

# **РОЗДІЛ III**

## **Економіка та управління підприємствами**

УДК 005.931.11:331.522.4:658.5

**Ліпич Любов,**  
доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності,  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271  
e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Хілуха Оксана,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-1228-7171  
e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Кушнір Мирослава,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський університет бізнесу та права,  
кафедра фінансів, банківської справи та страхування;  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-4441-4278  
e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Мохнюк Анна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-5583-6698  
e-mail: [anymomcheva@gmail.com](mailto:anymomcheva@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-37-43>

### **ЕВОЛЮЦІЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ**

В статті обґрунтовано, що зі зміною особливостей розвитку виробництва та суспільства, змінювалася праця, а відповідно і вклад людських ресурсів. Криза «етики праці» зумовила перехід до концепції управління «людськими ресурсами». Сучасні форми управління людськими ресурсами бізнес-структур трактують працівників як вартість, здатну до швидкого і багатогранного розвитку, тобто відбувся перехід до управління людським капіталом, яке виходить за рамки конкретного підприємства і спонукає перетворенню традиційного суб'єкта господарювання у складну організаційну структуру. Організаційні зв'язки цієї структури визначають методи контактів персоналу бізнес-структури з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також можливості внутрішньої міграції працівників. Доведено, що в цьому процесі вплив на людей як капітал трансформується в нову цінність – управління капіталом знань бізнес-структури.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, управління людським капіталом, управління капіталом знань, інтелектуальний капітал.

**Липыч Любовь,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,  
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности,  
г. Луцк; e-mail: ORCID ID 0000-0002-9059-7271  
e-mail: lglipych@gmail.com

**Хилуха Оксана,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,  
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия,  
г. Луцк ORCID ID 0000-0002-1228-7171  
e-mail: lglipych@gmail.com

**Кушнир Мирослава,**  
кандидат экономических наук,  
Львовский университет бизнеса и права  
кафедра финансов, банковского дела и страхования,  
г. Луцк ORCID ID 0000-0002-4441-4278  
e-mail: lglipych@gmail.com

**Мохнюк Анна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинский,  
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия,  
г. Луцк; ORCID ID 0000-0001-5583-6698  
e-mail: anyamomcheva@gmail.com

## **ЕВОЛЮЦИЯ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-СТРУКТУРАМИ**

В статье обосновано, что с изменением особенностей развития производства и общества, изменялся труд, а соответственно и вклад человеческих ресурсов. Кризис «этики труда» обусловил переход к концепции управления «человеческими ресурсами». Современные формы управления человеческими ресурсами бизнес-структур определяют работника как стоимость, способную к быстрому и многогранному развитию, то есть произошел переход к управлению человеческим капиталом, которое выходит за рамки конкретной бизнес-структуры и побуждает превращение традиционного предприятия в сложную организационную структуру. Организационные связи этой структуры определяют методы контактов персонала бизнес-структуры с внутренней и внешней средой, а также возможности внутренней миграции работающих. Доказано, что в этом процессе влияние на людей как капитал трансформируется в новую ценность - управление капиталом знаний бизнес-структуры.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом, управление капиталом знаний, интеллектуальный капитал.

**Lubov Lipych,**  
Professor, Doctor of Economics,  
Lesya Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Enterprise Economics, Security and Innovative Activities,  
Lutsk; e-mail: ORCID ID 0000-0002-9059-7271  
e-mail: lglipych@gmail.com

**Khilukha Oksana,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Enterprise Economics, Security and Innovative Activities,  
Lutsk; ORCID ID 0000-0002-1228-7171  
e-mail: lglipych@gmail.com

**Kushnir Myroslava,**  
**PhD in Economics,**  
**Lviv University of Business and Law,**  
**Department of Finance, Insurance and Banking,**  
**Lutsk; ORCID ID 0000-0002-4441-4278**  
**e-mail: lgliptych@gmail.com**

**Anna Mokhniuk,**  
**PhD in Economics, Associate Professor,**  
**Lesya Ukrainka Eastern European National University,**  
**Department of Enterprise Economics, Security and Innovative Activities,**  
**Lutsk; ORCID ID 0000-0001-5583-6698**  
**e-mail: anyamomcheva@gmail.com**

## **EVOLUTION OF THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN BUSINESS MANAGEMENT**

Investments in human resources are becoming a long-term factor of competitiveness and survival of businesses. The change in the peculiarities of the development of production and society has caused the change in labour itself, and, consequently, in human resources contribution, their significance and value. The crisis of “labour ethics” has led to a gradual transition to the concept of “human resources” management. Modern forms of human resources management went further by treating workers as a value itself, capable of rapid and many-sided development, that is, the transition to the human capital management. The management of human capital goes beyond a specific enterprise and thus induces the transformation of the traditional business unit into a complex organizational structure. Organizational links of this structure determine the ways how personnel of corporate entities contacts with the internal and external environment, as well as the possibility of internal migrating of workers. In other words, in this process, the impact on people as capital is transformed into a new value that is called enterprise knowledge management.

Therefore, in the age of globalization corporate entity should be considered as the knowledge capital management, which is the key to market success.

The essence of modern management regards the perception of business intellectual capital in the light of individual characteristics of each employee. Intellectual capital of an employee is determined by the certain factors such as education, experience, genotype (heritage) and reactions in specific life situations. They also include physiological capabilities of the person, acquired knowledge and perception, which are formed in the process of education and practice. The task of management is to highlight the features, that are most valuable for business, in each employee. Without training, the employee will not receive the necessary skills, so it is important to encourage employees to self-development and training by creating the appropriate conditions for them.

In competitive environment the main purpose of collective work is to achieve synergy by creating such relationships among employees so that the work of a certain group is more effective than the sum of individual work. Thus, the business generates added value and improves its competitive position.

Therefore, only a creative combination of workforce management, human resource management and human capital management, as well as the creation of a unique knowledge management system allows corporate entities develop in the long run.

**Key words:** human resources management, human capital management, knowledge management, intellectual capital.

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючої глобалізації світової економіки, загострення глобальної конкуренції найбільш важливим чинником національної конкурентоспроможності є висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Для управління ними характерно те, що персонал розглядається як важливий стратегічний ресурс бізнес-структур, який потребує інвестицій, модернізації, вдосконалення та відповідної зміни парадигми менеджменту. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та виживання бізнес-структур. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають як інвестиції в людський капітал, який є основним джерелом прибутку. Таким чином, управління персоналом, система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні бізнес-структур, має бути органічно поєднане з концепцією їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню сутності цієї категорії та особливостями управління нею займалася велика група як закордонних, так і вітчизняних вчених і науковців в сферах економіки та менеджменту, починаючи від А. Сміта, Д. Рікардо, В. Петті та Дж. Мілля, які в цілому аналізували роль людини в суспільному прогресі, а також М. Армстронга, Л. Безтілесної, Г. Беккера, Х. Грехема, К. Девіса, О. Кузьміна, Е. Лібанової, О. Мельник, А. Пізам, С. Сардак, Т. Шульца, які розглядали різні аспекти та проблеми управління людськими ресурсами на різних рівнях. Однак не зважаючи на це в теорії та практиці відсутня ідентифікація ролі людських ресурсів в управлінні бізнес-структурами та недостатньо обґрунтована необхідність взаємозалежності їх розвитку з розвитком бізнес-структур.

**Мета та завдання дослідження.** Метою даного дослідження є аналіз еволюції ролі людських ресурсів, а також їх зв'язку їх розвитку зі стратегією бізнес-структур для підвищення ефективності даного процесу.

**Вклад основного матеріалу.** Процеси прийняття рішень на підприємстві завжди відбуваються за участю працівників. Проте нинішній погляд на їх роль в бізнес-структурах дещо видозмінився.

Враховуючи історичні особливості розвитку виробництва (від матеріального до нематеріального) та суспільства в цілому (від індустріального до постіндустріального, інформаційного) змінювалася і сама праця, а відповідно і вклад людських ресурсів, їх значимість та вартість (цінність).

Ретроспектива започаткування наукового терміну «людські ресурси» пов'язується з втратою актуальності категорій «трудова ресурси» та «персонал», і розвитком теорії людського капіталу. Аналіз наукового доробку дає змогу констатувати, що термін «людські ресурси» почали активно використовувати у 70-80-х роках ХХ століття в системі американського менеджменту щодо персоналу бізнес-структур унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві та переходу від «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами». Як справедливо зазначає А. Кредісов, криза «етики праці», яка проявила себе у 1980-х, поставила питання про відмову від наявної системи управління «людським фактором» і необхідність поступового переходу до концепції управління «людськими ресурсами». У цій концепції людські ресурси розглядаються як найцінніші активи організації, як люди, що індивідуально та колективно здійснюють свій внесок у досягнення організаційних цілей [1, с.35]. Причиною цього стала третя індустріальна революція (цифрова), яка спрямувала розвиток суспільства у бік наукомістких виробництв, які у другій половині ХХ століття зробили наступний значний стрибок у науково-технічному прогресі, використанні інформаційно-комунікаційних технологій. А це стало можливим за рахунок акумулювання та ефективного використання нагромаджених знань, що в свою чергу зміцнило позиції людини як носія цих знань та того, хто їх може продукувати. Все це підтверджується значною популярністю з кінця 60-х років школи «людського капіталу» (Г. Беккера та Т. Шульца) [2,3].

Поняття «людські ресурси» є більш містким, ніж «трудова ресурси» та «персонал», оскільки до нього належить сукупність соціокультурних характеристик й індивідуально-психологічних властивостей людей [3, с.373]. Воно включає в себе такі структурні елементи, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності. Трудова ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності бізнес-структур. Цей термін введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним як планово-економічний показник визначення ефективності робочої сили. Персонал – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [4, с.191]. Персонал - це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.

Тобто, у класичному розумінні ми маємо справу з особистісною функцією працівника бізнес-структури і, отже, трактуванні трудових ресурсів в об'єктивному сенсі (кількість працівників конкретних спеціальностей для виконання конкретних завдань). Цей підхід трактується як управління трудовими ресурсами (УТР) на відміну від більш пізньої концепції управління людськими ресурсами (УЛР), яка концентрує увагу на організації трьох видів процесів: набір персоналу (підбір і відбір), розвиток персоналу (навчання, мотиваційні системи оплати праці) та обмін персоналом (зовнішні та внутрішні міграції, пенсії тощо).

Сучасні форми управління людськими ресурсами на підприємстві пішли ще далі, трактуючи працівників як вартість саму по собі, здатну до швидкого і багатогранного розвитку, тому представляється доцільним визначити цей підхід як управління людським капіталом (УЛК). Управління людським капіталом вища форма управління людськими ресурсами означає необхідність всебічного вивчення працівників бізнес-структур, включаючи поза професійні аспекти їхнього життя. Управління людським капіталом виходить за рамки конкретного підприємства і, таким чином, спонукає перетворенню традиційного суб'єкта господарювання у складну організаційну структуру. Організаційні зв'язки цієї структури визначають методи контактів персоналу бізнес-структури з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також можливості внутрішньої міграції працівників. Тобто, в цьому процесі вплив на людей як капітал трансформується в нову цінність - управління капіталом знань бізнес-структури. Унікальні ресурси внутрішньо-організаційних знань є основною конкурентоспроможною перевагою, що забезпечує розвиток підприємства шляхом удосконалення його гнучкості. Саме тому ефективне управління знаннями має визначальне значення для підприємства на заключному етапі комплексних стратегічних процесів управління.

Отже, сучасне підприємство (в епоху глобалізації) слід розглядати як управління капіталом знань (УКЗ), що є ключем до ринкового успіху. На рис.1 представлено зв'язки між етапами процесу управління трудовими та людськими ресурсами, людським капіталом та капіталом знань, що трактується як результат зміни підходів до ролі людських ресурсів у розвитку підприємства.

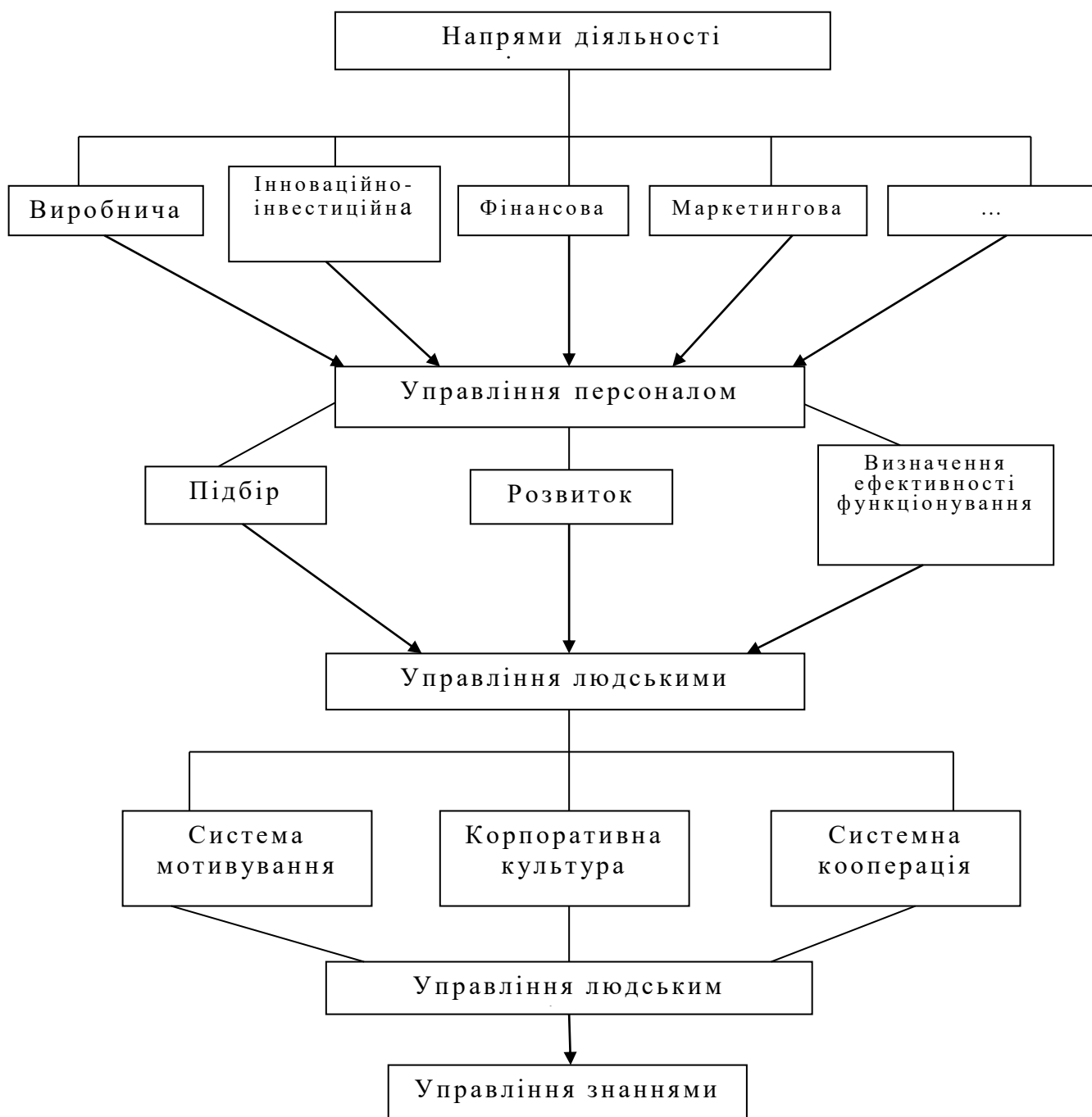
Варто також зупинитися на такому понятті як інтелектуальний капітал. На кожному зі згаданих етапів управління (управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людським капіталом, управління капіталом знань) бізнес-структура піднімається на вищій щабель. Інтелектуальний капітал – це вартість нагромадженого запасу інтелекту (творчості) та його продуктів (власних або придбаних), які можуть бути використані та/або використовуються в процесі виробництва (матеріальному та/або нематеріальному) з метою отримання додаткових економічних вигод та/або задоволення потреб організацій [5, с.15]. Він є фундаментом людського капіталу, який, з позиції людських ресурсів, слід розглядати на трьох рівнях: працівник, команда працівників (структурний підрозділ, проектна група тощо), бізнес-структура.

При управлінні персоналом бізнес-структура працює на загальному організаційному рівні, управління людськими ресурсами зорієнтоване на колективні потреби групи працівників, у той час як в управлінні людським капіталом акцент робиться на персоналізованій системі мотивації працівників.

Суть сучасного менеджменту (управління людським капіталом і управління капіталом знань), передбачає сприйняття інтелектуального капіталу бізнес-структури через призму індивідуальних характеристик кожного з працівників підприємства. Інтелектуальний капітал працівника визначають окремі чинники, зокрема, освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, місце отримання дипломів, професорсько-викладацький склад навчального закладу тощо), досвід (методи та засоби, що використовуються при співпраці), генотип - спадщина (таланти, схильності), реакції в конкретних життєвих ситуаціях (модель освіти, етичні установки, система цінностей, що відповідає цивілізаційному і культурному рівню) тощо. В їх склад входять також психофізіологічні можливості особи, набуті знання і сприйняття, що формуються в процесі виховання та практичної діяльності. Завдання менеджменту виокремити найбільш цінні для бізнес-структури в кожному працівнику. Зрозуміло, що без навчання працівник не отримає необхідних навичок, тому важливо заохочувати працівників до саморозвитку та навчання створюючи їм відповідні умови.

Рівень використання людського капіталу багато в чому залежить від ефективності системи управління, адже вона впливає на продуктивність праці через правила щодо умов і режиму робочого часу, мотиваційної системи, заробітної плати, внутрішньої атмосфери в трудовому колективі і відчуття стабільності праці, відповідності працівника команді та завданню.

В умовах глобалізації організаційна структура підприємств стає більш гнучкою. Цього вимагає вирішення великої кількості діаметрально протилежних завдань, які необхідно координувати, направляючи в одне русло.



**Рис. 1.** Взаємозв'язок між управлінням засобами праці, управлінням людськими ресурсами та управлінням людським капіталом

Сучасна бізнес-структура зазвичай є зібранням команд орієнтованих на виконання завдань, що забезпечують її успіх через співпрацю в межах окремих груп і між ними. Менеджер (як координатор цього процесу) має управляти людським капіталом підприємства, максимально використовувати його внутрішні і зовнішні умови для реалізації стратегії, орієнтованої на сталий і довгостроковий розвиток. Людський капітал це не просто сума знань, навичок та досвіду окремих працівників, включених до складу команди. Це було б схоже на розуміння команди як групи осіб, якій визначені стандартизовані завдання. Тоді поставлене завдання ділиться між членами команди, які виконують

тільки визначений обсяг роботи. Такий традиційний підхід до командної роботи не забезпечив би сучасній бізнес-структурі розвитку у довгостроковій перспективі.

Головна мета колективної роботи в умовах постійного конкурентного тиску в епоху глобалізація полягає у досягненні синергії шляхом створення таких зв'язків між працівниками, щоб робота певної групи була більш ефективною, ніж сума індивідуальної роботи. Таким чином, бізнес-структура генерує додану вартість і покращує свою конкурентну позицію.

Необхідно також звернути увагу на соціальний аспект управління людськими ресурсами тобто умови, що забезпечують взаємне навчання, передачу знань і атмосферу співпраці замість конкуренції. Завданням бізнес-структур є правильний підбір персоналу (рекрутинг), який буде реалізовувати свій інтелектуальний потенціал лише в процесі управління ним (управління інтелектуальним потенціалом) шляхом визначення слабких і сильні позицій окремих працівників і використання та спрямування їх у відповідні організаційні підрозділи (команди).

**Висновки.** Отже, лише правильно організований процес управління людськими ресурсами дозволяє виокремити індивідуальний інтелектуальний капітал притаманний кожному працівнику і таким чином перетворити людські ресурси підприємства в його капітал. Таким чином, управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах глобалізації набуває особливого значення. Лише творче поєднання всіх попередніх процесів (управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людським капіталом) і створення унікальної системи управління капіталом знань дозволяє бізнес-структурі розвиватися в довгостроковій перспективі.

### *Джерела та література*

1. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми. *Економіка України*. № 2 (591). 2011. С. 28-37.
2. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Supplement. Oct., 1962.
3. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., 1968, vol. 6.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. Київ : Наукова думка, 2010. 820 с.
5. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. / Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Загоруйко В. Л. та ін. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 492с.
6. Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом монографія. Луцьк Вежа-Друк, 2014. 218с.

### *References*

1. Kredisov A. (2011). Strategichny`j menedzhment na pochatku XXI st.: zmina parady`gmy [Strategic management at the beginning of the XXI century: a paradigm shift]. *Ekonomika Ukrayiny – Economics of Ukraine* [in Ukrainian].
2. Becker G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Supplement [in English].
3. Shultz T. (1968). Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences [in English].
4. Encyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogo upravlinnya (2010). Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Muxnenko ta in.; za red. Yu.V.Kovbasyuka, V.P.Troshhynskogo, Yu.P.Surmina. Kyiv : Naukova dumka [in Ukrainian].
5. Lypych L. G., Bunyak N. M., Zagorujko V. L. et. al (2010). Ekonomika pidpry`yemstva: navch. posib. [Business Economics]. Lutsk: Voly`n.nacz.un-t im.Lesi Ukrayinky.
6. Kuzmin O. Ye., Lypych L. G., Xiluxa O. A. (2014). Upravlinnya intelektualnym kapitalom [Intellectual Capital Management]. Lutsk: Tower-Print [in Ukrainian].

Стаття надійшла в редакцію 30.03.2019 р.