

УДК 331.101.3:005.336.2

Колянюк О. В.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. В сучасних умовах питання розвитку людського капіталу перебуває у центрі уваги як наукової спільноти, так і практиків управління. Якість цього ресурсу визначає не лише масштаби та інтенсивність економічної експансії підприємств і галузей, що перебувають на стадії активного зростання, але й можливість відновлення тих, що зазнали стагнаційних процесів чи опинилися у стані кризових явищ, зокрема в умовах воєнного часу. Водночас формування і розвиток людського капіталу є багатофакторним процесом, на що впливають як макроекономічні, так і мікроекономічні детермінанти. Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування підходів до формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємств. У статті розглядаються актуальні аспекти управління процесами розвитку людського капіталу з урахуванням потреб сучасного ринку. Сформульовано ключові завдання для українських підприємств у цій сфері, здійснено порівняльний аналіз традиційних та інноваційних підходів до управління людським капіталом, а також обґрунтовано організаційно-економічний механізм його розвитку в умовах інноваційної економіки. Людський капітал являє собою багатокомпонентну систему, що охоплює знання, компетентності, професійні навички, досвід і здоров'я, які забезпечують підвищення продуктивності праці та сприяють особистісному й професійному розвитку індивіда. Інвестування у сферу освіти, професійної підготовки та охорони здоров'я виступає базовим інструментом підвищення якості людського капіталу, що, у свою чергу, забезпечує економічне зростання, скорочення безробіття та зростання рівня добробуту населення. Різні теоретичні підходи до інтерпретації та дослідження людського капіталу дозволяють глибше усвідомити його роль у розвитку суспільства й економіки, а також формувати ефективні стратегії і політики для досягнення позитивних змін у різних сферах життєдіяльності. Таким чином, дослідження сутності та особливостей людського капіталу є важливим завданням сучасної економічної науки та управлінської практики. Ефективне управління інвестиціями в цей ресурс здатне забезпечити значний соціально-економічний ефект і створити умови для стійкого розвитку та процвітання суспільства.

Ключові слова: людський капітал, управління, організаційно-економічний механізм, інноваційне підприємство, модель.

Kolyanko O. V.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Abstract. In today's environment, the development of human capital is at the center of attention for both the academic community and management practitioners. The quality of this resource determines not only the scale and intensity of economic expansion of enterprises and industries that are in a stage of active growth, but also the opportunities for recovery of those that have experienced stagnation or fallen into crisis, particularly under wartime conditions. At the same time, the formation and development of human capital is a multifactorial process influenced by both macroeconomic and microeconomic determinants. The purpose of this article is to provide theoretical and methodological justification for approaches to forming the organizational and economic mechanism of enterprise human capital management. This article examines relevant aspects of managing human capital development processes in line with the needs of the modern market. It formulates the key tasks for Ukrainian enterprises in this area, provides a comparative analysis of traditional and innovative approaches to human capital management, and substantiates the organizational and economic mechanism of its development within the framework of an innovative economy. Human

capital represents a multi-component system that includes knowledge, competencies, professional skills, experience, and health, all of which enhance labor productivity and foster the personal and professional development of individuals. Investment in education, vocational training, and healthcare serves as a fundamental tool for improving the quality of human capital, which in turn promotes economic growth, reduces unemployment, and raises the standard of living. Different theoretical approaches to interpreting and studying human capital allow for a deeper understanding of its role in the development of society and the economy, while also enabling the design of effective strategies and policies aimed at achieving positive transformations in various spheres of life. Thus, the study of the essence and characteristics of human capital is an important task of modern economic science and management practice. Effective management of investments in this resource can ensure significant socio-economic benefits and create the conditions for sustainable development and societal prosperity.

Keywords: human capital, management, organizational and economic mechanism, innovative enterprise, model.

JEL Classification: M00, M12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-22>

Постановка проблеми. Сучасний бізнес у контексті глобальних викликів функціонує в умовах посиленої конкурентної боротьби, швидкоплинних трансформацій соціально-економічного середовища та підвищеної нестабільності. За таких умов одним із ключових чинників забезпечення довгострокової ефективності підприємств виступає раціональне та стратегічно орієнтоване управління людським капіталом.

Людський капітал розглядається як стратегічний актив організації, що забезпечує формування конкурентних переваг і стійкість у глобалізованому бізнес-середовищі. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем професійної підготовки, мотивації та розвитку персоналу.

З огляду на зростаюче значення знань та інтелектуального потенціалу працівників управління людським капіталом набуває пріоритетного значення. Саме розвиток компетентностей, інноваційного мислення та здатності до адаптації персоналу стає основою забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. У науковій літературі, присвяченій проблематиці формування та реалізації стратегії управління людськими ресурсами, значний внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Зокрема, серед українських науковців варто відзначити праці Н. Бутко, С. Вовканича, В. Геєця, О. Головінова, В. Гриньова, М. Долішнього, С. Задорожної, Т. Заяць, Є. Крикавського, М. Козоріз, А. Ксеніна, О. Кузьміна та інших. У західній науковій традиції істотний доробок у сфері стратегічного управління здійснили М. Армстронг, Б. Артур, Д. Датта, М. Джанссенс, П. Боксолл, П. Парселл, А. Томпсон та інші вчені.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, проблема стратегічного управління людським капіталом в українських реаліях залишається недостатньо комплексно опрацьованою. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу теоретико-методологічних засад та розробки прикладних підходів, адаптованих до специфіки національного соціально-економічного середовища.

Постановка завдання. Актуальним завданням є дослідження сучасних концептуальних підходів та здійснення комплексного аналізу системи управління людським капіталом на підприємствах з метою виявлення її впливу на рівень конкурентоспроможності. Необхідно розглянути теоретико-методологічні засади управління людським капіталом та конкурентоспроможності підприємств, а також проаналізувати практичні аспекти реалізації стратегій управління людським капіталом у діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління людським капіталом виступає інструментом підвищення ефективності інвестицій у персонал та формування сприятливого, продуктивного організаційного середовища. Реалізація цього процесу потребує системного підходу та координації між різними структурними підрозділами й управлінськими рівнями, що забезпечує оптимальне використання ключового ресурсу організації – працівників, а також сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпеченню сталого розвитку.

Управління людським капіталом можна визначити як стратегічно орієнтований підхід до управління персоналом, спрямований на максимізацію його внеску в досягнення місії та завдань організації. Цей процес охоплює всі етапи роботи з працівниками, зокрема відбір і найм, професійне навчання та розвиток, оцінювання результатів діяльності, стимулювання і мотивацію, а також збереження кваліфікованих та талановитих кадрів [1].

Ключові елементи управління людським капіталом охоплюють широкий спектр напрямів, що забезпечують ефективне використання та розвиток персоналу як стратегічного ресурсу організації. Зокрема:

1. Формування стратегії – розроблення цілісної концепції управління людським капіталом, яка визначає напрями його розвитку та використання з метою досягнення стратегічних орієнтирів організації.

2. Рекрутинг та добір персоналу – відбір і залучення кваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати функціональні завдання.

3. Професійний розвиток і навчання – створення умов для підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій і нарощування інтелектуального потенціалу працівників.

4. Оцінювання результативності та система винагород – запровадження механізмів оцінки ефективності діяльності персоналу та стимулювання досягнення високих результатів через матеріальні й нематеріальні інструменти.

5. Збереження та розвиток талантів – формування умов для довгострокового співробітництва з найбільш цінними працівниками, які забезпечують інноваційність і конкурентні переваги організації.

6. Забезпечення добробуту та здоров'я – створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє збереженню фізичного і психологічного стану персоналу та підвищує його продуктивності.

7. Аналітика та вимірювання ефективності – застосування інструментів HR-аналітики для оцінки внеску людського капіталу у досягнення організаційних результатів і визначення напрямів оптимізації.

8. Розвиток лідерства – цілеспрямоване формування управлінських і лідерських якостей, що забезпечує підготовку ефективних керівників та підсилює управлінський потенціал.

9. Адаптивність до змін – здатність персоналу й організації швидко реагувати на трансформації бізнес-середовища, включаючи впровадження новітніх технологій, зміну ринкових тенденцій та інших зовнішніх факторів.

10. Соціальна відповідальність – інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності в управління людським капіталом, що передбачає дотримання рівних можливостей, екологічну свідомість та підтримку суспільно важливих ініціатив.

Управління людським капіталом виступає визначальним чинником підвищення ефективності функціонування та забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки воно охоплює цілісну систему заходів, спрямованих на формування, розвиток і збереження трудового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів бізнесу. Його важливість підтверджується низкою ключових аспектів.

По-перше, управління людським капіталом сприяє оптимізації витрат, пов'язаних із пошуком, доббором і підготовкою персоналу, водночас забезпечуючи залучення та збереження висококваліфікованих фахівців. По-друге, ефективне застосування відповідних механізмів управління підвищує рівень задоволеності та залученості працівників у виробничі процеси, що безпосередньо відображається на зростанні продуктивності та результативності діяльності організації. По-третє, даний підхід дозволяє своєчасно виявляти співробітників із високим потенціалом та створювати умови для їхнього професійного розвитку.

Крім того, управління людським капіталом забезпечує узгодженість можливостей трудових ресурсів зі стратегічними завданнями бізнесу, сприяє впровадженню справедливих і конкурентоспроможних систем винагороди та соціального забезпечення, а також передбачає використання системи аналітичних індикаторів для оцінки результативності персоналу – зокрема, рівня плинності кадрів, ефективності програм навчання та показників утримання працівників. Важливою складовою цього процесу є дотримання норм трудового законодавства, а також формування позитивного соціально-психологічного клімату та організаційної культури, що забезпечує сприятливі умови для розвитку персоналу та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Управління людським капіталом передбачає стратегічно орієнтований та комплексний підхід до оптимізації використання трудового потенціалу організації. Важливою передумовою цього процесу є визначення чітких бізнес-цілей та їх узгодження зі стратегією управління людським капіталом [4]. Для цього необхідним є проведення системного аналізу поточних і перспективних потреб у робочій силі, що дозволяє виявити наявні прогалини у кваліфікації персоналу. На основі такого аналізу формується план із залучення, утримання та розвитку ключових талантів. Впровадження ефективних процедур добору й відбору персоналу сприяє залученню найкращих кандидатів для заповнення вакантних позицій.

Сучасні підприємства дедалі активніше застосовують цифрові технології та інструменти аналітики даних у сфері управління людськими ресурсами, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

У науковій та практичній площині поняття “управління людським капіталом” і “управління людськими ресурсами” нерідко використовуються як взаємозамінні, що може призводити до певної термінологічної плутанини. Водночас між ними існують відмінності, які доцільно враховувати у процесі дослідження та практичної реалізації стратегій розвитку персоналу. Порівняльна характеристика зазначених понять наведена на рисунку 1.

Управління людським капіталом та управління людськими ресурсами, незважаючи на наявність певних спільних рис, мають відчутні концептуальні та функціональні відмінності.

Схожість між підходами полягає у наступному:

1. Обидві концепції спрямовані на ефективне управління трудовими ресурсами організації.

2. Вони виходять із визнання ключової ролі персоналу у досягненні стратегічних і тактичних бізнес-цілей.

3. В обох підходах значна увага приділяється процесам добору, навчання, розвитку та стимулювання працівників.

Управління людським капіталом	Управління людськими ресурсами
Управління людським капіталом є більш стратегічним та передбачуваним підходом до управління співробітниками.	Управління людськими ресурсами більше фокусується на адміністративних завданнях, пов'язаних з управлінням співробітниками.
Застосовує комплексний та інтегрований підхід до управління талантами, включаючи різні функції управління людськими ресурсами.	Вирішує щоденні дії, такі як виплата зарплати, соціальні вигоди та виконання вимог.
Акцентує на розвиток та використання навичок та знань співробітників для підвищення результативності бізнесу.	Наголошує на виконанні та регулюванні трудового законодавства.
Високо цінує аналітику даних та технології для прийняття обґрунтованих рішень.	Високо цінує збереження персональних записів та забезпечення відповідності організації законодавству.
Бачить співробітників як інвестицію в майбутній успіх організації.	Бачить співробітників як витрату для організації.

Рис. 1. Порівняльна характеристика управління людським капіталом та управління людськими ресурсами

Джерело: [2]

Відмінності мають більш глибинний характер:

1. Управління людським капіталом розглядається як стратегічний та довгостроково орієнтований підхід, спрямований на формування конкурентних переваг підприємства, тоді як управління людськими ресурсами здебільшого виконує адміністративні та операційні функції, пов'язані з поточною діяльністю.

2. У межах управління людським капіталом головний акцент робиться на інвестуванні у розвиток компетенцій, знань та навичок персоналу, тоді як управління людськими ресурсами значною мірою зосереджується на дотриманні трудового законодавства, регулятивних вимог та кадрового обліку.

3. Управління людським капіталом активно застосовує цифрові технології та інструменти аналітики даних для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, у той час як управління людськими ресурсами акцентує увагу на документуванні та формальному забезпеченні кадрових процедур.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління людським капіталом є стратегічно спрямованим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, тоді як управління людськими ресурсами виконує роль базової системи організаційної підтримки адміністративних процесів [5].

Ефективне управління людським капіталом дозволяє не лише підвищити продуктивність праці,

але й забезпечити сталий розвиток організації шляхом відповідності кадрового потенціалу стратегічним завданням бізнесу. Особливе значення має розвиток навичок працівників, адже дослідження свідчать, що отримані у процесі роботи компетенції формують близько 46% середнього доходу індивіда протягом життя. Компанії, які системно інвестують у людський капітал, демонструють вищі показники внутрішньої мобільності, підвищуючи працівників на більш оплачувані позиції в межах кар'єрної траєкторії.

Крім того, розвиток людського капіталу створює додаткові вигоди для бізнесу: він забезпечує стабільніші прибутки, підвищує стійкість під час кризових явищ, а також сприяє зниженню рівня плинності кадрів приблизно на 5% у порівнянні з компаніями, що не приділяють належної уваги цій сфері.

Отже, підприємства мають постійно інвестувати у формування знань, розвиток навичок, підтримку мотивації та корекцію поведінкових моделей персоналу, а також зберігати оптимальну кількість і структуру працівників. Вартість людських ресурсів у межах підприємства є змінною величиною, яка залежить від ефективності управління: вона може зростати, залишатися стабільною або знижуватися залежно від того, наскільки раціонально використовуються інструменти системи управління персоналом, що наочно продемонстровано на рисунку 2.



Рис. 2. Модель управління людськими ресурсами як джерело стійкої конкурентної переваги

Джерело: [3]

Як видно з рисунка 2, управління людськими ресурсами відіграє не лише функціональну роль у формуванні поведінкових моделей працівників у межах підприємства, але й виступає ключовим чинником розвитку персоналу як джерела стійкої конкурентної переваги. Очевидно, що управління людським капіталом є визначальним фактором підвищення продуктивності працівників, оскільки саме практики управління трансформують персонал у рушійну силу організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [2].

Ефективне управління людським капіталом передбачає забезпечення підприємства компетентними кадрами, формування системи їх мотивації, створення умов для професійного зростання та розвитку. Конкурентоспроможність підприємства базується не лише на наявності кваліфікованих працівників і їхніх індивідуальних талантів, але й на позитивному соціально-психологічному кліматі та організаційній культурі, які формуються внаслідок якісного управління персоналом. Саме сприятливий робочий клімат та культура дозволяють інтегрувати індивідуальні цілі співробітників із стратегічними завданнями підприємства, створювати синергетичний ефект і забезпечувати високі результати діяльності всієї команди, що в кінцевому підсумку визначає успішність організації.

Отже, відправною точкою для підприємств, які прагнуть ефективно управляти людським капіталом та формувати конкурентні переваги на основі власних трудових ресурсів, є концентрація зусиль на розвитку відповідних управлінських практик. Оскільки працівники нині розглядаються як ключовий стратегічний актив та основне джерело конкурентних переваг, підприємства мають приділяти особливу увагу інвестиціям у процеси добору, мотивації, систем компенсацій та соціальних пакетів, організації навчання й розвитку персоналу, а також його збереження. Це вимагає постійного вдосконалення та адаптації існуючих підходів управління людським капіталом до умов динамічного бізнес-середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Людський капітал у сучасному суспільстві та економіці розглядається як один із провідних чинників розвитку та підвищення продуктивності. Його значущість визначається тим, що саме інвестиції в освіту, професійне навчання, підвищення кваліфікації та інші форми розвитку компетентностей персоналу створюють передумови для сталого економічного зростання та соціального прогресу.

Категорія “людський капітал” має різні інтерпретації залежно від наукових підходів і дисциплін, у межах яких вона вивчається, що формує можливість багатогранного теоретичного осмислення та практичного застосування цього поняття.

Управління людським капіталом постає як стратегічна концепція організаційного менеджменту, спрямована на максимізацію внеску працівників у досягнення цілей та завдань організації. Даний процес охоплює широкий комплекс напрямів, серед яких: формування та реалізація стратегії управління персоналом, рекрутинг і добір кадрів, організація навчання та професійного розвитку, оцінювання результатів праці, системи винагород і стимулювання, збереження та розвитку талантів, турбота про здоров’я й добробут працівників, аналітика й вимірювання ефективності, розвиток лідерського потенціалу, здатність до адаптації в умовах змін і реалізація принципів соціальної відповідальності.

Ефективне управління людським капіталом виступає одним із визначальних чинників зростання конкурентоспроможності, оскільки сприяє залученню, збереженню та розвитку талановитих фахівців, формує інноваційний потенціал і підвищує результативність діяльності.

Таким чином, інвестиції в управління людським капіталом мають розглядатися організаціями як стратегічний пріоритет, що забезпечує стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. Формування системи, яка поєднує найм, навчання, мотивацію та розвиток працівників, є ключовим завданням сучасних підприємств, орієнтованих на досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Прохоровська С. А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль : Економічна думка, 2018. С. 86-90.
2. Ахновська І. О., Болгов В. Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590/2508>.
3. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2021. № 176. С. 53-57. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8158/1/Grynko.pdf>.
4. Костишин В. І., Рибак Н. Б. Сучасні методи управління персоналом. Молодіжна наукова ліга. 2023. С. 87-90. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conferenceproceedings/article/view/467/472>.
5. Стойка В. О., Точиліна Ю. Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2425/2345>.

REFERENCES

1. Prokhorovska, S. A. (2018), Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom, Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, Ekonomichna dumka, Ternopil, s. 86-90.
2. Akhnovska, I. O. and Bolhov, V. Ye. (2023), Upravlinnia liudskym kapitalom biznes-spilnoty v umovakh ekonomiky znan, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 52, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590/2508>.
3. Hryenko, T. V. and Nastychenko, Yu. V. (2021), Teoretychni zasady stratehichnoho upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, № 176, s. 53-57, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8158/1/Grynko.pdf>.
4. Kostyshyn, V. I. and Rybak, N. B. (2023), Suchasni metody upravlinnia personalom, *Molodizhna naukova liha*, s. 87-90, available at: <https://archive.liga.science/index.php/conferenceproceedings/article/view/467/472>.
5. Stoika, V. O. and Tochylyna, Yu. Yu. (2023), Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 50, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2425/2345>.

Стаття надійшла: 18.09.2025

Стаття прийнята: 23.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025