

УДК 330.1:331: 658.3.07

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-203-212

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ І ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Марта Копитко

Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, тел.: (067)673-03-57, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS ON THE BASIS OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AND INNOVATIVE POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF A KNOWLEDGE ECONOMY

Marta Kopytko

Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Head of the Department of Management and Economic Security, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління інноваційно-активними підприємствами, які функціонують у складному багаторівневому середовищі, що інтегрує елементи стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та управління знаннями. Визначено основні характеристики інноваційно-активних підприємств, зокрема їх здатність до участі у ринку інновацій, активне використання знань як стратегічного ресурсу, розвиток інтелектуального капіталу та постійне вдосконалення внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Обґрунтовано структуру інноваційного потенціалу підприємства, яка включає фінансовий, людський, ринковий, матеріально-технічний компоненти та знання. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів, зокрема державної інноваційної політики, освітнього середовища, технічної інфраструктури та ринкових умов на ефективність інноваційної діяльності. Особлива увага приділена системній оцінці ключових компетенцій підприємства щодо визначення інноваційних потреб, розробки та впровадження інноваційних проєктів, організації фінансово-економічної підтримки інноваційних процесів, розвитку кадрового та науково-дослідного потенціалу, а також забезпечення ефективної взаємодії між технічними, управлінськими та маркетинговими службами. Розкрито значення створення сучасних інформаційних систем, які забезпечують комплексну підтримку процесів прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності та сприяють зниженню рівня невизначеності у розробці й реалізації нових технологічних і організаційних рішень.

Досліджено роль синхронізації складових інноваційного потенціалу в системі сучасного управління підприємством. Особливу увагу приділено значенню людського капіталу як ключового чинника формування інноваційної спроможності та економічної безпеки підприємств. Розглянуто взаємозв'язок знань, навичок, мотивації та організаційних компетенцій персоналу з ефективністю впровадження інноваційних процесів. Обґрунтовано необхідність стратегічного розвитку людського капіталу, вдосконалення системи управління персоналом, формування корпоративної культури та створення сприятливого інформаційного середовища для забезпечення стійкої конкурентоздатності підприємств в умовах динамічної економіки.

Результати проведеного дослідження формують методологічну основу для вдосконалення систем управління інноваційною діяльністю організацій та закладів охорони здоров'я у сучасних економічних умовах, орієнтованих на забезпечення їх стійкої конкурентоспроможності, технологічного оновлення та стійкого розвитку.

Ключові слова: розвиток персоналу, ефективність управління, людський капітал, інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, система управління організаціями та закладами охорони здоров'я, креативність, конкурентоспроможність, інформаційне суспільство, інноваційно-активні підприємства, інноваційний процес, фактори інновацій, економіка знань.

Формули: 1; **рис.:** 1; **табл.:** 0; **бібл.:** 17

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of managing innovation-active enterprises operating within a complex multi-level environment that integrates elements of strategic management, innovation development, and knowledge management. The key characteristics of innovation-active enterprises are

identified, including their ability to participate in the innovation market, the active use of knowledge as a strategic resource, the development of intellectual capital, and the continuous improvement of internal and external business processes. The structure of the enterprise's innovation potential is substantiated, encompassing financial, human, market, material-technical components, and knowledge. The influence of external factors such as state innovation policy, educational environment, technical infrastructure, and market conditions on the effectiveness of innovation activities is analyzed. Special attention is paid to a systemic assessment of the enterprise's core competencies in identifying innovation needs, developing and implementing innovation projects, organizing financial and economic support for innovation processes, developing human resources and research potential, and ensuring effective interaction between technical, managerial, and marketing units. The importance of creating modern information systems that provide comprehensive support for managerial decision-making in innovation activities and contribute to reducing uncertainty in the development and implementation of new technological and organizational solutions is highlighted.

The study further explores the role of synchronizing the components of innovation potential within modern enterprise management systems. Particular emphasis is placed on the significance of human capital as a key factor in shaping innovation capacity and ensuring the economic security of enterprises. The interrelationship between knowledge, skills, motivation, and organizational competencies of personnel and the effectiveness of innovation processes implementation is examined. The necessity for the strategic development of human capital, improvement of human resource management systems, formation of corporate culture, and creation of a favorable informational environment to ensure the sustainable competitiveness of enterprises under dynamic economic conditions is substantiated.

The research results provide a methodological basis for improving innovation management systems in organizations and healthcare institutions under modern economic conditions, aimed at ensuring their sustainable competitiveness, technological advancement, and long-term development.

Keywords: personnel development, management efficiency, human capital, intellectual capital, innovation potential, management system of healthcare organizations and institutions, creativity, competitiveness, information society, innovative enterprises, innovation process, innovation factors, knowledge economy.

Formulas: 1; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 17.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується турбулентним середовищем, спричиненим ІТ-революцією та подальшим розвитком економіки, заснованої на знаннях, та інформаційного суспільства, інновації стали одним із ключових факторів, що визначають довгостроковий економічний та соціальний розвиток. У результаті технологічного прогресу та пов'язаних з ним процесів лібералізації та поширення правил глобалізації виник новий тип конкуренції, в якому ключову роль відіграє здатність корпоративного сектору формувати свою конкурентоспроможність на основі креативності та здатності продукувати інновації.

Актуальність даного дослідження полягає у тому, що сьогодні інновації стають головною творчою силою кожного підприємства, яка назавжди впроваджена в його систему управління та культуру. Важливим аспектом інноваційної діяльності є її вплив на рівень економічної безпеки. Так, високий рівень інноваційної діяльності дозволяє займати стабільне місце на ринку, мати стійкий попит та демонструвати показники розвитку. Такий підхід є умовою ефективного

функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Досвід провідних країн підтверджує припущення про те, що інновації є джерелом успіху багатьох компаній, що працюють на ринку. Існує багато концепцій і проектів розвитку підприємства та інновацій, але три чинники вказуються як найважливіші для стимулювання розвитку підприємства в 21 столітті: швидкість (розуміється як постійне збільшення темпу змін, що відбуваються), зміни у відношенні ресурсів підприємства (нематеріальні ресурси, знання, інформація, інтелектуальний капітал стають все більш важливими) і технологія (розвиток інформаційних технологій).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється ролі людського капіталу як ключового ресурсу розвитку організацій, зокрема в галузі охорони здоров'я. Вітчизняні вчені, зокрема О. М. Лаптев, В. М. Пономаренко, Т. О. Васильєва (Лаптев О.М., 2023), наголошують на необхідності формування ефективної моделі управління медичними закладами, яка б базувалася на розвитку компетентностей персоналу,

мотивації до безперервного навчання та інтеграції інновацій. Дослідження С. О. Дяченка та І. М. Ткаченка (Дяченко С.О., 2022) акцентують на важливості стратегічного управління людськими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України.

На міжнародному рівні значну увагу приділено впровадженню концепції знаннєвої економіки у сферу управління організаціями, зокрема закладами охорони здоров'я. Роботи таких авторів, як Р. Drucker (Drucker P., 1999), Е. Davenport (Davenport E., 2005), М. Porter (Porter M., 2014), S. Lega (Lega S., 2012) та R. Herzlinger (Herzlinger R., 2018), висвітлюють потребу в трансформації управлінських підходів до медичних установ, зокрема через розвиток інноваційної культури, використання цифрових технологій та залучення інтелектуального капіталу.

Разом з тим, попри наявність численних праць, недостатньо досліджено інтеграцію концепцій розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в систему управління закладами охорони здоров'я саме в умовах економіки знань. Це створює наукове підґрунтя для подальших досліджень у цьому напрямі.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних підходів до аналізу системи управління організаціями та закладами охорони здоров'я з урахуванням розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в контексті економіки знань.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління інноваційно-активними підприємствами є складною багаторівневою системою, що поєднує в собі елементи стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та управління знаннями.

До особливостей інноваційно-активного підприємства відносяться:

- участь у ринку інновацій шляхом звітування про попит на нові ідеї, концепції та рішення;

- трактування знань і методів менеджменту як факторів росту та розвитку підприємства, а також використання знань

про компанію та її оточення як стратегічного ресурсу (знання про співробітників, клієнтів, конкурентів тощо);

- постійна турбота про розвиток інтелектуального капіталу, насамперед кадрового потенціалу з цінними для компанії кваліфікаціями та навичками;

- постійне вдосконалення стандартів роботи щодо внутрішньої діяльності компанії та відносин з ринком, тобто клієнтами, кооператорами, постачальниками та конкурентами;

- увага до розвитку інноваційної свідомості (Podra O., 2020).

Представлені ознаки описують підприємство, що відрізняється інноваційною діяльністю, яка визначається як сукупність установок і заходів, що ведуть до створення та розвитку інноваційного потенціалу, динамізації інноваційних процесів, а також підвищення ефективності використання ресурсів і кращих відносин із клієнтами.

Однією з відмінних рис інноваційного потенціалу є його поділ на складові; це: фінансовий, людський, ринковий, матеріальний потенціал і знання (Корутко М., 2020).

Фінансовий потенціал включає всі кошти фінансування інноваційної діяльності, що мають характер власних коштів, напр. прибуток від операцій, що надходить від трансформації структури активів, а також зовнішні кошти, напр. кредит, субсидія.

Людський потенціал включає кваліфікацію та навички працівників, рівень їхньої освіти та досвіду, а також здатність створювати та впроваджувати зміни на підприємстві. Людський потенціал у контексті інноваційного потенціалу також включає людей, які співпрацюють з підприємством, напр. наукові працівники, спеціалісти, експерти. Цей потенціал є ключовим елементом інноваційного потенціалу компанії, адже люди є рушійною силою нових ідей, ідей та концепцій, які спрямовані на модернізацію компанії.

Матеріальний потенціал включає структуру виробничого обладнання та його гнучкість, що розуміється як здатність реагувати та адаптувати виробництво до мінливих потреб ринку з урахуванням віку та рівня механізації та автоматизації машин.

Ринковий потенціал інноваційної діяльності враховує рівень конкурентоздатності підприємства, наявність попиту, розроблений маркетинговий інструментарій, який дозволить ефективно реалізовувати інноваційний товар.

Складові інноваційного потенціалу доповнюються знаннями. Значення знань у структурі ресурсів підприємства постійно зростає. Варто зазначити, що в прагненні підприємства досягти очікуваної конкурентної позиції шляхом ефективної інноваційної діяльності важливі не самі знання, а вміння правильно їх застосовувати.

Необхідно враховувати той факт, що зовнішні умови є надзвичайно важливими для інновацій підприємств. Так, як вони можуть спричиняти позитивний і негативний вплив, а також формувати передумови для результативності інноваційної діяльності. При цьому, до переліку зовнішніх факторів доцільно віднести:

- процеси обслуговування, включаючи систему наукових досліджень, науково-технічну, економічну та організаційну інформаційну систему;

- соціально-політичний клімат – правові норми та адміністративні розпорядження (державна інноваційна політика);

- загальні ринкові умови – ринковий механізм, індекс інфляції, рівень доходів, ціни;

- систему освіти та навчання;

- ринкові та неринкові зв'язки з партнерами, які є джерелом інформації та технологій;

- технічну інфраструктуру.

Однією з умов раціонального перебігу всього інноваційного процесу,

включаючи сферу досліджень та розробок на підприємствах, є ефективність інформаційних процесів та процесів прийняття рішень. Інформація – це образ реальності, на яку вони впливають, виражений мовою людей, які беруть участь у дії (Jakubiec M., 2016). Він показує стан об'єкта, засоби та умови дії, а також характеристики виконавців, що розглядаються в цій дії як важливі для досягнення наміченої мети (Smith P., 2018). Саме в процесах інновацій та досліджень і розробок інформаційна система відіграє важливу роль, оскільки генерування ідей та їх перетворення на оригінальні технічні та організаційні рішення вимагає виходу за межі знань та досвіду, якими володіють на даний момент. Зменшення рівня невизначеності можливе завдяки створенню ефективних інформаційних систем, що охоплюють усі види діяльності, пов'язані з пошуком, збором, розробкою та поширенням науково-технічної та економічної інформації. Такі системи включають ряд організаційних одиниць: бібліографічні дослідження, сигнальну інформацію, постійне обслуговування користувачів, збір, розробку та надання інформації, консультації, підготовка та редагування публікацій, проектування інформаційної системи та навчання співробітників, дослідження ринку, відстеження діяльності конкурентів, захист власності рішень та дезінформації. Інформацію, зібрану в такій системі, можна адаптувати до потреб трьох основних груп користувачів:

- вище керівництво,

- менеджери, які керують роботою цільових груп,

- співробітники дослідницьких та конструкторських робіт та обсяг діяльності, що складають окремі фази інноваційних процесів.

Композиція чинників формування інноваційного потенціалу підприємства представлена на рис. 1.



Рис. 1. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено на основі (Jakubiec M., 2016)

Синхронізація складових інноваційного потенціалу в сучасній системі управління підприємством – це можливість розвитку значної конкурентної переваги на основі інноваційної діяльності підприємства.

В економіці, заснованій на знаннях, конкурентоспроможність підприємств демонструють впроваджувані ними інновації, які є результатом розвитку науки, виконання науково-дослідних робіт, використання нової техніки і технологій, впровадження нової продукції, а також реструктуризації та вдосконалення процесів у сфері виробництва та управління. Інновації слід сприймати не як самоціль, а як великий і внутрішньо складний комплекс заходів для підвищення економічної ефективності, формування міцних конкурентних позицій і отримання економічної вигоди для підприємства. Розвиток інновацій зумовлений тенденцією та здатністю створювати нові та вдосконалювати існуючі продукти та технологічні процеси, а також нові організаційні та управлінські системи, а

також інші творчі та імітаційні зміни, що призводять до створення нових цінностей у різних підсистемах підприємства. Плавне та ефективне впровадження інноваційних процесів залежить від доступу до цінних ресурсів знань, які необхідно постійно розвивати та вміло використовувати. Крім того, інноваційне підприємство характеризується інтенсивною взаємодією між ринком і пропонованими продуктами або технологіями, що використовуються, інтегруючи різні функції в рамках так званого ланцюга створення вартості та систематично впроваджувані стратегії навчання.

Важливо для ефективного провадження інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу розробити та чітко дотримуватися корпоративних принципів у інноваційній сфері:

1. Система управління компанією повинна бути адаптована до темпів змін у технологіях та організації. Знання тенденцій розвитку певної галузі

технологій спрямовує всі сфери діяльності бізнесу.

2. Постійне порівняння власних досягнень з досягненнями конкурентів.

3. Постійне підвищення рівня професійних компетентностей та знань управлінського персоналу.

4. Усі співробітники компанії повинні ідентифікувати себе з інноваційними стратегічними цілями компанії.

5. Компанія повинна визначити свої ключові компетенції та прагнути їх розвитку та вдосконалення, дбати про розвиток людського капіталу.

Зупинимось детальніше на важливості людського капіталу у процесі інноваційної діяльності. Людський капітал нерозривно пов'язаний з фізичними, психічними, інтелектуальними та моральними характеристиками окремих працівників даної організації, які пройшли цілеспрямовано підготовлену та вміло проведену процедуру відбору. Це стосується здоров'я, схильностей та компетенцій, а також внутрішньої мотивації працівників до роботи на підприємстві. Однак, визначаючи трудовий потенціал, необхідно мати на увазі весь потенціал, який полягає в людях, що працюють у певний час в організаційному підрозділі. Отже, він складається з людського потенціалу, тобто теоретичних знань та практичних навичок, здоров'я, психологічної схильності та мотивації до праці, а також робочого часу, тобто кількісного виміру трудового потенціалу (часу, протягом якого працівники перебувають у розпорядженні підприємства). Прийнято розрізняти вузький та широкий підхід до трудового потенціалу. Вузький підхід пов'язаний з розумінням трудового потенціалу в контексті внутрішніх факторів, що формують трудові ресурси, тоді як широкий підхід розуміє трудовий потенціал у контексті всіх особливостей та властивостей людського капіталу в організації, що впливають на поточну та майбутню здатність вирішувати завдання,

що відповідають цілям підприємства та визначають позицію організації на ринку праці. Такий підхід показує зміст та якість трудового потенціалу як кваліфікації та мотивації.

У працях (Фонарьова Т.А., 2011; Васильченко В.С., 2005; Захарова О.В., 2010) автори заохочують розглядати питання, пов'язані з трудовим потенціалом, як з точки зору окремої людини, так і з точки зору всього підприємства, оскільки індивідуальний трудовий потенціал складається з конкретних рис та характеристик конкретного працівника, тому він повинен включати його стан здоров'я, набуті загальні та професійні знання, досвід, практичні навички, здібності, рівень морального розвитку, цінності, які він цінує, мотивацію до праці та декларацію про постійний розвиток. Це визначає здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, а також впливає на переговорну силу на ринку праці. З іншого боку, трудовий потенціал організації складають усі співробітники, які, приймаючи відповідні рішення та здійснюючи дії у певному місці в організаційній структурі, що змінюється з часом, визначають досягнення цілей та завдань компанії. Отже, трудовий потенціал – це всі характеристики та властивості людського капіталу, які впливають на поточну та стратегічну здатність організації досягати своїх цілей. Найважливішими елементами цього розуміння трудового потенціалу є компетенції працівників та їхня відданість певному бізнес-структурі. Трудовий потенціал можна ототожнити з поняттям людського капіталу, але лише стосовно мікрорівня, тобто підприємства та працівника. Підсумовуючи, можна сказати, що трудовий потенціал – це ресурс можливостей, мотивації, навичок та здібностей, властивих людям, а отже, і підприємству. Визначення таким чином потенціалу, властивого працівникам, які виконують завдання та обов'язки в організації у визначений час, вказує на два підходи до складових трудового

потенціалу: кваліфікація та мотивація або теоретичні знання, практичні навички, здібності, здоров'я та мотивація до роботи.

Трудовий потенціал розуміється як одна зі складових виробничого потенціалу підприємства (матеріально-фінансовий потенціал) і складається з (Бугас В.В., 2018):

а) людського потенціалу, тобто якісного виміру трудового потенціалу, який включає, серед іншого: кількість працівників, їхні характеристики та властивості (теоретичні знання, практичні навички, психологічні схильності, здоров'я, мотивацію до роботи);

б) робочого часу, протягом якого працівники перебувають у розпорядженні організації, що є кількісним виміром трудового потенціалу.

Управління трудовим потенціалом можна тлумачити як усі інституційні, функціональні, інструментальні завдання управління підприємством, важливі для забезпечення відповідних людських ресурсів у певний момент часу, у кількості та якості, що відповідають діяльності організації, а також створення умов для оптимального використання кваліфікації та мотивації найманого персоналу для досягнення цілей ефективності даного суб'єкта господарювання. Розвиток трудового потенціалу є головною метою підприємства і, перш за все, важливою управлінською функцією.

Час, починаючи із середини ХХ століття, стає щораз визначальнішим фактором у процесі формування людського капіталу. Так, Томас Девенпорт (Davenport Т.Н., 2000) визначив людський капітал на основі елементів, які його складають, тобто здібностей разом із поведінкою, зусиль та часу. Він представив це визначення, використовуючи математичну формулу:

$$\text{Людський капітал} = (\text{навички} + \text{поведінка}) \times \text{зусилля} \times \text{час} \quad (1)$$

Навички тут визначаються як майстерність у виконанні діяльності, пов'язаної з роботою, і визначаються

знаннями, спритністю та талантом. Знання означає здатність людини здобувати інформацію та обсяг інформації, якою вона вже володіє, необхідної для виконання роботи. Спритність – це вміле використання ресурсів і методів, що використовуються в робочому процесі, тоді як талант – це вроджена здатність виконувати певне завдання. Поведінка, за Девенпортом, означає вид діяльності індивіда, який сприяє виконанню виконуваного завдання. Навички та поведінка людини покращуються завдяки зусиллям, витраченим на їх розвиток. Шляхом зусиль або свідомого використання доступних фізичних та розумових ресурсів, люди вирішують, як, коли і де розподіляти свій людський капітал. Останній елемент – це час, або хронологія подій. Лише час є компонентом розглянутого поняття, який не втілений у людях, але Девенпорт стверджує про його включення до визначення людського капіталу через контроль, який люди здійснюють над ним. Без інвестування часу, необхідного для виконання завдання, працівник нічого не досягне.

Управління людськими ресурсами дуже важливе для функціонування підприємства, оскільки люди, які керують компанією, запобігають марнуванню людського капіталу, що є основною метою менеджерів компанії. Управління людським капіталом полягає у ставленні до людей як до основного ресурсу організації. Для використання потенціалу людських ресурсів можна використовувати різні методи, зокрема: гарну комунікацію зі співробітниками, залучення їх до поточних проблем компанії, забезпечення їхньої ідентифікації з організацією та лояльності до неї. Акцент тут робиться на стратегічному підході до рекрутингу людей, а потім і до управління ними. Усі сформульовані цілі, стратегії та програми діяльності повинні враховувати умови даної організації. На жаль, неможливо створити універсальні правила управління людським капіталом у всіх компаніях, що зумовлено їхньою мінливістю та

різноманітністю, а також умовами, що їх оточують. У кожній конкретній ситуації система управління людськими ресурсами повинна враховувати специфічні вимоги даної організації, включаючи її стратегію, структуру, культуру та умови (внутрішні та зовнішні). Правильне управління людськими ресурсами зосереджено на розвитку потенціалу кожного співробітника, що є ключовим фактором довговічності, репутації та розвитку кожної компанії. Це припущення зумовлює велику важливість підвищення кваліфікації працюючих працівників. Слід зазначити, що навіть найкраще розроблена стратегія розвитку компанії не буде реалізована без активної участі та підтримки співробітників. Саме людина є творцем кожної інновації, тому саме людський потенціал є ключовим у процесі створення інновації, а також у її впровадженні на підприємстві.

Проблема недостатнього інноваційного розвитку на підприємствах вимагає вдосконалення управління цією сферою в умовах дедалі більш глобалізованої та заснованої на знаннях економіки. Це зумовлює необхідність рефлексивної модернізації людського капіталу, щоб кількість і темпи інновацій продовжували зростати. Вміле визначення впровадження інноваційних процесів та їх обмежень у системі управління сприяє створенню диверсифікованих шляхів розвитку людського капіталу, які враховують професійну специфіку та компетенції організації та дозволяють прискорити процеси створення, засвоєння та поширення технологій у навколишньому середовищі.

Інноваційна діяльність пов'язана з концепцією інтелектуального капіталу, який складається з людського капіталу, організаційного капіталу та клієнтського капіталу. Людський капітал у цьому підході враховує всі знання, досвід та навички працівників та управлінського персоналу даного економічного суб'єкта. Це стосується креативності, інноваційності та відкритості людей, зайнятих у компанії,

їхньої внутрішньої мотивації та здатності адаптуватися до змін. Людський капітал є основою та умовою всієї інноваційної діяльності в господарюючих суб'єктах. Компетенції всіх співробітників дозволяють правильно оцінити ситуацію в компанії, використовувати нові можливості та шукати нові рішення. Цей капітал може створювати нові рішення та генерувати оригінальні ідеї, дозволяючи нам бачити проблеми та шляхи їх вирішення. Крім того, люди, які беруть участь в інноваційних проектах, частіше прагнуть самореалізації, професійного розвитку або вдосконалення навичок, що може призвести до підвищення відданості та креативності серед інших співробітників за допомогою належним чином розробленої кадрової політики та мотиваційних інструментів.

Людський капітал можна вважати найважливішим, оскільки він визначає створення та розвиток інших форм інтелектуального капіталу, оскільки працівники сприяють розвитку організаційного та ринкового капіталу. Працівники, використовуючи свої компетенції в організаційній одиниці, можуть спрямовувати свою діяльність як за межі підприємства (шляхом співпраці з організаціями із зовнішнього середовища), так і всередині суб'єкта господарювання (шляхом нарощування внутрішнього потенціалу організаційної одиниці). Зв'язки організації з суб'єктами на зовнішньому ринку створюють необхідні взаємовідносини з середовищем та формують імідж підприємства. Репутація, яка частково належить суб'єкту господарювання, визначає побудову зовнішньої структури інтелектуального капіталу. Працівники, орієнтовані на внутрішні зв'язки, створюють відповідну організаційну структуру, що становить організаційний (внутрішній) інтелектуальний капітал.

Підсумовуючи можна зазначити, що людський капітал є визначальним фактором у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Його вплив

проявляється через низку ключових механізмів, що формують стійкість та конкурентоздатність господарюючих суб'єктів в умовах нестабільного економічного середовища.

По-перше, висококваліфікований персонал є джерелом інновацій та технологічного розвитку. Знання, навички та досвід працівників дозволяють підприємству розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги та технологічні процеси, що забезпечує його технологічну перевагу та зменшує залежність від зовнішніх факторів нестабільності. Здатність до швидкої адаптації та освоєння нових технологій, що є характеристикою високорозвиненого людського капіталу, мінімізує ризики, пов'язані з технологічним відставанням та втратою конкурентоздатності.

По-друге, компетентність управлінського персоналу відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління ризиками та кризовими ситуаціями. Професійні управлінські рішення, засновані на глибокому аналізі ринкової кон'юнктури та потенційних загроз, дозволяють підприємству своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати негативні впливи. Ефективне стратегічне планування, розробка антикризових сценаріїв та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, що є результатом високої кваліфікації управлінців, значно підвищують рівень економічної безпеки підприємства.

По-третє, мотивація та залученість персоналу є важливим фактором забезпечення стабільності та продуктивності праці. Високий рівень лояльності та відданості працівників сприяє зниженню плинності кадрів, зменшенню витрат на підбір та навчання нового персоналу, а також підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Залучений персонал більш відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків, проявляє ініціативу та сприяє мінімізації операційних ризиків.

По-четверте, розвинена корпоративна культура та ефективна система внутрішніх комунікацій сприяють

формуванню єдиного інформаційного простору, що забезпечує своєчасне виявлення та реагування на потенційні загрози. Прозорість у прийнятті рішень, відкритий обмін інформацією та налагоджена взаємодія між різними структурними підрозділами підвищують стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх шоків.

Таким чином, інвестиції в розвиток людського капіталу є стратегічно важливим напрямом забезпечення економічної безпеки підприємств. Підвищення кваліфікації персоналу, формування ефективної системи управління, мотивація працівників та розвиток корпоративної культури створюють міцний фундамент для стабільного та безпечного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Недооцінка ролі людського капіталу може призвести до зниження конкурентоздатності, зростання вразливості до зовнішніх загроз та, як наслідок, до підриву економічної безпеки підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, загальною метою організації є створення відповідного людського капіталу, пов'язаного з наявністю кваліфікованих та компетентних працівників, зацікавлених у підвищенні своєї кваліфікації чи навичок, зосереджених на розвитку та підвищенні своїх компетенцій. Компанії дедалі більше зосереджуються на впровадженні індивідуальних процесів навчання, розвитку та вдосконалення співробітників, оскільки це розглядається як інвестиція, яка гарантує майбутній успіх організації. Керівники повинні радше підтримувати розвиток професійного потенціалу своїх співробітників, а співробітники, які мають відповідні умови для вдосконалення своїх технічних навичок та збагачення своєї особистості, будуть зацікавлені у власному розвитку, нарощуванні компетенцій та впровадженні інноваційних ідей. Перспективами подальших досліджень визначено формування системи розвитку

співробітників як базової платформи для впровадження процесу передбачення технічних, технологічних та організаційних

змін в організації та швидкого реагування на нові можливості чи загрози, а також для розвитку інноваційного потенціалу.

Література:

1. Лаптев, О. М., Пономаренко, В. М., & Васильєва, Т. О. (2023). Формування моделі управління медичними закладами через розвиток компетентностей персоналу та інновацій. *Журнал управління охороною здоров'я України*, 15(2), 45–58.
2. Дяченко, С. О., & Ткаченко, І. М. (2022). Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Вісник медичного менеджменту*, 9(1), 12–27.
3. Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
4. Davenport, E. (2005). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.
5. Porter, M. E. (2014). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Reprinted ed.). Free Press.
6. Lega, S. (2012). Integrating digital technologies and knowledge management in healthcare organizations. *International Journal of Health Management*, 8(3), 201–216.
7. Herzlinger, R. E. (2018). *Innovation and transformation in health care*. Harvard Business Review Press.
8. Podra, O., Litvin, N., Zhyvko, Z., Kopytko, M., & Kukharska, L. (2020). Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 252–260. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
9. Kopytko, M., & Ilkiv, Y. (2020). Mechanism of enterprise security activity management of innovation-active enterprise: Summary and structure. *Social and Legal Studios*, 3(2), 119–129. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-119-129>
10. Jakubiec, M. (2016). Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(26), 63–76. <https://doi.org/10.15611/noz.2016.1.05>
11. Smith, P., & Reinertsen, D. (2018). *Lean product and lean UX: How to design innovative products with agile teams*. O'Reilly Media.
12. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
13. Фонарьова, Т. А. (2011). Розвиток теорії людського капіталу у працях нобелівських лауреатів з економіки. *Економічний простір*, 49, 104–111.
14. Васильченко, В. С., Гриненко, А. М., Грішнова, О. А., & Керб, Л. П. (2005). *Управління трудовим потенціалом: навчальний посібник*. КНЕУ.
15. Захарова, О. В. (2010). *Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування* (монографія). ДВНЗ ДонНТУ.
16. Бугас, В. В., & Науменко, О. М. (2018). Трудовий потенціал підприємства: структура. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6051>
17. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.