

Олександра Анатоліївна Чорна,

канд. екон. наук,

ORCID 0000-0001-7262-1138,

e-mail: chernaya.alex@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ВИЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРСПЕКТИВАХ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. На сьогоднішній день перед Україною постає багато питань, пов'язаних із забезпеченістю ресурсами, зокрема людськими. Фахівці у сфері зайнятості прогнозують великі потреби у людських ресурсах для економіки і багатьох галузей промисловості, що пов'язано із факторами триваючої більше десятиліття війни (із 2014 р., із 2022 р - повномасштабної): постійною міграцією населення в середині країни і за кордон; травмами і каліцтвами, отриманими на війні; зменшенням працездатного населення і людського потенціалу через окупацію територій; втрату військових та цивільного населення через війну. Разом із цим формування людських ресурсів відбувається наразі в умовах цифровізації економіки, яка характеризується новими умовами і моделями співпраці і комунікації, стрімкого розвитку штучного інтелекту. Все це спричиняє необхідність сучасних підходів до управління людськими ресурсами в Україні.

У науковій літературі часто зустрічається думка, що поширення поняття «людські ресурси» у науковому обігу пов'язано із становленням теорії людського капіталу наприкінці 50-х початку 60-х рр. ХХ ст. та переосмисленням місця й ролі людини в процесі виробництва та економічного розвитку. Однак напрям управління людськими ресурсами формувався у світі не тільки у тісному поєднанні із теорією людського капіталу, але й іншими напрямками і теоріями економічної думки. Так, М. Армстронг виділяє такі теорії, на які спирається управління людськими ресурсами [1, с. 7-8]: теорія мотивації (Motivation theory); ресурсно-орієнтована теорія (Resource-based theory); теорія організаційної поведінки (Organizational behaviour theory); теорія ситуаційних обставин (Contingency theory); інституціональна теорія (Institutional theory); теорія людського капіталу (Human capital theory); теорія ресурсної залежності (Resource dependence theory); теорія АМО (Здібності + Мотивація + Можливості участі) (Ability + Motivation + Opportunity to Participate theory); теорія соціального обміну (Social exchange theory); теорія трансакційних витрат (Transaction costs theory); агентська теорія (Agency theory).

Теорія людського капіталу дійсно мала один із суттєвих впливів на управління людськими ресурсами і поняття «людські ресурси» і «людський капітал» є пов'язаними один з одним. У зв'язку із тісним зв'язком «людських ресурсів» і «людського капіталу» не рідкість ототожнення понять. Тому формування людських ресурсів підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відтворення України, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, потребує уточнення поняття та визначення подальших напрямів дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «людські ресурси», зокрема його зв'язок із поняттям «людський капітал» досліджується вітчизняними і зарубіжними ученими, у роботах яких можна віднайти цікаві напрацювання:

О.А. Грішнова вважає, що «у сучасному світі людський, інтелектуальний і соціальний капітал стають основою багатства, визначають конкурентоспроможність економічних систем та виступають ключовим ресурсом їх розвитку» [2, с. 34]. «Подібно до інших форм капіталу, формування людського (ЛК), інтелектуального (ІК) та соціального капіталу (СК) вимагає певних інвестицій у формі витрат часу, грошей, фізичних, розумових та емоційних зусиль і генерує майбутнє повернення у формі вищих доходів, більшої конкурентоздатності, кращого доступу до інформації, знань, послуг, матеріальних благ, кращої співпраці та погодження спільних дій, зменшення трансакційних витрат, емоційної підтримки і багато іншого. Проте на відміну від традиційних форм економічного капіталу, ЛК, ІК та СК капітал не вичерпуються в процесі їх використання, а, навпаки, втрачаються за невикористання» [2, с. 36], – із чим можна погодитись.

А.М. Колот, О.О. Герасименко, А.С. Шевченко справедливо називають людський капітал ресурсом, суспільною цінністю та продуктивною силою. Визначення людського капіталу, на їх думку, «базується на постулаті: людський потенціал – це синтезовані можливості людини, які визначають різномірний людський ресурс (від особистісного – до глобального) і трансформуються у людський капітал за умови формування зисків від результатів праці» [3].



В.І. Лаптев та О.Ю. Іванова вважають, що людські ресурси є складною категорією, яка і відображає саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудова відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому [4, с. 238]. Тобто, науковці пишуть про те, що людські ресурси це і самі люди, і їх якісні характеристики.

Дж. Сторі вивчав проблеми управління людськими ресурсами (HRM) та визначення цієї категорії. Він пише, що поняття «управління людськими ресурсами» стало домінуючим терміном для опису теорії та практики, пов'язаних із управлінням людьми в процесі праці. Цей термін виник у США та поширився у світі у 80-х р. XX ст. У попередні часи використовувалися інші терміни: управління персоналом, адміністрування персоналу, управління людьми, відносини з працівниками та управління зайнятістю» [5]. Ним слушно відзначено, що наразі термін «управління людськими ресурсами» використовується у двох різних значеннях, що спричиняє значну плутанину в академічній літературі. В одному значенні його використовують для охоплення всіх форм управління зайнятістю. У другому – є підходом до управління зайнятістю, досягнення конкурентної переваги підприємства, шляхом стратегічного розвитку працівників з використанням низки культурних, організаційних та кадрових методів управління.

У зарубіжній науковій літературі поняття «людські ресурси» використовується як узагальнене поняття, що охоплює проблематику управління персоналом підприємств та питання економіки праці [1; 6-8]. Так, поняття «Human Resources» (HR) (укр. людські ресурси), застосовується до сфери управління персоналом в організації та використовується як синонім поняття «управління персоналом» (personnel management). Це включає в себе підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію та утримання працівників, а також створення сприятливої корпоративної культури. Також характеризує сукупність працівників, які працюють в компанії. В останні роки абревіатура «HR» широко використовується у вітчизняній практиці, коли мова йде про управління людьми в організації, а HR-менеджерами називають спеціалістів в області управління персоналом.

Вважається, що поняття «Human resource management» (HRM), тобто «управління людськими ресурсами» є найбільш поширеним у світі [1]. Так, «HRM охоплює всі аспекти працевлаштування та управління людьми в організаціях. Воно охоплює діяльність стратегічного HRM, управління людським капіталом, управління знаннями, корпоративну соціальну відповідальність, розвиток організації,

забезпечення ресурсами (планування робочої сили, підбір та відбір персоналу, а також управління талантами), навчання та розвиток, управління ефективністю та винагородами, відносини з працівниками, добробут працівників та надання послуг працівникам» [1, с. 4].

Серед сучасних зарубіжних досліджень, присвячених людським ресурсам, це різні питання управління:

К. Кулік і Е.Л. Перрі [8, с. 2] розглядають управління людськими ресурсами з позиції децентралізації управління та надають конкретні практичні рекомендації саме лінійним менеджерам щодо управління персоналом, зокрема на основі Evidence-Based HR, тобто підходу заснованому на фактичних даних та аналітиці у прийнятті рішень.

Д.Л. Стоун і Д.Л. Дедрік [9] досліджували фактори змін сфери управління людськими ресурсами, зокрема такі як економіка знань, глобалізація, національний аспект, культурні цінності, індивідуалізм людей, старіння робочої сили, нестача кваліфікованих працівників, етнічне різноманіття робочої сили, розвиток інформаційних технологій.

Т. Бондарук та К. Брюстер [10, с. 2584] досліджують поняття «управління людськими ресурсами», яке визначають, як «відкриту систему, що складається з людей, технологій, організацій та управлінських процесів, що спрямовані на регулювання залучення співробітників та їх плінності, нарощування нових практик управління персоналом, яка перебуває в стані рівноваги з внутрішнім та зовнішнім середовищем». Вони також наголошують на змінах в управлінні людськими ресурсами, зокрема спричиненими цифровими технологіями, та застерігають про довгострокові наслідки їх впровадження у практику управління людськими ресурсами, зокрема нових способів взаємодії. Одним із важливих наслідків e-HRM називають ризик дистанціювання: потенційна ймовірність дедалі більшої відсутності прямого контакту між фахівцями з управління персоналом, лінійними менеджерами та працівниками, що потребує, на їх думку, подальших досліджень.

Незважаючи на значну кількість глибоких і змістовних досліджень із управління людськими ресурсами проблема нестачі людських ресурсів в Україні вимагає активізації наукових пошуків у цьому напрямі, зокрема у перспективах повоєнного відтворення економіки України, що потребує уточнення сутності категорії «людські ресурси підприємств».

Метою статті є уточнення сутності людських ресурсів підприємств.

Виклад основного матеріалу:

Часто виникає плутанина у близьких за звучанням термінах: *ресурси* і *капітал*, що зумовлює потребу у їх порівнянні, табл. 1.

Таблиця 1. Визначення понять «ресурси» і «капітал»

«Ресурси»	«Капітал»	Джерело
«запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; грошові цінності, джерело фінансових доходів; засіб, можливість, яким можна скористатися в разі необхідності»	«вартість, що дає її власникові-капіталістові додаткову вартість унаслідок експлуатації робочої сили найманих робітників»	Словник української мови [13]
«природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності. Які можуть бути використані в разі потреби на створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості». При цьому «ресурси трудові – фізичні та розумові зусилля, що необхідні для виробництва товарів та послуг»	«1. Економічна категорія, що виражає суспільно-виробничі відносини. 2. Вартість, яка внаслідок обороту та ефективного використання приносить додаткову вартість, прибуток. 3. Все, що має здатність приносити дохід, або ресурси, створені людьми для виробництва товарів та послуг і вкладені у бізнесову справу, діло». 4. Діюче джерело доходу у вигляді засобів виробництва.	Тлумачний словник економіста [14, с. 155, 226]
«засоби, запаси, можливості і джерела, необхідні для виробництва, задоволення матеріальних і духовних потреб суспільства при сучасних технологіях та соціально-економічних відносинах»	«сукупність матеріальних і грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, використовуваних у процесі виробництва та інших сферах діяльності з метою отримання прибутку; активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості)».	Словник економіста та підприємця [15, с. 141, 248]
«це своєрідний запас, який може використовувати особа або організація для функціонування та виконання планів і проектів. Ресурси можуть бути у формі грошей, матеріалів, персоналу, енергії, досвіду, часу та управління»	-	Business Standard 50 [16]
economic resources «економічні ресурси – це різні фактори виробництва, які використовуються для виробництва всіх товарів і послуг в економіці. Існує чотири загальні типи економічних ресурсів: земля або природні ресурси, праця, капітал, підприємницька здатність»	-	Outlier [17]
«входи, такі як фактори виробництва, які можуть бути ефективно використані для виробництва товару чи послуги. Природні ресурси — це ресурси, які у формі сировини; людські ресурси - це робоча сила, що розглядається як фактор виробництва (скорочення HR. Також називається персоналом)»	«майно, активи та готові вироби, що використовуються в бізнесі. Це один із чотирьох факторів виробництва»	Dictionary of Economics. London: A & C Black [18, с. 24, 93, 173]
«природні, капітальні та людські ресурси, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Також відомий як продуктивні ресурси»	«капітал (фінансовий). Кошти, інвестовані в банк, доступні для покриття збитків за кредитами чи інших проблем і, таким чином, захищають вкладників. Капітал включає весь власний капітал і деякі види позикових коштів. Капітальні ресурси - товари, які були вироблені та використовуються для виробництва інших товарів і послуг. Вони використовуються знову і знову в процесі виробництва. Також називаються капітальними благами та фізичним капіталом. Капітальні ресурси (елементарні) - товари, які виготовляються людьми та використовуються для виробництва інших товарів і послуг. Прикладами засобів виробництва є інструменти, машини та будівлі».	Glossary of Economics and Personal Finance Terms [19]
«природні ресурси (natural resources). Земля, включаючи ґрунт, повітря, воду, корисні копалини, тваринний і рослинний світ. Включаються ресурси навколишнього середовища, які підтримують життя та здоров'я, забезпечують зручності та енергетичні ресурси; людські ресурси та фізичний капітал виключаються. невідновлювані ресурси (non-renewable resources). Високопне паливо або метали, які є вичерпними рідковими земної поверхні»	«1. Товари тривалого користування, здатні виробляти потік товарів або послуг протягом певного періоду часу. 2. Фактор виробництва, що відрізняється від землі підприємця та робочої сили, яка використовується в даний момент. 3. Сума грошей, яка інвестується в комерційне підприємство. 4. Накопичені витрати, що призводять до вищих наступних доходів, як у людському капіталі. 5. Багатство. 6. Накопичена робоча сила; мінова вартість, яка стає багатством; за Марксом»	Routledge Dictionary of Economics [20, с. 52, 282, 289]

Джерело: складено автором

Із визначень «ресурси» і «капітал» видно, що вони є схожими за своєю суттю та пов'язані. Так, *kapital* можна визначити як наявну вартість (активи, кошти, майно, багатство), що може приносити додаткову вартість, виступаючи фактором виробництва у якості ресурсу. *Ресурси* – це наявні запаси цінностей, які можуть бути використані у разі по-

треби для виробництва товарів чи послуг або отримання інших цінностей. Тобто ресурси – це певний наявний потенціал, те, що може бути використано для різних цілей, але не обов'язково реалізовано. *Kapital* є якісною характеристикою ресурсу, тобто активізований ресурс. У цьому сенсі ресурси є ширшою за капітал категорією. Капітал – це ресурс,

який перетворено (через інвестування, використання, структуризацію) на засіб створення вартості, прибутку.

Вважається, що поняття «людські ресурси» (ЛР) замінило та витіснило поняття «трудові ресурси» і «персонал» [4, с. 237], тому категорія є складною з точки зору різного сприйняття на макрота мкрорівні. Разом із цим, як було відзначено раніше, поняття «людські ресурси» є найбільш розповсюдженим у світі для характеристики працюючої людини та застосовується у сфері управління персоналом підприємств та організацій. Іншими словами, поняття «людські ресурси» застосовують найбільше у зарубіжній науковій літературі по відношенню до управління людьми у процесі праці. Тому логічно використовувати поняття у цьому сенсі також, якщо мова йде про рівень підприємства. Втім поняття «людські ресурси» використовують на різних рівнях.

В «Енциклопедії сучасної України» ЛР визначають, як «сукупність людей (працівників) із їх фізичними і розумовими здібностями та відповідними трудовими компетенціями» [11]. Іншими словами ЛР – це сукупність людей (працівників) і їх

людського капіталу (ЛК). Людський капітал на рівні індивіда розуміємо, як «сукупність якісних характеристик людини: здібностей, трудових навичок, знань, мотивацій, освітнього і культурного розвитку, здоров'я, що формуються у процесі її життєдіяльності шляхом інвестування та використовуються нею у трудовій і суспільній діяльності» [12, с. 24].

З цього слідує, що *людські ресурси (ЛР)* – це одна з основних форм ресурсів, що охоплює сукупність індивідів, їх кількісні характеристики (чисельність, демографічна структура) та якісні характеристики (знання, здібності, навички, здоров'я, мотивація, тобто людський капітал), які у разі потреби можуть бути залучені до економічної, соціальної чи іншої продуктивної діяльності. Особливостями цього визначення є розуміння, що:

- людські ресурси – це певний потенціал участі (можливість використання людського капіталу люди);
- людський капітал – виступає внутрішньою характеристикою людини для участі;
- реальна участь – це трудова активність, економічна, соціальна зайнятість тощо (див. рисунок).

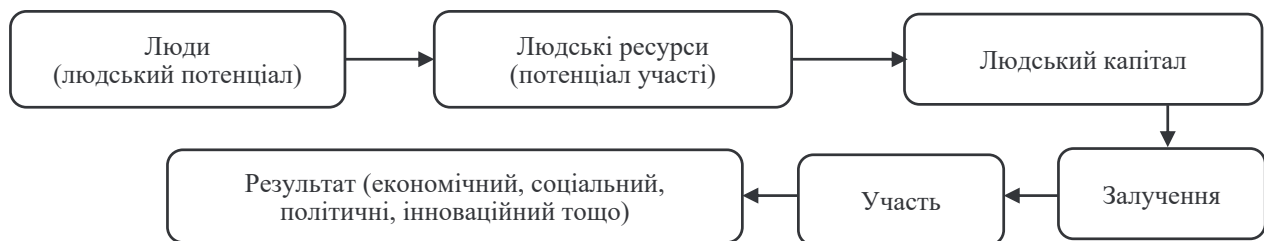


Рисунок. Концептуальна схема реалізації людських ресурсів

Джерело: складено автором

Отже, людські ресурси на макрорівні – це не лише наявна кількість працездатного населення, а й потенціал його залучення для створення товарів, послуг, інших суспільно-значущих цінностей.

Слід відзначити, що складові людського капіталу часто розглядаються окремо, як окремі види капіталу людини. Так, О.А. Грішнова докладно вивчала у синергетичному поєднанні людський, інтелектуальний і соціальний капітал людини, даючи їм такі визначення [2, с. 35, 36]: «людський капітал (ЛК) – це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу. ... Інтелектуальний капітал (ІК) - інтелектуальні здатності людей у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної діяльності людиною індивідуально або в рамках певного колективу і підвищують ефективність праці й доходи. Соціальний капітал

(СК) – є особливою формою капіталу, що існує в таких елементах громадської організації, як соціальні мережі, соціальні норми й довіра, що створюють умови для координації й кооперації заради взаємної вигоди. Соціальний капітал дає можливість найефективніше використовувати інші види капіталу, а іноді й компенсувати їх відсутність. Використання соціального капіталу дозволяє швидше одержувати інформацію, залучати висококваліфікованих професіоналів, знаходити фінансову, політичну і суспільну підтримку для певних проектів». На думку О.А. Грішнкової «кожен з цих видів капіталу - людський, інтелектуальний і соціальний – стає не лише найпотужнішим самостійним економічним активом, але й необхідною умовою ефективного використання усіх інших економічних активів [2, с. 38]. «Щоб відродити Україну, здійснити бажані соціально-економічні перетворення, потрібно зберегти і розвинути ЛК, ІК та СК нації», – пише О.А. Грішнова. Тобто розглядає їх як окремі види капіталу людини. Втім, інтелектуальний, соціальний капітал, як і капітал здоров'я, освітній, організаційно-підприємницький, культурно-моральний, мотиваційний капітал – це все складові людського капіталу

людини (підвиди людського капіталу), які можуть бути використані як ресурс самою людиною, підприємством або іншою організацією для отримання певних вигід.

Отже, поняття «людські ресурси» можна застосувати на макрорівні для характеристики усіх людей: і працездатного населення, що може бути залученим до економічної або іншої діяльності; і економічно активного, працюючого населення; і до дітей, яких слід розвивати, виявляти таланти, та мотивувати до реалізації їх у країні; до літніх людей, яких також можна залучати до різної діяльності з реалізації власного досвіду і знань. На мікрорівні людські ресурси характеризують людей, що працюють на підприємствах, або у не комерційних організаціях, або є самозайнятими.

Отже, сформулюємо визначення. *Людські ресурси підприємства* – це сукупність працівників підприємства та потенційно залучених осіб, що характеризуються кількісними (структура, чисельність) та якісними (професійні знання, навички, досвід, інтелектуальні напрацювання, здоров'я, здібності, соціальні зв'язки, мотивація) характеристи-

ками, які у разі потреби можуть бути використані для досягнення виробничих, управлінських, інноваційних та інших цілей підприємства.

Відповідно на усіх рівнях людські ресурси потребують управління.

М. Армстронг визначає управління людськими ресурсами (HRM) як «стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту людей, які працюють в організаціях, погоджуючись також із визначеннями HRM, як видів діяльності, пов'язаних з управлінням трудовими відносинами; використання зусиль, знань, можливостей та лояльності людей в процесі праці на підприємстві для виконання робочих завдань з метою продовження діяльності підприємства у майбутньому [1, с. 5]. Г. Дасслер [7, с. 3] визначає управління людськими ресурсами (HRM) – як процес залучення, навчання, оцінки та компенсації працівників, а також врахування їхніх трудових відносин, охорони здоров'я та безпеки, а також питань справедливості. Цілі управління ЛР, що сформульовано вищенаведеними спеціалістами у галузі управління людськими ресурсами, надано у табл. 2.

Таблиця 2. Цілі управління людськими ресурсами підприємств

М. Армстронг	Г. Дасслер
<ul style="list-style-type: none"> ● підтримка організації у досягненні її цілей шляхом розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами (HR), інтегрованою з бізнес-стратегією (стратегічне HRM); ● сприяння розвитку високопродуктивної культури на підприємстві; ● забезпечення наявності в організації талановитих, кваліфікованих та залучених співробітників; ● створення позитивних трудових відносин між керівництвом та співробітниками, а також клімату взаємної довіри; ● заохочення застосування етичного підходу до управління персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> ● проведення аналізу роботи (визначення характеру роботи кожного працівника); ● планування потреб у робочій силі та підбір кандидатів на роботу; ● відбір кандидатів на роботу; ● орієнтація та навчання нових працівників; ● управління заробітною платою (компенсація працівників); ● надання стимулів та пільг; ● оцінка ефективності роботи; ● комунікація (співбесіди, консультування, дисциплінарні стягнення); ● навчання працівників та розвиток менеджерів; ● побудова відносин з працівниками та залученості; ● рівні можливостей та позитивного впливу; ● охорона здоров'я та безпека працівників; ● розгляд скарг та трудові відносини.

Джерело: складено за [1, с. 5-6; 7, с. 3]

Як видно із таблиці 2, М. Армстронг формулює цілі більш стратегічного характеру, а Г. Дасслер – оперативного та тактичного.

Отже, *управління ЛР* включає цілий ряд дій для створення продуктивних взаємин між працівниками і між працівниками і організацією.

В сфері управління людськими ресурсами постійно з'являються багато напрямів, концепцій, наприклад «управління людським капіталом, лояльністю і залученістю персоналу, управління талантами, управління персоналом на основі розвитку компетенцій, електронне та цифрове управління персоналом. Тобто кожен час має свої особливості та тонкощі. Наприклад, на сьогоднішній день важливим напрямом є цифровізація управління ЛР, розвиток цифрових компетенцій, а у період воєнного стану – адаптація людей та розвиток навичок, що потрібні в умовах воєнного часу на випадки загроз або виникнення кризових ситуацій, активне використання дистанційних форм праці.

Управління людськими ресурсами та розвиток кожного його компоненту має важливе значення в умовах повоєнного відтворення. Якісний компонент ЛР – ЛК – робить його цінним для отримання додаткового доходу та визначає конкурентні переваги суспільства та підприємств. Разом із цим об'єкт управління живі люди, особистості, із притаманними ним інтелектуальними і фізичними якостями, психологічними і ментальними особливостями, потребами. Цінність ЛР як фактору розвитку підприємств зростає. У цьому сенсі не слід недооцінювати важливий компонент ЛР – «потенціал участі» (можливість використання), який в умовах воєнного стану і повоєнного відтворення виходить на передній план. У книзі «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice» звертається увага на тому, що «практика позначення людей ресурсами, ніби вони є будь-яким іншим фактором виробництва, часто критикується, а термін «людські ресурси» зводить людей до тієї ж категорії цінності,

що й матеріали, гроші та технології», тобто говориться про те, що ресурси є цінними лише тоді, коли можна експлуатувати або перетворювати на економічну цінність [1, с. 4]. Втім цінність ресурсів дійсно у тому, що їх можна використати за потреби (їх кількісні і якісні характеристики), що дозволяє продовжувати підприємству працювати у майбутньому. Тому питання умов, які створюють держава і підприємства для людей, формуючи їх задоволеність своїм життям і працею в Україні, надаючи можливість реалізувати людський капітал, стають вельми актуальними на шляху розвитку та наявності ЛР в країні.

Висновки. Таким чином, головною цінністю розвиненого суспільства є людина: здорова, освічена, матеріально забезпечена, задоволена життям. Людські ресурси – це найважливіший ресурс держави та підприємств, який має складну структуру. ЛР включають кількісні і якісні характеристики людини та потенційний і мотиваційний аспект, а саме «потенціал участі», можливість використовувати робочу силу людини, як здатність працювати, і різні види людського капіталу за потреби. Так, *людські ресурси*

підприємства – це сукупність працівників підприємства та потенційно залучених осіб, що характеризуються кількісними (структура, чисельність) та якісними (професійні знання, навички, досвід, інтелектуальні напрацювання, здоров'я, здібності, соціальні зв'язки, мотивація) характеристиками, які у разі потреби можуть бути використані для досягнення виробничих, управлінських, інноваційних та інших цілей підприємства.

Повоєнне відтворення України, її соціально-економічний розвиток потребує наявності ЛР, що вимагає створення в країні сприятливих умов на різних рівнях. Потрібна дієва державна мотиваційна політика із розвитку людських ресурсів, підкріплена політикою у галузі освіти, сфери здоров'я, соціального розвитку. На рівні підприємств доречним є перегляд філософії управління людськими ресурсами в умовах воєнного часу і перспектив післявоєнного відтворення. Тому у подальших дослідженнях слід сконцентрувати увагу на проблемах і викликах розвитку людських ресурсів в Україні та напрямках трансформації філософії управління людськими ресурсами підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 2014. URL: <https://surli.cc/awybku>
2. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34-42. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db5e5bee-8e4b-40e4-9fc6-77ed01b35f21/content>
3. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
4. Лаптев В.І., Іванова О.Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: ФОП Панов А.М, 2017. С. 236-238.
5. Storey J. *Human Resource Management – Defining the Field*. *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar, 2016. URL: <https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf>
6. Boxall P., Purcell J., Wright P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. 2008. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
7. Dessler G. *Human Resource Management*. Fifteenth Edition. Florida International University. 2017. URL: <https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2022/11/Human-Resource-Management-by-Gary-Dessler-15th-ed.pdf>
8. Kulik C., Perry E.L. *Human Resources for the Non-HR Manager* (2nd edition). Publisher: Routledge. 2023. 364 p. <https://doi.org/10.4324/9781315767536>
9. Stone D.L., Deadrick, D.L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. № 25 (2). P. 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
10. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*. 2016. Iss. 21. P. 2579–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
11. Людські ресурси. *Енциклопедія сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-59920>
12. Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Управління розвитком людського капіталу підприємств: інституціональний аспект: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2015. 268 с.
13. Словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/>
14. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С.М. Гончарова. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
15. Туренко А.М., Дмитрієв І.А., Іванілов О.С., Шевченко І.Ю. Словник економіста та підприємця. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
16. Resources. *Business Standard*. URL: <https://www.business-standard.com/about/what-is-resource>
17. Wolff M. Economic Resources: Examples and Different Types. *Outlier*. 2022. March, 31. URL: <https://articles.outlier.org/economic-resources-examples>
18. Collin P.H. *Dictionary of Economics*. London: A & C Black. 2006. URL: <https://universitysocialteaching.uniurb.it/wp-content/uploads/2021/01/Dictionary-of-economics.pdf>
19. Glossary of Economics and Personal Finance Terms. URL: https://www.stlouisfed.org/education/glossary#sr_glossary%20index=R
20. Rutherford D. *Routledge Dictionary of Economics*. Taylor & Francis e-Library, 2005. URL: <https://library.wbi.ac.id/repository/79.pdf>

Надійшла до редакції 18.08.2025 р.
Прийнята до друку 09.09.2025 р.

REFERENCES

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. <https://surli.cc/awybku>
2. Hrishnova, O. A. (2014). Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, evaluation, and directions of development. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 34–42. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db5e5bee8e4b-40e4-9fc6-77ed01b35f21/content> [in Ukrainian].
3. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O., & Shevchenko, A. S. (2023). New challenges for the theory and practice of human capital in the conditions of Industry 4.0: a competency aspect. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> [in Ukrainian].
4. Laptiev, V. I., & Ivanova, O. Yu. (2017). Human resources – a factor of production or investment in the future. In *Modern problems of enterprise management: theory and practice* (pp. 236–238). FOP Panov A.M. [in Ukrainian].
5. Storey, J. (2016). Human Resource Management – Defining the Field. In *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar. <https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf>
6. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
7. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Florida International University. <https://www.advisory21.com/wp-content/uploads/2022/11/Human-Resource-Management-by-Gary-Dessler-15th-ed.pdf>
8. Kulik, C., & Perry, E. L. (2023). *Human Resources for the Non-HR Manager* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315767536>
9. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
10. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2579–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
11. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. (n.d.). Human resources. <https://esu.com.ua/article-59920> [in Ukrainian].
12. Briukhovetska, N. Yu., & Chorna, O. A. (2015). *Management of the development of human capital of enterprises: institutional aspect: a monograph*. Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine [in Ukrainian].
13. Slovník ukraínskoi movy. (n.d.). <https://slovník.ua/> [in Ukrainian].
14. Honcharov, S. M., & Kushnir, N. B. (2009). *Explanatory dictionary of an economist*. Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
15. Turenko, A. M., Dmytriiev, I. A., Ivanilov, O. S., & Shevchenko, I. Yu. (2018). *Dictionary of an economist and entrepreneur*. KhNADU [in Ukrainian].
16. Resources. (n.d.). Business Standard. <https://www.business-standard.com/about/what-is-resource>
17. Wolff, M. (2022, March 31). Economic Resources: Examples and Different Types. *Outlier*. <https://articles.outlier.org/economic-resources-examples>
18. Collin, P. H. (2006). *Dictionary of Economics*. London: A & C Black. <https://universitysocialteaching.uniurb.it/wp-content/uploads/2021/01/Dictionary-of-economics.pdf>
19. Glossary of Economics and Personal Finance Terms. (n.d.). https://www.stlouisfed.org/education/glossary#sr_glossary%20index=R
20. Rutherford, D. (2005). *Routledge Dictionary of Economics*. Taylor & Francis e-Library. <https://library.wbi.ac.id/repository/79.pdf>

Received: 18.08.2025

Accepted: 09.09.2025

Чорна О. А. Визначення людських ресурсів підприємств у перспективах повоєнного відтворення економіки України

Стаття присвячена уточненню сутності людських ресурсів підприємств, визначенню взаємозв'язку між поняттями «людські ресурси» і «людський капітал». Встановлено, що *людські ресурси підприємства* – це сукупність працівників підприємства та потенційно залучених осіб, що характеризуються кількісними (структура, чисельність) та якісними (професійні знання, навички, досвід, інтелектуальні напрацювання, здоров'я, здібності, соціальні зв'язки, мотивація) характеристиками, які у разі потреби можуть бути використані для досягнення виробничих, управлінських, інноваційних та інших цілей підприємства. Виділено цілі управління людськими ресурсами підприємств.

Ключові слова: людські ресурси, людський капітал, ресурси, капітал, підприємства, повоєнне відтворення, цілі управління людськими ресурсами підприємств.

Chorna O. A. Determination of human resources of enterprises in the prospects of post-war reconstruction of the economy of Ukraine

The article is devoted to clarifying the essence of human resources of enterprises. Despite a significant number of deep and meaningful studies on human resources management, the problem of lack of human resources in Ukraine requires intensification of scientific research in this direction, in particular in the prospects of post-war reconstruction of the economy of Ukraine.

The relationship between the concepts of «human resources» and «human capital» is determined.

Based on the research conducted, it was established that human resources are one of the main forms of resources, encompassing a set of individuals, their quantitative characteristics (number, demographic structure) and qualitative characteristics (knowledge, abilities, skills, health, motivation, i.e. human capital), which, if necessary, can be involved in economic, social or other productive activities. The features of this definition are the understanding that: human resources are a certain potential for participation (the ability to use the human capital of people); human capital is an internal characteristic of a person for participation; real participation is labor activity, economic, social employment, etc.

It is substantiated that at the micro level, human resources characterize people working in enterprises, non-commercial organizations or are self-employed. Let us formulate a definition. Human resources of an enterprise are a set of employees of an enterprise and potentially involved persons, characterized by quantitative (structure, number) and qualitative (professional knowledge, skills, experience, intellectual achievements, health, abilities, social ties, motivation) characteristics, which, if necessary, can be used to achieve production, management, innovation and other goals of the enterprise.

The goals of human resources management of enterprises are highlighted.

Keywords: human resources, human capital, resources, capital, enterprises, post-war reproduction, objectives of human resources management of enterprises.