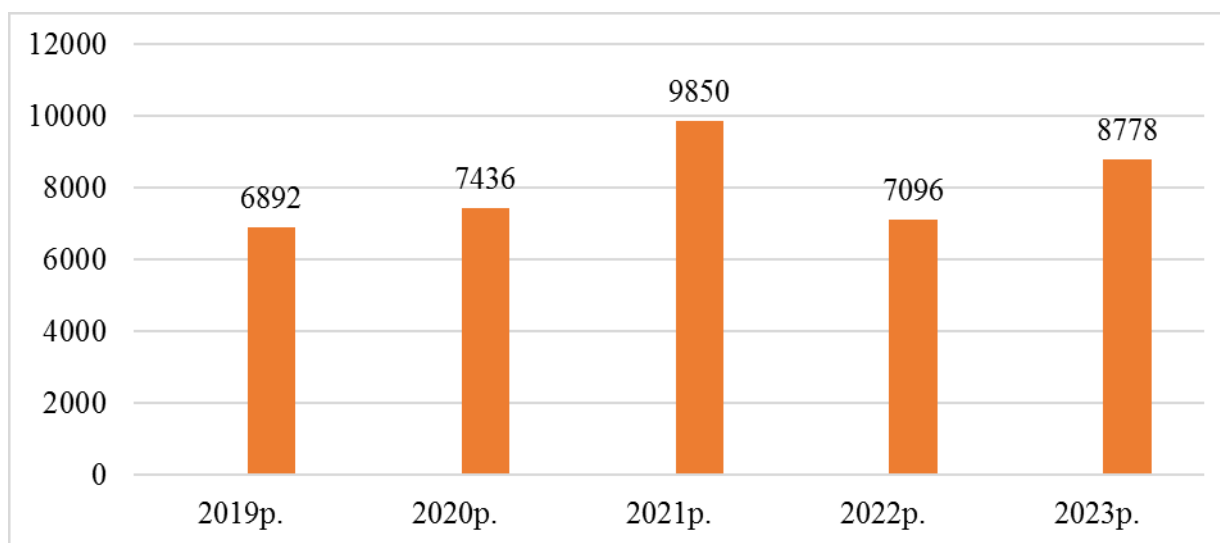


Рис. 2.5. Загальний обсяг реалізованої продукції підприємствами МСБ у 2019-2023 рр. (млрд. грн)

Джерело: побудовано автором на основі [54-56]

Отже, обсяг реалізованої продукції підприємствами МСБ в Україні показує стабільне зростання за останні кілька років, зокрема в сегменті середнього бізнесу. Незважаючи на кризові роки, такі як 2022 рік, який був важким через війну, сектор МСБ показує стійкість, адаптивність та потенціал для подальшого розвитку.

В результаті проведеного аналізу можемо зробити такі висновки.

Протягом 2019-2023 рр. кількість підприємств у секторі МСБ показала зростання, хоча в окремі роки були спади через кризові явища, такі як пандемія та війна. Зростання кількості підприємств може бути свідченням розвитку підприємницької активності в Україні, навіть попри економічні труднощі. Це

також свідчить про певну гнучкість сектору, здатність малих і середніх підприємств адаптуватися до нових умов та змінювати свою діяльність відповідно до змін у ринковому середовищі.

Кількість працівників у секторі МСБ залишалася значною, з певними коливаннями у зв'язку з економічними шоками, такими як пандемія COVID-19 та військовий конфлікт. Спад кількості працівників, особливо в 2022 р., був очевидним, однак ситуація покращилась у 2023 р. МСБ залишається важливим сектором для забезпечення робочими місцями в Україні, і зростання числа працівників у секторі є індикатором відновлення економіки та можливостей для створення нових робочих місць у майбутньому.

Обсяг виробленої продукції підприємствами МСБ зростає, що свідчить про поступове відновлення та розвиток виробничих потужностей у секторі. Відзначається позитивна тенденція до збільшення виробництва, незважаючи на кризові явища та обмеження в ресурсах. Однак, зважаючи на зростання продуктивності, МСБ стикається з проблемами в освоєнні нових технологій та необхідністю модернізації виробництва.

Незважаючи на різкі коливання, зокрема в 2022 р. через воєнний стан, економічну та соціальну нестабільність, загальний обсяг реалізованої продукції в секторі МСБ також демонструє позитивну динаміку на середньостроковій перспективі. Підприємства МСБ продовжують активно працювати на внутрішньому ринку, при цьому значна частина з них орієнтована на розширення своєї присутності на зовнішніх ринках.

Як перспективні напрями розвитку малого і середнього бізнесу в Україні можна запропонувати:

1. Інвестування в людський капітал – підвищення кваліфікації працівників, розвиток навичок у сферах цифрових технологій, управлінського персоналу та підприємницьких компетенцій, що є ключовими чинниками для ефективного розвитку МСБ. Інвестиції в освіту та навчання можуть стати запорукою для зростання продуктивності праці та якості виробленої продукції.

2. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизації та

використання інноваційних рішень може значно покращити продуктивність та зменшити витрати на виробництво й реалізацію продукції. Розвиток цифрових платформ, автоматизованих виробничих ліній та технологій «Інтернету речей» буде сприяти розвитку МСБ і підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

3. Підтримка інфраструктури і державна допомога – створення сприятливого регуляторного середовища та зниження бюрократичних бар'єрів для МСБ. Забезпечення доступу до фінансування та сприяння розвитку стартапів та інноваційних підприємств за допомогою грантів, субсидій та пільгових кредитів.

4. Розвиток експортного потенціалу – заохочення підприємств МСБ до розвитку міжнародної співпраці та виходу на зовнішні ринки може значно збільшити обсяг реалізованої продукції. Програми підтримки експорту, розвиток логістичних мереж та участь у міжнародних виставках і форумах допоможуть розширити ринки збуту для українських підприємств.

5. Стимулювання місцевих ініціатив – підтримка місцевих підприємств і розвиток виробництва на регіональному рівні може зменшити економічні диспропорції між різними областями країни, що забезпечить більш рівномірний розвиток територій і зменшить рівень безробіття в сільських і малозабезпечених регіонах.

Отже, незважаючи на кризові роки, сектор малого і середнього бізнесу в Україні показує високий потенціал для відновлення і розвитку, де важливими напрямками залишаються є розвиток людського потенціалу, інновації, цифровізація, підтримка держави та міжнародний експорт. Для стійкого розвитку важливо орієнтуватися на інвестиції в технології, інфраструктуру та збереження екологічної рівноваги, що дозволить МСБ не лише відновитися після криз, але й успішно конкурувати на світовому ринку.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу

Конкурентоспроможність підприємств МСБ є характеристикою, яка розкриває його здатність: стабільно генерувати значні, порівняно з конкурентами, грошові надходження від власної підприємницької діяльності; підтримувати тенденцію зростання масштабу діяльності; залучати зовнішні та внутрішні ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові тощо); підтримувати прийнятний рівень ліквідності (здатність виконувати зобов'язання) [14]. Ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності МСБ відіграє людський потенціал, оскільки саме людина є основним джерелом знань, ідей, ініціатив і професійних навичок, а його персонал спроможний реалізувати стратегічні цілі та завдання підприємства. Працівники з високим рівнем кваліфікації здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації, створювати стартапи та швидко адаптуватися до динамічних змін ринку, що особливо важливо для підприємств МСБ, які часто працюють у високо конкурентному середовищі, маючи для цього обмежені ресурси. Залучення і розвиток високо кваліфікованого персоналу сприяє стабільному зростанню МСБ, розширенню ринків збуту, підвищенню ефективності бізнес-процесів, рентабельності діяльності, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСБ на ринку. Саме персонал формує цінності, атмосферу співпраці, систему комунікації, внутрішнє середовище та ділову репутацію підприємств МСБ, що впливає на згуртованість колективу, загальну продуктивність праці та є важливим для залучення клієнтів, партнерів та інвесторів. Гнучкість та здатність до навчання працівників дозволяє МСБ ефективно впроваджувати нові технології, цифрові рішення та сучасні бізнес-моделі. Якісний людський потенціал формує високу продуктивність праці, забезпечує якісне обслуговування клієнтів та здатність швидко реагувати на потреби споживачів, що сприяє ефективності управління та підвищує конкурентні переваги підприємств МСБ. Разом з тим, конкурентоспроможність підприємств МСБ залежить також від уміння

керівництва вірно обирати методи, функції, форми та інші управлінські інструменти, спрямовані на створення конкурентоспроможного продукту [88].

Формуванню конкурентних переваг підприємств МСБ сприяє розвиток персоналу [148]. В умовах переходу до нового технологічного укладу, а саме Індустрії 4.0 забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинне відбуватись із врахуванням інноваційного підходу, де вагоме місце належить застосуванню SMART-підходів до формування його конкурентних переваг [88]. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ в сучасних умовах може бути досягнуто за рахунок ключового чинника – інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ.

Аналіз сучасного стану МСБ, проведений у п.2.1. дисертаційної роботи, дозволяє визначити низку актуальних проблеми формування та інноваційного розвитку людського потенціалу, які узагальнені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Проблеми формування та інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ в Україні

Назва проблеми	Сутність
1	2
Недостатній рівень інвестицій у розвиток людського потенціалу	за браком власних фінансових ресурсів, МСБ не спроможні фінансувати навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток персоналу; інвестиції в персонал не вважаються керівництвом, як довгострокова конкурентна перевага МСБ
Низький рівень цифрової грамотності та володіння сучасними смарт-технологіями	персонал МСБ володіє на недостатньому рівні навичками, що необхідні для роботи зі смарт-технологіями в умовах цифрової економіки
Відтік висококваліфікованих фахівців	Високий рівень плинності персоналу внаслідок військових дій, посилення міграційних процесів закордон, створює дефіцит кваліфікованих кадрів для МСБ в Україні
Нестабільність умов праці	низький рівень заробітної плати, відсутність соціальних гарантій і перспектив професійного зростання персоналу призводять до кадрового голоду на МСБ
Не ефективна система мотивації персоналу	відсутність мотиваційних програм стимулювання роботи та системи оцінювання працівників МСБ призводить до високого рівня плинності персоналу
Слабка корпоративна культура	не сформованість командного духу, не згуртованість колективу, наявність принципів і цілей діяльності МСБ, які суперечать принципам працівника

Продовження таблиці 2.5

1	2
Відсутність на підприємстві системи безперервного навчання персоналу	обмежений доступ працівників до програм підвищення кваліфікації, не налагоджена система співпраці МСБ з ЗВО та науковими установами
Відсутність працівників інноваційного типу	низький рівень у працівників МСБ критичного мислення, творчого підходу та проактивності

Джерело складено автором на основі [27]

Вищезазначені проблеми формування та інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ в Україні, що впливають на зниження рівня його конкурентоспроможності, в першу чергу обумовлені падінням рівня витрат на персонал на підприємствах МСБ, що узагальнені в табл. 2.6 за період 2019-2023 р.р.

Таблиця 2.6

Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні за період 2019-2023 р.р. (тис. грн)

Роки	Загальний обсяг витрат на персонал	Втрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Витрати на оплату праці на малих підприємствах
2019	932378289,6	769729596,1	162648693,5	22749789,1
2020	1019815149,6	841311311,4	178503838,2	21353329,9
2021	1200751364,9	988150749,6	212600615,5	22595049,3
2022	1057109855,9	874676959,9	182432896,0	4858773,1
2023	1215092986,7	1014338387,1	200754599,6	15565022,8

Джерело: складено за [56]

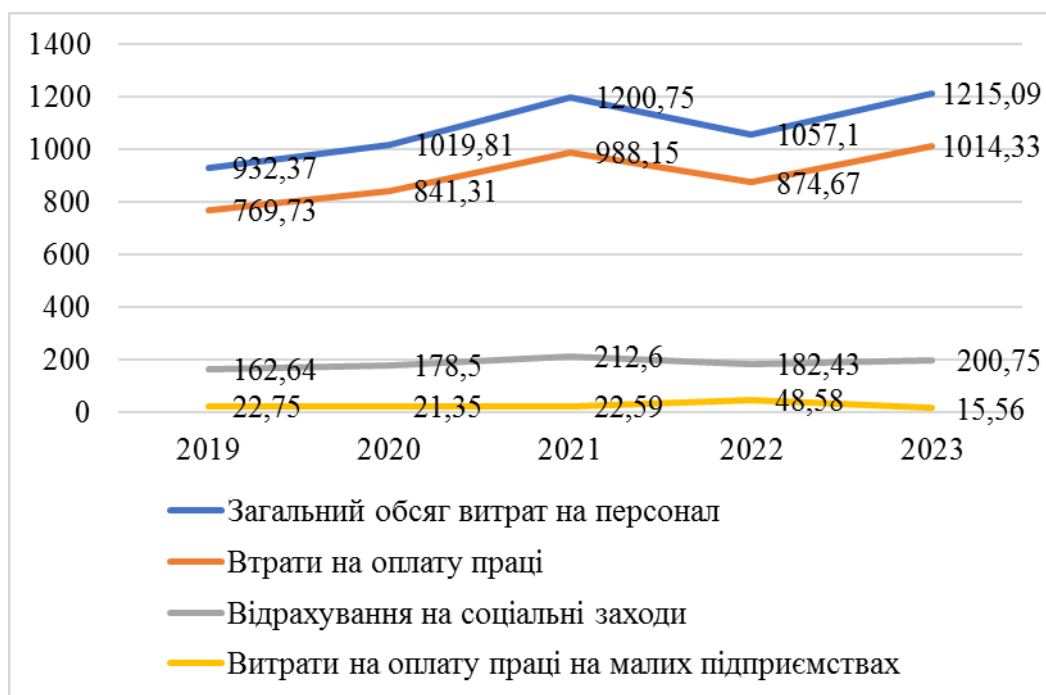


Рис. 2.6 Динаміка витрат на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні за період 2019-2023 р.р. (млн. грн)

Джерело: побудовано автором за [56]

З рис. 2.6 можна зробити висновок, що у 2019 р. обсяг витрат на персонал на підприємствах МСБ становив 22,75 млн. грн, у 2020 р. він зменшився на 6% до 21,35 млн. грн. У 2021 році відбувся приріст витрат на персонал МСБ до 22,59 млн грн або на 5%. У 2022 році знову відбувся приріст витрат на персонал МСБ до 48,58 млн грн або на 53%. Починаючи з 2023 р. відбувається зниження витрат на персонал підприємств МСБ до 15,56 млн. грн або на 32%, що в першу чергу пов'язано з війною в Україні.

З наведених даних можна також констатувати, що за період 2019-2023 р.р. відсоток витрат на оплату праці на малих підприємствах порівняно з іншими суб'єктами господарювання в Україні за період 2019-2023 р.р. є незначним і коливається в межах 1,5-3,0% (рис. 2.7), що є дуже низьким та не сприяє підвищенню конкурентоспроможності людського потенціалу МСБ.

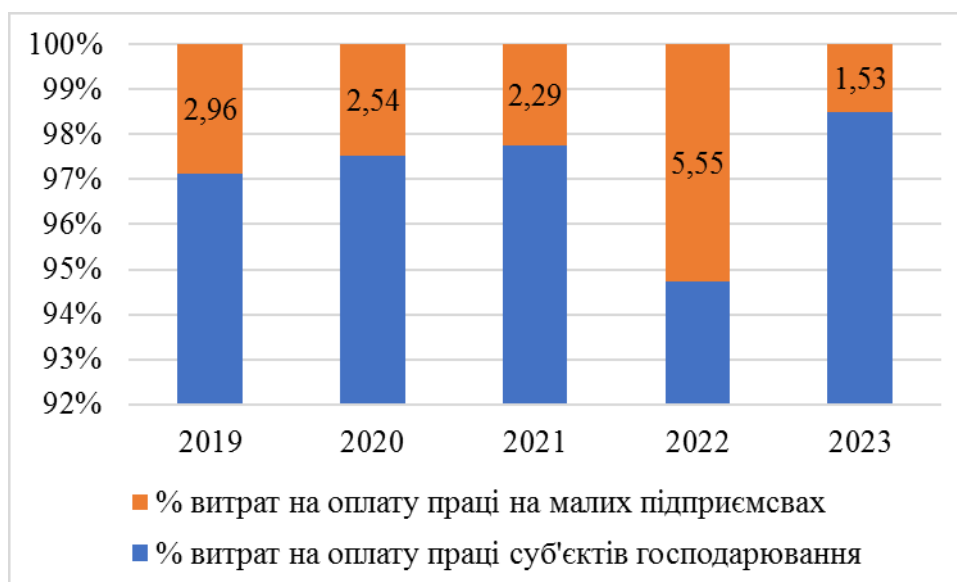


Рис. 2.7 Відсоток витрат на оплату праці на малих підприємствах порівняно з іншими суб'єктами господарювання в Україні за період 2019-2023 р.р.

Джерело: побудовано автором за [55; 56]

Зниження рівня витрат на персонал підприємств МСБ та низький відсоток витрат на оплату праці, порівняно з іншими суб'єктами господарювання в Україні, спричиняє високу плинність кадрів в МСБ. Задля вирішення цієї ключової проблеми, яка найбільш сильно впливає на рівень конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ, згідно результатів дослідження, проведених у 2024 році Українською Бізнес Асоціацією (ЕВА) «компанії задля збереження персоналу фокусували увагу на комплексній підтримці своїх працівників, поєднуючи фінансові стимули, турботу про здоров'я та розвиток, намагалися створювати комфортні умови для роботи й життя працівників» [38; 39]. Найпоширенішими способами підтримки персоналу 95% опитаних підприємств обрали своєчасність та в повному обсязі виплати заробітної плати; 84% опитаних підприємств додали до цього ще матеріальне стимулювання шляхом своєчасності та в повному обсязі виплати премій [38].

Загалом, у 2024 році понад 18% опитаних підприємств підвищили заробітну плату персоналу на менш ніж 10%, 43% опитаних підприємств підвищили рівень заробітної плати на 10-15%, а 21% опитаних підприємств –

на 15-20%. Лише 5% опитаних підприємств підвищили рівень заробітної плати персоналу понад 20% (рис. 2.8) [38].

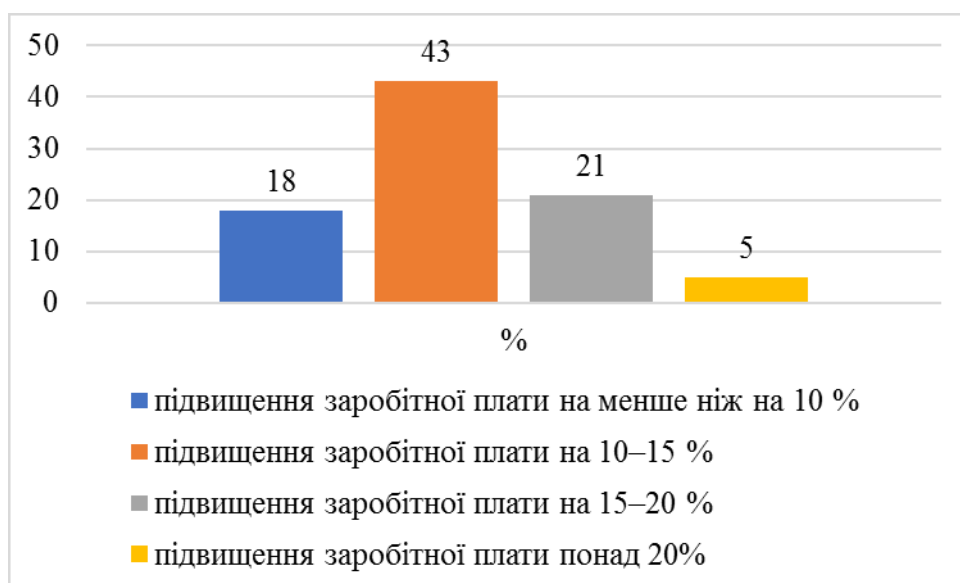


Рис. 2.8 Рівень матеріального стимулювання праці людського потенціалу підприємств МСБ у 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними [38]

Як видно з рис. 2.8., одним із визначальних чинників розвитку людського капіталу є рівень заробітної плати, що виступає не лише економічною категорією, а й інструментом мотивації працівників, стимулювання інноваційної активності та підвищення загальної продуктивності праці [89]. Науково доведено наявність зв'язку між продуктивністю праці персоналу, що є одним з головних чинників підвищення конкурентоспроможності МСБ, та його розміром середньомісячної заробітної плати, який встановлено за методом кореляційно-регресійного аналізу [162].

Рівняння регресії, яке характеризує залежність продуктивності праці працівника від рівня його середньомісячної заробітної плати, має такий вигляд:

$$Y=61216,9+54,3x \quad (2.1)$$

де Y – продуктивність праці працівника;

X – рівень середньомісячної оплати праці працівника [162].

Розрахуємо, як вплине зазначена тенденція на підвищення рівня

конкурентоспроможності людського потенціалу, що в кінцевому підсумку вплине на загальне підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ (рис. 2.9), виходячи з того, що у 2025 році в Україні розмір мінімальної заробітної плати встановлено на рівні 8000 гривень на місяць [86].

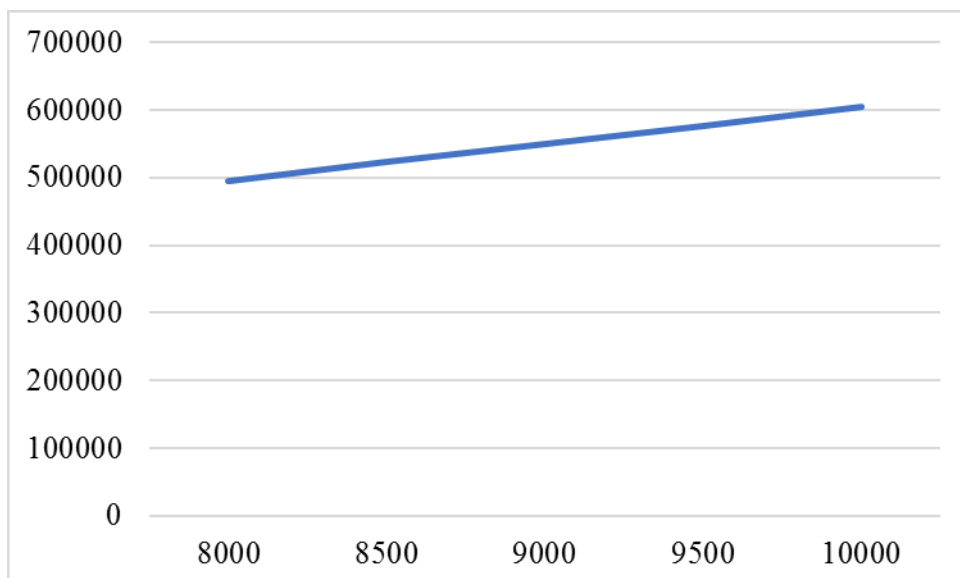


Рис. 2.9 Взаємозв'язок матеріального стимулювання праці людського потенціалу підприємств МСБ та продуктивності праці працівника

Джерело: розраховано автором на основі [162]

Розрахований коефіцієнт регресії (рис. 2.9) свідчить про те, що з підвищенням заробітної плати працівника на кожні 500 грн на місяць можна очікувати підвищення його продуктивності праці на 27150 грн за місяць. Отже, оптимізуючи систему оплати праці, можна досягти підвищення одного із основних чинників конкурентоспроможності підприємства – продуктивності праці [162].

Проведемо аналіз конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ та рівня його інноваційного розвитку в Україні контексті наявності та розширення навичок інноваційного розвитку, згідно даних Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за період 2019-2023 р.р. (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Показники формування та інноваційного розвитку цифрових навичок
людського потенціалу підприємств МСБ за період 2019-2024 р.р.**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість спеціалістів, зайнятих у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, віком від 15 до 74 років, відсотків	*	2,0	2,1	*	*	*
Кількість жінок-спеціалістів у сфері ІКТ, відсотків	*	17,5	20,1	*	*	*
Частка підприємств, що проводили навчання з метою розвитку у своїх працівників навичок у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств, відсотків	*	*	*	6,5	*	*

позначка (*) – дані за 2019, 2020, 2021, 2023 роки відсутні, оскільки згідно з діючою на той час методологією проведення державного статистичного спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах» збирання та формування інформації такої інформації не було передбачено.

Джерело: побудовано автором за [124]

Сьогодні процес кадрового забезпечення інноваційного розвитку економіки України пов'язаний з існуванням двох проблем:

1) недостатнім рівнем формування у працівників якісних рис, необхідних для створення інновацій та запровадження їх у життя;

2) відсутністю сприятливих умов (економічних, організаційних, правових) для ефективного використання наявного людського потенціалу в інноваційному процесі, а саме: неефективною системою стимулювання інноваційної активності на підприємствах; незатребуваністю творчої ініціативи; недосконалістю державної системи захисту прав на інтелектуальну власність; відсутністю сприятливих умов для впровадження інновацій [73].

Проведемо аналіз стану людського потенціалу підприємств МСБ та рівня його інноваційного розвитку в Україні контексті інтеграції цифрових технологій для бізнесу, згідно даних Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за період 2019-2023 р.р. (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Показники цифровізації підприємств МСБ, що впливають на необхідність
формування та інноваційного розвитку цифрових навичок людського
потенціалу за період 2019-2024 р.р.**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, відсотків	*	*	*	5,9	*	15,2
Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, відсотків	*	12,7	*	8,2	*	15,2
Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, відсотків	*	*	10,2	9,8	*	13,7
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, відсотків	*	*	*	5,4	*	5,2
Частка підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, відсотків	*	39,8	*	*	36,1	*
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), відсотків	*	4,6	4,7	5,6	6,4	*
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), відсотків	*	3,2	3,3	5,9	2,6	*

позначка (*) – дані за 2019, 2020, 2021, 2023 роки відсутні, оскільки згідно з діючою на той час методологією проведення державного статистичного спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах» збирання та формування інформації такої інформації не було передбачено.

Джерело: побудовано автором за [124]

З узагальнених показників табл. 2.8, можна зробити висновок, що підвищення рівня цифровізації підприємств МСБ, а саме частки підприємств,

що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств з 5,9% у 2022 році до 15,2% у 2024 році сприяло збільшенню частки підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств з 5,6% у 2022 році до 6,4% у 2023 році. Разом з тим, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі за період 2020-2022 р.р. зріс на 2,7%, але у 2023 році впав на 3,3% і становить 2,6%, що пов'язано, в першу чергу з війною в Україні та перебоями з електроенергією та інтернетом.

Разом з тим, підвищення рівня цифровізації підприємств МСБ зумовлює необхідність збільшення кількості спеціалістів, зайнятих у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, віком від 15 до 74 років з 2,0% у 2020 році до 2,1% у подальші роки. При цьому кількість жінок-спеціалістів у сфері ІКТ зросла з 17,5% у 2020 році до 20,1% у подальші роки. Це зумовило збільшення частки підприємств, що проводили навчання персоналу з метою розвитку у своїх працівників навичок у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств, до 6,5% у 2022 році.

Власники підприємств повинні розвивати інтелектуальний капітал свого підприємства, оскільки він є частиною економічного потенціалу бізнесу, що в свою чергу дозволить їм стати успішними. Адже людський капітал потребує постійного оновлення та інвестування у розвиток [79]. Так, у 2024 році 56% опитаних підприємств здійснили інвестиції в інноваційний розвиток людського потенціалу, 25% опитаних підприємств дозволи персоналу гнучкий графік роботи та роботу дистанційно. Додаткові мотиваційні заохочення персоналу у формі допомоги з орендою житла, оплати медичного страхування для членів сімей працівників, вартості проживання в іншому населеному пункті чи за кордоном, компенсації витрат на електроенергію та інтернет надали 21 % опитаних підприємств [38; 39].

Отже, людський потенціал є стратегічним ресурсом, який визначає ефективність і сталий розвиток підприємств МСБ. Підвищення рівня конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу вимагає комплексного

підходу, враховуючи різні аспекти бізнес-середовища, серед яких освіта та розвиток навичок, що передбачає введення програм навчання та підвищення кваліфікації для підприємців, а також співпрацю з вищими навчальними закладами (за кошти державних та міжнародних грантових програм) [111]. За авторським баченням, підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ потребує застосування більш сучасного підходу – екосистемного підходу, який набуває особливої актуальності, як сучасний інструмент формування сприятливого середовища для розвитку інноваційних компетенцій, безперервного навчання та співпраці. Екосистемний підхід передбачає взаємодію різних суб'єктів, а саме бізнесу, освіти, науки та держави з метою формування цілісної системи, що сприяє генерації і поширенню знань, інновацій та технологій. У контексті розвитку людського потенціалу МСБ це означає створення умов для постійного професійного розвитку працівників, доступу до цифрових інструментів, участі в інноваційних кластерах, стартап-платформах і освітніх ініціативах. Застосування екосистемного підходу дозволяє не лише ефективніше формувати і розвивати людський потенціал, а й підвищити адаптивність, інноваційну спроможність і конкурентоспроможність МСБ на внутрішньому та зовнішніх ринках, що відкриває перспективи для інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості, посилює стійкість до криз та забезпечує подальший розвиток.

Таким чином, проведення аналізу рівня конкурентоспроможності людського потенціалу за показниками витрат на персонал, витрат на оплату праці, рівня матеріального стимулювання, рівня цифровізації підприємств МСБ, показників формування та інноваційного розвитку цифрових навичок є необхідним для забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу, що сприятиме визначенню перспективних шляхів та розробці заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ та його подальшого сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

2.3. Трансформація стратегічних напрямів інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу в умовах індустрії 5,0

Формування інноваційного розвитку людського потенціалу є ключовим аспектом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств малого і середнього бізнесу у сучасних умовах економіки знань. Впродовж XX-XXI роль працівника в діяльності підприємств МСБ зазнала трансформаційних змін (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Зміна ролі працівника в діяльності підприємств МСБ

Джерело: складено автором за [97; 120]

Поняття «людський потенціал» еволюціонує за своєю сутністю – починаючи з категорій «робоча сила» та «трудові ресурси» (XIX – початок XX століття), що згодом об'єдналися у визначення «трудовий потенціал», до поняття «людський фактор» і «людський капітал», що в підсумку розширилися до категорії людського потенціалу [65; 120]. В умовах постіндустріального суспільства підвищилися вимоги до фізичних якостей, і особливо до освіти працівника, в тому числі його здатності до постійного підвищення кваліфікації [92]. В кінці XX на початку XXI століття з подальшим розвитком цифрової економіки людський потенціал став однією з найцінніших складових капіталу МСБ, оскільки саме працівники з їх знаннями, вміннями, навичками та креативністю визначають здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інновації. З переходом економіки на вищий рівень розвитку до економіки знань, «інновації в людський розвиток викликають

якісні зміни в його структурі за рахунок безперервного зростання освіти, підвищення кваліфікації, передачі досвіду. Це призводить до створення нових робочих місць, появи нових видів професій. Саме людина, маючи талант, здібності та володіючи необхідними навичками, є творцем інновацій» [17].

Кваліфіковані робітники, які необхідні сучасній інноваційній економіці, повинні не тільки розбиратися добре в техніці та технологіях, методах управління, але й також володіти інноваційними спроможностями, тобто вміти самостійно створювати інновації у процесі роботи, знаходити нове в зовнішньому світі у досвідах інших компаній, у відкриттях, винаходах та своєчасно використовувати все це у своїй компанії. Таким чином, важливою умовою діяльності таких робітників є їх здатність до інноваційного мислення та інноваційного стилю трудової діяльності, тобто вміння постійно генерувати творчі ідеї та приймати нестандартні позитивні технічні рішення [157].

Вплив інноваційного розвитку людського потенціалу на підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ наведено на рис. 2.11.



Рис. 2.11 Вплив людського потенціалу на інноваційний розвиток підприємств МСБ

Джерело: побудовано автором за [97]

Вплив інноваційного розвитку людського потенціалу на підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу за складовими людського потенціалу (вроджений та набутий) наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вплив інноваційного розвитку людського потенціалу на підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу

Тип людського потенціалу	Складова людського потенціалу	Вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ
1	2	3
Вроджений	Здоров'я	Зменшення відпрацьованого працівником часу Не виконання функціональних обов'язків Порушення термінів виконання контрактів Потребує заміни іншим працівником
	Фізичні здібності людини	Зменшення відпрацьованого працівником часу Не виконання функціональних обов'язків Не можливість, в разі потреби, понаднормової роботи
	Риси характеру	Наявність конфліктних ситуацій в колективі Неможливість роботи в команді
	Психологічні особливості людини	Низький рівень стресостійкості Наявність конфліктних ситуацій в колективі Неможливість роботи в команді Відсутність гнучкості
Набутий	Компетенції	Наявність помилок і прорахунків при виконанні завдань Рівень організаторських навичок та планування Низький рівень креативності
	Інтелектуальні здібності	Рівень критичного мислення Інноваційність та креативність
	Досвід	Наявність помилок і прорахунків при виконанні завдань Рівень організаторських навичок та планування
	Мотивація до праці	Низький рівень вмотивованості Низький рівень відповідальності Низький рівень ініціативності

Джерело: складено автором

Інноваційний розвиток людського потенціалу, в контексті вродженої складової, безпосередньо впливає на здатність підприємств МСБ до:

1. Підвищення продуктивності праці. Зменшення рівня захворюваності та підвищення рівня здоров'я працівників сприяє підвищенню кількості відпрацьованих ними днів, підвищенню рівня виконання

функціональних обов'язків, вчасного виконання контрактів. Це, в свою чергу, впливає на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг) та конкурентоспроможності підприємств МСБ.

2. Підвищення якості продукції (товарів, робіт, послуг). Підвищення рівня здоров'я працівників сприяє зменшенню не продуктивних витрат робочого часу, зменшенню рівня помилок при виконанні функціональних обов'язків, що впливає на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також конкурентоспроможність підприємств МСБ.

3. Зниження рівня конфліктності в колективі. Внаслідок захворювання працівника, виконання його функціональних обов'язків може покладатися на іншого співробітника, який повинен за цей час працювати з підвищенням продуктивності праці або понаднормово. Така ситуація може призвести до виникнення конфліктних ситуацій в колективі, що впливає на зниження конкурентоспроможності підприємств МСБ.

Інноваційний розвиток людського потенціалу, в контексті набутої складової, безпосередньо впливає на здатність підприємств МСБ до:

1. Створення та поширення інновацій. Людський потенціал, якому притаманні інтелектуальні здібності (інноваційність та креативність), безпосередньо впливає на здатність підприємства генерувати інновації. Креативність та здатність до не стандартного мислення працівників є необхідними умовами для розробки нових продуктів і послуг, які можуть задовольняти потреби ринку або створювати нові ринкові ніші. Малий і середній бізнес, завдяки гнучкості та швидкості прийняття рішень, часто може швидше впроваджувати інновації, якщо має в штаті кваліфікованих фахівців.

2. Розвиток інноваційного підприємництва. Для ефективного розвитку інноваційного підприємництва важливо, щоб працівники підприємств МСБ мали високий рівень компетентностей, який визначається рівнем сучасних професійних знань та навичок, здатністю до безперервного навчання та адаптації до нових умов. Вони повинні бути обізнаними в новітніх технологіях, методах управління, маркетингу, а також вміти працювати з новими

інструментами та програмним забезпеченням. Рівень компетентностей працівників є основою для оптимізації бізнес-процесів, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ.

3. Мотивація та ініціативність працівників. Мотивація до праці є важливим аспектом людського потенціалу, оскільки вона сприяє залученню працівників до творчого процесу, розвитку нових ідей і рішень. На підприємствах МСБ особливу роль відіграє ініціативність працівників, адже в таких компаніях часто відсутня багаторівнева ієрархія, і кожен працівник може вносити свій вклад у розробку і реалізацію інновацій. Окрім того, мотивація дозволяє зберегти високий рівень залученості та продуктивності, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств МСБ.

4. Лідерство та стратегічне управління. Керівники підприємств МСБ повинні володіти не тільки бізнес-знаннями, але й вмінням управляти людським потенціалом, мотивувати свою команду та будувати ефективну стратегію для розвитку інновацій. Здатність керівника-лідера підтримувати культуру інновацій, створювати умови для інноваційного розвитку людського потенціалу та зниження ризиків є важливими чинниками для МСБ, який прагне до інноваційного розвитку. Стратегічне управління інноваційним розвитком людського потенціалу дозволяє максимізувати потенціал команди, що в свою чергу дає можливість розвивати нові ідеї та знаходити оптимальні шляхи для їх реалізації.

5. Розвиток партнерства та формування мережі. Інноваційний розвиток людського потенціалу включає здатність до створення та розвитку партнерських відносин і формування мереж, які можуть сприяти інноваційному розвитку підприємств МСБ. Співпраця з іншими підприємствами, ЗВО, науково-дослідними інститутами, а також участь у професійних спільнотах дозволяє підприємствам МСБ отримувати доступ до нових ідей, технологій і ресурсів. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку та загострення конкуренції, за яких постійний обмін знаннями та досвідом може стати

ключовим чинником для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ.

6. Розвиток навчальної інфраструктури на підприємствах МСБ для підтримки та розвитку людського потенціалу. Для того щоб людський потенціал був ефективно використаний, необхідно створити відповідну навчальну інфраструктуру на підприємстві. Це включає в себе доступ до сучасних технологій, інструментів, навчальних ресурсів, можливості для підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри. Малі та середні підприємства повинні інвестувати в розвиток своїх працівників, надаючи їм можливості для професійного зростання та навчання, що, в свою чергу, підвищує продуктивність і конкурентоспроможність бізнесу.

7. Адаптація до змін та гнучкість МСБ. Інноваційний розвиток людського потенціалу дозволяє підприємствам МСБ бути гнучкими і швидко адаптуватися до нових умов, змін на ринку, технологічних інновацій та підвищення вимог споживачів. Навчені, мотивовані працівники можуть оперативно реагувати на нові виклики, пропонуючи інноваційні рішення для подолання труднощів і реалізації нових можливостей.

Нові технології інноваційного розвитку людського потенціалу, засновані на інструментах EdTech, які рекомендується використовувати для підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інструменти EdTech для інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ

Тип людського потенціалу	Складова людського потенціалу	Інструменти EdTech для інноваційного розвитку людського потенціалу
1	2	3
Вроджений	Здоров'я	Онлайн симулятори та ділові ігри
	Фізичні здібності людини	Гейміфікація
	Риси характеру	Голосові помічники
	Психологічні особливості людини	Імерсивне навчання Соціально-емоційне навчання

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Набутий	Компетенції	Електронне навчання Персоніфіковане навчання або підвищення кваліфікації на основі програм, заснованих на ІІІ Онлайн симулятори та ділові ігри Датафікація Гейміфікація Мікронавчання Гібридне або змішане навчання Соціально-емоційне навчання Технологія блокчейн Голосові помічники Імерсивне навчання Нетрадиційні онлайн платформи для навчання Цифрові двійники Безперервне навчання

Джерело: складено автором

На можливість інноваційного розвитку людського потенціалу впливають наступні глобальні тенденції в сфері EdTech, що формують нові технології навчання та інноваційного розвитку працівників МСБ, які спрямовано на особистісний розвиток працівника, а саме:

1. Електронне навчання (E-learning). Електронне навчання – це навчання, яке надається будь-де та будь-коли через Інтернет або корпоративну інтранет для студентів, учнів або працівників через браузер [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163; 174]. Взаємозв'язок електронного навчання з іншими моделями навчання працівника наведено в Додатку В.

На відміну від традиційного навчання (T-learning) електронне навчання може здійснюватися з будь-якого місця та в будь-який час, що є зручним для підвищення кваліфікації працівників МСБ, не відволікаючи їх від виконання службових обов'язків протягом робочого дня. Електронне навчання базується на теорії когнітивного навантаження (CLT), яка зосереджується на оптимізації способу подання інформації працівникам малими блоками, що революціонізує спосіб розробки та надання контенту навчального матеріалу [177].

Основними типами електронного навчання є:

1. Асинхронне електронне навчання. Асинхронне електронне навчання передбачає самостійний перегляд та вивчення матеріалу працівником. Перевагами даної навчальної технології є гнучкість, внаслідок чого працівник самостійно обирає зручний час для навчання. Такий тип навчання підходить тим працівниками, які потребують індивідуального графіка навчання [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163; 174].

2. Синхронне електронне навчання. Синхронне електронне навчання є схожим до традиційної аудиторної форми навчання. Освітній процес відбувається завдяки взаємодії наставника з працівником у реальному. Такий тип навчання дозволяє налагодити взаємовідносини з персоналом завдяки живому спілкуванню та залучити його до навчального процесу [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163; 174].

3. Змішане електронне навчання. Змішане електронне навчання – це тип електронного навчання, який поєднує у собі обидва вище згадані типи, взявши від них найкраще. Такий тип навчання пропонує працівникам навчальний досвід, у якому є елементи як самостійного опрацювання доступних матеріалів, так і аудиторної роботи з наставником [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163; 68; 174].

У 2021 році обсяг ринку електронного навчання перевищив 300 млн доларів США. Прогнозується його щорічне зростання на 20% і до 2028 року обсяг електронного навчання досягне 1 трильйон доларів США [6; 7; 9-11; 57; 145; 147; 160-161; 163; 174].

На сьогоднішній день 40% транснаціональних корпорацій, що входять до щорічного рейтингу «Fortune 500», вже впровадили методи електронного навчання своїх співробітників [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174], що сприятиме інноваційному розвитку людського потенціалу. За даними опитання, проведеного у 2025 році компанією «Growth»:

– для 72% опитаних підприємств електронне навчання є головною причиною того, що вони випереджають своїх конкурентів;

– 42% опитаних підприємств отримало збільшення доходу після переходу на електронне навчання працівників [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

Окрім того, впровадження системи електронного навчання на підприємствах МСБ може допомогти персоналу запам'ятовувати в 5 разів більше знань за кожну годину навчання порівняно з традиційними уроками [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

Перехід на електронну систему навчання зменшує на 90% споживання енергії і виробляє на 85% менше викидів CO₂ порівняно з очним навчанням [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

Порівняно з іншими освітніми технологіями, електронне навчання виявилось найкращим засобом у корпоративному секторі, особливо коли навчальні програми проводяться ТНК для професіоналів по всьому світу, а працівники можуть набувати важливих навичок, сидячи в кімнаті засідань або беручи участь у семінарах, які проводяться для працівників однієї чи різних організацій під одним дахом [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 179].

– Мобільне навчання. Мобільне навчання – це персоніфіковане навчання або підвищення кваліфікації персоналу, що здійснюється через спеціальні додатки – навчальні програми, що оптимізовані для мобільних пристроїв. Таке навчання може здійснюватися під час проїздки працівника на роботу – з роботи [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

– Персоніфіковане навчання або підвищення кваліфікації на основі програм, заснованих на ШІ. Цей інструмент дозволяє провести інноваційну оцінку нестачі навичок у персоналу МСБ на основі ШІ. Програма з допомогою ШІ аналізує наявні навички персоналу, вимоги до посадових обов'язків і навчальну поведінку, щоб створити індивідуальний план навчання [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 177].

Згідно з опитанням, проведеним журналом «Forbes» у 2024 році, 60% викладачів уже інтегрували ШІ у свої методи навчання [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

2. Відпрацювання необхідних практичних навичок у реальних умовах з допомогою онлайн симуляторів та ділових ігор. Симулятори та ділові ігри стають потужними інструментами для надання практичного досвіду в безпечному середовищі [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 177].

3. Датафікація процесу підготовки персоналу МСБ. Датафікація – це прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних у навчальних програмах. Найефективніші сучасні стратегії навчання та інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ підкріплюються аналітикою даних. Аналізуючи такі показники, як відсотки завершення, бали оцінювання та час, витрачений на виконання навчальних модулів, підприємства МСБ можуть виявити прогалини в навичках персоналу і відповідним чином адаптувати програми навчання [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 177].

Також навчальні платформи EdTech отримали нову можливість оновлюватися на основі анонімних даних, які розглядаються як статистика та уявлення про ринок [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163; 174; 180], що може бути корисною інформацією для підвищення конкурентоспроможності МСБ. За статистикою, за останні десять років рівень збереження знань у світі зріс з 25% до 60%, завдяки розробці навчальних інструментів, що забезпечують можливість аналізувати дані та удосконалювати методи навчання [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

2. Гейміфікація процесу підготовки персоналу МСБ. Використання ділових ігор, наприклад, «Duolingo» платформи «EdTech», «Brilliant» платформи «Unacademy», дозволяють на основі гейміфікації відпрацювати нові навички персоналу МСБ. Очікується, що глобальна гейміфікація на освітньому ринку зросте з 860,13 млн доларів США в 2021 році до 11671,18 млн доларів США до 2030 року [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180].

3. Мікронавчання (Microlearning). Мікронавчання – це розподіл навчального матеріалу на невеликі за обсягом та часом блоки. Для організації мікронавчання на підприємстві працівник повинен мати

комп'ютер або смартфон. За статистикою курси мікронавчання, мають вищі показники завершення від 75% до 80%, порівняно з іншими видами електронного навчання [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180].

4. Гібридне або змішане навчання (B-learning). Гібридне навчання, яке поєднує особисте та онлайн-навчання, стало визначальною тенденцією в освіті, з показником впровадження серед коледжів у 21%. Ця технологія навчання визнає різноманітні потреби та вподобання працівників МСБ, одночасно використовуючи переваги як фізичних аудиторій, так і цифрових платформ. Гібридне навчання дає можливість персоналу прослухати мінілекції та провести особисті обговорення спільних проєктів на основі посилення міжособистісних зв'язків між командою персоналу, що сприяють його глибшій взаємодії, розвитку критичного мислення та соціально-емоційному розвитку [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180].

5. Соціально-емоційне навчання (SEL) і створення спільноти. Соціально-емоційне навчання зосереджується на розвитку основних життєвих навичок, таких як самосвідомість, емпатія та побудова стосунків, які є фундаментальними для успіху в навчанні та особистого благополуччя працівника МСБ. Інструменти SEL озброюють їх стійкістю та емоційним інтелектом, необхідними для створення нових знань. Крім того, зусилля з розбудови спільноти відіграють ключову роль у сприянні навчанню та залученню до платформи [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180].

6. Використання технології блокчейн для навчання та сертифікації персоналу МСБ. Сучасні паперові та/або цифрові сертифікати, які отримують працівники підприємства за успішне завершення навчальних курсів мають суттєві недоліки: їх можна втратити, підробити та складно перевірити якість. Застосування технології блокчейн дозволяє зберігати видані сертифікати у спеціальній книзі реєстрації. Наприклад, цифрові дипломи Массачусетського технологічного інституту видаються на основі блокчейну та ініціативи Європейської інфраструктури блокчейн-сервісів (EBSI) [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180]. За допомогою смарт-контрактів персонал

підприємства та викладачі можуть установлювати кінцеві терміни виконання завдань. Особливо цікавою мотивацією персоналу МСБ стане виплата винагороди криптовалютою за успішне навчання [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174]. За статистикою, прогнозується, що за період 2020-2027 р.р. поширення застосування технології блокчейн в освіті зросте на 63% [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

7. Голосові помічники. Голосові помічники (програми «Alexa» та інші інструменти EdTech) дозволяють персоналу МСБ отримати відповіді на запитання в режимі реального часу. Станом на 2022 рік голосовими помічниками вдома користувалися близько 142 мільйонів людей в світі [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180].

8. Імерсивне навчання на основі віртуальної або доповненої реальності (AR та VR). Імерсивне навчання – це сучасна освітня технологія, яка заснована на поведінковій та когнітивній науках, що робить навчання надзвичайно захоплюючим та ефективним, завдяки моделюванню сценаріїв реального світу [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174]. Використання технологій віртуальної або доповненої реальності при навчанні працівників дозволяє змодельовати будь-який процес діяльності підприємств МСБ у тривимірному зображенні для отримання повного уявлення про всі його деталі [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163-164; 174; 180]. За статистикою, студенти які навчаються за програмами віртуальної реальності у 3,75 рази стають більше залученими до навчання, ніж за традиційними програмами та у 2,3 рази більше, ніж за програмами електронного навчання [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

9. Нетрадиційні онлайн платформи для навчання персоналу МСБ. Такі платформи, як «TikTok», «YouTube», «Audible» та «Instagram» можуть використовуватися для навчання персоналу підприємства. Наприклад, програма «Flip» від корпорації «Microsoft» дозволяє швидко та легко записувати та публікувати короткі навчальні відео [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

10. Цифрові двійники (Digital Twins) для навчання персоналу МСБ. Застосування технології цифрових двійників для навчання персоналу, дає змогу отримати захоплюючий досвід навчання, відтворивши у віртуальній реальності бізнес-процес діяльності підприємств МСБ. За статистикою, до кінця 2025 року 40% американських компаній-виробників планують впровадити технологію цифрових двійників для навчання персоналу [6; 7; 9-11; 66; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

Нові технології навчання та інноваційного розвитку працівників МСБ, які спрямовано на командний розвиток працівника (інструменти командної роботи), а саме:

1. Тренінги. Наприклад, у форматі екшн-тренінгу. Організація та проведення екшн-тренінгу спрямовані на згуртування колективу і є ефективним інструментом формування корпоративної культури та виявлення лідерських якостей співробітників компанії. Процес будується таким чином, що для виконання завдання потрібні згуртовані дії команди, підтримка співробітників, взаємодопомога [6; 7; 9-11; 110; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

2. Сторітеллінг (мотиваційна розповідь). На даний час цей метод зарекомендував себе як ефективний засіб вибудовування зовнішніх та внутрішніх комунікацій, донесення до аудиторії інформації шляхом розповідання зворушливої, смішної, часом повчальної історії з реальними чи вигаданими персонажами. Інформація при цьому міцно засвоюється, оскільки несе у собі смислове навантаження [6; 7; 9-11; 110; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

3. Метод вирішення кейсів (CASE-STUDY). Розв'язок кейсу сприяє формуванню аналітичних, практичних, творчих та комунікативних навичок працівників [6; 7; 9-11; 110; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

4. Метод командування (Secondment) – метод навчання, який активно використовується у англійських компаніях. Він є різновидом широковідомого методу ротації персоналу, за якої співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ або підрозділ) на певний час, а потім він

повертається до своїх колишніх обов'язків [6; 7; 9-11; 110; 145; 147; 160-161; 163-164; 174].

Для вибору технологій інноваційного розвитку людського потенціалу, заснованих на інструментах EdTech, підприємствам МСБ слід скористатися диверсифікованою матрицею, наведеною в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Диверсифікована матриця вибору інструментів EdTech для інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ			
ТИП ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	вроджений	особистісний	командний
		Онлайн симулятори та ділові ігри Гейміфікація Голосові помічники Імерсивне навчання	Тренінг Онлайн симулятори та ділові ігри Гейміфікація Голосові помічники Імерсивне навчання
	набутий	Електронне навчання Персоніфіковане навчання на основі програм, заснованих на ШІ Онлайн симулятори та ділові ігри Безперервне навчання Мікронавчання Гейміфікація Гібридне або змішане навчання Соціально-емоційне навчання Технологія блокчейн Цифрові двійники	Тренінг Сторітеллінг Метод кейсів Метод командування Електронне навчання Підвищення кваліфікації на основі програм, заснованих на ШІ Онлайн симулятори та ділові ігри Безперервне навчання Датафікація Мікронавчання Гейміфікація Гібридне або змішане навчання Соціально-емоційне навчання Технологія блокчейн Цифрові двійники

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 9-11; 145; 147; 160-161; 163; 174]

Інноваційні технології формування та розвитку людського потенціалу, варто згрупувати у групи, які виконують наступні завдання:

— планування людського потенціалу, де відбувається діяльність зі формування системи формування та інноваційного розвитку людським

потенціалом (розроблення стратегії, аналіз людського потенціалу відповідно до потреб, їхнє прогнозування);

- розвитку людського потенціалу (формується завдяки акцентові на навчанні, перепідготовці і підвищенні кваліфікації працівників, призначенні на посади і адаптації нових працівників, оцінці кандидатів, періодичній оцінці працівників, реалізації кар'єрного і професійного зростання, організації роботи з резервом кадрів);

- мотивації персоналу (формується завдяки акцентові на нормуванні і тарифікації процесу, розробленні ефективних систем оплати праці, матеріальному і моральному стимулюванні);

- організування інноваційного розвитку людського потенціалу (формування та втілення взаємозв'язків і розподілення функцій, охоплення комплексу заходів, спрямованих на створення сприятливих умов та використання інноваційних підходів для максимального розкриття та ефективного використання потенціалу працівників тощо) [24].

Вибір інструментів EdTech пропонується здійснювати з урахуванням значущості виділених груп та у відповідності до методів інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ, що наведено в Додатку Г.

На основі проведеного аналізу, можна констатувати, що в результаті використання інструментів EdTech для інноваційного розвитку людського потенціалу працівники підприємств МСБ поступово трансформуються в працівників інноваційного типу. Працівники інноваційного типу вирізняються наявністю новітніх компетенцій серед яких:

- умінням визначати проблему і побачити альтернативні шляхи її вирішення;

- високим рівнем мотивації з переважанням моральних мотивів до праці;

- умінням віддаватися без залишку роботі, творчим «горінням»;

- здатністю творчо й гнучко мислити при розв'язанні проблеми;

- баченням соціальної потреби в інновації, умінням упроваджувати її у життя;
- високою інтуїцією;
- професійною компетентністю;
- постійним самовдосконаленням;
- вірністю обраній сфері докладання сил;
- готовністю до ризику за умови непередбачуваності результату [99].

Такі працівники мають «здібності до творчої праці та можливість їх реалізації, що визначає їхній індивідуально-кваліфікаційний потенціал та індивідуальні професійні характеристики» [156]. Формування на підприємствах МСБ працівників інноваційного типу сприятиме розвитку нових якісних рис, потрібних для інноваційної діяльності працівника МСБ. До таких рис відносять: високу професійну компетентність, самостійність, ініціативність, підприємливість, активність, творчість, новаторство, оригінальність у праці, спроможність довести інноваційну ідею до впровадження, наполегливість, здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів, високі адаптаційні можливості, високий рівень культури [156].

Отже, з наукової точки зору було проаналізовано еволюційні зміни ролі працівника в діяльності підприємств МСБ, який на сучасному етапі трактується з точки зору людського потенціалу. На основі дослідження новітніх наукових підходів узагальнено стратегічні напрями інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в умовах індустрії 5,0, на основі чого визначено та класифіковано технології та EdTech інструменти, які запропоновано використовувати для інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, вибір яких здійснюється на основі побудови диверсифікованої матриці інноваційного розвитку, що сприяє набуттю працівників нових компетенцій інноваційного типу і сприяє, в свою чергу, підвищенню конкурентоспроможності МСБ.

Висновки до розділу 2

Малий та середній бізнес, як важливий елемент економічної системи, відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи надходження значної частини ВВП, створюючи нові робочі місця та поширюючи інновації, які є основою для досягнення соціально-економічної стабільності та сталого розвитку держави. Застосований методичний інструментарій оцінювання стану МСБ дозволив провести аналіз кількості діючих суб'єктів МСБ в Україні за період 2019-2023 рр. і продемонстрував динамічні зміни, які спричинені економічними викликами, такими як пандемія COVID-19, війна та іншими чинниками. З аналізований період найбільше зниження підприємств малого бізнесу на 221,850 од. (-11,44%) відбулося у 2022 р. і, хоча у 2023 р. кількість підприємств малого бізнесу знову зросла на 182,408 од. (+10,64%), але все ж залишилася на 24,593 од. менше, ніж у 2019 р. (-1,43%). Разом з тим, кількість підприємств середнього бізнесу за період 2019-2023 рр. постійно зменшується і до 2023 р. становить 25,49%, що свідчить про серйозні труднощі в цьому сегменті.

За результатами аналізу чисельності працівників МСБ за період 2019-2023 рр. спостерігається поступове зменшення їх чисельності на 1312 тис. осіб, що складає 17,71% від показника 2019 р. Підприємства малого бізнесу показали значне зниження чисельності працівників на 13,47% за 2023/2019 рр. За цей же період підприємства середнього бізнесу також зазнали значного скорочення чисельності працівників, яке у 2023 р. склало 730 тис. осіб (23,62%), що свідчить про серйозні проблеми розвитку цього сектору.

Аналіз обсягів виробленої продукції за період 2019-2023 р.р. виявив найбільше її зростання серед середніх підприємств на 356 млрд грн порівняно з 2019 р. (приріст на 18,04%), що вказує на позитивні тенденції в розвитку цього сегмента економіки України. Малі підприємства демонструють значне зростання в 2020-2021 рр., але у 2022 р. спостерігається різке падіння на 1067 млрд грн (-17,12%), що було зумовлено початком війни та економічним спадом.

Однак 2023 р. показав відновлення на 1462 млрд грн (+32,64%), хоча й не досяг довоєнного рівня.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами МСБ за період 2019-2023 р.р. показує стабільне зростання за останні кілька років, зокрема в сегменті середнього бізнесу на 1839 млрд грн, що становить 43,85% порівняно з 2019 р., в сегменті малого бізнесу у 2021 р. становило 3918 млрд грн, проте у 2022 р. обсяг різко скоротився до 2157 млрд грн, що є наслідком війни та ускладненої економічної ситуації.

Використання методики аналізу конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ дало можливість виявити низку актуальних проблем формування та інноваційного розвитку людського потенціалу, серед яких: недостатній рівень інвестицій у розвиток людського потенціалу, низький рівень цифрової грамотності та володіння сучасними смарт-технологіями, відтік висококваліфікованих фахівців, нестабільність умов праці та інші. З'ясовано, що вищезазначені проблеми зумовлені зниженням витрат на персонал до 15,56 млн. грн або на 32% починаючи з 2023 р., зниженням відсотку витрат на оплату праці порівняно з іншими суб'єктами господарювання в Україні, який коливається в межах 1,5-3,0%, що в першу чергу пов'язано з війною в Україні, однак є дуже низьким та не сприяє підвищенню конкурентоспроможності людського потенціалу МСБ.

Проведений аналіз конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ та рівня його інноваційного розвитку в Україні контексті наявності та розширення навичок інноваційного розвитку виявив збільшення кількості спеціалістів, зайнятих у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та збільшення частки підприємств, що проводили навчання з метою розвитку у своїх працівників новітніх цифрових навичок до 6,5% до 2023 р. За період 2019-2023 р.р. відбулося підвищення рівня цифровізації підприємств МСБ, у загальній кількості підприємств з 5,9% у 2022 р. до 15,2% у 2024 р. і сприяло збільшенню частки підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств з 5,6% у 2022 р. до 6,4% у 2023 р.

Узагальнено стратегічні напрями інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в умовах індустрії 5,0, які спрямовано на подальшу цифровізацію діяльності МСБ та використання новітніх інструментів EdTech, до яких віднесено: електронне навчання, персоніфіковане навчання або підвищення кваліфікації на основі програм, заснованих на ШІ, онлайн симулятори та ділові ігри, датафікація, гейміфікація, мікронавчання, гібридне або навчання, соціально-емоційне навчання, технологія блокчейн, голосові помічники, імерсивне навчання, нетрадиційні онлайн платформи для навчання, цифрові двійники, безперервне навчання. Вибір зазначених інструментів запропоновано здійснювати з допомогою диверсифікованої матриці інноваційного розвитку, в контексті якої персонал МСБ здобуває нові компетенції інноваційного типу.

Основні наукові результати другого розділу опубліковані у працях автора [6; 7; 8; 147; 161].

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

3.1. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті побудови HR-екосистеми

У сучасному світі, де інновації стають ключовим чинником успіху, людський потенціал набуває виняткового значення. Це основний ресурс, який дає змогу малому і середньому бізнесу конкурувати з великими компаніями та досягати конкурентоспроможності, стійкого розвитку [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]. Традиційні методи розвитку людського потенціалу, такі як навчання та підвищення кваліфікації, вже не є достатніми для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Потрібне застосування інноваційного підходу, який би підштовхував, мотивував і заохочував працівників до генерації нових ідей, створював умови для впровадження інновацій, нових рішень [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

На основі дослідження, проведеного у розділі 1 та з урахуванням новітніх теоретико-методичних підходів запропоновано концепцію інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, в якій суб'єктами є працівники, зусилля яких спрямовані на створення ідей, та менеджери, до функцій яких належить планування та організація діяльності, регулювання та контролювання, справедливе мотивування персоналу, створення інноваційного середовища, сприятливого морально-психологічного клімату в команді, комфортних умов праці для продукування нових рішень. Все це у підсумку сприяє підвищенню ступеня конкурентоспроможності МСБ, збереженню та розвитку позитивного іміджу, масштабуванню кінцевих результатів діяльності. Слід зазначити, що важливими цілями інноваційного розвитку людського потенціалу постає створення і реалізація нових ідей на основі безперервного навчання для працівників, менеджерів, котрі виробляють вміння швидко адаптуватися,

навчатися та впроваджувати нові ідеї, рухають бізнес у стратегічному прогресивному напрямі розвитку; ефективне використання нових освітніх технологій і методів навчання, інструментів для створення ідей, які приносять результати.

Концепція інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ ґрунтується на загальній концепції менеджменту організацій з акцентом на таких питаннях:

- використання потенціалу працівників у процесі розроблення та ухвалення рішень;
- втілення в робочий процес сучасних методів навчання, підвищення кваліфікації працівників, використання системи освітніх інноваційних технологій;
- створення інноваційної культури, сприятливої атмосфери в середовищі бізнесу;
- формування системи мотивації працівників, мотивування людського потенціалу до саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Концептуальний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ наведений на рис. 3.1.

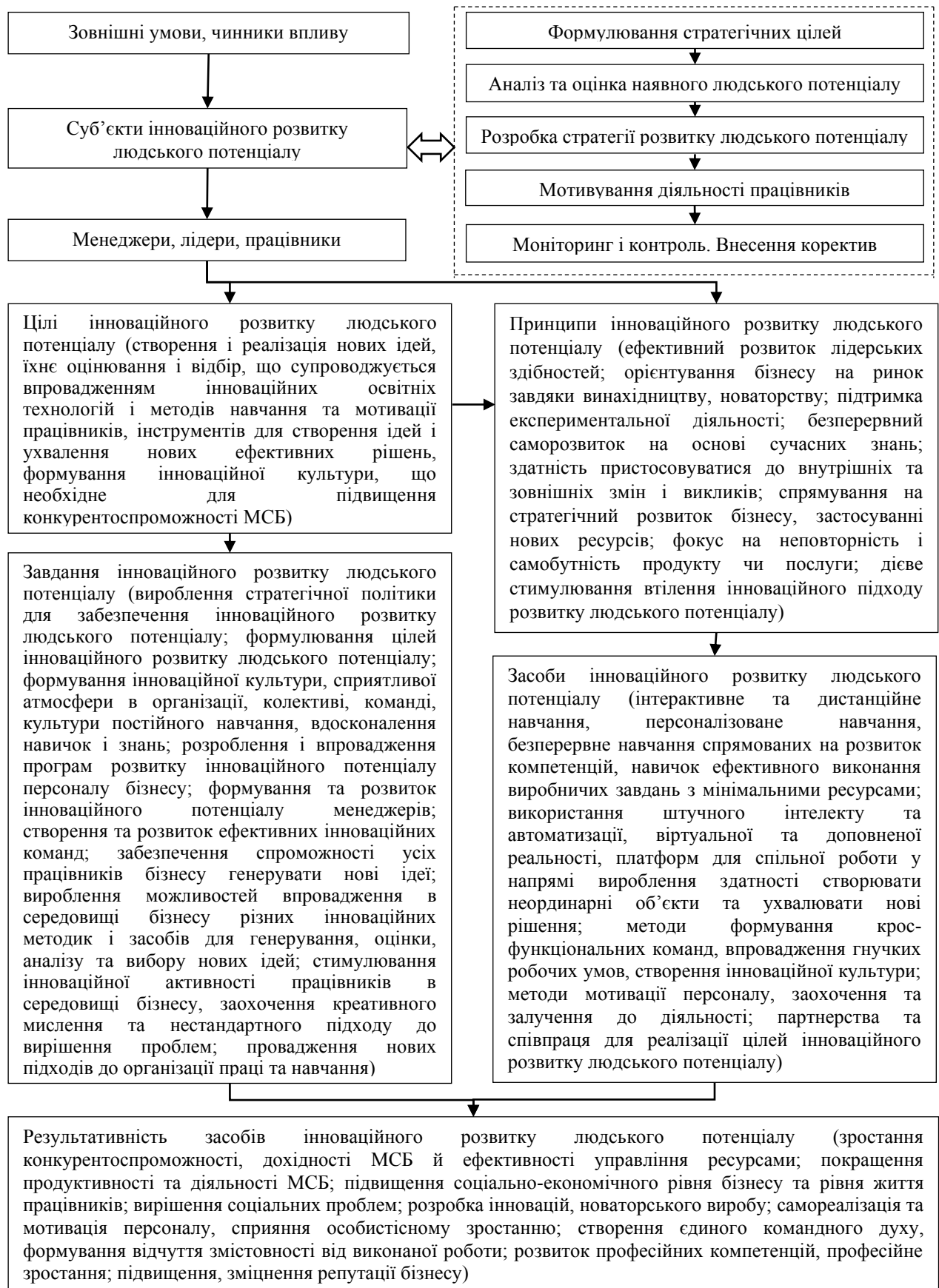


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Джерело: авторська розробка [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]

Інноваційний підхід до розвитку людського потенціалу цілком відображає та зосереджує свою увагу на проведенні аналізу й оцінки зовнішнього середовища, загальних умов та перешкод, пошуку та оптимального вибору нових методів навчання людського потенціалу (створення нових методик і підходів для навчання і розвитку людського потенціалу), формування ефективної системи мотивації працівників, дослідження зовнішніх чинників, що впливають на інноваційний розвиток людського потенціалу [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]. Інноваційний характер розвитку людського потенціалу МСБ обумовлено застосуванням менеджерами системи освітніх інноваційних технологій, методів навчання та мотивації персоналу, використання нових інструментів для створення ідей. Ефективність створення, відбору і реалізації таких інноваційних технологій, методів та інструментів певною мірою залежить від системи управління людським потенціалом, стану їхнього застосування та розвитку, структури адміністративного персоналу, їхнього рівня менеджменту, компетенцій і досвіду тощо [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]. Разом з тим, встановлення напрямків використання системи інноваційних технологій, методів та інструментів в бізнесі потребує здійснення оцінки та аналізу керуючої системи, стану формування і розвитку людського потенціалу, моделі компетенцій в організації, реалізації компетенцій тощо [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Варто виділити такі напрямки інноваційного підходу до розвитку людського потенціалу, на які необхідно акцентувати увагу в процесі формування та підвищення конкурентоспроможності МСБ:

- використання інноваційних технологій для персоналізації процесу професійної підготовки фахівців та розвитку навичок;
- формування гнучких та адаптивних освітніх програм, що відповідають вимогам ринку праці;
- застосування нових методів навчання та підвищення кваліфікації, які стимулюють інноваційність та критичне мислення працівників;
- пошук та впровадження нових методів мотивування персоналу;

- інвестування в новітні технології, методи для розвитку людського потенціалу;
- створення і підтримка інноваційної культури, сприятливого середовища для генерації нових ідей, інновацій, креативної та підприємницької діяльності;
- розвиток інтелектуального потенціалу;
- забезпечення доступу до сучасних інформаційних ресурсів та знань;
- підтримка міждисциплінарної співпраці та обміну досвідом [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

У процесі інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності МСБ важливо звернути увагу на процес створення умов, етапи формування компонентів людського потенціалу, ефективне застосування (впровадження) людського потенціалу у різноманітних видах економічної діяльності. Також варто враховувати при цьому стадії створення та функціонування бізнесу [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Розвиток людського потенціалу не відбувається спонтанно, а потребує цілеспрямованих зусиль протягом усього процесу заснування та ведення бізнесу. Людський потенціал присутній навіть на тих підприємствах, де не вживають заходів щодо мотивування їхнього розвитку, зокрема з інноваційним підходом. Реалізація, розвиток людського потенціалу в таких організаціях можливі, але значною мірою це залежить від особистісних якостей керівників, як-от погляди, прагнення та переконання менеджерів. Керівники організацій не завжди схильні до сприйняття нових ідей, особливо тих, які потребують значних зусиль, фінансових ризиків і змін, а також реорганізації усталених схем постачання, виробництва та збуту. Такий бізнес неефективно використовує людський потенціал, а його розвиток практично не відбувається [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Етапи формування і реалізації людського потенціалу на інноваційній основі (рис. 3.2) передбачають формування людського потенціалу на інноваційній основі у процесі створення та функціонування МСБ, реалізацію

людського потенціалу на інноваційній основі у процесі створення та функціонування бізнесу, наслідки реалізації людського потенціалу на інноваційній основі: просте, розширене відтворення людського потенціалу та зниження рівня людського потенціалу [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]

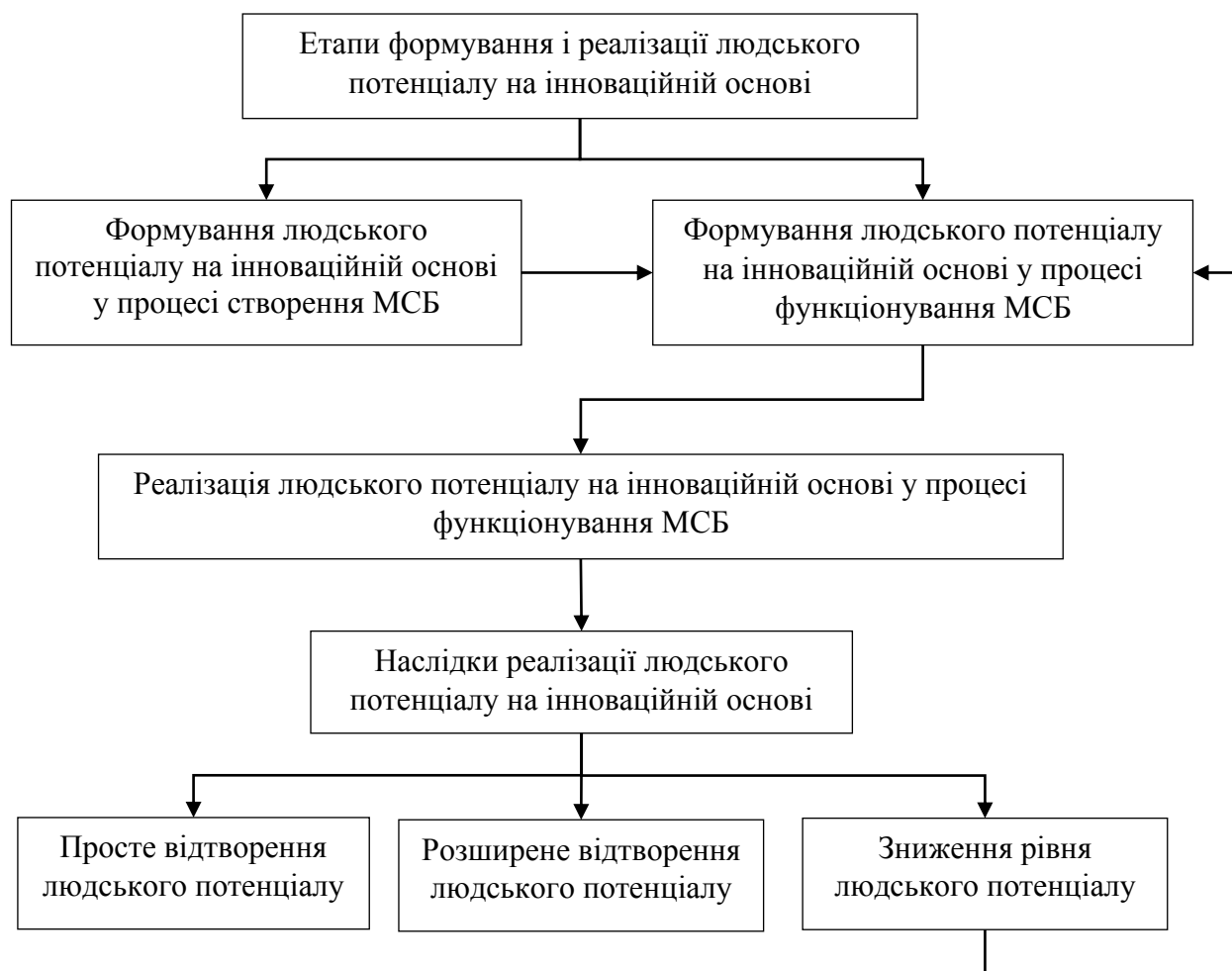


Рис. 3.2. Етапи формування і реалізації людського потенціалу на інноваційній основі у процесі створення та функціонування бізнесу

Джерело: складено автором на основі [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]

Для управління людським потенціалом МСБ використовуються загальні функції менеджменту, такі як планування, організування, мотивування, регулювання і контроль [5-8; 12; 122; 144-145; 147; 159-161]. Щоб стимулювати постійне зростання людського потенціалу та підтримку його розширеного відтворення, управління ним варто розпочинати на етапі заснування МСБ,

беручи до уваги напрямки інноваційного підходу до розвитку людського потенціалу [5-8; 12; 122; 144-145; 147; 159-161].

Під час створення МСБ здійснюється організоване втілення низки дій: реєстрація, отримання ліцензій, підготовка до рекрутингу талановитих, висококваліфікованих кадрів, облаштування комфортних робочих місць тощо. На цьому етапі організування діяльності та формування людського потенціалу, як правило, охоплює: чіткий розподіл ролей, обов'язків та відповідальності, створення організаційної структури, розроблення документації (положення про підрозділи підприємства, посадові інструкції), пошукові та інформаційні заходи, що зорієнтовані на залучення персоналу, встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами (постачальники, банки, страхові компанії тощо) [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Після створення МСБ та налагодження базових бізнес-процесів, у процесі розвитку бізнесу формування людського потенціалу на інноваційній основі переходить у фазу функціонування МСБ. Формування людського потенціалу набуває нового виміру, який ґрунтується на специфіці вже діючого бізнесу. Це означає, що акцент зміщується з використання наявного потенціалу людського потенціалу на його постійний розвиток, зростання та максимізацію віддачі, створення системи управління персоналом, ефективне використання наявного потенціалу, розподіл ресурсів та стимулювання співробітників для досягнення максимальних результатів. Важливою складовою управління людським потенціалом є використання різноманітних інноваційних технологій, методів, інструментів [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Паралельно відбувається оптимізація структури з урахуванням нових цілей, завдань, напрямків розвитку та процесів, визначення ймовірних недоліків, дублювання функцій, впровадження змін до штатного розпису, положень про підрозділи та посадових інструкцій, автоматизація рутинних завдань, підвищення продуктивності та зниження витрат, визначення навичок та знань, необхідних для досягнення нових цілей, виявлення прогалин у компетенціях персоналу, підтримка прагнення та навчання новим навичкам і

знанням, заохочення до саморозвитку, розробка та впровадження системи мотивації (матеріальних та нематеріальних стимулів), справедливої системи оцінювання та винагородження, створення сприятливої робочої атмосфери, ефективної системи зворотного зв'язку, забезпечення кар'єрного росту, підтримка балансу між роботою та особистим життям (гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи), залучення та адаптація нових співробітників (навчання організаційній, інноваційній культурі та цінностям, ознайомлення з командою та проєктами, надання необхідної підтримки та наставництва), моніторинг досягнення цілей, виявлення проблем та недоліків, внесення коректив до планів та програм, збір та аналіз даних про персонал, виявлення тенденцій та закономірностей, оптимізація кадрових рішень [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Наслідки реалізації людського потенціалу МСБ на інноваційній основі передбачають виділення таких орієнтирів:

1. Просте відтворення людського потенціалу [5-8; 12; 144-145; 147; 155; 159-161], зокрема, забезпечення підтримки поточного рівня знань і навичок без значного їхнього підвищення, безперебійної роботи персоналу за рахунок підтримки наявних компетенцій [5-8; 12; 144-145; 147; 155; 159-161].

2. Розширене відтворення людського потенціалу [4-8; 12; 144-145; 147; 159-161], що включає підвищення рівня кваліфікації працівників за рахунок постійного навчання та розвитку, розширення можливостей для впровадження нових ідей та рішень у робочий процес, підвищення здатності МСБ конкурувати на ринку за рахунок більш кваліфікованого персоналу [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

3. Зниження рівня людського потенціалу, що передбачає втрату цінних кваліфікованих кадрів через недостатні інвестиції в їхній розвиток або несприятливі умови праці, зниження ефективності виробничих процесів, продуктивності праці й якості роботи через нестачу знань і навичок, зменшення інноваційної активності, втрата здатності до впровадження нових ідей та рішень через недостатню підготовку персоналу [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Формування людського потенціалу на інноваційній основі постає як системний та послідовний процес, який дає змогу бізнесу максимально використовувати інтелект, творчість та знання співробітників для досягнення стратегічних цілей розвитку і підвищення конкурентоспроможності МСБ в сучасному динамічному середовищі [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Послідовність формування людського потенціалу на інноваційній основі, наведена в Додатку Д, включає такі етапи [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161]:

1. Формулювання стратегічних цілей і пріоритетів в сфері розвитку людського потенціалу та визначення інноваційних технологій, методів для їх досягнення, із врахуванням аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

2. Аналіз та оцінка наявного людського потенціалу МСБ:

– створення системи оцінювання для визначення сильних та слабких сторін людського потенціалу МСБ. Для цього можна використовувати різні кількісні індикатори, такі як рівень кваліфікації співробітників, продуктивність праці, кількість інноваційних ідей, рівень залученості та мотивації, якісні методи для оцінювання: опитування, тестування, фокус-групи, інтерв'ю тощо [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

– оцінка поточних компетенцій і навичок, визначення рівня знань, вмінь наявних працівників [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

– виявлення прогалин у компетенціях, ідентифікація сфер, де необхідно підвищити рівень знань або навичок для вдосконалення діяльності МСБ [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

3. Розроблення стратегії розвитку людського потенціалу МСБ:

– прив'язка стратегічних цілей із короткостроковими цілями для розвитку людського потенціалу [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

– планування навчальних програм та тренінгів [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

– розроблення програм розвитку (навчання та підвищення кваліфікації), що спрямовані на формування компетенцій, які б мотивували і

заохочували працівників до генерації нових ідей, сприяли створенню умов для впровадження інновацій, нових рішень та відповідали сучасним потребам розвитку, вели до зростання конкурентоспроможності МСБ [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

- створення умов для постійного розвитку, забезпечення можливості безперервного навчання та професійного зростання персоналу із застосуванням інноваційних технологій [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

- впровадження інформаційних систем для збереження, обміну та передачі знань в організації [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

При розробці зазначеної стратегії слід пам'ятати, що нові технології можуть стимулювати зростання бізнесу, створення робочих місць і попит на спеціальні кваліфікаційні навички. Прогалини в кваліфікації (як серед працівників, так і серед керівництва організацій) можуть створювати перешкоди для впровадження нових технологій, перешкоджаючи зростанню бізнесу. Проте, щоб реалізувати це позитивне бачення, працівники повинні володіти відповідними навичками, що дозволить їм підвищувати професіоналізм на робочому місці в майбутньому, а також продовжувати перенавчатися протягом усього свого життя [143].

4. Забезпечення співробітників усіма необхідними ресурсами та підтримкою для успішного розвитку їхнього людського потенціалу, надання доступу до сучасних навчальних матеріалів, інноваційних технологій (інтеграція сучасних технологій в навчальний процес та робоче середовище), навчання використанню інноваційних технологій, підготовка до роботи з новими технологічними рішеннями [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

5. Мотивування діяльності працівників:

- розроблення та впровадження системи мотивації (системи винагород та заохочень) для мотивування активності працівників до генерування нових ідей та їх впровадження, яка підтримує та заохочує інноваційні ініціативи, нагородження за успішні ідеї, інновації, заохочення

співробітників до ухвалення рішень та відповідальності [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

- формування інноваційної культури, що передбачає створення середовища, яке стимулює інноваційність, ризик та створення нових ідей, атмосфери відкритості та співпраці, відчуття задоволеності заохоченням до генерування нових ідей та їх впровадження, розвиток командного духу та співпраці через командні проекти та інтерактивні сесії [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

6. Моніторинг і контроль. Проведення систематичної оцінки рівня розвитку людського потенціалу, виявлення проблемних зон на основі розробленої системи оцінювання із використанням індикаторів [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

7. Внесення коректив:

- проведення аналізу даних під час моніторингу та визначення, які корективи потрібно внести до стратегії розвитку людського потенціалу МСБ [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161];

- вдосконалення програми розвитку людського потенціалу, щоб вирішити виявлені проблеми та досягти поставлених цілей. У деяких випадках може знадобитися змінити пріоритети в стратегії розвитку людського потенціалу, щоб адаптуватися до нових умов та вимог [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Логічним завершенням зазначеного процесу є проведення регулярної оцінки ефективності програм і заходів з інноваційного розвитку людського потенціалу, внесення змін до стратегії розвитку на основі отриманих даних та адаптація програм і заходів для виконання нових цілей МСБ [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

Запропоновані етапи послідовності формування людського потенціалу на інноваційній основі забезпечують не тільки стабільний розвиток МСБ, але й підвищення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до швидких змін на ринку [5-8; 12; 144-145; 147; 159-161].

З позиції інноваційного підходу, важливим для МСБ є виховання лідерів, які здатні керувати інноваційними підходами до діяльності та надихати працівників на створення нових ідей, рішень, а також активна участь керівництва у підтримці та впровадженні інноваційних технологій, методів в середовище організації.

Функція мотивування відіграє ключову роль у формуванні інноваційного розвитку людського потенціалу на будь-якому етапі розвитку МСБ. Мотивування характеризується урахуванням потреб суб'єктів управління, що відрізняє його від стимулювання, яке може не брати до уваги ці потреби, а ґрунтуватися виключно на цілях діяльності бізнесу. Водночас функція мотивування має певні особливості, як на етапах створення, так і функціонування МСБ. Найсуттєвішою з них є те, що на етапі функціонування бізнесу мотивування зорієнтоване на вже скомплектований колектив, тобто на працівників, які офіційно оформлені, мають певні посади та чітко володіють інформацією відносно своїх прав та обов'язків.

Сучасна система формування людського потенціалу розростається на підґрунті інформаційно-комунікаційних технологій, які відіграють чи не найважливішу роль, зокрема такі [166]:

— застосування штучного інтелекту для розвитку персоналу, наприклад, чатботи (віртуальні помічники, які надають інформацію, відповідають на запитання та виконують завдання, пов'язані з навчанням), інтелектуальні системи підтримки навчання (системи, які аналізують дані про успішність навчання, виявляють слабкі місця та рекомендують персоналізовані навчальні матеріали), системи адаптивного навчання (системи, що автоматично підлаштовують навчальний контент і темп навчання до індивідуальних потреб кожного працівника); використання віртуальної та доповненої реальності (симуляції); використання онлайн-платформ навчання (електронні курси, вебінари, соціальні мережі для навчання); використання мобільних навчальних додатків (навчальні ігри, електронні книги, мовні додатки) тощо;

– гейміфікація – це інноваційна бізнес-концепція, яка полягає у використанні технік і принципів ігор у неігровому середовищі, відтворення поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах. Переваги гейміфікації у формуванні людського потенціалу: підвищення мотивації, оскільки дає змогу зробити навчання та роботу більш цікавими та мотивуючими, що приводить до кращого засвоєння знань і зростання продуктивності; збільшує залученість користувачів до процесу навчання та роботи, що спонукає до кращого розуміння та виконання завдань; стимулювання командної роботи, що дає можливість створити атмосферу співпраці та командної роботи, отримати кращі результати у спільних проєктах; підвищення лояльності користувачів до бізнесу або бренду, покращення іміджу та зростання продажів. Гейміфікація – це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь яку роботу цікавішою, де використовуються інструменти для чітко структурованих сценаріїв [21];

– програми розвитку емоційного інтелекту є ефективним інструментом (EQ), який може підвищити продуктивність, мотивацію й ефективність працівників, а отже, всього бізнесу загалом та створити позитивний емоційний клімат в організації. Програми розвитку EQ стають все більш популярними, адже вони допомагають людям підвищити свою самосвідомість, навички спілкування та стресостійкість, лідерські якості, покращити самоконтроль.

Інформаційно-комунікаційні технології відкривають нові можливості для ефективного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку навичок працівників. Розвиток навичок і навчання співробітників є ключовими елементами створення продуктивної та конкурентоспроможної команди, бізнесу в епоху цифрових, інноваційних технологій. Інновації у сфері навчання та підвищення кваліфікації дозволяють бізнесу ефективно адаптуватися до мінливих потреб ринку праці та використовувати потенціал сучасних технологій у підвищенні кваліфікації співробітників. Працівники все частіше розраховують на персоналізований підхід до роботи, який враховує їхні

індивідуальні потреби та вподобання. Окремі організації реагують на ці очікування, впроваджуючи гнучкі робочі моделі. Завдяки цьому співробітники можуть краще керувати своїм часом, що обумовлює підвищення відданості та лояльності до діяльності бізнесу.

Використання платформ, інструментів електронного навчання та цифрових засобів у навчальних процесах дозволяє бізнесу організувати працівникам гнучке та індивідуальне навчання [107]. Наприклад, платформи електронного навчання часто пропонують інтерактивні навчальні матеріали, тести та можливість відстежувати прогрес навчання, що сприяє ефективності навчального процесу. Крім того, професійний розвиток стає більш персоналізованим завдяки використанню сучасних індивідуальних планів розвитку, які створюють можливість працівникам розвивати навички відповідно до їхніх потреб та кар'єрних прагнень. Аналіз даних про співробітників, включаючи результати періодичних оцінок, навичок, досвіду та професійних інтересів, дають змогу бізнесу створювати персоналізовані плани розвитку з урахуванням індивідуальних потреб і прагнень працівників. Завдяки цьому персонал відчувається більш мотивованими та залученими до процесів навчання, що спричиняє підвищення ефективності та відданості роботі.

Одним із інноваційних підходів до організації навчального процесу є персоналізація процесу професійної підготовки. Персоналізація навчання спрямована на підготовку фахівців, готових до професійної діяльності, що передбачає можливість суб'єкта навчання керувати власною діяльністю; підтримку умов для розвитку професійних гнучких і жорстких навичок та інтересів; можливість самостійно вибирати зміст, збалансований темп вивчення навчального матеріалу, його складність; наявність деталізованого зворотного зв'язку; застосування новітніх інноваційних технологій навчання; побудова інноваційного освітньо-культурного середовища [23].

Персоналізація процесу професійної підготовки фахівців – це підхід до навчання, який враховує індивідуальні потреби, здібності, інтереси та цілі кожного фахівця, що означає адаптацію навчального процесу для забезпечення

найкращих умов для розвитку кожного індивідуума [23]. Такий підхід до професійної підготовки фахівців включає орієнтири:

1. Створення індивідуальних навчальних планів, освітніх програм, що враховують сильні та слабкі сторони працівника, його інтереси та кар'єрні цілі.
2. Надання фахівцям можливості обирати курси, які відповідають їхнім інтересам і майбутнім планам.
3. Використання цифрових технологій, онлайн-ресурсів і штучного інтелекту для адаптації навчальних матеріалів до рівня знань і стилю навчання індивідуума; різних методів, таких як проєктне навчання, ігрові технології та інтерактивні завдання, реалізація проєктів, розв'язання професійних завдань і тематичних кейсів різного спрямування, моделювання тощо.
4. Впровадження системи оцінювання, яка враховує індивідуальні досягнення фахівця.
5. Забезпечення кожного фахівця наставником, тьютором або коучем, який допомагає орієнтуватися в навчальному процесі, ставити цілі та розробляти плани їх досягнення.

Персоналізація процесу професійної підготовки фахівців спрямована на те, щоб кожен індивідуум міг максимально реалізувати свій потенціал і досягти успіху в навчанні та майбутній професійній діяльності.

Використання штучного інтелекту дає змогу аналізувати поведінку, навички та професійний досвід працівників, адаптувати кадрову політику до мінливих умов на ринку праці.

Побудова інноваційної культури, заснованої на довірі та автономії, є ключовим елементом інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ. Бізнес, який зосереджується на довірі та автономії працівників, створює атмосферу, яка сприяє розвитку творчості та інновацій. Персонал відчуває кращу мотивацію та відповідальність за свої завдання, що спонукає до підвищення ефективності роботи та більшого задоволення від виконання своїх обов'язків. Крім того, інноваційної культура, заснована на довірі та автономії,

сприяє побудові позитивних стосунків між працівниками і підвищує їхню відданість досягненню цілей бізнесу.

Впровадження різних інновацій у сфері управління людським потенціалом сприяє створенню більш залучених, продуктивних і задоволених співробітників, що, в свою чергу, сприяє успіху бізнесу, його конкурентоспроможності.

Отже, перевагами розробки та впровадження концепції інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ є:

- підвищення конкурентоспроможності, адже малий і середній бізнес, який впроваджує ідеї інноваційного розвитку людського потенціалу, стає більш стійкими до змін на ринку, швидше адаптується до нових вимог та успішніше конкурує з великими компаніями;
- зростання продуктивності. Інноваційний підхід до розвитку людського потенціалу стимулює креативність та продуктивність праці, що приводить до зростання доходів і прибутків МСБ;
- підвищення мотивації. Завдяки концепції інноваційного розвитку людського потенціалу співробітники МСБ відчувають себе більш залученими до роботи, мотивованими та відданими своїй організації;
- зниження ризиків. Інноваційний підхід до розвитку людського потенціалу дає змогу МСБ знизити ризики, пов'язані з втратою талановитих співробітників, зменшенням рівня продуктивності та негативною атмосферою в колективі.

Розроблення та впровадження концепції інноваційного розвитку людського потенціалу є ключовим чинником успіху для МСБ. Це інвестиція в майбутнє, яка дозволяє МСБ зростати, розвиватися та досягати нових вершин.

3.2. Організаційно-економічний механізм формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу в умовах індустрії 5,0

Підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ потребує раціональної організації та використання різноманітних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, до яких відносяться: матеріальні, фінансові, інформаційні, людські, інтелектуальні, цифрові та соціальні ресурси. Серед зазначених видів ресурсів ключову роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності МСБ відіграють саме людські ресурси. Людські ресурси є особливим видом ресурсів МСБ, що потребують здійснення управління, відтворення та розвитку, для чого на підприємстві впроваджується спеціальний організаційно-економічний механізм формування інноваційного розвитку людського потенціалу. Побудова такого механізму повинна відбуватися на засадах екосистемного підходу, як більш перспективного для застосування в умовах цифровізації економіки.

Екосистема – це бізнес-модель, яка повинна мати певний продукт на виході. Екосистемний підхід передбачає створення цінності, яка має бути оцифрована: мати свою ціну, свого споживача та бути проданою [151]. Бізнес-екосистема є взаємозалежною структурою, що складається з центральної організації (фірми, бізнес-одиниці або структурного підрозділу) і її оточення, зв'язків між ними і створюваного синергетичного ефекту [130]. Зазначений підхід дозволяє розглянути екосистему МСБ, «як організацію, що саморозвивається – таку організацію, що використовує інноваційні підходи до управління та розглядає компанію як «живий організм» [136]. Перехід до екосистеми – це відповідь на зміну потреб усіх учасників ринку і розвиток технологій» [136].

Підприємницьку екосистему МСБ можуть формувати наступні складові: формування політики; інфраструктура; фінанси; інновації; ринки; підтримка; культура; людський капітал [171]. Виходячи з того, що «ключем до успіху будь-

якого підприємства та підприємницької екосистеми загалом є наявність та можливості залучення та утримання робочої сили з відповідною кваліфікацією» [171], забезпечення довготривалої роботи працівника на підприємстві потребує активізації людського капіталу, що може бути досягнуто в контексті складової людський капітал та «має бути зосереджений на таких цілях: розвиток підприємницьких навичок, розвиток та утримання талантів, залучення нових кваліфікованих кадрів; підтримка та розвиток наявних кваліфікованих людських ресурсів» [171].

В умовах цифровізації діяльності МСБ механізм роботи з персоналом та інноваційний розвиток людського потенціалу зазнає трансформації, потребуючи побудови сучасної HR-екосистеми, як складової частини екосистеми МСБ [5; 46-47; 129; 137].

Загальний вигляд екосистеми МСБ представлено на рис. 3.3. Екосистема підприємства МСБ складається з підсистем [5]:

- SMR-екосистема (Supplier Relationship Management) – автоматизована система управління взаємовідносинами з постачальниками на підприємстві [5];
- CMR-екосистема (Customer Relationship Management) – автоматизована система управління взаємовідносинами з клієнтами підприємства [5];
- ERP-екосистема (Enterprise resource planning system) – автоматизована система планування ресурсів підприємства [5];
- HR-екосистема (Human Resource Management System) – автоматизована система управління персоналом та ведення кадрового обліку на підприємстві [5].

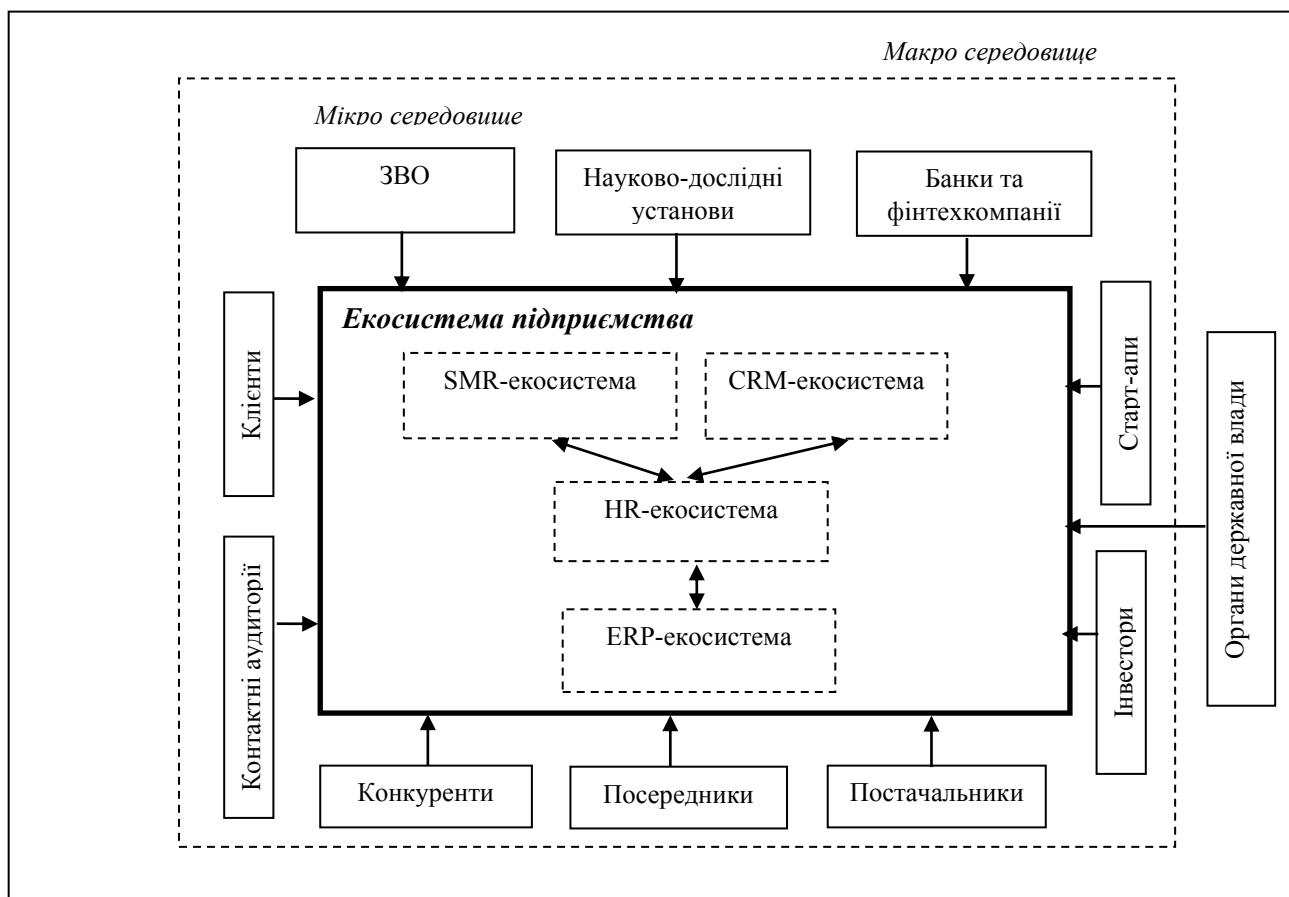


Рис. 3.3 Екосистема підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [5]

HR-екосистема є ключовою екосистемою підприємства МСБ, без якої неможлива організація роботи інших підсистем, тому що працівник та його людський потенціал є рушійною силою інноваційного розвитку підприємства. HR-екосистема підприємства МСБ має складну будову, що представлено на рис. 3.4 [5].

HR-екосистема в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу спрямована на виконання наступних функцій на підприємствах МСБ [5]:

1. Підбір кадрів (рекрутинг). Рекрутинг є критично важливою функцією HR-екосистеми, яка забезпечує пошук, залучення та адаптацію працівників до роботи на підприємстві МСБ. Вона допомагає залучати нових талановитих працівників та підтримувати корпоративну культуру підприємства. Рекрутинг здійснюється в наступній послідовності [5]:

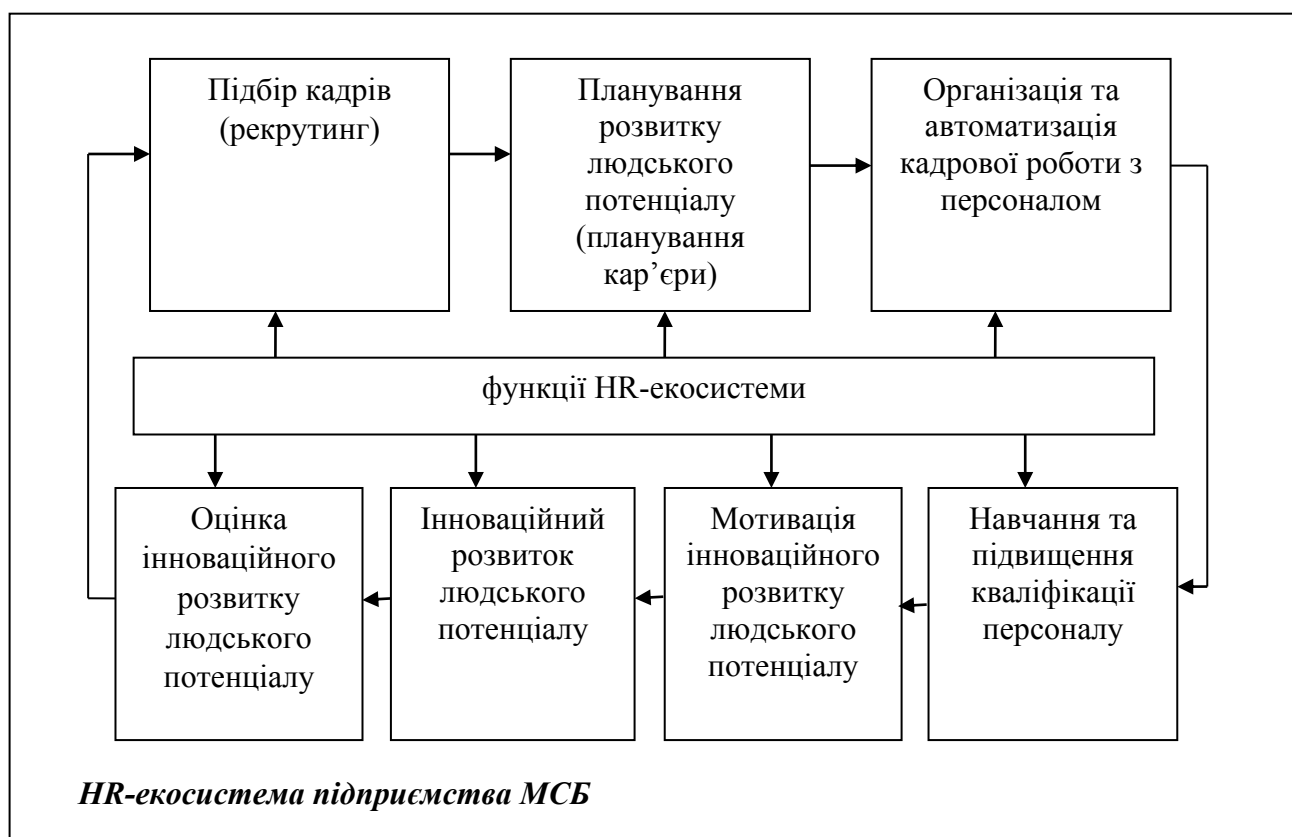


Рис. 3.4 HR-екосистема підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [5]

– оцінка потреби МСБ у людських ресурсах. На цьому етапі визначаються, які знання, вміння, навички та кваліфікація майбутнього працівника необхідні для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Перевага надається працівникам інноваційного типу, які можуть швидко адаптуватися до змін. Здійснюється прогнозування потреби в людських ресурсах на довгострокову та короткострокову перспективи [5];

– пошук, відбір і залучення талановитих кандидатів. На цьому етапі кадрова служба підприємства застосовує інноваційні методи пошуку персоналу через сучасні онлайн-ресурси, такі як платформи для пошуку роботи (наприклад Work.ua), соціальні мережі (LinkedIn, GitHub) та співпрацю зі спеціалізованими рекрутинговими агентствами. Щоб залучити талановитих працівників підприємство активізує нетворкінг та рекламу власного бренду [5];

– оцінка кандидатів та підбір персоналу. На цьому етапі оцінюється наскільки обраний кандидат підходить до категорії працівник інноваційного

типу, відповідає корпоративній культурі підприємства МСБ та спроможний працювати в умовах змін, високої гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Окремо оцінюється готовість кандидата до безперервного навчання та професійного інноваційного розвитку, тому здатність працівника до самонавчання і адаптації до нових технологій має бути частиною процесу відбору [5];

- інтеграція нових співробітників до підприємства. На цьому етапі створюється система інтеграції для нових співробітників, яка допоможе їм швидше адаптуватися до корпоративної культури та бізнес-процесів підприємства МСБ. Для інноваційних підприємств це може включати тренінги з нових технологій та методів роботи або менторство та наставництво [5];

- залучення та утримання талантів. HR-екосистема сприяє створенню бізнес-середовища, де працівники отримують підтримку для розвитку своїх навичок, а також мають можливість виявляти ініціативу та пропонувати нові ідеї [5];

- використання смарт-технологій та автоматизація процесів рекрутингу. Використання програм для управління процесами рекрутингу, автоматизація збору даних про кандидатів, використання алгоритмів для попереднього відбору кандидатів (наприклад, на основі великих даних або AI), проведення відеоінтерв'ю, онлайн-тестів або навіть ігор для оцінки навичок і поведінки кандидатів [5].

2. Планування розвитку людського потенціалу (планування кар'єри) [5].
Планування розвитку людського потенціалу – це процес, що дозволяє підприємствам МСБ ефективно управляти людськими ресурсами, передбачати потреби в кадрах та адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов. Для підприємств які працюють в умовах обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змін, функція планування розвитку людського потенціалу набуває стратегічного значення і повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Планування персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ допомагає не лише ефективно управляти людськими ресурсами, а й створювати

умови для інноваційного розвитку підприємства. Воно дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін, залучати та утримувати таланти, а також забезпечувати сталий розвиток та успішну реалізацію стратегії [5]. Основними складовими планування персоналу в HR-екосистемі МСБ в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу є [5]:

- аналіз та оцінка потреб МСБ у персоналі. Здійснюється аналіз наявних людських ресурсів і кваліфікації співробітників для визначення, чи відповідають вони вимогам стратегії розвитку підприємства. Для підприємств МСБ це допомагає зрозуміти, де є прогалини в навичках і чи потрібно залучати нових фахівців для реалізації інновацій [5];

- прогнозування потреби МСБ у кадрах шляхом врахування майбутніх змін, таких як впровадження нових технологій, розширення бізнесу або вихід на нові ринки збуту, що дозволить підприємству своєчасно виявити потребу в нових спеціалістах [5];

- розробка стратегічного плану управління персоналом МСБ, який повинен бути тісно пов'язаний зі стратегією розвитку підприємства [5];

- планування кар'єрного росту і резерву кадрів. Для інноваційних підприємств, що швидко змінюються, важливо мати гнучку модель кар'єрного росту, яка дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до нових умов та технологій. На виробничих підприємствах бажано створити резерв кадрів, що забезпечить більш швидке заповнення вакантних позицій у разі потреби [5];

- оцінка та управління ефективністю роботи персоналу. З цією метою МСБ проводить регулярний моніторинг результативності роботи співробітників, що дозволяє виявити чи відповідають вони вимогам бізнесу та чи ефективно реалізують інноваційні ініціативи [5];

- оцінка необхідних компетенцій персоналу, які є критичними для розвитку інновацій та зростання підприємства, що дозволяє виявити слабкі місця та внести корективи в плани розвитку персоналу [5];

- впровадження гнучких графіків роботи, віддалених форматів або фрілансерів може допомогти підприємству МСБ швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі та залучати потрібну кількість працівників без великих витрат [5];

- управління корпоративною культурою та мотивація. Успішне планування персоналу МСБ вимагає розвитку такої корпоративної культури, яка стимулює інновації, креативність і відкритість до змін, що передбачає постійну комунікацію з працівниками, створення умов для вільного обміну ідеями і впровадження нових підходів до розвитку людського потенціалу [5];

- мотивація та утримання талановитих працівників. Залучення та утримання висококваліфікованих працівників через систему винагород, бонусів і професійного розвитку, що їх стимулює залишатися на підприємстві і вносити вклад у його інноваційний розвиток [5];

- оцінка та управління ризиками розвитку людського потенціалу. Планування персоналу МСБ включає розробку стратегії для врахування та мінімізації таких потенційних ризиків, як скорочення штату, втрати ключових працівників або труднощі в адаптації до нових технологій, непередбачених змін, таких як економічні кризи або технологічні збої [5];

- залучення та інтеграція зовнішніх людських ресурсів на засадах аутсорсингу і партнерства. Для деяких МСБ стратегічне планування персоналу може включати залучення зовнішніх постачальників послуг (наприклад, через аутсорсинг або партнерства), щоб компенсувати нестачу людських ресурсів для досягнення інноваційних цілей [5]. Підприємства МСБ можуть включати в стратегію планування персоналу використання зовнішніх фахівців, що допомагає швидко реагувати на зміну попиту та інноваційні потреби [5].

3. Організація та автоматизація кадрової роботи з персоналом [5]. В умовах, коли підприємства МСБ зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змін, розширення бізнесу та впровадження інновацій, ефективне управління людськими ресурсами та автоматизація кадрових процесів дозволяє знизити навантаження на HR-відділ, зменшити кількість людських помилок та

підвищити ефективність роботи підприємства. Організація та автоматизація кадрової роботи в HR-екосистемі підприємств МСБ є важливою складовою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підтримки інноваційного розвитку та оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з кадрами. Впровадження смарт-технологій дозволяє значно підвищити ефективність роботи HR-відділу, знизити витрати часу і ресурсів, зменшити ймовірність помилок у кадрових процесах та підвищити рівень інноваційного розвитку людського потенціалу [5].

Основні функції організації та автоматизації кадрової роботи в контексті HR-екосистеми МСБ [5]:

3.1. Автоматизація процесу набору та відбору персоналу, для чого можуть бути використані [5]:

- системи управління кандидатами (ATS). Використання програмного забезпечення для автоматизації процесу пошуку, відбору та співбесід з кандидатами. Ці системи дозволяють автоматично збирати та сортувати резюме, здійснювати первинний відбір кандидатів за допомогою фільтрів та алгоритмів, що значно прискорює процес відбору кандидатів [5];

- онлайн-тестування та оцінка компетенцій кандидата. Використання онлайн-інструментів для тестування кандидатів (наприклад, технічних навичок, мовних рівнів, логічного мислення) допомагає автоматизувати та стандартизувати оцінку кандидатів, що забезпечує більшу об'єктивність у відборі [5];

- роботизація співбесід. Застосування відеоінтерв'ю з автоматичним записом і аналізом (за допомогою штучного інтелекту, наприклад, для оцінки невербальних сигналів та відповідей), може оптимізувати час і ресурси HR-спеціалістів МСБ [5].

3.2. Автоматизація процесу адаптації та навчання нових працівників, що здійснюється на базі [5]:

- платформ для онлайн-орієнтації. Використання спеціалізованих систем для автоматизації процесу введення в курс справи нових працівників на

базі відео-курсів, інтерактивного навчання та віртуальних турів по підприємству, що допомагають новим працівникам швидко адаптуватися до бізнес-процесів [5];

- використання Learning Management System (LMS) для управління та автоматизації навчальних процесів, моніторингу прогресу співробітників, організації тренінгів, семінарів або сертифікаційних курсів. Це дозволяє створити ефективну та персоналізовану систему розвитку співробітників [5].

3.3. Автоматизація обліку робочого часу та управління відпустками, для чого на підприємствах МСБ створюються підсистеми [5]:

- обліку робочого часу. Використання електронних систем для автоматичного обліку робочого часу працівників, які дозволяють відслідковувати години роботи, запізнення, роботу в позаурочний час та інші аспекти. Такі системи зазвичай інтегруються з платіжними системами для автоматичного нарахування заробітної плати [5];

- управління відпустками та лікарняними. Автоматизація процесу оформлення та моніторингу відпусток, лікарняних, відгулів і іншої відсутності працівників, що включає автоматичні повідомлення про баланс днів відпустки, а також зручне оформлення та затвердження заявок [5].

3.4. Автоматизація обчислення та нарахування заробітної плати, для чого на підприємствах МСБ створюються [5]:

- HR та Payroll-системи. Використання програмного забезпечення для автоматизації нарахування заробітної плати, бонусів, премій, податків та інших компенсаційних виплат, що дозволяє мінімізувати людські помилки та забезпечити точність виплат [5];

- інтеграція з податковими системами. Автоматичне оновлення даних про податки та страхові внески, а також забезпечення автоматичної подачі звітності до податкових органів [5].

3.5. Автоматизація процесу моніторингу та оцінки ефективності роботи персоналу на базі побудови [5]:

- системи управління ефективністю (PMS), як спеціалізованого інструменту для моніторингу та оцінки результатів роботи співробітників. Такі системи дозволяють автоматизувати процес встановлення цілей, оцінки результатів, зворотного зв'язку та планування розвитку [5];

- інструментів для збору та аналізу даних. Автоматизація збору даних про ефективність роботи працівників, використовуючи аналітичні платформи для оцінки продуктивності та ефективності персоналу [5];

3.6. Автоматизація процесу управління персоналом на всіх етапах життєвого циклу МСБ на базі побудови системи для автоматизації взаємодії з працівниками – від найму до звільнення (Employee Lifecycle Management). Ці системи дозволяють автоматизувати збір документів, оформлення контрактів, ведення персональних справ, а також управління звільненням чи пенсійними виплатами. Автоматизація кадрових процесів в поєднанні з іншими корпоративними системами (наприклад, ERP чи CRM) дозволяє створити єдину базу даних для моніторингу і управління всіма аспектами взаємодії з персоналом [5].

3.7. Аналіз даних та прогнозування потреб МСБ у персоналі. Використання спеціалізованих аналітичних інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних щодо персоналу дозволяє МСБ прогнозувати потреби у кадрах, визначати прогалини у кваліфікаціях, а також оцінювати ефективність інноваційного розвитку людського потенціалу. Автоматизація процесу збору та аналізу даних щодо плинності кадрів дозволяє виявити чинники, що можуть призвести до втрати працівників і розробити відповідні стратегії для їх утримання [5].

3.8. Комунікація, залучення співробітників та розвиток людського потенціалу. Використання на МСБ корпоративних комунікаційних платформ (наприклад, «Slack», «Microsoft Teams») для покращення комунікації між співробітниками та HR-відділом автоматизує обробку запитів, допомагає в організації корпоративних подій і зборі зворотного зв'язку. Впровадження чат-ботів для відповіді на типові питання, збору зворотного зв'язку, організації

опитувань серед працівників та інших завдань, дозволяє значно полегшити процес комунікації і забезпечити оперативність у вирішенні запитів [5].

3.9. Управління корпоративною культурою та задоволеністю працівників МСБ. Застосування систем для автоматичного збору відгуків про корпоративну культуру, задоволеність працівників та їхні потреби в розвитку дозволяє HR-відділу отримувати важливі дані про атмосферу в команді та оперативно реагувати на проблеми [5].

4. Інноваційний розвиток людського потенціалу. Інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ є невід'ємною частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, що передбачає постійну роботу над інноваційною культурою, створення умов для розвитку талантів, активне впровадження нових смарт-технологій, а також підтримку творчості та гнучкості співробітників, як основний драйвер успіху. Для забезпечення інноваційного розвитку підприємств МСБ важливо не лише залучати кваліфіковані кадри, але й створювати умови для постійного інноваційного розвитку людського потенціалу, стимулювати творчий потенціал працівників і забезпечувати гнучкість організаційних процесів, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати новітні технології та ідеї [5].

Основні функції інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті HR-екосистеми МСБ включають :

4.1. Підтримка та розвиток корпоративної культури підприємства. МСБ важливо сформувати корпоративну культуру, яка підтримує інновації, відкритість до змін та спільну роботу команди персоналу, створити умови для залучення працівників інноваційного типу до проєктів підприємства, що сприятиме активізації інноваційного розвитку людського потенціалу. Інноваційний розвиток людського потенціалу починається з формування корпоративної культури підприємства МСБ, яка стимулює творчість, ініціативу і бажання експериментувати. Це означає, що керівництво має підтримувати бізнес-середовище, де ідеї не лише вітаються, але й активно створюються,

стимулювати креативність та винахідливість працівників через організацію конкурсів ідей, винагороди за ініціативність та створення програм для підтримки стартап-проектів у межах підприємства [5].

4.2. Підтримка стартап-культури МСБ. Створення бізнес-інкубаторів або акселераторів ідей на базі підприємства дозволить працівникам не тільки генерувати ідеї, а й розробити стартапи та реалізувати нові підходи до ведення бізнесу, що сприятиме розвитку їх інноваційного потенціалу. Найбільш успішні ідеї, що пропонуються співробітниками, можуть отримати внутрішнє фінансування, що стимулюватиме бажання розробки нових стартапів. Формування партнерських відносин із зовнішніми організаціями, такими як ЗВО або науково-дослідні інститути, дозволяє працівникам отримувати доступ до нових знань та технологій, що підтримують інноваційний розвиток як людського потенціалу, так і підприємства загалом [5].

4.3. Розвиток крос-функціональних навичок працівників. Для підприємств МСБ в умовах динамічних змін у важливо мати співробітників, які можуть працювати в різних сферах, розуміють нові смарт-технології, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін і сприймати інновації як частину щоденної роботи. Створення індивідуальних планів навчання для кожного працівника допомагає підприємству зосередитися на розвитку саме тих навичок, які є необхідними для його інноваційного розвитку [5].

4.4. Управління талантами. Інноваційний розвиток МСБ вимагає вміння ідентифікувати і залучати талановитих працівників, які можуть сформувати нові ідеї та підходи ведення бізнесу. Саме тому, на підприємстві важливо розробити механізми для виявлення таких талантів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку [5].

4.5. Залучення та утримання талановитих співробітників шляхом створення умов роботи, які заохочують працівників залишатися на підприємстві, пропонуючи їм участь в цікавих проектах, гнучкість в роботі, можливості для інноваційного розвитку і кар'єрного росту [5].

4.6. Впровадження інноваційних методів управління ефективністю працівника та команди персоналу з використанням сучасних інструментів HR-аналітики. Формування командної роботи та обміну ідеями сприяє визначенню та доведенню цілей стратегічних цілей підприємства до працівника і команди персоналу. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству МСБ важливо не лише оцінювати ефективність досягнення стратегічних цілей працівників, але й створювати механізми для постійного зворотного зв'язку, що сприяє покращенню роботи, впровадженню нових ідей та інноваційного розвитку людського потенціалу [5].

5. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ спрямоване не лише на оновлення знань, а й на створення умов для стратегічного розвитку працівників, яке повинно бути тісно пов'язане з плануванням кар'єри, оцінкою ефективності, мотивацією та управлінням талантами на підприємстві. Стратегічний розвиток працівників дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, активізувати людський потенціал і швидко адаптуватися до нових викликів ринку [5]. Основні функції навчання та підвищення кваліфікації персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ включають [5]:

5.1. Виявлення потреб МСБ у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. З цією метою HR-відділ підприємства проводить аналіз прогалин компетенцій персоналу шляхом визначення, яких навичок їм не вистачає для реалізації стратегічних цілей компанії. Одночасно здійснюється прогнозування майбутніх потреб в персоналі на основі технологічних трендів і майбутніх викликів, які вимагатимуть нових навичок персоналу (наприклад, цифрова грамотність, креативність, адаптивність тощо) [5].

5.2. Побудова системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу (Lifelong Learning) [5]. Для реалізації інноваційних проєктів, а також забезпечення розвитку підприємства, дуже важливо забезпечити працівникам можливості для інноваційного розвитку, адже у

підприємств МСБ часто виникає потреба в мультифункціональних працівниках. Для того щоб працівники могли розвинути креативний потенціал та використовувати нові технології, потрібно постійно інвестувати в їх навчання. Інноваційний розвиток передбачає, що працівники повинні мати доступ до сучасних курсів, тренінгів, вебінарів та інших форм навчання, що проводяться як на підприємстві, так і поза його межами в контексті системи безперервного навчання та концепції «Освіта для дорослих» [5,7]. Важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ має підготовка персоналу до впровадження ІТ-рішень, автоматизації, штучного інтелекту, CRM/ERP-систем тощо шляхом розвитку цифрових компетентностей працівника. Система безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу повинна базуватися на впровадженні сучасних форматів навчання, таких як: E-learning, microlearning, blended learning. Зазначені онлайн формати навчання дозволяють швидко та ефективно навчати та підвищувати кваліфікацію працівників навіть в умовах обмежених ресурсів МСБ. Мотивація до навчання та підвищення кваліфікації може відбуватися через ігрові елементи та моделювання ситуацій [5].

5.3. Формування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Розробка персоналізованих планів розвитку компетенцій з урахуванням цілей компанії та потенціалу працівника дозволяє зберегти мотивацію та залученість персоналу, а також готувати кращих співробітників до майбутнього кар'єрного зростання на підприємстві [5].

5.4. Побудова культури самонавчання на підприємстві. Сприяння працівникам, які активно приймають участь в програмі безперервного навчання, заохочення працівників постійно вдосконалювати свої знання та навички з відповідною матеріальною та нематеріальною мотивацією праці [5].

5.5. Активізація розвитку м'яких навичок (Soft Skills) у працівників МСБ. Такі навички, як креативність, критичне мислення, здатність до командної роботи, лідерські якості та емоційний інтелект сприяють інноваційному розвитку людського потенціалу [5].

5.6. Формування менторських програм та коучингу для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Розробка програм менторства, як однієї зі складових системи безперервного навчання, в яких досвідчені працівники передають знання та навички молодшим колегам, сприяє інноваційному розвитку потенціалу нових працівників. Для розвитку лідерських якостей і досягнення високих результатів підприємства МСБ можуть організувати програми коучингу, орієнтуючись на розвиток певних особистих та професійних якостей працівників, таких як креативність, стратегічне мислення, вміння вирішувати складні завдання [5].

5.7. Оцінка результатів навчання за системою безперервного навчання та підвищення кваліфікації. З цією метою на підприємствах МСБ проводиться періодичний моніторинг ефективності навчальних програм. Визначаються показники впливу навчання та підвищення кваліфікації на продуктивність, залученість і готовність до інноваційного розвитку потенціалу працівника. Також проводиться аналіз задоволеності працівників навчальними програмами та їх практичної користі для підвищення конкурентоспроможності МСБ. Для забезпечення якісного професійного навчання можуть бути залучені ЗВО, тренінгові центри, бізнес-школи та інші заклади [5].

Ефективне функціонування системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації повинно забезпечити створення умов для обміну досвідом, спільного вирішення проблем і генерації інновацій в інкубаторах знань та бізнес-хабах, створених на підприємстві МСБ, що сприятиме реалізації внутрішніх ініціатив, розвитку підприємницького мислення у персоналу та стартап-підходу. За такого підходу працівники можуть стати драйверами інноваційних змін на підприємстві завдяки підвищенню рівня знань, розвитку нових навичок і здатності генерувати цінність для підприємства [5].

6. Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу. Підвищення конкурентоспроможності підприємств МСБ вимагає високої залученості, ініціативності та готовності працівників до інноваційних змін. Саме ефективна система мотивації сприяє формуванню бізнес-середовища, в якому персонал

прагне розвиватися, пропонувати нові ідеї та реалізовувати їх. Однак, функції мотивації в HR-екосистемі МСБ не повинні зводитися лише до фінансових заохочень працівників. Мотивація інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі повинна стати інструментом, спрямованим на розвиток ініціативності, інноваційного мислення та залученості персоналу [5]. Основні функції мотивації персоналу в контексті HR-екосистеми МСБ включають [5]:

6.1. Мотивація персоналу через причетність до місії компанії. Залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства, формування розуміння працівниками власної ролі в інноваційному розвитку підприємства та його цінностей сприяє зниженню плинності кадрів та розвитку людського потенціалу [5].

6.2. HR-брендинг. Технологія HR-брендингу дозволяє створити підприємству імідж роботодавця, який підтримує розвиток і креативність персоналу, має систему мотивації персоналу, яка сприяє інноваційному розвитку людського потенціалу, утриманню талантів і залученню нових фахівців [5].

6.3. Матеріальне та нематеріальне стимулювання ініціативності та інноваційної активності працівників. Система мотивації на підприємстві МСБ повинна бути побудована таким чином, що сприяти заохоченню працівників до висунення творчих ідей, забезпечити створення низки винагород за подання та реалізацію інноваційних пропозицій. До таких винагород можуть бути віднесені нематеріальне стимулювання (похвала, публічне визнання, гнучкість, можливість самостійного прийняття рішень, цікаві завдання) і матеріальне (додаткові премії за інновації або успішне впровадження ідей, бонуси) заохочення за внесок у розвиток підприємства. Саме можливість працівника впливати на бізнес-процеси на підприємстві посилює відчуття відповідальності та важливості [5].

6.4. Формування внутрішньої мотивації до розвитку за рахунок підтримки професійного зростання працівника та подальшого кар'єрного просування.

Прозора система кар'єрного росту є індикатором визнання зусиль і перспектив розвитку працівника на підприємстві [5].

6.5. Впровадження гнучких форм винагород. Надавати працівнику право вибору між грошовою винагородою, додатковими вихідними, можливістю навчання або участю в проєктах [5].

6.6. Врахування особистих потреб працівника шляхом визнання індивідуальних мотиваційних чинників, таких як: гнучкий графік роботи, самореалізація. Підтримка відкритої комунікації, конструктивного зворотного зв'язку та довіри всередині команди персоналу [5].

6.7. Зменшення рівня вигорання працівників шляхом встановлення збалансованого навантаження, підтримка добробуту працівників [5].

6.8. Впровадження командної мотивації. Встановлення додаткових колективних винагород за командні досягнення в реалізації інноваційних проєктів [5].

6.9. Формування зв'язку системи мотивації з системою оцінки ефективності інноваційного розвитку людського потенціалу. Прив'язка бонусів і винагород до досягнутих працівником результатів, особливо у впровадженні інновацій, створення умов для зростання в межах компанії [5].

7. Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу. Вона дозволяє виявляти реальні можливості працівників, визначати зони для розвитку, формувати кадровий резерв і забезпечувати інноваційний розвиток людського потенціалу, ефективне використання талантів на підприємстві. Оцінка інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ виконує не тільки контролюючу, а стратегічно важливу управлінську функцію, яка є основою для коригування напрямів інноваційного розвитку людського потенціалу, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, продуктивності й адаптивності підприємства до змін [5]. Основні функції оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу в контексті HR-екосистеми МСБ включають [5]:

7.1. Діагностика професійних компетентностей, яка проводиться з метою оцінки відповідності кваліфікації працівника вимогам посади, на якій він працює, визначення рівня володіння ключовими та інноваційними навичками, виявлення прогалин у наявних знаннях та навичках [5].

7.2. Оцінка потенціалу працівника до інноваційного розвитку та навчання, яка проводиться з метою аналізу здатності працівника до швидкої адаптації, навчання та підвищення кваліфікації, творчості, прогнозування майбутньої ефективності в роботі. Також оцінюється рівень «м'яких» навичок (Soft Skills) у працівника, таких як: лідерський потенціал, креативність, комунікабельність, емоційний інтелект [5].

7.3. Ідентифікація талановитих працівників та формування кадрового резерву, що проводиться з метою виявлення працівників які мають високий рівень інноваційного розвитку людського потенціалу та перерозподіл талантів на стратегічно важливі напрями для підприємства [5].

7.4. Оцінка ефективності виконання завдань працівниками. Для цього на підприємстві проводиться періодичний аналіз результатів діяльності працівника за певними показниками оцінки, визначається індивідуальний внесок в інноваційні проєкти підприємства. Така оцінка стає об'єктивною основою для прийняття HR-рішень щодо кар'єрного зростання, премій, переміщень, зарахування працівника на додаткові навчальні програми, забезпечує прозорість і справедливість у системі винагород і мотивації [5].

7.5. Моніторинг рівня залученості та задоволеності працівників. Проводиться опитування щодо корпоративної культури, умов праці, цінностей. Досліджується рівень стресу та вигорання, що є бар'єрами до інноваційного розвитку потенціалу працівника [5].

7.6. Моніторинг ефективності командної роботи. Здійснюється аналіз взаємодії працівників в командах та підрозділах підприємства, які працюють над інноваційними проєктами [5].

З метою оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу можуть бути також використані «механізми оцінювання людського

потенціалу... Performance Management, Метод «360 градусів», Ассесмент-центр, Key Performance Indicators [110].

Механізм формування і розвитку людського потенціалу підприємств МСБ передбачає вивчення потреб, покращення їхньої структури, можливості їхньої трансформації у споживання в сучасному світі, враховуючи певний рівень свободи вибору (рис. 3.5), що включає основні елементи та взаємозв'язки між ними: визначення базових (первинних) та вторинних потреб, удосконалення структури потреб, перетворення потреб через можливості у реальне споживання, забезпечення необхідних ресурсів для задоволення потреб, забезпечення певного рівня свободи вибору, вплив на здатність людини реалізувати свої потреби.

Структура потреб постійно вдосконалюється в залежності від змін у суспільстві та технологіях. Можливості представлені як наявні ресурси та умови, які дають змогу людині перетворити свої потреби у реальні дії та споживання. Це можуть бути економічні, соціальні, культурні та інші ресурси. Свобода вибору забезпечує індивіду можливість обирати способи задоволення своїх потреб. Рівень свободи вибору визначає, наскільки ефективно людина може реалізувати свій потенціал у різних сферах життя. Розвиток людського потенціалу – це кінцевий результат, який забезпечується за рахунок всіх попередніх етапів.

Потреби, як складова механізму формування розвитку людського потенціалу, тісно пов'язані з можливостями людини їх задовольняти, що значною мірою залежить від її свободи вибору [140]. Тому, ключовим і найважливішим елементом у механізмі формування людського потенціалу є забезпечення людей ширшим спектром вільного вибору у всіх сферах життя та створення умов, за яких люди зможуть повністю розвинути свій потенціал. У цьому контексті метою суспільного розвитку стає розширення можливостей вибору вести продуктивне та творче життя у гармонії зі своїми потребами й інтересами. З цього погляду змінюється сприйняття матеріального багатства: дохід стає засобом розширення людського вибору.

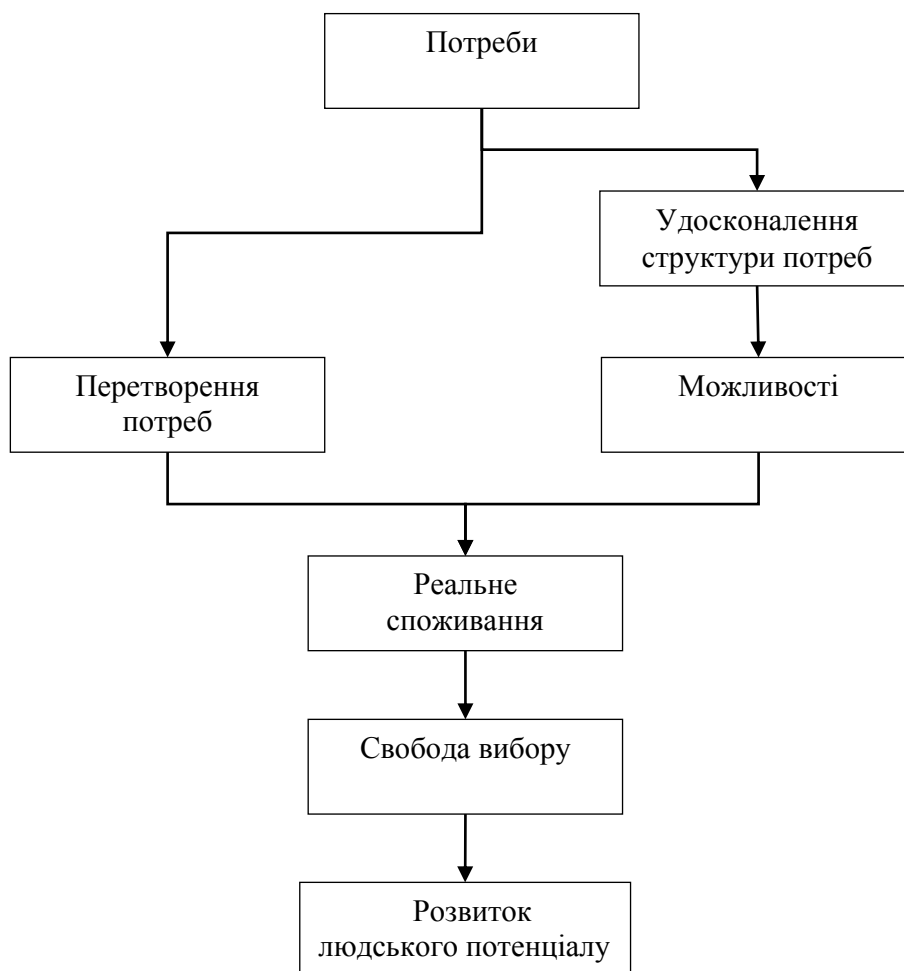


Рис. 3.5. Механізм формування і розвитку людського потенціалу через потреби

Джерело: складено автором на основі [49]

Люди не потребують безмежно високого достатку; він лише збільшує можливості вибору, але цей вплив зменшується зі зростанням доходу згідно з принципом зниження його корисності [100, с. 42].

Блок-схема процесу інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ наведена на рис. 3.6.

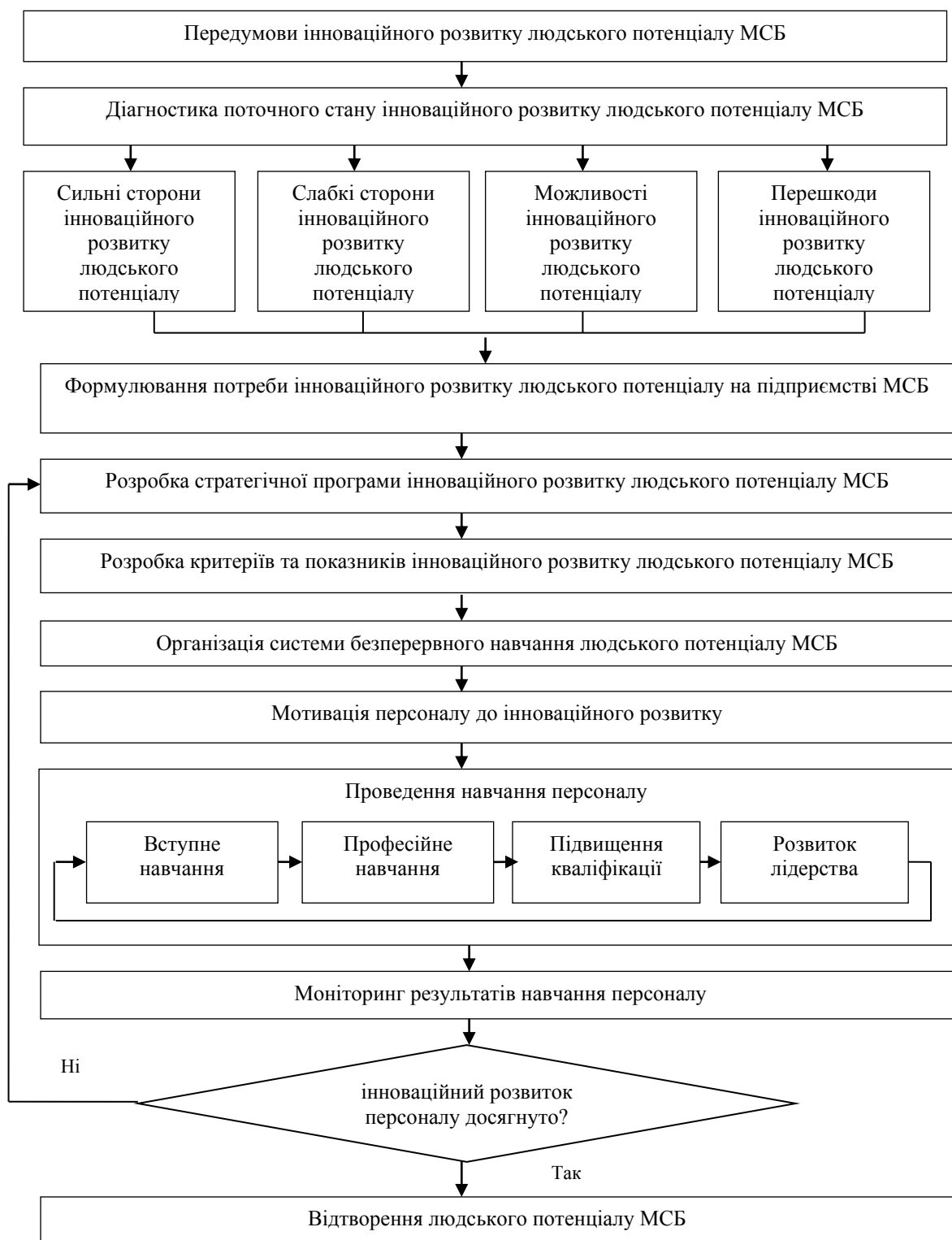


Рис 3.6 Блок-схема процесу інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Джерело: розроблено автором

Процес інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ починається з дослідження передумов розвитку людського потенціалу з урахуванням економічної, соціальної, технічної, регуляторної та глобальної складових. На

наступному етапі проводиться діагностика поточного стану інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в частин визначення сильних та слабких сторін людського потенціалу, можливостей та перешкод, що заважають такому розвитку з застосуванням інструментів стратегічного аналізу. Поведений аналіз дає змогу визначити чи є потреба підприємства МСБ у інноваційному розвитку людського потенціалу. На наступному етапі розробляється стратегічна програма, визначаються критерії та показники оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ. Встановлення критеріїв та показників оцінювання дає змогу розробити систему безперервного навчання, яка забезпечу формування недостатніх новітніх навичок у персоналу МСБ. Одночасно розробляється система мотивації працівників, які пройшли навчання за системою безперервного навчання, що вплинуло на підвищення рівня компетенцій персоналу в контексті формування інноваційних навичок. По закінченні курсу системи безперервного навчання проводиться оцінювання досягнутого рівня інноваційного розвитку людського потенціалу на рівні окремого працівника. Якщо рівень інноваційного розвитку потенціалу працівника підвищився, то зазначене сприяє відтворенню людського потенціалу МСБ. У випадку зниження рівня проводиться коригування стратегічної програми, удосконалюються критерії та показники оцінювання рівня інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Для забезпечення організації процесу інноваційного розвитку людського потенціалу на підприємствах МСБ впроваджується спеціальний організаційно-економічний механізм. Організаційно-економічний механізм управління персоналом є частиною загального механізму управління підприємством та включає низку блоків і підсистем, пов'язаних з роботою з кадровим складом компанії, яка здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій та передбачає такі основні етапи і функції: – визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом; – визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; – визначення інструментів роботи з персоналом; – організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; – організація заходів з підвищення рівня

управління персоналом (організація навчання, підвищення кваліфікації, підвищення рівня мотивації тощо); – контроль вжиття запланованих заходів; – координування дій персоналу, залученого до вжиття розроблених заходів [41]. Інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу – це сукупність системних елементів управлінського впливу, за допомогою яких може здійснюватися або здійснюється інноваційний розвиток професійних кадрів. Тому інновації є ключовим компонентом діяльності даного механізму [110]. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ наведений на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

Джерело: складено автором

Фінансовим забезпеченням організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ

передбачається створення системи мотивації інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ.

Економічним та фінансовим забезпеченням організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ передбачається створення системи інноваційного розвитку людського потенціалу та системи оцінки інноваційного розвитку людського потенціалу в HR-екосистемі МСБ.

Правовим забезпеченням організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ передбачається створення системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників в HR-екосистемі МСБ.

Організаційним забезпеченням організаційно-економічного механізму формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ передбачається створення систем підбору кадрів, планування розвитку людського потенціалу (планування кар'єри), а також організації та автоматизації кадрової роботи з персоналом в HR-екосистемі МСБ.

Отже, методично доведено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ в контексті сучасних цифрових трансформацій та необхідності забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу слід використовувати екосистемний підхід та формувати екосистему МСБ, ключовою складовою якої є HR-екосистема. Створення HR-екосистеми синергічно поєднає системи підбору кадрів, планування кар'єри, організації та автоматизації кадрової роботи з персоналом, системи безперервного навчання мотивації та оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу, що забезпечить набуття персоналом новітніх компетенцій та формування працівників інноваційного типу.

3.3. Методика оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу

Оцінку рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу проведемо з допомогою графоаналітичного методу діагностики потенціалу, що отримав назву «Квадрат інноваційного потенціалу» [69; 82; 91], яку модифікуємо для діагностики та прогнозування рівня інноваційного розвитку людського потенціалу. Використання зазначеної методики надає можливість встановити кількісний та якісний взаємозв'язок між обраними складовими інноваційного розвитку людського потенціалу, визначити динаміку змін цих складових, загальний рівень інноваційного розвитку людського потенціалу, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємств МСБ.

Для проведення розрахунку визначимо основні складові елементи інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ (рис. 3.8).

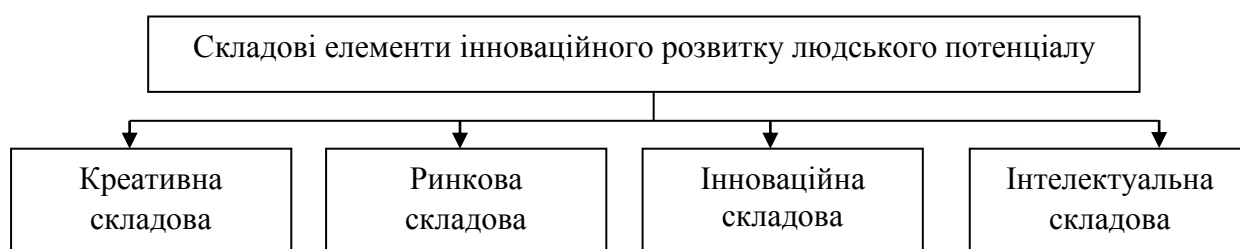


Рис. 3.8. Складові елементи інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: складено автором

За кожною складовою (рис. 3.8.) для розрахунку сформуємо показники, які найповніше розкривають різні сторони інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ (Додаток Е). Показниками креативної складової обрано: рівень творчої активності персоналу; рівень гнучкості та адаптивності персоналу; рівень здатності до саморозвитку; рівень розвитку крос-функціональних навичок персоналу; рівень володіння персоналу сучасними смарт-технологіями.

В якості показників ринкової складової визначено: коефіцієнт впровадження нових інноваційних чи/та покращених товарів на ринку; кількість упроваджених на підприємстві ресурсозберігаючих та енергоощадних технологічних процесів; коефіцієнт конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Показниками інноваційної складової обрано: кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, розроблені інноваційно активними працівниками підприємства; кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок інноваційно активного персоналу; кількість створених інноваційно активним персоналом ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування.

Показники інтелектуальної складової: питома вага працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства; питома вага фахівців із науковим ступенем у загальній кількості персоналу підприємства; середній вік працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства; коефіцієнт плинності інноваційно активних працівників до середньооблікової чисельності персоналу.

На основі вихідних даних сформуємо таблиці-матриці, де в рядках таблиці вказані показники ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а у стовпцях – роки, що аналізуються ($j = 1, 2, 3, \dots, t$). За результатами розрахунків для кожного окремого показника за складовими обирається найкраще значення, визначається відповідне місце та проводиться ранжування за роками. Вагомість чинника не враховується з метою усунення суб'єктивізму при здійсненні оцінки [91].

На наступному етапі за кожним роком знаходимо суму місць (P_j), отриманих після ранжування за формулою (3.1) [91]:

$$P_j = \sum_i a_{ij} \quad (3.1)$$

Бальне оцінювання складових рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу здійснюємо за допомогою оціночної шкали:

- 0 балів – не відбувається інноваційний розвиток людського потенціалу;
- 1 бал – дуже низький рівень;
- 2 бали – мінімальний рівень;
- 3 бали – середній рівень;
- 4 бали – вище середнього рівень;
- 5 балів – максимальний рівень [91]:

За результатами проведеного ранжування сума місць (A_j), яка була розрахована в процесі ранжування, трансформується в довжину вектора, що утворює квадрат інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ, в якому утворено чотири основні простори (зони) за розділом (k) та чотири вектори (V). При цьому довжина вектору, що формує квадрат інноваційного розвитку людського потенціалу (V_k , де $k = 1; 2; 3; 4$), обчислюється за формулою [91]:

$$V_k = 100 - (A_j - n) * (100 / n * (m - L_{min})) \quad (3.2)$$

де A_j – сума місць;

n – сума показників;

m – максимальне оцінювання (місце);

L_{min} – мінімальне оцінювання (місце) [91]:

Розрахуємо рівень інноваційного розвитку людського потенціалу на прикладі ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ» за період 2020-2024 р.р. За кожною складовою інноваційного розвитку людського потенціалу розрахуємо показники, які найповніше розкривають різні сторони інноваційного розвитку людського потенціалу підприємства, наведені у додатках Е та Ж. Проведемо ранжування показників за елементами складових інноваційного розвитку людського потенціалу та розрахуємо значення складових квадрату

інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ для ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ» за формулою 3.2, отримані значення векторів узагальнимо в табл. 3.1 та на рис. 3.9.

Таблиця 3.1

Значення векторів квадрату інноваційного розвитку людського потенціалу ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ» за період 2020-2024 р.р.

	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Креативна складова	29,1	29,1	30,34	29,1	26,35
2.	Ринкова складова	46,3	46,3	46,3	47,63	46,3
3.	Інноваційна складова	52,95	48,96	52,95	52,95	51,62
4.	Інтелектуальна складова	40,98	40,98	29,01	34,33	33,0

Джерело: складено автором

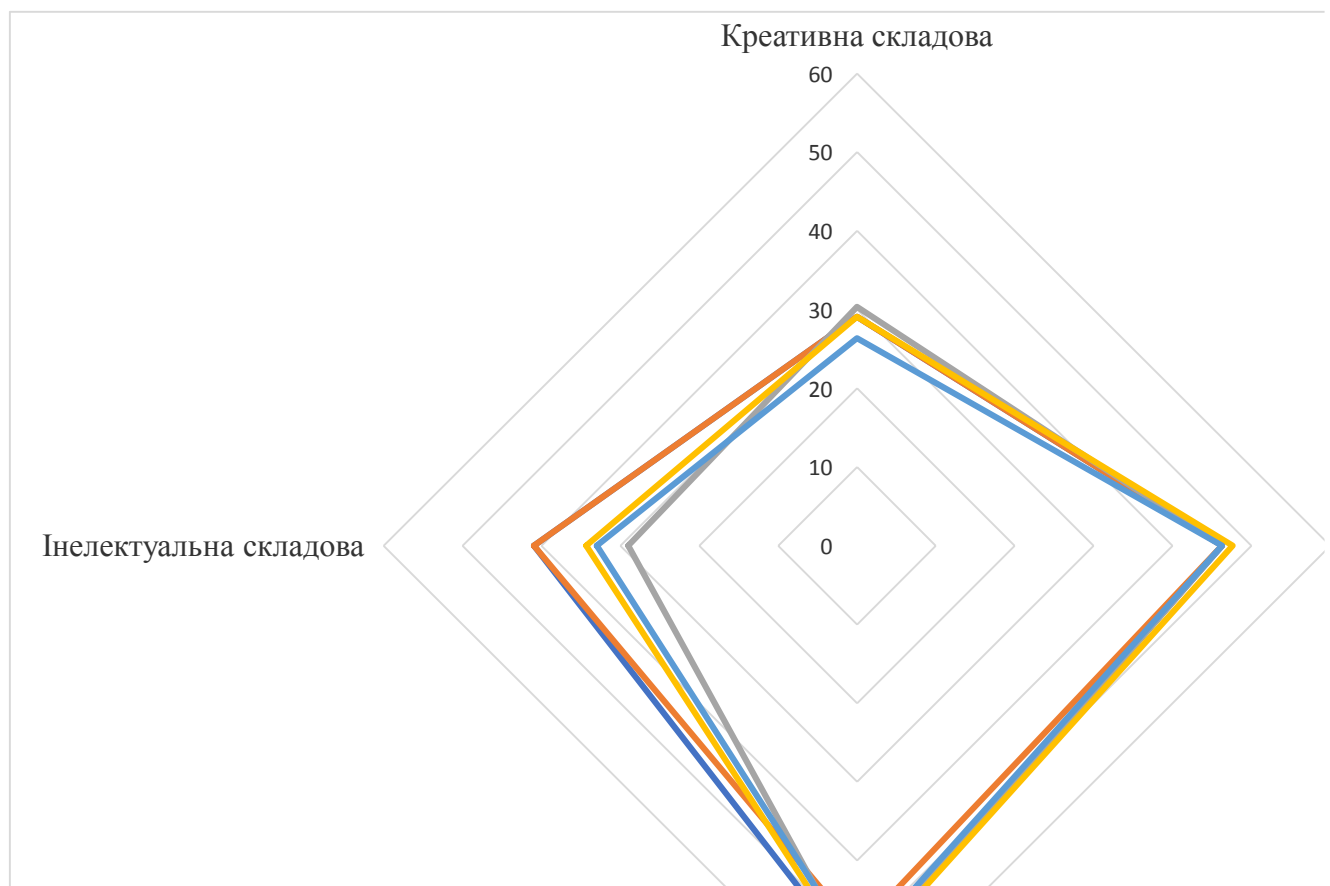


Рис. 3.9. Квадрат інноваційного розвитку людського потенціалу ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ» за період 2020-2024 р.р.

Джерело: складено автором

За результатами побудови квадрата інноваційного розвитку людського потенціалу для ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ» за період 2020-2024 р.р. можна зробити висновки про:

приріст показників креативної складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2022 року на 1,24 п., а з 2022 року до 2024 року відбувся спад на 3,99 п.

показники ринкової складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2022 року включно не змінилися, а з 2022 року до 2023 року зросли на 1,33 п., у 2024 році знову впали на 1,33 п.

падіння показників інноваційної складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2021 року на 3,99 п., а з 2022 року до 2024 року відбувся приріст на 3,99 п.

падіння показників інтелектуальної складової інноваційного розвитку людського потенціалу у 2022 році на 11,97 п., у 2023 році на 6,65 п., п.у 2024 році ще падіння на 1,33 п.

Розрахуємо рівень інноваційного розвитку людського потенціалу на прикладі ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ» за період 2020-2024 р.р. За кожною складовою інноваційного розвитку людського потенціалу розрахуємо показники, які найповніше розкривають різні сторони інноваційного розвитку людського потенціалу підприємства, наведені у додатках Е та З. Проведемо ранжування показників за елементами складових інноваційного розвитку людського потенціалу та розрахуємо значення складових квадрату інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ» за формулою 3.2, отримані значення векторів узагальнимо в табл. 3.2 та на рис. 3.10.

Значення векторів квадрату інноваційного розвитку людського потенціалу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ» за період 2020-2024 р.р.

	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Креативна складова	29,01	29,01	33,0	29,01	25,02
2.	Ринкова складова	48,96	48,96	48,96	46,3	47,63
3.	Інноваційна складова	52,95	48,98	52,95	51,62	52,95
4.	Інтелектуальна складова	43,64	43,64	29,01	35,66	35,66

Джерело: складено автором

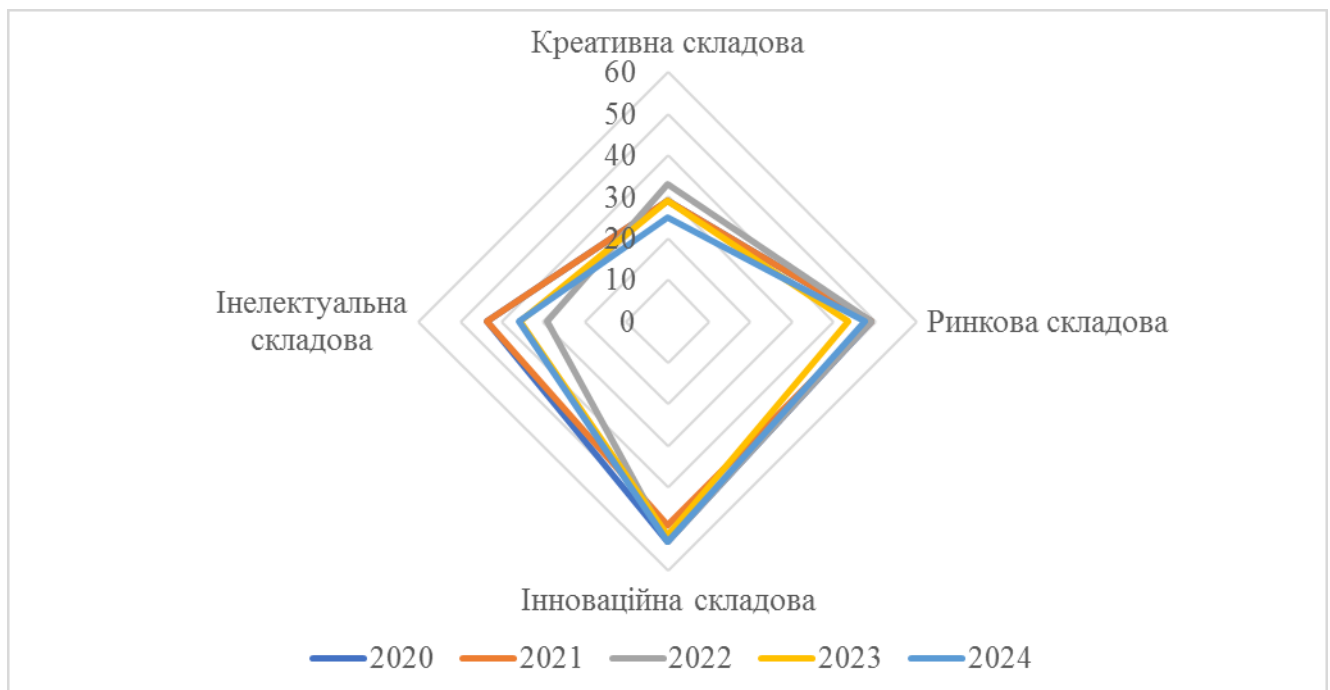


Рис. 3.10 Квадрат інноваційного розвитку людського потенціалу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ» за період 2020-2024 р.р.

Джерело: складено автором

За результатами побудови квадрата інноваційного розвитку людського потенціалу для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ» за період 2020-2024 р.р. можна зробити висновки про:

приріст показників креативної складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2022 року на 3,99 п., а з 2022 року до 2023 року відбувся спад на 2,66 п., у 2024 році знову спад ще на 3,99 п.

показники ринкової складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2022 року включно не змінилися, а з 2022 року до 2023 року зросли на 1,33 п., у 2024 році відбувся приріст на 1,33 п.

падіння показників інноваційної складової інноваційного розвитку людського потенціалу за період 2020-2021 роки на 3,97 п., а з 2022 року до 2023 року зросли на 3,97 п., у 2024 році зросли ще на 1,33 п.

падіння показників інтелектуальної складової інноваційного розвитку людського потенціалу у 2022 році на 14,62 п., у 2023 році відбувся приріст на 6,65 п., у 2024 році значення показників не змінилося.

Розрахуємо рівень інноваційного розвитку людського потенціалу на прикладі ПрАТ «Датагруп» за період 2020-2024 р.р. За кожною складовою інноваційного розвитку людського потенціалу розрахуємо показники, які найповніше розкривають різні сторони його інноваційного розвитку наведені у додатках Е та К. Проведемо ранжування показників за елементами складових інноваційного розвитку людського потенціалу та розрахуємо значення складових квадрату інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ для ПрАТ «Датагруп» за формулою 3.2, отримані значення векторів узагальнимо в табл. 3.3 та на рис. 3.11.

Таблиця 3.3

Значення векторів квадрату інноваційного розвитку людського потенціалу для ПрАТ «Датагруп» за період 2020-2024 р.р.

	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Креативна складова	31,67	31,67	34,33	34,33	31,67
2.	Ринкова складова	48,96	48,96	47,63	47,63	47,63
3	Інноваційна складова	52,95	52,95	52,95	50,29	50,29
4.	Інтелектуальна складова	46,30	44,97	27,68	29,01	29,01

Джерело: складено автором

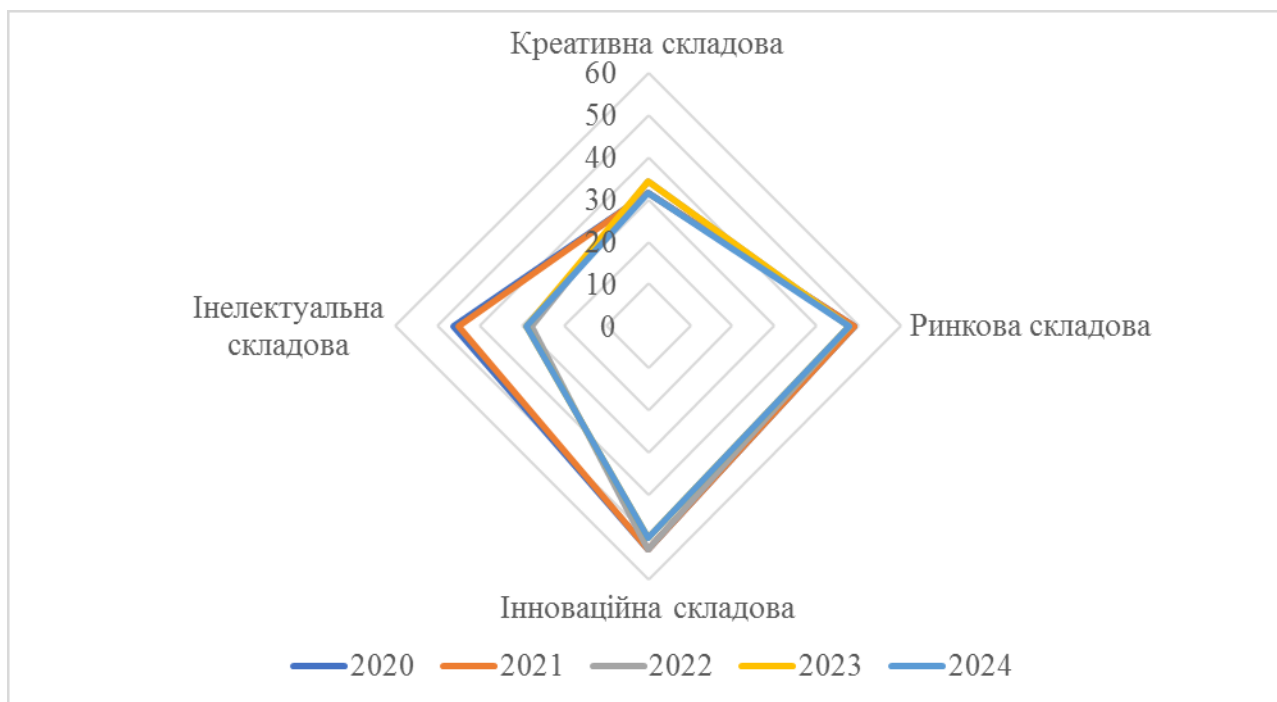


Рис. 3.11 Квадрат інноваційного розвитку людського потенціалу ПрАТ «Датагруп» за період 2020-2024 р.р.

Джерело: складено автором

За результатами побудови квадрата інноваційного розвитку людського потенціалу для ПрАТ «Датагруп» за період 2020-2024 р.р. можна зробити висновки про:

приріст показників креативної складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2022 року на 2,66 п., з 2022 року до 2023 року значення показника не змінилося, а у 2024 році відбувся спад на 2,66 п.

показники ринкової складової інноваційного розвитку людського потенціалу до 2022 року включно не змінилися, а з 2022 року до 2023 року впали на 1,33 п. і на такому ж рівні залишилися і у 2024 році.

стабілізація показників інноваційної складової інноваційного розвитку людського потенціалу за період до 2022 року, а з 2023 року до 2024 року відбулося падіння на 2,66 п.

падіння показників інтелектуальної складової інноваційного розвитку людського потенціалу у 2021 році на 1,33 п., у 2022 році знову відбулося

падіння на 17,29 п., у 2024 році значення показників залишилося на рівні 2024 року.

Динаміка стану інноваційного розвитку людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за креативною складовою за період 2020-2025 р.р. наведено на рис. 3.12.

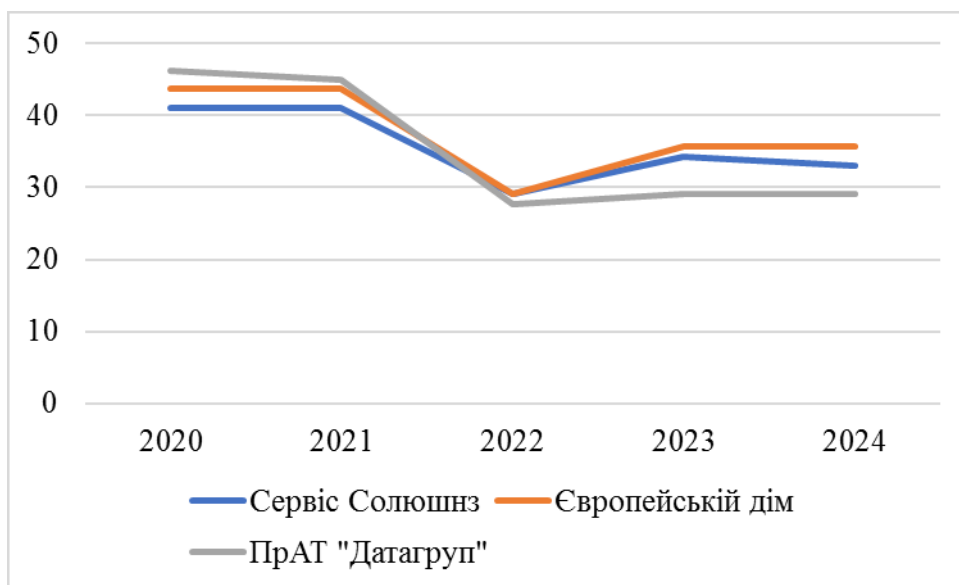


Рис. 3.12. Динаміка стану інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за креативною складовою за період 2020-2025 р.р.

Джерело: складено автором

З рис. 3.12 можна зробити висновок, що починаючи з 2021 р. розвиток людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за креативною складовою знижується, а найбільше його падіння припадає на 2022 р. Починаючи з 2023 р. відбувається поступове нарощення людського потенціалу за креативною складовою. Таким чином, падіння рівня розвитку людського потенціалу за креативною складовою стало наслідком комплексної кризи МСБ, що включає військові, економічні, освітні та інституційні чинники, серед яких: довготривала війна в Україні, яка вплинула на психоемоційне виснаження працівників МСБ, що знизило рівень генерації креативних ідей; міграцією креативних працівників закордон; відсутністю сприятливого середовища для самореалізації; переорієнтації бюджетів МСБ на виживання (енергоефективність, релокація, безпека).

Узагальнення стану інноваційного розвитку людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за ринковою складовою за період 2020-2025 р.р. наведено на рис. 3.13.

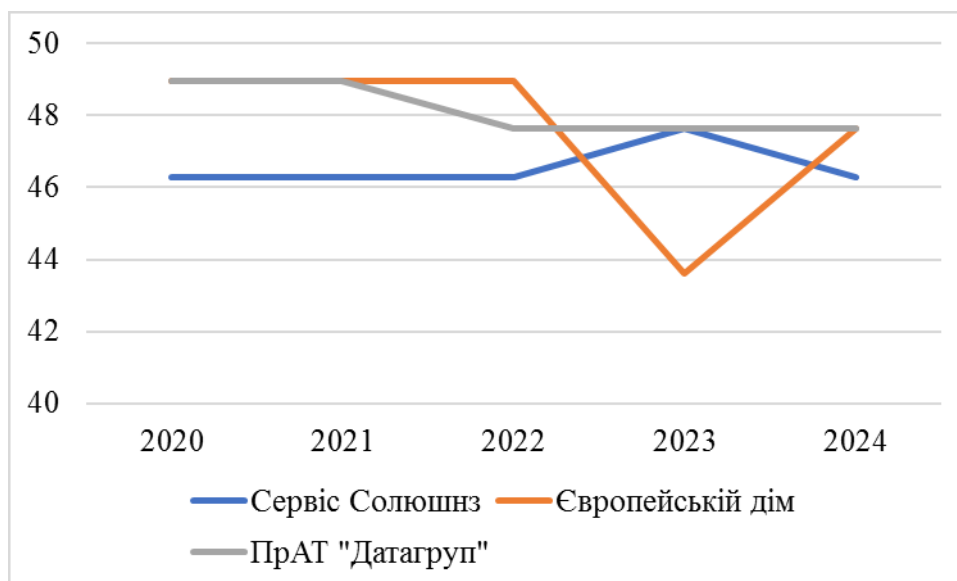


Рис. 3.13. Динаміка стану інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за ринковою складовою за період 2020-2025 р.р.

Джерело: складено автором

З рис. 3.13 видно, що починаючи з 2022 р. розвиток людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за ринковою складовою також знижується. Однак, починаючи з 2023 р. відбувається поступове нарощення людського потенціалу за ринковою складовою, але не на всіх з досліджуваних підприємств. Таким чином, стан інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ за ринковою складовою визначається впливом ряду суперечливих тенденцій, що обумовлені впливом глобальної кризи, війни в Україні, станом цифрової трансформації в Україні та зміни запитів ринку. Пандемія COVID-19 змінила ринкове середовище, переорієнтувавши роботу підприємств МСБ у дистанційний формат, що збільшило потребу МСБ у фахівцях, які володіють новітніми цифровими навичками, маркетинговими компетенціями в онлайн середовищі, логістиці. Війна в Україні змінила структуру попиту, внаслідок чого зростає потреба МСБ у фахівцях, що мають високий рівень адаптивності, мультифункціональності, знаннях в сфері міжнародної торгівлі та логістиці.

Внаслідок війни більшість підприємств МСБ зорієнтовані на виживання, тому інвестиції в безперервне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації були знижені або взагалі відсутні, що вплинуло на уповільнення інноваційного розвитку людського потенціалу за ринковою складовою.

Узагальнення стану інноваційного розвитку людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за інноваційною складовою за період 2020-2025 р.р. наведено на рис. 3.14.

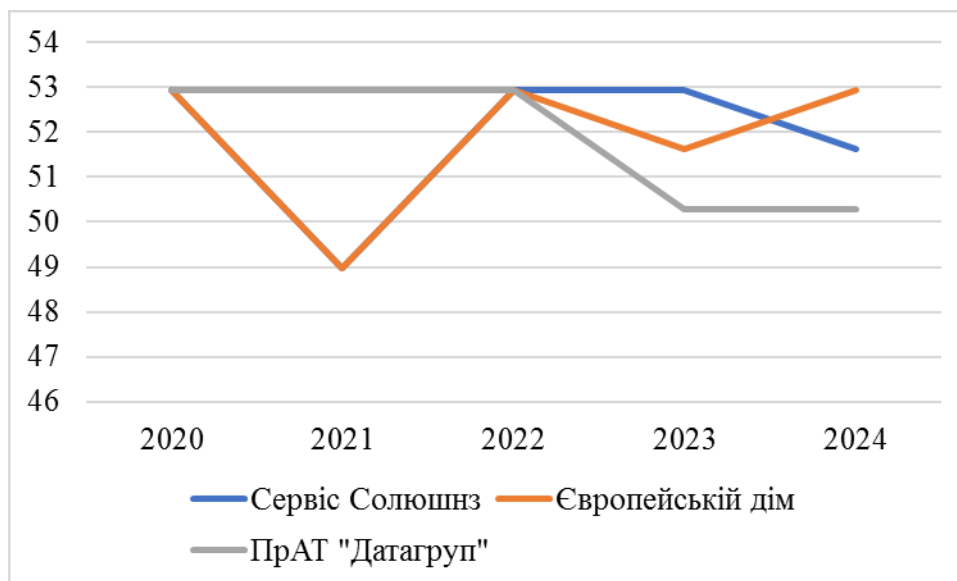


Рис. 3.14. Динаміка стану інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за інноваційною складовою за період 2020-2025 р.р.

Джерело: складено автором

З рис. 3.14 видно, що починаючи з 2022 р. розвиток людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за інноваційною складовою призупиняється. Починаючи з 2023 р. лише на деяких підприємствах відбувається його поступове нарощення. Таким чином, стан інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ за інноваційною складовою супроводжується складними трансформаційними процесами під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, провідними з яких стала пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, цифрова трансформація економіки та динамічні зміни ринкового середовища. Зазначені зміни вплинули на потребу формування у персоналу навичок високої гнучкості та здатності до адаптації, зросла роль підприємницьких ініціатив,

мобільності, міжгалузевої інтеграції знань, розвитку soft skills. Відсутність можливості організації безперервного навчання, розширило можливості працівників отримувати новітні знання та навички через короткострокові курси, менторські програми, тренінги, які розміщені на цифрових освітніх платформах.

Узагальнення стану інноваційного розвитку людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за інтелектуальною складовою за період 2020-2025 р.р. наведено на рис. 3.15.

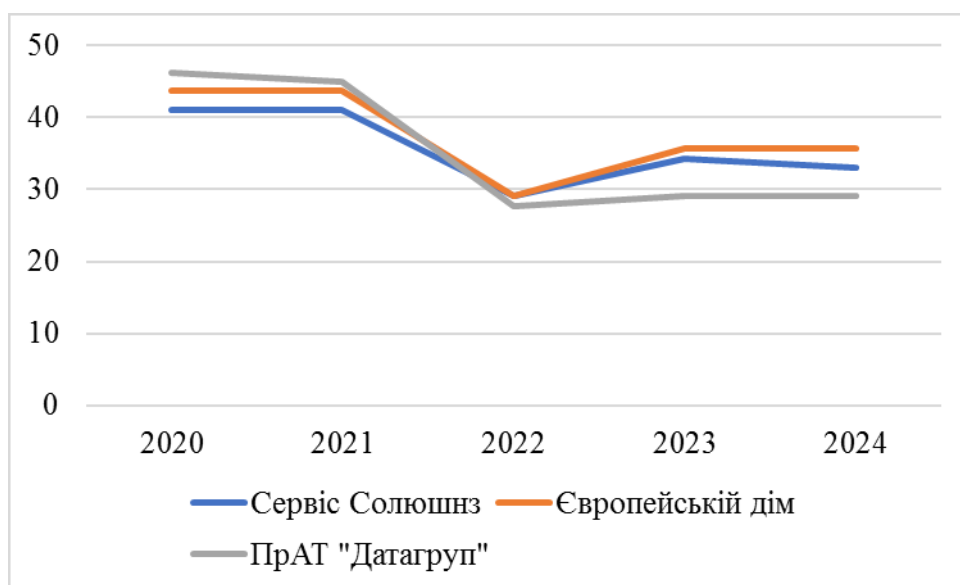


Рис. 3.15. Динаміка стану інтелектуального розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за інтелектуальною складовою за період 2020-2025 р.р.

Джерело: складено автором

З рис. 3.14 видно, що починаючи з 2021 р. розвиток людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ за інтелектуальною складовою призупиняється. Найбільше його падіння відбувається у 2022 р., однак починаючи з 2023 р. на всіх досліджуваних підприємствах відбувається його поступове нарощення. Таким чином, на стан інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ за інтелектуальною складовою також впливають дестабілізуючі зовнішні і внутрішні чинники, серед яких пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, цифрова трансформація економіки та

динамічні зміни ринкового середовища. Цифрова трансформація та військові виклики стимулювали розвиток аналітичного мислення, креативності та цифрових навичок людського потенціалу. Разом з тим, війна в Україні, відтік кваліфікованих працівників, обмежені фінансові ресурси МСБ та слабка інституційна підтримка значно стримують глибоке оновлення й модернізацію знань працівників, що уповільнює рівень розвитку інтелектуальної складової людського потенціалу.

Спрогнозуємо рівень розвитку людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ на 2025-2026 р.р. за складовими інноваційного розвитку людського потенціалу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз значень векторів квадрату інноваційного розвитку
людського потенціалу підприємств МСБ на 2025-2026 р.р.**

	Показник	Роки		
		2024	2025	2026
ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ»				
1.	Креативна складова	26,35	27,42	28,53
2.	Ринкова складова	46,30	46,65	46,90
3	Інноваційна складова	51,62	52,05	52,4
4.	Інтелектуальна складова	33,00	33,50	34,20
ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ»				
1.	Креативна складова	25,02	25,78	26,39
2.	Ринкова складова	47,63	48,55	49,00
3	Інноваційна складова	52,95	53,05	54,23
4.	Інтелектуальна складова	35,66	37,13	37,87
ПрАТ «Датагруп»				
1.	Креативна складова	31,67	32,03	33,58
2.	Ринкова складова	47,63	48,15	49,23
3	Інноваційна складова	50,29	50,95	51,38
4.	Інтелектуальна складова	29,01	29,90	30,55

Джерело: складено автором

Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за креативною складовою на 2025-2026 р.р. наведена на рис. 3.16.

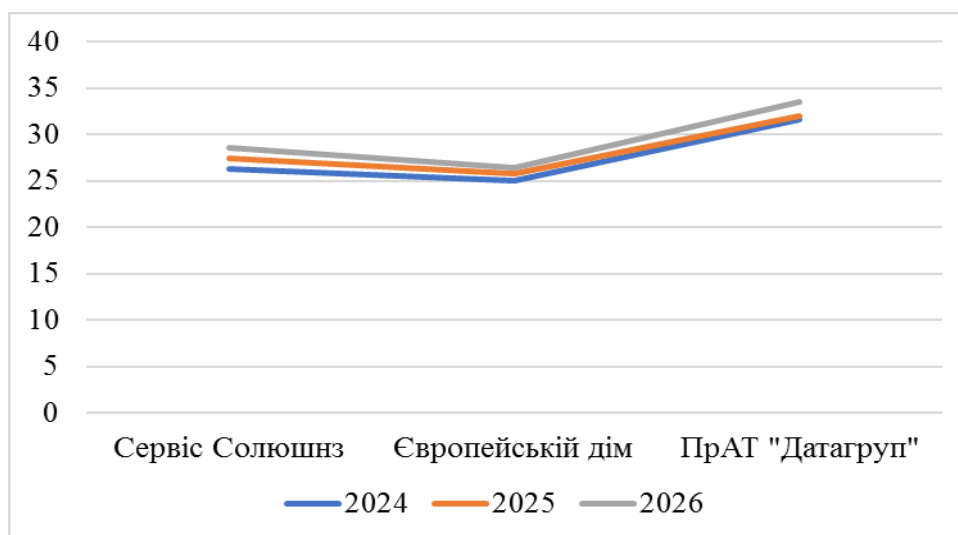


Рис. 3.16. Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за креативною складовою на 2025-2026 р.р.

Джерело: складено автором

З рис 3.16 можемо зробити висновок, про прогнозоване поступове підвищення рівня інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ за креативною складовою. Перспективними заходами підвищення рівня інноваційного розвитку людського потенціалу за креативною складовою, за авторським баченням, є:

1. Проведення системної робота з персоналом МСБ щодо розвитку критичного, не стандартного та стратегічного мислення через організацію тренінгів з креативного мислення, дизайн-мислення; проєктних сесій і коворкінгів для генерації нових ідей, підтримки внутрішніх інновацій на МСБ,

2. Розвиток крос-функціональних та міждисциплінарних компетенцій у сфері цифрового маркетингу, ІТ, менеджменту та дизайну; стимулювання співпраці між працівниками різних відділів; впровадження проєктного управління, де кожен лен команди має багатофункціональні обв'язки.

3. Цифрова трансформація креативних навичок персоналу за рахунок інтеграції креативності з цифровими інструментами, що відкриває нові можливості розвитку людського потенціалу на основі навчання використанню

цифрових платформ для візуалізації, графіки, відео; розвиток навичок роботи з ШІ, автоматизацією, великими даними для створення інноваційних продуктів⁴ використання цифрового сторітеллінгу, SMM_ бренд-дизайну.

Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за ринковою складовою на 2025-2026 р.р. (рис. 3.17).

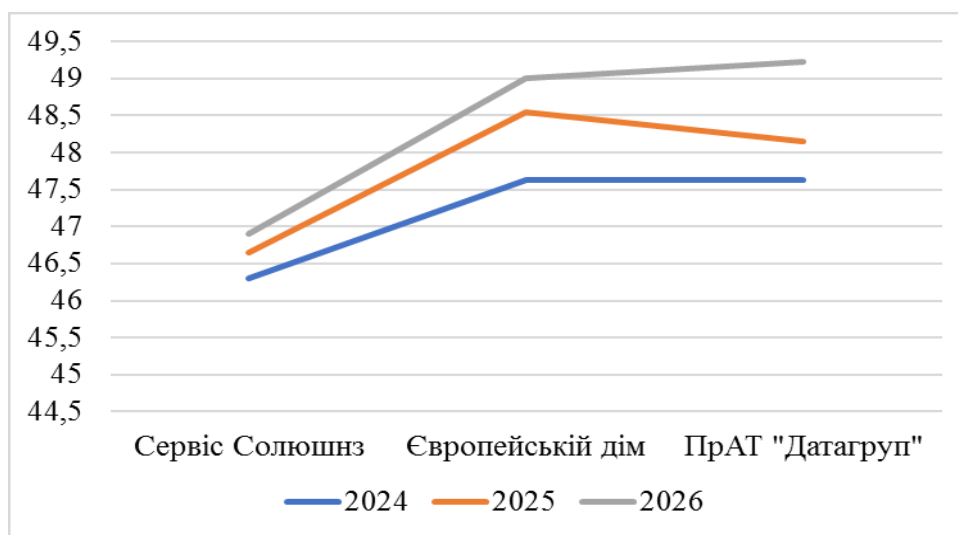


Рис. 3.17. Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за ринковою складовою на 2025-2026 р.р.

Джерело: складено автором

З рис 3.17 можемо зробити висновок, що рівень інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ за ринковою складовою також поступово підвищуватиметься. Перспективними заходами підвищення рівня інноваційного розвитку людського потенціалу за ринковою складовою, за авторським баченням, є:

1. Розвиток ринкових відносин вимагає від працівників не лише наявності фахових знань, а й розуміння майбутніх потреб споживачів, що може бути досягнуто шляхом розвитку навичок роботи з клієнтами, в тому числі soft skills, уміння проводити базову маркетингову аналітику, вміння комунікувати з цільовою аудиторією онлайн та оф лайн.

2. В умовах посилення ринкової конкуренції найбільшу цінність будуть мати фахівці, які володіють ініціативністю, здатністю генерування ідей для розвитку МСБ, які можуть бути розвинені шляхом підтримки внутрішнього підприємництва, залучення персоналу до прийняття і реалізації нових продуктів, навчання основам управління ризиками та цифрової грамотності.

3. Ринкова складова інноваційного розвитку людського потенціалу вимагає подальшого розширення вмінь працювати у цифровому середовищі шляхом оволодіння інструментами е-комерції, СММ-системам, SMM-системами; вмінням аналізувати великі дані, участі у цифровій трансформації МСБ.

Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за інноваційною складовою на 2025-2026 р.р. (рис. 3.18).

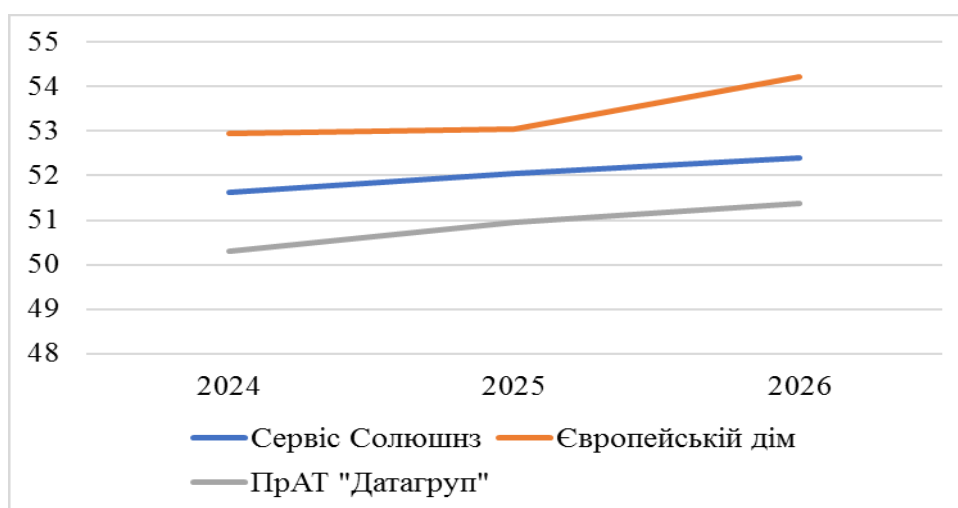


Рис. 3.18. Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за інноваційною складовою на 2025-2026 р.р.

Джерело: складено автором

З рис 3.18 можемо зробити висновок, що рівень розвитку людського потенціалу МСБ за інноваційною складовою також поступово підвищуватиметься. В цьому напрямі перспективними заходами підвищення рівня інноваційного розвитку людського потенціалу, за авторським баченням, є:

1. Інноваційна складова людського потенціалу передбачає не лише наявність у працівника знань і навичок, а й здатність до генерації нових ідей, адаптації до динамічних змін середовища, що сприятиме ефективному впровадженню інновацій у виробничі та управлінські процеси. Це можливе на основі розвитку безперервного навчання на МСБ шляхом впровадження корпоративного навчання, менторства, наставництва; налагодженні співпраці з ЗВО та стартап-інкубаторами та формуванні новітніх освітніх програм.

2. Розвиток внутрішнього підприємництва МСБ шляхом підтримки серед працівників ініціативності, самостійності, готовності до впровадження нових ідей в середині компанії до може бути досягнуто за рахунок створення внутрішніх програм ідей (idea hub), впровадження новітніх мотиваційних систем для підтримки інноваційних розробок, розвиток культури експериментів та толерантності до помилок.

3. Залучення людського капіталу МСБ до регіональних, національних та міждержавних екосистем шляхом участі в інноваційних кластерах, стартап-хабах, бізнес-акселераторах; залучення до мереж співпраці з НДІ, ЗВО та технологічними центрами; підтримки мобільності працівників та обміну знаннями між підприємствами.

4. Введення гнучких моделей організації оплати праці шляхом переорієнтації на інноваційні моделі зайнятості та організації трудових ресурсів МСБ в напрямі впровадження віддаленої роботи, гнучких графіків, проектної роботи; розвитку самоменеджменту працівників.

5. Впровадження сучасних HR-технологій для безперервного навчання персоналу та його оцінки. Безперервна освіта, яка повинна відповідати потребам МСБ, стає необхідною умовою і основним інструментом інноваційного розвитку людського потенціалу. Вона сприяє трансформації людського потенціалу у людський капітал і гуманітарному розвитку, дозволяючи кожній людині швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов і підтримуючи належну якість життя.

Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за інтелектуальною складовою на 2025-2026 р.р. (рис. 3.19).

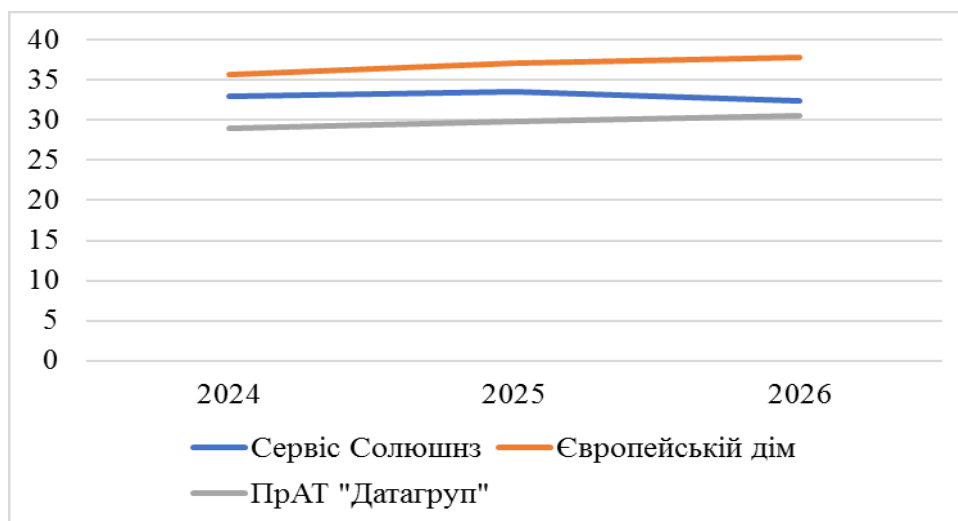


Рис. 3.19. Прогнозована динаміка зміни рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за інтелектуальною складовою на 2025-2026 р.р.

Джерело: складено автором

З рис 3.19 можемо зробити висновок, що рівень розвитку людського потенціалу МСБ за інтелектуальною складовою також поступово підвищуватиметься. В цьому напрямі перспективними заходами підвищення рівня інтелектуальної складової розвитку людського потенціалу, за авторським баченням, є:

1. Підвищенню рівня інтелектуального розвитку людського потенціалу МСБ сприяє залучення інноваційно активних працівників з різних регіонів країни, у тому числі на фрілансі; створення умов для внутрішньої мобільності та ротації кадрів; розвитку практик аутсорсингу знань.

2. Інтелектуальний потенціал людського потенціалу МСБ розкривається найбільш ефективно у сприятливому культурному середовищі, що досягається за рахунок підтримки та самореалізації, визнання досягнень та заохочення до самовдосконалення; спрямованість на розвиток через самонавчання, наставництво, обмін знаннями.

3. Використання інтелектуального капіталу працівників в управлінні МСБ шляхом впровадження практик, що дозволяють оцінювати та управляти інтелектуальним капіталом; створювати бази знань, внутрішні навчальні ресурси через систему безперервного навчання, мережі знань; інтегрувати системи управління знаннями в бізнес-процеси МСБ.

Таким чином, запропонована методика оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ, що застосована на прикладі ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ», ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ» та ПрАТ «Датагруп», надала змогу провести його комплексне оцінювання реалізації за п'ятнадцятьма оціночними показниками в розрізі креативної, ринкової, інноваційної та інтелектуальними складовими, виявити їх наявний інноваційний потенціал, а також визначити тенденції та динаміку розвитку. Це стало підставою для проведення прогностичної оцінки рівня та розробки практичних рекомендації щодо перспектив інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ з урахуванням особливостей їх функціонування та перспектив подальшого розвитку.

Висновки до розділу 3.

Встановлено, що концепція інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ ґрунтується на загальній концепції менеджменту організацій, відображає та зосереджує свою увагу на проведенні аналізу й оцінки зовнішнього середовища, загальних умов та перешкод, пошуку та оптимального вибору нових методів навчання людського потенціалу (створення нових методик і підходів для навчання і розвитку людського потенціалу), формування ефективної системи мотивації працівників, дослідження зовнішніх чинників, що впливають на інноваційний розвиток людського потенціалу.

Визначено наслідки реалізації людського потенціалу МСБ на інноваційній основі, що призводить до появи певних переваг: підвищення конкурентоспроможності; зростання продуктивності; підвищення мотивації;

зниження ризиків. Доведено, що реалізація концепції інноваційного розвитку людського потенціалу є ключовим чинником успіху для МСБ, що є вагомую інвестицією в майбутнє, яка дозволяє МСБ зростати, розвиватися та досягати нових стратегічних цілей.

В роботі проаналізовано та запропоновано, що підприємницьку екосистему МСБ можуть формувати такі складові: формування політики; інфраструктура; фінанси; інновації; ринки; підтримка; культура; людський капітал.

Запропонований механізм формування і розвитку людського потенціалу підприємств МСБ передбачає вивчення потреб, покращення їхньої структури, можливості їхньої трансформації у споживання в сучасному світі, враховуючи певний рівень свободи вибору, що включає основні елементи та взаємозв'язки між ними: визначення базових (первинних) та вторинних потреб, удосконалення структури потреб, перетворення потреб через можливості у реальне споживання, забезпечення необхідних ресурсів для задоволення потреб, забезпечення певного рівня свободи вибору, вплив на здатність людини реалізувати свої потреби.

Доведено, що ефективна реалізація процесу інноваційного розвитку людського потенціалу на підприємствах МСБ неможлива без організаційно-економічного механізму, який включає низку блоків і підсистем, пов'язаних з роботою з кадровим складом підприємства та базується на певних принципах, методах і важелях, що здійснюється в процесі виконання цілеспрямованих дій.

На основі наукового доробку вчених та аналізу даних автором доведено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ в контексті сучасних цифрових трансформацій та необхідності забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу необхідне використання екосистемного підходу та формування екосистеми МСБ, ключовою складовою якої є HR-екосистема. Створення HR-екосистеми синергічно поєднає системи підбору кадрів, планування кар'єри, організації та автоматизації кадрової роботи з персоналом, системи безперервного навчання мотивації та оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу, що забезпечить набуття персоналом новітніх

компетенцій та формування працівників інноваційного типу.

Проведено оцінку рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ за методикою графоаналітичного методу діагностики потенціалу «Квадрат інноваційного потенціалу», яку було модифіковано для діагностики та прогнозування рівня інноваційного розвитку людського потенціалу. Використання зазначеної методики надало можливість встановити кількісний та якісний взаємозв'язок між обраними складовими інноваційного розвитку людського потенціалу, визначити динаміку змін цих складових, загальний рівень інноваційного розвитку людського потенціалу, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємств МСБ.

Було спрогнозовано рівень розвитку людського потенціалу досліджуваних підприємств МСБ на 2025-2026 р.р. за складовими інноваційного розвитку людського потенціалу: креативна; ринкова; інноваційна та інтелектуальна складові. В результаті прогнозу було встановлено, що перспективою складовою для підвищення рівня інноваційного розвитку людського потенціалу є креативна складова.

Запропоновано методику оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ, що застосована на прикладі реальних підприємств, надала змогу провести комплексне оцінювання реалізації за п'ятнадцятьма оціночними показниками в розрізі креативної, ринкової, інноваційної та інтелектуальними складовими. Це надало можливість виявити їх наявний інноваційний потенціал, а також визначити тенденції та динаміку розвитку, що стало підставою для проведення прогнозної оцінки рівня та розробки практичних рекомендації щодо перспектив інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ з урахуванням особливостей їх функціонування та перспектив подальшого розвитку.

Основні наукові результати третього розділу опубліковані у працях автора [5,11,12,159,160,174].

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі було проведено дослідження та аналіз наукових підходів до вивчення сутності поняття інноваційний розвиток людського потенціалу МСБ, що надало можливість їх доповнення такими дефініціями: людський потенціал – це компетенції, можливості, здібності, навички, знання та мотивації людини, які можуть бути використані для виробництва матеріальних і духовних цінностей в суспільстві, а також фізичні, психологічні, соціальні і культурні характеристики і творчі здібності; інноваційний розвиток людського потенціалу – це процес впровадження новітніх підходів технологій, методів та програм, спрямованих на підвищення і оптимізацію можливостей, знань, навичок і талантів персоналу для досягнення якісного конкурентоспроможного розвитку малого та середнього бізнесу.

Було визначено основні передумови та чинники впливу на формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, які досліджено в частині економічної, соціальної, освітньої, технологічної, регуляторної та глобальної складових. Доведено, що людський потенціал виступає ключовим ресурсом забезпечення сталого інноваційного розвитку МСБ в умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та цифровізації виробничо-господарських процесів.

З'ясовано, що інноваційна складова людського потенціалу включає не тільки освітньо-кваліфікаційні характеристики персоналу, а й здатність до креативного мислення, відкритість до змін, участь у розробці та впровадженні нововведень, володіння цифровими навичками, а також мотивацію до самореалізації в умовах постійного оновлення знань.

У результаті аналізу теоретико-методичних підходів до оцінювання людського потенціалу було встановлено доцільність використання інтегрально-індексного підходу, який дозволив комплексно охопити ключові характеристики інноваційної спроможності персоналу.

Розроблений авторський алгоритм оцінювання, що охоплює етапи

постановки цілей, формування матриці компетенцій, збирання та обробки даних, розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування розвитку, є прикладом інтеграції кількісного та якісного підходів у процесі прийняття кадрових рішень. Такий підхід забезпечує не лише точкове вимірювання окремих характеристик, а й дозволяє отримати цілісну картину стану інноваційного кадрового потенціалу підприємства.

Сформовано та запропоновано перелік ключових індикаторів оцінки, що можуть бути адаптовані до різних галузей, типів підприємств і регіональних особливостей. Використання розробленого інструментарію дозволить підприємствам МСБ: здійснювати бенчмаркінг кадрових стратегій; удосконалювати політику навчання та розвитку персоналу; підвищувати інноваційну активність колективу; своєчасно реагувати на загрози, пов'язані з втратою або недо використанням людського капіталу.

Доведено, що ефективне застосування методичних підходів до оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу має стати базою для формування стратегічного кадрового менеджменту, що ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності, орієнтації на постійне навчання та розвиток. Саме такий підхід дозволить МСБ не лише зберігати конкурентні позиції, а й відігравати активну роль у розвитку інноваційної економіки країни.

Проаналізовано та оцінено сучасний стан малого та середнього бізнесу, як важливого елементу економічної системи, що відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи надходження значної частини ВВП, створюючи нові робочі місця та поширюючи інновації, які є основою для досягнення соціально-економічної стабільності та сталого розвитку держави.

Удосконалений методичний інструментарій оцінювання стану МСБ дозволив провести аналіз кількості діючих суб'єктів МСБ в Україні за період 2019-2023 рр. і продемонстрував динамічні зміни, які спричинені економічними викликами, такими як пандемія COVID-19, війна та іншими чинниками.

Імплементація методики аналізу конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ надала можливість виявити низку актуальних

проблем формування та інноваційного розвитку людського потенціалу, серед яких: недостатній рівень інвестицій у розвиток людського потенціалу, низький рівень цифрової грамотності та володіння сучасними смарт-технологіями, відтік висококваліфікованих фахівців, нестабільність умов праці та інші.

Здійснено аналіз конкурентоспроможності людського потенціалу підприємств МСБ та рівня його інноваційного розвитку в Україні контексті наявності та розширення навичок інноваційного розвитку, що виявило збільшення кількості спеціалістів, зайнятих у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та збільшення частки підприємств, що проводили навчання з метою розвитку у своїх працівників новітніх цифрових навичок до 6,5% у 2023 р.

Було узагальнено стратегічні напрями інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в умовах індустрії 5,0, які спрямовано на подальшу цифровізацію діяльності МСБ та використання новітніх інструментів EdTech, до яких віднесено: електронне навчання, персоніфіковане навчання або підвищення кваліфікації на основі програм, заснованих на ШІ, онлайн симулятори та ділові ігри, датафікація, гейміфікація, мікронавчання, гібридне або навчання, соціально-емоційне навчання, технологія блокчейн, голосові помічники, імерсивне навчання, нетрадиційні онлайн платформи для навчання, цифрові двійники, безперервне навчання. Вибір зазначених інструментів запропоновано здійснювати з допомогою диверсифікованої матриці інноваційного розвитку, в контексті якої персонал МСБ здобуває нові компетенції інноваційного типу.

В результаті дисертаційного дослідження доведено, що концепція інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ ґрунтується на загальній концепції менеджменту організацій, що відображає формування ефективної системи безперервного навчання та мотивації працівників, а також чинників впливу на інноваційний розвиток людського потенціалу.

Проаналізовано та визначено наслідки реалізації людського потенціалу МСБ на інноваційній основі, які призводять до появи переваг: підвищення

конкурентоспроможності; зростання продуктивності; підвищення мотивації; зниження ризиків. Доведено, що реалізація концепції інноваційного розвитку людського потенціалу є ключовим чинником успіху для МСБ, що є потужною інвестицією в майбутнє, яка дозволяє МСБ зростати, розвиватися та досягати нових стратегічних цілей.

В роботі запропоновано підприємницьку екосистему МСБ, яка складається з формування політики, інфраструктури, фінансів, інновацій, ринків, підтримки, культури та людського капіталу. Розроблений та запропонований механізм формування і розвитку людського потенціалу підприємств МСБ надав можливість вивчити потреби та покращити їх структуру.

Визначено, що ефективна реалізація процесу інноваційного розвитку людського потенціалу на підприємствах МСБ неможлива без організаційно-економічного механізму, який включає низку блоків і підсистем, пов'язаних з роботою з кадровим складом підприємства, що здійснюється в процесі виконання цілеспрямованих дій. Автором доведено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності МСБ в контексті сучасних цифрових трансформацій та необхідності забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу необхідне використання екосистемного підходу та формування екосистеми МСБ, ключовою складовою якої є HR-екосистема. Створення HR-екосистеми синергічно поєднає системи підбору кадрів, планування кар'єри, організації та автоматизації кадрової роботи з персоналом, системи безперервного навчання, мотивації та оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу, що забезпечить набуття персоналом новітніх компетенцій та формування працівників інноваційного типу.

В дисертації проведено оцінку рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу за методикою графоаналітичного методу «Квадрат інноваційного потенціалу», що надало можливість встановити кількісний та якісний взаємозв'язок між обраними складовими інноваційного розвитку людського потенціалу, визначити динаміку

змін цих складових, загальний рівень інноваційного розвитку людського потенціалу, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємств МСБ.

Прогнозні значення рівня розвитку людського потенціалу обраних підприємств МСБ на 2025-2026 рр. показав, що перспективою складовою для підвищення рівня інноваційного розвитку людського потенціалу є креативна складова.

Запропонована методика оцінки рівня інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ була застосована на реальних підприємствах та надала змогу провести комплексне оцінювання її реалізації в розрізі креативної, ринкової, інноваційної та інтелектуальної складових, що дозволило виявити наявний інноваційний потенціал досліджуваних підприємств та тенденції, динаміку розвитку. Це допомогло запропонувати практичні рекомендації щодо перспектив інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ з урахуванням особливостей їх функціонування та перспектив подальшого сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадура Р. Людський потенціал, як основний фактор управлінської діяльності: концептуально-термінологічне обґрунтування та проблеми систематизації за віковими ознаками. *Наукові праці МАУП. Серія Політичні науки*. 2018. Вип. 56(2). с. 72–77. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4625-2018-02-72-77>
2. Башлай С. В., Яремко І. І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка і суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237/2160>
3. Березова Н. Як оцінити та розвивати компетенцію «інноваційне мислення». *Budni*. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/yak-otsiniti-ta-rozvivati-kompetentsiyu-innovatsiyne-mislennya>
4. Біль М. М., Патицька Х. О. Відтворення людського потенціалу об'єднаних територіальних громад в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 5 (139). С. 42-48.
5. Бірюков Є. В. HR-екосистема, як інструмент інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С.142-152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-142-152>
6. Бірюков Є. В., Радіонова Н. Й. Інструменти навчання персоналу в середовищі бізнесу за умов розвитку індустрії 5.0. *Майбутнє – аудит: 2024 рік* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет конф., 15 січня 2024 р. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2024. С. 35-37. URL: <https://www.knu.edu.ua/storage/files/2/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%202024/%D1%84%D0%B5%D1%83%D0%B1%2015.04.24/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%94%20%E2%80%93%D0%B0%D1%83%D0%B4>

[%D0%B8%D1%82%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf](https://skorobogatova.edu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/07/PANKO-OLGA-SKOROBOGATOVA-NATALIA.pdf)

7. Бірюкова Ю., Бірюков Є. Формування навичок персоналу в контексті становлення індустрії 5.0. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: 2024 рік* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2024, с. 811-812. URL: <https://skorobogatova.edu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/07/PANKO-OLGA-SKOROBOGATOVA-NATALIA.pdf>

8. Бірюков Є. В. Стан та розвиток людського потенціалу в умовах військового екоциду. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: 2024 рік* : матеріали V Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 15 листопада 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. С. 52-57.

9. Бірюков Є. В. Людський потенціал, як складова розвитку інноваційного підприємництва малого та середнього бізнесу. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: 2025 рік* ; матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 28 березня 2025 р. Київ : КНУТД, 2025. С. 224-226.

10. Бірюков Є. В. Електронне навчання, як нова технологія інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультілінгвального глобалізованого світу: 2025* : X Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, С. 331-332.

11. Бірюков Є. В. EdTech технології, як сучасні інструменти інноваційного розвитку людського потенціалу. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: 2025 рік* ; матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 29 квітня 2025 р. Київ : КНУТД, 2025. С. 239-240.

12. Бірюков Є. В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу. *Формування ринкових*

відносин в Україні. 2024. Грудень. С. 50-58. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2024_12_8

13. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність і трудовий менталітет людського потенціалу в перехідній економіці України. *Вісник КІНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2009. Вип. 2. С.128-136. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vkpnuen_2009_2_29

14. Бодрецький М. В. Конкурентоспроможність підприємств (з позицій підприємств малого та середнього бізнесу). *Наукові записки. Серія "Економіка". Фінансова система України*. Частина 2 (Вип.10). pp. 23-30. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6496/>

15. Бондарук І. Р. Інноваційний людський потенціал як чинник інноваційного розвитку підприємств нафтогазового комплексу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, ч.1. с.36-39. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/11.pdf

16. Бондарчук Н. В. Теоретичний зміст людського капіталу та його складові. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип.14. Т.1. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/2256/2757/4653>

17. Брич Я. В., Снігур Х. А. Інновації в системі людського розвитку. *Науково-виробничий журнал Інноваційна економіка*. 2017. Вип. 5-6. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/294462.pdf>

18. Бузецький І. Г. Ключові риси та закономірності формування людського потенціалу регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №5. Т.1. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/264-267.pdf

19. Вакарчук Т. С. «Людський потенціал» та «людський капітал»: порівняльна характеристика. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2014. № 1 (76).
20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
21. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 96-100.
22. Верітов О. І. Понятійний конструкт «підприємницька культура» в контексті науково-педагогічного вивчення проблеми професійної освіти майбутніх бакалаврів зі спеціальності 017 «Фізична культура та спорт». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. №67. Т.1. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/67/part_1/33.pdf
23. Вишківська В. Б. Технологізація навчання у вищій школі як умова вдосконалення підготовки майбутнього вчителя. *Наука і освіта*. 2009. № 7. С. 39-41.
24. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-403_409.pdf
25. Гайдук І. С. Теоретико-методологічні аспекти поняття «людський потенціал». *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 30(1). С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_30%281%29_18.
26. Гайдук І. С. Значення освіти для розвитку людського потенціалу в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. №4(30). URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/5_Gaiduk_430_2024_51-58.pdf
27. Головнєв В. І. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю людського капіталу в умовах цифрової економіки.

Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-69>

28. Горбач Л. М., Кобук А. Л. Інноваційний розвиток у сучасному світі: основні підходи до вивчення. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_gorbach.htm

29. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 308 с.

30. Гринюк Д. Ю. Генезис поняття людський потенціал в контексті дослідження конкурентоспроможності регіону : *Актуальні проблеми краєзнавчої науки* : Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2016. URL: <https://internationalconference2014.wordpress.com/2016/11/06/%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB-%D0%B2/>

31. Голубєв О. В. Вплив людського розвитку на економічні та суспільні відносини. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та управління. 2024. №13. UR: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-13-03-05/2024-13-03-05/1193>

32. Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка*. 2010. Вип. 10. С. 30-41. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpkhnpu_eko_2010_10_8.pdf

33. Гуревичов М. Ринок інтелектуальних продуктів України. *Економіка України*. 1994. № 5. С. 31-35.

34. Данильченко О. П. Ліквідація неписьменності серед національних меншостей півдня України в 20-х р.р. XX століття. *Український історичний журнал*. 1999. №3. URL: <http://history.org.ua/JournALL/journal/1999/3/7.pdf>
35. Даценко Є. EdTech 2024: світові практики, тенденції та підходи. *Edera*. 2024. URL: <https://ed-era.com/blog/edtech-2024-svitovi-praktyky-tendencziyi-ta-pidhody/>
36. Дебела І. Ключові аспекти інвестиційного потенціалу людського капіталу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №22. С. 202-207. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.22>
37. Демістифікація штучного інтелекту для HR-лідерів та екосистема HR/AI. URL: <https://digital.staff-capital.com/uk/%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%88%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83-%D0%B4/>
38. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>
39. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. *Українська Бізнес Асоціація*. 2024. 21 листоп. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mob...>
40. Дикань В. В. Дослідження людського потенціалу як фактору забезпечення сталого економічного розвитку України. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №10. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/47.pdf>
41. Довгаль Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і*

суспільство.

2018.

№15.

URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf

42. Дуга С. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9>

43. Дуляба О., Юрчик А. Дослідження сутності на змісту людського потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-107>

44. Ємельянова Ю. Поняття людського потенціалу у контексті трансформаційних процесів в Україні. *Соціологічні студії*. 2018. № 1(12). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2018-01-12-18>

45. Єфремова Н. Ф., Чічкань О. І., Галаганов В. О. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика, досвід*. 2015. №6. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf

46. Ефективне управління людським капіталом на базі технологій Microsoft. URL: https://hr.smart-it.com/uk/hcm/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_main_page&utm_id=vsyf2xyp&gad_source=1&gbraid=0AAAAAozHeMAK25eKIEVVAlbGmz2OVzKII&gclid=Cj0KCQjwzrzABhD8ARIsANISWNPqOBD_5SuOYu6zGV76Er6UH_CN8iRotUYivkQC-MLxG_vAnGjyIa0aAuy_EALw_wcB

47. Ефективна HR-екосистема: чому це важливо для компанії та як її ефективно побудувати. URL: <https://happymonday.ua/efektyvna-hr-ekosystema-dlya-kompaniyi>

48. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 72-78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf

49. Задорожна С. М. Відтворення людського потенціалу в умовах трансформації регіональних соціально-економічних систем : автореф. дис. ...

канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна політика і економіка» / С. М. Задорожна. К., 2006. 28 с.

50. Замараєв А. В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015.

№9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>

51. Заставецька Л. Б., Заставецький Т. Б., Дударчук К. Д., Ілляш І. Д., Стецько Н. П. Геодемографічні особливості формування людського потенціалу у країнах ЄС. 2025. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio*. 2025. №1. С.13–23. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-2>

52. Зирянов В. Людський капітал, культурний капітал, студентство, регіон, поселення. *Персонал*. 2007. № 8. С. 70-75.

53. Економічна енциклопедія: в 3 т. / [редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін]. К. : Академія, 2002. Т.3. 952 с.

54. Економічна статистика. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

55. Економічна статистика. Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за період 2019-2023 р.р. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

56. Економічна статистика. www.ukrstat.gov.ua

57. Електронне навчання. URL: <https://www.iseazy.com/guides/what-is-elearning/>

58. Іванова Л. В. Людський потенціал: демографічні чинники його формування в сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №3(67). URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/170279

59. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.

60. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. / за ред. С. І. Архієреєва, Н. Б Решетняк. Х.: НТУ «ХПІ», 2010. 336 с.

61. Казакова Н. А., Шолом А. С., Ші Хуейлі Людський потенціал та його вплив на розвиток економіки КНР. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. Вип. 16. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/21637/20394>
62. Калиновський А. О., Брецько Ю. М., Смаглій А. О. Аналіз моделей розвитку людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України. *Академічні візії*. 2024. Вип. 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1128/998/1011>
63. Карпенко А. Карпенко Н. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. *Управління змінами та інновації*. 2025. №14. С. 25-33. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-4>
64. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу в національній інноваційній системі : дис. д-ра екон. наук : 08.00.07 / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2019. 671 с.
65. 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. URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek_2022_2_8.pdf
66. Кіндрат С. Головні тренди в освітніх технологіях. 2025. URL: <https://www.educate-me.co/blog/trends-in-educational-technology>
67. Климко С. Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна /С. Г. Климко, В. М. Пригода, В. О. Сизоненко. К.: Основи, 2006. 224 с.
68. Корецька Т. М. Культура ведення підприємницької діяльності. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dc9ace90-8979-4945-9923-ef51728f9bb1/content>
69. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. № 4. С.21-27.
70. Кошечкін А. Б. Передумови формування і розвитку людського капіталу в контексті цифровізації світової економіки. *Економіка харчової*

промисловості. 2024. Вип.2. Т.16. URL:
<https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2943/308>

71. Крамчанінова М. Д., Касаткіна М. В., Лєдовська А. І. Проблематика ототожнення інтелектуальної та розумової праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 56-62.

72. Красота О.В. Роль людського капіталу у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. URL:
http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2009_20/Zb20_18.pdf

73. Кузнецова Н.Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6(96). URL:
<http://csbc.edu.ua/biblio/documents/30.pdf>

74. Куцеконь Л. О. Методологічні засади інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів природокористування України*. 2011. № 168. С. 194-198.

75. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №332(4). С. 285-288. URL:
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-42>

76. Левченко А. О. Демографічні передумови інноваційного розвитку людських ресурсів в Україні. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С.97-105. URL:
<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/12a05231-bbd9-46eb-986a-554375177865/content>

77. Левчук О. І. Людський потенціал у контексті сучасних дослідницьких підходів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. №20. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/20-2020/11.pdf>

78. Лисенко С. М. Розвиток людського потенціалу як основа соціального розвитку територіальної громади. *Актуальні проблеми*

економічного та соціального розвитку регіону. 2010. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20131/1/Lisenko%20S.M.pdf>

79. Лісовська Л., Габа М., Бублик Л. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство.* 2024. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145>

80. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія / В. П. Антонюк, О. І. Амоша, Л. Г. Мельцер та ін. Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. 308 с.

81. Людський потенціал підприємницької діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. Н. Ю. Кубіній. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 172 с.

82. Магомедова А. М., Волохович В. О. Формування конкурентостійкості підприємства в умовах непередбачуваності. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. №4(286). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topicAlina-Magomedova-Vladyslav%D0%B0-Volokhovych-147-154.pdf

83. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні: Монографія. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. Київ: 2015. 244 с.

84. Мартинова Л. Б. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 7. Часина 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_2_2016ua/27.pdf

85. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

86. Мінімальна зарплата у 2025 році. Дебет-кредит. 2025. URL: <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/2-minimalna-zarplata-u-2025-roci>

87. Мигаль М. В. Україні скоротиться кількість закладів вищої освіти. *Главком*. 2024. URL: <https://glavcom.ua/country/science/v-ukrajini-skorotitsja-kilkist-zakladiv-vishchoji-osviti-detali-980460.html>
88. Морохов А. В. Генеза дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємств» малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4060>
89. М'ячин В. Г. Динаміка середньої заробітної плати як чинник розвитку людського капіталу в системі управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип.34. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/797/774>
90. Ніколайчук М. В. Чинники, тенденції та передумови формування конкурентоспроможності людського капіталу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. №2. Т.1. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/218-223.pdf
91. Ніфатова О. М., Пузирьова П. М. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 3(85). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17834/1/%D0%9D%D1%96%D1%84%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9F%D1%83%D0%B7%D0%B8%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0_3_85_2020_3_9.pdf
92. Непрядкіна Н. В. Формування людського потенціалу в сучасних умовах розвитку держав. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Каєзнавство. Туризм»*. 2019. Вип. 10. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/15566/14552>
93. Новий тлумачний словник української мови: в 3 т. / [уклад. М. Гедзь та ін.]. К.: Аконт, 1999. Т.3. 630 с.
94. Огієнко М. М. Методичні засади оцінки людського потенціалу регіональних соціо-економічних систем. *Агросвіт*. 2018. №4. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2018/7.pdf

95. Огієнко М. М., Гуріна О. В. Теоретичні підходи до класифікації факторів розвитку людського потенціалу. *Інвестиції: практика, досвід*. 2018. № 3. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/17.pdf
96. Онікієнко В. В., Ємельяненко Л. М., Терон І. В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України. К. : РВПС НАН України, 2006. 480 с.
97. Оцінка людського потенціалу : регіональний аналіз і прогноз : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький : ХНУ, 2015. 347 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28523.pdf>
98. Паустовська Т. І., Бондарчук О. М. Еволюційний шлях зміни ролі людини в розвитку суспільного виробництва. *Економіка і суспільство*. 2022. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-39>
99. Петрова І. Л. Інноваційний вектор формування людського потенціалу України. *Збірник конференції «Будуємо Україну разом»*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdfe8bc9-36f3-4856-8acc-ea6aafb27a3a/content>
100. Перепелиця Н. В. Людський капітал у трансформаційній економіці: зміст та основні напрямки формування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. Наук. Харків: Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, 2005. 18 с.
101. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Методика досліджень економіко-інноваційних технологій управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.19>
102. Плаксюк О., Горватва Р., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. №1(58). С.160-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2023_1_13
103. Подра О. Інвестиції в людський капітал як чинник підвищення якості життя. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10 (2). С. 59–62.

104. Поліщук О., Ковтун Н., Ковтун Ю. Діджиталізація та емоційне вигорання працівників у контексті соціальної невизначеності на ринку праці. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2023. №1. URL: <http://philosophy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/282763>

105. Попов О., Ботвінов Р., Небаба Н. Методичне забезпечення прогнозування та планування активізації інноваційного розвитку малого та середнього підприємництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). С. 474-478. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-76>

106. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 3, ст. 23. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

107. Прохоровська С.А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2014. Вип. 19. С. 127-130.

108. Прошак В. В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки : дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2002. 212 с.

109. Пустовгар С. Тенденції розвитку підприємництва в Україні в умовах індустрії 4.0. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-15>

110. Разгуліна О.О. Інноваційні механізми формування та розвитку людського капіталу держаних установ. *Вчені записки Університету «КРОК»*. No1(65), 2022. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/488/515>

111. Рекуренко І. І., Бондаренко Р. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3000/2920/>

112. Рудич Л. В. Людський потенціал: сутність та складові. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки*. 2009. Вип. 22. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/88412/84245>
113. Рудич Л. В. Фактори формування конкурентоспроможного людського потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т.3. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/085-091.pdf
114. Рябоволик Т. В., Андрощук О. І. Людський потенціал в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №42. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/3.pdf
115. Савіцька Н. В. Креативний потенціал як об'єкт управління в системі менеджменту підприємства. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/372_Saw.pdf
116. Савчук Н. П. Виклик та тенденції розвитку у розвитку підприємницького потенціалу суб'єктів малого та середнього бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. №5. Том 127. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/226>
117. Садова У. Я. Якість людського потенціалу в методологічних вимірах енергетичної парадигми. *Регіональна економіка*. 2017. №1(83). С. 90-97. URL: http://ird.gov.ua/pe/doi/re2017.01.090_u.php
118. Садова У. Я., Степура Т. М. Структурні дисбаланси якості людського потенціалу у фокусі викликів політики зайнятості населення України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Науковий журнал. Острог : Вид-во НУ«ОА». 2016. № 1(29). С. 76–80.
119. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>

DOI: 10.32702/2307-2105-

2020.5.81

120. Своробович Л. М. Роль людського капіталу в розвитку територіальних соціально-економічних систем. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №3(67). URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/170458/170197

121. Седікова А. О., Мироненко Б. В. Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Вип.3. Том14. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2359/2556/>

122. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник; Дніпро: Арт-Прес. 2023. 352 с.

123. Сновидович І. Г. Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти. Дисертація на здобуття доктора філософії. Львівський Національний університет імені Івана Франка. 2023. 294 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/diss_Snovydovych.pdf.

124. Статистична інформація. Багатогалузева статистична інформація. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

125. Степура Т. М. Розвиток людського потенціалу в умовах кваліфікації економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.07. Вінниця, 43 с.

126. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. – 315 с.

127. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України (політико-економічний аналіз) : дис..... д-ра екон. наук : 08.00.01 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2007. 501 с.

128. Стрижак О. О. Теорія людського капіталу: формування наукової концепції. *Економіка розвитку*. 2012. № 1(61). С. 24–31.

129. Сучасна HR-екосистема для всіх потреб HRD. *Consulting*. URL: <https://sb1.com.ua/suchasna-hp-ecosistema-dlja-vsih-potreb-hrd/>

130. Теплюк М. А., Коваль А. Ю., Зубко Є. В. Сучасні підходи до формування інноваційної бізнес-екосистеми. 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/52b469a6-927f-456a-aece-86f066d029dc/content>

131. Тягунова Н., Тягунова З. Цифрові компетентності як детермінанти розвитку підприємницької діяльності. 2023. *Трансформаційна економіка*. №2 (02) С. 57-61. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-11>

132. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. United Nations Development Programme. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp#:~:text=%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%2C%2013%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83,%D0%B7%D1%96%20193%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%20%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B9>

133. Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання : монографія / за ред. В. Г. Никифоренка. Одеський нац. економічний унів-тет. Одеса: ВОІ СОІУ «Атлант», 2018. 103 с.

134. Хандій О. О., Крамчанінова М. Д., Лєдовська А. І. Інтелектуальна праця як інструмент забезпечення досягнення цілей сталого розвитку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 1. С. 217-223.

135. Худолей В. Ю., Тульчинський Р. В., Ханін С. Г. Особливості визначення стану регіонального людського потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. Частина 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/32.pdf

136. Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь Г. І. Формування екосистеми компанії, як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65>

137. Цимбал Л. І. Людський потенціал як основа розвитку економіки знань. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №4(8). С. 23–29. URL:<http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/97535>

138. Через повномасштабне вторгнення Росії за кордоном перебуває близько 20% українців. *Опора*. 2023. URL: https://www.oporaua.org/viyna/cherez-povnomasshtabne-vtorgnennia-rosiyi-za-kordonom-perebuvaie-blizko-20-ukrayintsiv-doslidzhennia-opori-24792?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAgoq7BhBxEiwAVcW0LNIHiBioLNADUCIrNaxzVU8lNz4MOWZdmOEN4PvtvvUQZAtyxADuqBoCAsAQAvD_BwE

139. Чорний Р.С. Розвиток трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства: [монографія] / Р.С. Чорний. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2013. 384 с

140. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та її значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.

141. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2005. 386 с.

142. Шайгородський Ю. Ціннісні трансформації в період суспільних змін. *Соціальна психологія*. 2009. №3. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/166141/1/%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4.pdf>

143. Шахно А. Ю., Омельченко Д. С. Підвищення конкурентоспроможності людського капіталу бізнес-структур в умовах технологічного прогресу. Розвиток промисловості та суспільства. 2020. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4780/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0>

%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-

%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf

144. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. №2. 2025. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5776>

145. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Перспективи розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації вищої освіти в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. №4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6221>

146. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Ключові чинники розвитку людського потенціалу в контексті формування конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: 2024 рік* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. м. Житомир : Поліський національний університет, 2024. С.85-87.

147. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємств. VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації». 4 жовтня 2024 р. С.61-63.

148. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства.

Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

149. Шевченко Б. О., Непокупна Т. А. Фактори формування людського потенціалу інноваційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 48–53. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-48-53>

150. Шепеленко С. М. Вплив людського розвитку на формування інтелектуального потенціалу суспільства. *Економічний вісник*. 2023. №3. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/3/EV20233_049-056.pdf

151. Шестопапов Б. Побудова екосистеми в бізнесі: навіщо це потрібно і що слід врахувати. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20265463-pobudova-ekosistemi-v-biznesi-navishcho-ce-potribno-i-shcho-slid-vrahuvati>

152. Шишпанова Н. О. Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №8(266). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf

153. Шконда В. Проблеми розвитку людського потенціалу на сучасному етапі: [монографія] / В. Шконда, А. Кальянов; під наук. ред. канд. техн. наук, проф. В. В. Шконди. Донецьк: Донбас, 2012. 210 с.

154. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: автореферат дис. д-ра екон. наук: 08.00.03. 2016. Львів. 43 с.

155. Якименко-Терещенко Н. В., Сташкевич М. О. Людський капітал – основа забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 25. 2018. С. 530-535

156. Яковенко С. В. Формування компетенцій інноваційного працівника. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 2 (58). URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/715/public/715-1796-1-PB.pdf>

157. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи. *Економічний вісник*. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/43884/40376/88054>

158. Barron F. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. of Psychol.* 1981. V.32. P. 439–476.

159. Biriukov Yevhen A modern look at the concept of innovative development of human potential. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 50. С. 98-106. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4381/4866> DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5009>

160. Biriukov Y. Designing long-term personnel development strategies in the context of dynamic changes. *Управління розвитком соціально-економічних систем: 2024 рік* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 березня 2024 р. Харків : ДБТУ, 2024, С. 125-126. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50133/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%201_%202024_125-126.pdf

161. Biriukov Y. Global trends in innovative human development. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: 2024 рік* : матеріали Всеукр.наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 29 березня 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. 414 с. С. 57-59.

162. Burkovska, A., & Romanchyk, M. (2016). The ensuring of the competitiveness of the enterprises through the strategic human resource management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2(4). С 43–51. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>

163. Cameron Hashemi-Pour, Ben Lutkevich (2025). What is e-learning? Importance, benefits and use cases. Whatls. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Web-based-training-e-learning>

164. Cloke Harry (2025) What is elearning? definition, history, benefits & more. *Growth*. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/what-is-elearning/>

165. Chukwunonso, Franklyn. The Impact of the Internet and the World Wide Web On Distance and Collaborative Learning. URL: cademia.edu/5410190/The_Impact_of_the_Internet_and_the_World_Wide_Web_On_Distance_and_Collaborative_Learning
166. Davies H. (2018). Innovations in HR management. URL: <https://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management>
167. Gryshchenko, I., Gryshchenko, V. The innovative potential of human resources: the theoretical aspect. *Economic Innovations*. 2020. № 22(4(77)). P. 48-60.
168. E-learning (електронне навчання) – що це таке та які його переваги? GudHub. URL: <https://gudhub.com.ua/blog/osvitni-tehnologiji/shcho-take-e-learning/>
169. Keeley B. Human capital: how what you know shapes your life? Paris : OECD, 2017. 418 p.
170. Lee Khuay Guan Lionel, Sukhumpong Channuwong, Kulpornpath Wongmajarapinya. Human resource management and organizational performance. *International Journal of Advanced Research*. 2023. № 11. P. 872-881. URL: https://www.researchgate.net/publication/371409367_human_resource_management_and_organizational_performance
171. Pashchuk L., Tavoletti E. Entrepreneurial ecosystem formation: theoretical aspects. *Економіка*. 2023. 2(223). URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1191/1819>
172. Pospelova T., Marukhlenko O., Rudenko V. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(14), 522-531. <https://doi.org/10.32750/2024-0246>
173. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Grydiushko I., Maistrenko K. Innovative Approaches to Development of Human Potential in Modern Public Administration. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, Iss. 4s. P. 915-926.
174. Shatska Z., Biriukov Y. Educational smart technologies as innovative methods of training and development of enterprise personnel. *Synergy of socio-*

economic development. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, 2024. 327 p. Pp.192-201. URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2024/12/Sinergia_Ohiienko_Pokusa_202412.pdf

175. Shatska Z., Biriukov Y. Theoretical and methodological approaches to assessing the formation of innovative development of human potential of small and medium businesses. *Менеджмент.* 2025. №2. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/30166>

176. Tnurow L. Investment in human capital. Belmont : Wadsworth Publ., 2019. 596 p., pp. 235-247.

177. Top 5 Trends Shaping the Future of Employee Training and Development. Skill Dynamics. URL: <https://skilldynamics.com/blog/employee-training-trends/>

178. Fedorchuk O., Sukhovirskyi O. (2024). Digital Competencies of Managers and Lawyers: Their Significance and Prospects in the Current Context. *Pedagogical Discourse*, (36), 56-64. URL: <https://doi.org/10.31475/ped.dys.2024.36.08>

179. What is “E-learning”. *The Economic Times*. 2025. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/e-learning?from=mdr>

180. Yezhov E. Top 7 EdTech trends that prevail in 2025. Lionwood. 2025. URL: <https://lionwood.software/edtech-trends/>

ДОДАТКИ

Структурно-змістовні характеристики
інноваційного розвитку людського потенціалу

№	Ознаки	Характеристика
1	2	3
1	Цілі інноваційного розвитку людського потенціалу	створення і реалізація нових ідей, їхнє оцінювання і відбір, що супроводжується впровадженням інноваційних освітніх технологій і методів навчання та мотивації працівників, інструментів для створення ідей і ухвалення нових ефективних рішень, формування інноваційної культури, що необхідне для підвищення конкурентоспроможності бізнесу
2	Завдання інноваційного розвитку людського потенціалу	– вироблення стратегічної політики для забезпечення інноваційного розвитку людського потенціалу; – формулювання стратегічних, тактичних, оперативних цілей інноваційного розвитку людського потенціалу; – формування інноваційної культури, сприятливої атмосфери в організації, колективі, команді, культури постійного навчання, вдосконалення навичок і знань; – розроблення і впровадження програм розвитку персоналу бізнесу на інноваційній основі; – формування та розвиток менеджерів на інноваційній основі; – створення та розвиток ефективних інноваційних команд; – забезпечення спроможності усіх працівників бізнесу генерувати нові ідеї; – вироблення можливостей впровадження в середовищі бізнесу різних інноваційних методик і засобів для генерування, оцінки, аналізу та вибору нових ідей; – стимулювання інноваційної активності працівників в середовищі бізнесу, заохочення креативного мислення та нестандартного підходу до вирішення проблем; – провадження нових підходів до організації праці та навчання
3	Принципи інноваційного розвитку людського потенціалу	– ефективний розвиток лідерських здібностей; – орієнтування бізнесу на ринок завдяки винахідництву, новаторству; – підтримка експериментальної діяльності; – безперервний саморозвиток на основі сучасних знань; – здатність пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх змін і викликів; – спрямування на стратегічний розвиток бізнесу, застосуванні нових ресурсів; – фокус на неповторність і самобутність продукту чи послуги; – дієве стимулювання втілення інноваційного підходу до розвитку людського потенціалу
4	Засоби інноваційного розвитку людського потенціалу	– інтерактивне та дистанційне навчання, персоналізоване навчання, безперервне навчання спрямованих на розвиток компетенцій, навичок ефективного виконання виробничих завдань з мінімальними ресурсами;

Продовження Додатку А

1	2	3
		- використання штучного інтелекту та автоматизації, віртуальної та доповненої реальності, платформ для спільної роботи у напрямі вироблення здатності створювати неординарні об'єкти та ухвалювати нові рішення; – методи створення інноваційної культури, формування крос-функціональних команд, організації праці, зокрема, впровадження гнучких робочих умов; – методи мотивації персоналу, заохочення та залучення до діяльності; – партнерства та співпраця для реалізації цілей інноваційного розвитку людського потенціалу
5	Результативність засобів інноваційного розвитку людського потенціалу	– зростання конкурентоспроможності, дохідності бізнесу й ефективності управління ресурсами; – покращення продуктивності та діяльності бізнесу; – підвищення соціально-економічного рівня бізнесу та рівня життя працівників; – вирішення соціальних проблем; – розробка інновацій, новаторського виробу; – самореалізація та мотивація персоналу, сприяння особистісному зростанню; – створення єдиного командного духу, формування відчуття змістовності від виконаної роботи; – розвиток професійних компетенцій, професійне зростання; – підвищення, зміцнення репутації бізнесу
6	Елементи людського потенціалу, на які спрямовані інноваційні методи	– компетенції (знання та навички, вміння); – інтелектуальні здібності; – вроджені здібності, особисті властивості працівника; – фізіологічні особливості, генетичні властивості, здоров'я працівника; – особисті риси характеру, – психологічні особливості – фізична витривалість, імунітет, працездатність, темперамент, період активної діяльності; – гнучкість в зборі, обробці й аналізі інформації, територіальна маневреність, географічна гнучкість; – досвід; – мотивація до праці, заохочення

Джерело: складено автором на основі [167,170,173]

Критерії розвитку людського потенціалу

№	Критерії	Характеристика
1	2	3
1	Ключові риси	Вроджені та розвинуті здібності та можливості людини. Поєднання інтелекту, талантів, креативності. Якісний принцип вимірювання (наприклад, оцінка мотивації, працездатності, творчості тощо).
2	Функції	Мотиваційна: – сприяння економічному зростанню та конкурентоспроможності бізнесу. – Підвищення продуктивності праці та інших показників діяльності бізнесу; – підвищення рівня заробітної плати; – стимулювання створення ідей, інновацій. Організаційна: – реалізація у різних сферах суспільного життя, сегментах бізнесу; – зміцнення соціальної згуртованості через соціальні взаємини; – реалізація через поєднання індивідуальних можливостей, здібностей та потреб людини, збільшення можливостей для самореалізації працівника.
3	Чинники, що впливають на людський потенціал	Зовнішні чинники: – економічні чинники: рівень економічного розвитку створює умови для зростання інвестицій у розвиток людського потенціалу, а попит на висококваліфікованих працівників стимулює людей до навчання та підвищення кваліфікації; – соціальні чинники: доступність, якість освіти та медичної допомоги, соціальні програми тощо; – політичні чинники: державні програми, спрямовані на підтримку освіти, науки та інновацій, бізнесу, політична стабільність та безпека тощо; – технологічні чинники: рівень технологічного розвитку, розвиненість інфраструктури, доступність інтернету та цифрових технологій; – екологічні чинники: якість довкілля, екологічна свідомість; – культурні та емоційні чинники: національні традиції та культурні норми визначають ставлення до навчання, саморозвитку та професійного зростання; національні цінності формують почуття гордості за досягнення і сприяють прагненню до самовдосконалення; сімейні традиції та цінності відіграють важливу роль у формуванні ставлення до освіти, праці та особистісного розвитку; соціальні норми та очікування впливають на вибір професії, мотивацію до досягнень та індивідуальні амбіції; релігійні та духовні цінності можуть мотивувати до самовдосконалення, морального та етичного розвитку, вироблення емоційної стійкості та внутрішньої гармонії; емоційний стан людини, її емоційна інтелігентність впливає на здатність до навчання та розвитку, сприяє ефективній комунікації, співпраці, адаптації до змін та управлінню стресом; стресостійкість допомагає підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності у роботі

Продовження Додатку Б

1	2	3
		Індивідуальні (внутрішні) чинники: – зміцнення здоров'я для підвищення працездатності людей; – освіта, процес навчання, вдосконалення знань, навичок та вмінь для підвищення їхньої продуктивності та адаптивності. Висококваліфіковані працівники ефективніше використовують нові технології та розробляють інноваційні рішення; – мотивація, створення ефективніших способів стимулювання працівників до зростання продуктивності праці, зацікавлення їх роботою.

Джерело: розроблено автором

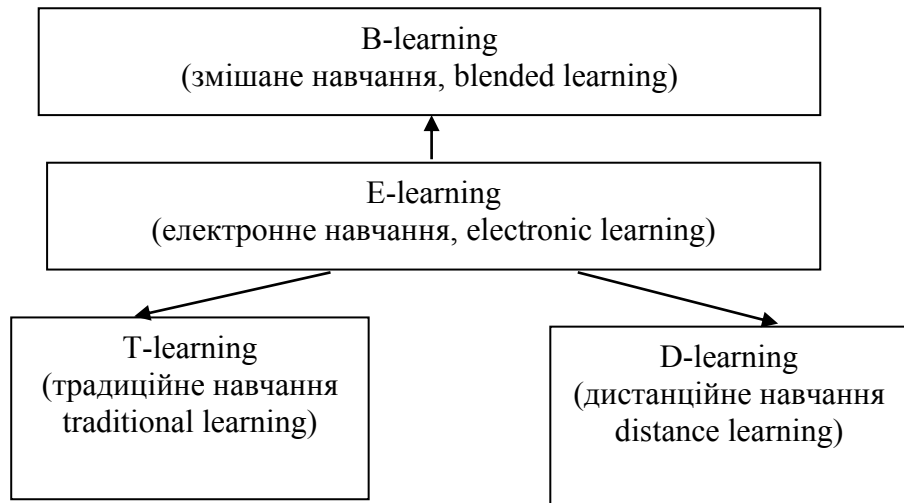


Рис.В.1 Взаємозв'язок електронного навчання з іншими моделями навчання
працівника

Джерело: складено автором за [165]

Розширена диверсифікована матриця вибору інструментів EdTech за групами для інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ

Інструменти EdTech	Методи інноваційного розвитку людського потенціалу			
	планування людського потенціалу	розвиток людського потенціалу	мотивація персоналу	організування інноваційного розвитку людського потенціалу
Хедхантинг	+			
Рекрутинг	+			
Сринінг	+			
Тренінг		+	+	+
Сторітеллінг		+		
Метод кейсів		+		+
Метод командування		+		+
Електронне навчання		+		
Підвищення кваліфікації на основі програм, заснованих на ІІІ		+		+
Онлайн симулятори та ділові ігри		+		
Безперервне навчання		+		
Датафікація		+		
Мікронавчання		+		
Гейміфікація		+		
Гібридне або змішане навчання		+		+
Соціально-емоційне навчання		+	+	
Технологія блокчейн		+		
Цифрові двійники		+		+

Джерело: складено автором

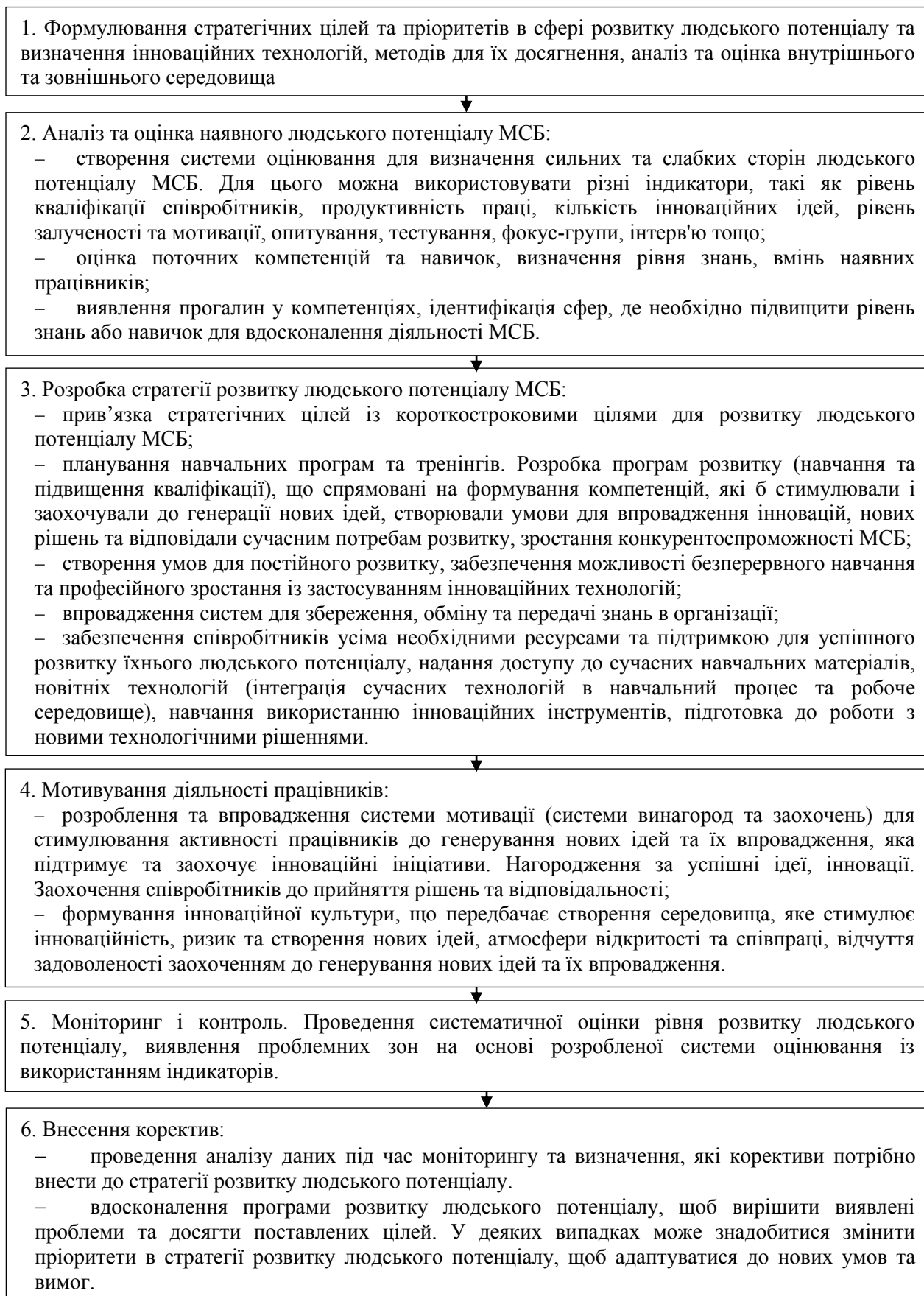


Рис.Д.1. Послідовність формування людського потенціалу на інноваційній основі
Джерело: розроблено автором

Показники оцінки складових інноваційного розвитку людського
потенціалу підприємств МСБ

	Показник	Формула для розрахунку
Креативна складова		
1.	Рівень творчої активності персоналу	$K_{\text{тап}} = K_{\text{іап}} / Ч_{\text{пп}}$ $K_{\text{іап}}$ – кількість інноваційних активних працівників підприємства; $Ч_{\text{пп}}$ – загальна чисельність працівників підприємства
2.	Рівень гнучкості та адаптивності персоналу	$K_{\text{гап}} = K_{\text{іап}} / Ч_{\text{пп}}$ $K_{\text{іап}}$ – кількість інноваційних активних працівників підприємства; $Ч_{\text{пп}}$ – загальна чисельність працівників підприємства
3	Рівень здатності до саморозвитку	$K_{\text{розв}} = K_{\text{гбн}} / K_{\text{год}}$ $K_{\text{гбн}}$ – кількість годин, витрачених працівником впродовж місяця на безперервне навчання; $K_{\text{год}}$ – загальна кількість робочого часу, відпрацьованого працівником за місяць
4.	Рівень розвитку крос-функціональних навичок персоналу	$K_{\text{кфн}} = K_{\text{дн}} / K_{\text{он}}$ $K_{\text{дн}}$ – додаткових навичок, яким володіє працівник понад функціональні обов'язки згідно з посадою; $K_{\text{он}}$ – основних навичок, яким володіє працівник для виконання функціональних обов'язків згідно з посадою;
5.	Рівень володіння персоналу сучасними смарт-технологіями	$K_{\text{смарт}} = Ч_{\text{смартп}} / Ч_{\text{пп}}$ $Ч_{\text{смартп}}$ – чисельність працівників, які володіють однією та більше смарт-технологій; $Ч_{\text{пп}}$ – загальна чисельність працівників підприємства
Ринкова складова		
1.	Коефіцієнт впровадження нових інноваційних чи/та покращених товарів на ринку	$K_{\text{віт}} = K_{\text{іт}} / Ш_{\text{асорт}}$ $K_{\text{іт}}$ – кількість нових інноваційних чи/та покращених товарів підприємства, що виведені на продаж; $Ш_{\text{асорт}}$ – широта асортименту продукції підприємства
2.	Кількість упроваджених на підприємстві ресурсозберігаючих та енергоощадних технологічних процесів	$K_{\text{урет}} = K_{\text{іт}} / K_{\text{тпп}}$ $K_{\text{іт}}$ – кількість упроваджених на підприємстві ресурсозберігаючих та енергоощадних технологічних процесів; $K_{\text{тпп}}$ – загальна кількість технологічних процесів на підприємстві

Продовження таблиці Е.1

Креативна складова		
3.	Коефіцієнт конкурентоспроможності персоналу підприємства	$Km = \sum \frac{B_{ij}}{B_{\max}} * a_j$ де a_j – вагомість j-го чинника оцінки персоналу; B_{ij} – експертна оцінка j-го чинника оцінки персоналу; $B_{\max}$ – максимальне значення чинника
Інноваційна складова		
1.	Кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, розроблені інноваційно активними працівниками підприємства	$K_{пв} = \frac{\chi_{пв\text{іп}}}{\chi_{пв}}$ $\chi_{пв\text{іп}}$ – кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, розроблені інноваційно активними працівниками підприємства; $\chi_{пв}$ – загальна кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей
2.	Кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок інноваційно активного персоналу	$K_{рд} = \frac{\chi_{рд\text{іп}}}{\chi_{рд}}$ $\chi_{рд\text{іп}}$ – кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок інноваційно активного персоналу; $\chi_{рд}$ – загальна кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок
3.	Кількість створених інноваційно активним персоналом ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування	$K_{нх} = \frac{\chi_{нх\text{іп}}}{\chi_{нх}}$ $\chi_{нх\text{іп}}$ – кількість створених інноваційно активним персоналом ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування; $\chi_{нх}$ – загальна кількість ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування на підприємстві
Інтелектуальна складова		
1.	Питома вага працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	$K_{іп} = \frac{\chi_{іп}}{\chi_{іп\text{п}}}$ $\chi_{іп}$ – чисельність працівників інноваційного типу на підприємстві; $\chi_{іп\text{п}}$ – загальна чисельність працівників підприємства
2.	Питома вага фахівців із науковим ступенем у загальній кількості персоналу підприємства	$K_{нс} = \frac{\chi_{нс}}{\chi_{іп\text{п}}}$ $\chi_{нс}$ – чисельність працівників, що мають наукові ступені $\chi_{іп\text{п}}$ – загальна чисельність працівників підприємства
3.	Середній вік працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	$K_{вік} = \sum (n * k) / \chi_{іп\text{п}}$ n – чисельність працівників k – кількість років від дня народження $\chi_{іп\text{п}}$ – загальна чисельність працівників підприємства
4.	Коефіцієнт плинності інноваційно активних працівників до середньооблікової чисельності персоналу	$K_{пл} = \frac{\chi_{звіп}}{\chi_{соп}}$ $\chi_{звіп}$ – чисельність звільнених інноваційно активних працівників $\chi_{соп}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства

Джерело: складено автором

Показники складових інноваційного розвитку людського потенціалу

ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНЗ»

	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Показники креативної складової						
1.	Рівень творчої активності персоналу	0,10	0,11	0,14	0,11	0,14
2.	Рівень гнучкості та адаптивності персоналу	0,11	0,11	0,12	0,11	0,12
3.	Рівень здатності до саморозвитку	0,75	0,70	0,70	0,70	0,70
4.	Рівень розвитку крос-функціональних навичок персоналу	0,70	0,72	0,70	0,73	0,73
5.	Рівень володіння персоналу сучасними смарт-технологіями	0,90	0,92	0,95	0,96	0,96
Показники ринкової складової						
1.	Коефіцієнт впровадження нових інноваційних чи/та покращених товарів на ринку	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02
2.	Кількість упроваджених на підприємстві ресурсозберігаючих та енергоощадних технологічних процесів	0	0	1	0	1
3.	Коефіцієнт конкурентоспроможності персоналу підприємства	0,77	0,78	0,77	0,77	0,77
Показники інноваційної складової						
1.	Кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, розроблені інноваційно активними працівниками підприємства	0	0	1	0	0
2.	Кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок інноваційно активного персоналу	0	0	1	0	1
3.	Кількість створених інноваційно активним персоналом ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування	0	0	1	0	1
Показники інтелектуальної складової						
1.	Питома вага працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	0,60	0,62	0,67	0,62	0,67
2.	Питома вага фахівців із науковим ступенем у загальній кількості персоналу підприємства	0,43	0,44	0,45	0,44	0,45
3.	Середній вік працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	43,4	43,9	43,9	43,9	43,9
4.	Коефіцієнт плинності інноваційно активних працівників до середньооблікової чисельності персоналу підприємства	0,20	0,20	0,45	0,30	0,10

Джерело: складено автором

Показники складових інноваційного розвитку людського потенціалу
ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ДІМ»

	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Креативна складова						
1.	Рівень творчої активності персоналу	0,13	0,14	0,11	0,11	0,15
2.	Рівень гнучкості та адаптивності персоналу	0,20	0,20	0,12	0,11	0,12
3.	Рівень здатності до саморозвитку	0,85	0,85	0,70	0,70	0,70
4.	Рівень розвитку крос-функціональних навичок персоналу	0,80	0,82	0,71	0,75	0,75
5.	Рівень володіння персоналу сучасними смарт-технологіями	0,80	0,80	0,75	0,85	0,85
Ринкова складова						
1.	Коефіцієнт впровадження нових інноваційних чи/та покращених товарів на ринку	0,01	0,02	0	0,01	0,01
2.	Кількість упроваджених на підприємстві ресурсозберігаючих та енергоощадних технологічних процесів	0	0	1	0	1
3.	Коефіцієнт конкурентоспроможності персоналу підприємства	0,87	0,88	0,75	0,75	0,80
Інноваційна складова						
1.	Кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, розроблені інноваційно активними працівниками підприємства	0	1	0	0	0
2.	Кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок інноваційно активного персоналу	0	0	0	0	0
3.	Кількість створених інноваційно активним персоналом ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування	0	1	0	1	0
Інтелектуальна складова						
1.	Питома вага працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	0,65	0,67	0,60	0,62	0,65
2.	Питома вага фахівців із науковим ступенем у загальній кількості персоналу підприємства	0,35	0,35	0,25	0,25	0,25
3.	Середній вік працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	42,5	42,5	44,9	44,9	44,9
4.	Коефіцієнт плинності інноваційно активних працівників до середньооблікової чисельності персоналу підприємства	0,10	0,10	0,42	0,33	0,11

Джерело: складено автором

Показники складових інноваційного розвитку людського потенціалу

ПрАТ «Датагруп»

	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Креативна складова						
1.	Рівень творчої активності персоналу	0,12	0,14	0,10	0,14	0,15
2.	Рівень гнучкості та адаптивності персоналу	0,25	0,25	0,22	0,25	0,26
3.	Рівень здатності до саморозвитку	0,83	0,85	0,55	0,55	0,55
4.	Рівень розвитку крос-функціональних навичок персоналу	0,75	0,78	0,63	0,65	0,65
5.	Рівень володіння персоналу сучасними смарт-технологіями	0,87	0,90	0,90	0,90	0,92
Ринкова складова						
1.	Коефіцієнт впровадження нових інноваційних чи/та покращених товарів на ринку	0,01	0,02	0	0,05	0,10
2.	Кількість упроваджених на підприємстві ресурсозберігаючих та енергоощадних технологічних процесів	0	0	1	1	1
3.	Коефіцієнт конкурентоспроможності персоналу підприємства	0,77	0,78	0,75	0,77	0,80
Інноваційна складова						
1.	Кількість зареєстрованих прав власності на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей, розроблені інноваційно активними працівниками підприємства	0	0	0	1	1
2.	Кількість впроваджених на підприємстві результатів досліджень та розробок інноваційно активного персоналу	0	0	0	0	1
3.	Кількість створених інноваційно активним персоналом ноу-хау, укладених угод на продаж технологій та нового устаткування	0	0	0	1	0
Інтелектуальна складова						
1.	Питома вага працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	0,75	0,77	0,60	0,65	0,70
2.	Питома вага фахівців із науковим ступенем у загальній кількості персоналу підприємства	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10
3.	Середній вік працівників інноваційного типу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	39,5	39,5	39,0	39,9	39,9
4.	Коефіцієнт плинності інноваційно активних працівників до середньооблікової чисельності персоналу підприємства	0,10	0,15	0,45	0,43	0,25

Джерело: складено автором

GROUP OF COMPANIES
EUROPEAN HOME

ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ»
Адреса: Україна, 04136, м. Київ, вул. Порічкова, буд. 189
п/р UA803052990000026008035019469
АТ КБ «ПриватБанк» код банку 305299
Код ЄДРПОУ: 39609389
Тел/факс: (044) 3511155
e-mail: info@eurohome.in.ua

Вих. №1504-01

Від 15.04.2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
БІРЮКОВА ЄВГЕНА ВАЛЕНТИНОВИЧА

Малий і середній бізнес є важливою складовою економіки України, де людський потенціал виступає ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного зростання. Бірюков Є.В. вірно підкреслив важливість інноваційного розвитку персоналу, що особливо актуально в умовах воєнного стану України.

Автором встановлено інноваційний характер розвитку людського потенціалу МСБ, який обумовлено застосуванням менеджерами системи освітніх інноваційних технологій, методів навчання та мотивації персоналу, використання нових інструментів для створення ідей та стартапів.

Доведено, що ефективність створення, відбору і реалізації інноваційних технологій, методів та інструментів певною мірою залежить від системи управління людським потенціалом, стану їхнього застосування та розвитку, структури адміністративного персоналу, їхнього рівня менеджменту, компетенцій та досвіду.

Наукову та практичну цінність становить оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ, яке проводиться на основі вибору системи показників та методів, що відображають вклад персоналу у генерування, адаптацію й впровадження інновацій.

Директор

ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІМ»



С.В. Синиця



ТОВ «Компанія «СЕРВІС СОЛЮШНС»
Адреса: 04136, м. Київ, вул. Порічкова, 189
п/р UA86305299000026001026213163
МФО 305299, в АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Індивідуальний податковий № 430922826564
Ідентифікаційний код: 43092283
Тел/факс: (044) 3511155
e-mail: support.kiev@service-solution.com.ua
www.service-solution.com.ua

Вих. №08-04/01
від 08.04.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

БІРЮКОВА ЄВГЕНА ВАЛЕНТИНОВИЧА

В роботі доведено, що інноваційний розвиток людського потенціалу повинен сприяти розвитку нових якісних рис, потрібних для інноваційної діяльності працівників МСБ, а саме: висока професійна компетентність; самостійність; ініціативність; підприємливість; активність; творчість; новаторство; оригінальність у праці; спроможність довести інноваційну ідею до впровадження; наполегливість; здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів; високі адаптаційні можливості; високий рівень культури.

Результати дисертаційної роботи Бірюкова Є. В. дають змогу визначити чинники впливу на формування інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу та провести оцінку формування інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ в Україні.

Заслугує на увагу запропонована Бірюковим Є. В. диверсифікована матриця щодо вибору технологій інноваційного розвитку людського потенціалу, заснованих на інструментах EdTech. Актуальним був вибір інструментів EdTech, який автор запропонував здійснити з урахуванням значущості виділених груп та у відповідності до методів інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ.

ТОВ «КОМПАНІЯ «СЕРВІС СОЛЮШНС»



Д.А. Шубін

05.06.2015 5844
на № _____**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Бірюкова Євгена Валентиновича**

Результати наукового дослідження Бірюкова Є.В. охоплюють теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні.

Практичну цінність в роботі становить запропонований автором алгоритм комплексного оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу для підприємств малого і середнього бізнесу, що охоплює етапи постановки цілей, формування матриці компетенцій, збирання та обробки даних, розрахунку групових та інтегральних індексів, SWOT-аналізу та планування розвитку. Даний алгоритм може бути використаний в діяльності ПрАТ «Датагруп», що дозволить імплементувати кількісний та якісний підходи у процеси прийняття кадрових рішень та забезпечити подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства на інноваційній основі.

Начальник транспортного відділу
ПрАТ «Датагруп»
м. Київ

**Наталія ТАРАНЮК**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: <http://www.knutd.edu.ua> Код ЄДРПОУ 02070890

14.06.2025 № 06-77/1213

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
дисертаційної роботи в освітній процес

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи
Бірюкова Євгена Валентиновича в освітній процес КНУТД

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри смарт-економіки Бірюкова Євгена Валентиновича на тему «Формування інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні» впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні дисциплін «Економіка і організація інноваційної діяльності» та «Економіка праці та соціально-трудові відносини» для освітньої програми «Смартекономіка» спеціальності 051 Економіка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Проректор з науково-педагогічної діяльності (освітня діяльність)
Київського національного університету технологій та дизайну,

д.е.н., проф.



Алла КАСИЧ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: <http://www.knutd.edu.ua> Код ЄДРПОУ 02070890

14.06.2025 № 05-77/1212

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
дисертаційної роботи

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Бірюкова Євгена Валентиновича

на тему «Формування інноваційного розвитку людського потенціалу для
підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні»
представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 051 Економіка

Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну, зокрема: «Домінанти інноваційного розвитку бізнесу в умовах смартекономіки» (номер державної реєстрації 0124U004191), у межах якої автором досліджено особливості побудови HR-екосистеми підприємства малого та середнього бізнесу в контексті інноваційного розвитку людського потенціалу; «Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку в постпандемічному суспільстві» (номер державної реєстрації 0121U114581), у межах якої автором обґрунтовано напрями впровадження концепції інноваційного розвитку людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу.

Проректор з наукової та міжнародної діяльності
Київського національного університету технологій та дизайну,

д.е.н., проф.



Людмила ГАНУЩАК-СФІМЕНКО

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Монографії в закордонних виданнях:

1. Shatska Z., **Biriukov Y.** Educational smart technologies as innovative methods of training and development of enterprise personnel. *Synergy of socio-economic development. Monograph.* Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, 2024. 327 p. Pp.192-201. (0,51 д.а.) URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2024/12/Sinergia_Ohienko_Pokusa_202412.pdf. Особистий внесок автора: узагальнено новітні види смарт-технологій, що можуть бути використані при організації системи навчання персоналу підприємства (0,41 д.а.).

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України

2. Biriukov Yevhen A modern look at the concept of innovative development of human potential. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2023. Вип. 50. С. 98-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5009> (0,70 д.а.).

3. Бірюков Є. В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку людського потенціалу малого і середнього бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. Грудень. С.50-58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15038696> (0,54 д.а.).

4. Shatska Z., **Biriukov Y.** Theoretical and methodological approaches to assessing the formation of innovative development of human potential of small and medium businesses. *Менеджмент.* 2024. №2(40). С.115-132. (1,28 д.а.). Особистий внесок автора: узагальнено основні показники оцінювання інноваційного розвитку людського потенціалу МСБ DOI: <https://doi.org/10.30857/243206.2024.2.9> (1,00 д.а.).

5. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.33> (0,67 д.а). Особистий внесок автора: *узагальнено економічні, соціальні, технологічні, освітні та глобальні передумови формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу* (0,55 д.а).

6. Шацька З. Я., Бірюков Є. В. Перспективи розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації вищої освіти в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.23> (0,69 д.а.). Особистий внесок автора: *узагальнено переваги та недоліки розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації вищої освіти* (0,55 д.а.).

7. Бірюков Є. В. HR-екосистема, як інструмент інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С.142-152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-142-152> (0,86 д.а.).

Публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Бірюков Є. В., Радіонова Н. Й. Інструменти навчання персоналу в середовищі бізнесу за умов розвитку індустрії 5.0. *Майбутнє – аудит: 2024 рік* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет конф., 15 січня 2024 р. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2024. С. 35-37. (01,14 д.а.). URL: <https://surl.li/fnleap> Особистий внесок автора: *виокремлено сучасні інструменти навчання персоналу*. (0,10 д.а.).

9. Biriukov Y. Designing long-term personnel development strategies in the context of dynamic changes. *Управління розвитком соціально-економічних систем: 2024 рік* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 березня 2024 р. Харків : ДБТУ, 2024, С. 125-126. (0,10 д.а.). URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50133/1/Upravlinnia%20rozvytko m%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%201_%202024_125-126.pdf

10. Бірюкова Ю., **Бірюков Є.** Формування навичок персоналу в контексті становлення індустрії 5.0. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: 2024 рік* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2024, с. 811-812. (0,10 д.а.). URL: <https://skorobogatova.edu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/07/PANKO-OLGA-SKOROBOGATOVA-NATALIA.pdf>
Особистий внесок автора: узагальнено новітні навички персоналу підприємства, які необхідні в умовах індустрії 5.0. (0,05 д.а.).

11. **Biriukov Y.** Global trends in innovative human development. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: 2024 рік* : матеріали Всеукр.наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 29 березня 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. 414 с. С. 57-59. (0,14 д.а.).URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27318>

12. Шацька З. Я., **Бірюков Є. В.** Формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: 2024 рік* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 4 жовтня 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. С. 61-63. (0,14 д.а.). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29673/1/1_%D0%97%D0%90%D0%9C.%202091%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_05.12.2024%20%281%29-2-61-62.pdf Особистий внесок автора: визначено підходи до формування людського потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємств. (0,10 д.а.).

13. Шацька З. Я., **Бірюков Є. В.** Ключові чинники розвитку людського потенціалу в контексті формування конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: 2024 рік* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Поліський національний

університет, 2024. С.85-87. (0,14 д.а.). URL: https://studia.milenium.edu.pl/images/do_pobrania/____.pdf Особистий внесок автора: *визначено ключові чинники до формування людського потенціалу*. (0,10 д.а.).

14. **Бірюков Є. В.** Стан та розвиток людського потенціалу в умовах військового екоциду. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: 2024 рік* : матеріали V Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 15 листопада 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. С. 52-57. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29311> (0,29 д.а.).

15. **Бірюков Є. В.** Людський потенціал, як складова розвитку інноваційного підприємництва малого та середнього бізнесу. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: 2025 рік* ; матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 28 березня 2025 р. Київ : КНУТД, 2025. С. 224-226 (0,01 д.а.).

16. **Бірюков Є. В.** Електронне навчання, як нова технологія інноваційного розвитку людського потенціалу підприємств МСБ. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультілінгвального глобалізованого світу: 2025* : X Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, С. 331-332 (0,01 д.а.).

17. **Бірюков Є. В.** EdTech технології, як сучасні інструменти інноваційного розвитку людського потенціалу. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: 2025 рік* ; матеріали VI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 29 квітня 2025 р. Київ : КНУТД, 2025. С.239-240 (0,01 д.а.).