

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-54>**Сумець О.М.**

доктор економічних наук,
професор кафедри управлінських технологій
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Догадіна В.Ю.

доктор філософії PhD з менеджменту, директор,
Харківський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4364-8555>

Sumets Oleksandr

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management Technologies
“KROK” University

Dogadina Valentina

Doctor of Philosophy in Management
The Kharkiv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

ЕТАПИ ЕВОЛЮЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

STAGES OF EVOLUTION OF THE CONCEPT OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

У статті наведені результати дослідження еволюції концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами в організаціях різної галузевої належності. Зазначено, що для соціально-економічних систем трудовий ресурс розташовується на вершині піраміди рейтингу значущості факторів ефективності організації. Акцентована увага на поєднанні менеджменту формування трудового ресурсу в організації з його розвитком та використанням. Виконано етапізацію еволюції концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами, за результатами якої виділено три етапи. Побудовано аналогові моделі та описані особливості кожного етапу розвитку концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами. Акцентовано увагу на аналоговій моделі для третього етапу розвитку концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами. Вказано, що ця модель буде більш ефективнішою для управління персоналом організації за умови реалізації стратегії формування вартості людського капіталу.

Ключові слова: концепція, менеджмент, трудовий ресурс, еволюція, управління персоналом, вартість людського капіталу.

The article presents the results of a study of the evolution of the concept of effective human resource management in organizations of various industries. It is noted that for socio-economic systems, human resources are located at the top of the pyramid of the ranking of the significance of organizational efficiency factors. Emphasis is placed on the combination of management of the formation of human resources in the organization with its development and use. The evolution of the concept of effective human resource management is staged, according to the results of which three stages are identified. Based on a thorough analysis of the features of each stage, their key characteristics are described. The first stage was characterized by the search and hiring of labor; the main criterion for hiring was the physical condition of the future worker; the source of drawing labor resources was both the national labor market and the labor market of other states. Hired managers were involved in the management of human resources. The second stage was characterized by the selection of qualified personnel, the formation of a team, and fragmented development of personnel in a strictly chosen direction. The main criteria for hiring a workforce for a specific job were the candidates' physical condition, education, and development potential. The organization's human resources management has already begun to be fully based on the principles and functions of management, on the organization's management system formed in accordance with the scientific approach. Within the framework of the

third stage of development of human resources management, when selecting personnel, attention began to be paid to the ability of candidates to professional development, the formation of human capital and its management; the list of selection criteria also became more extensive, but the physical condition of the candidate, the level of professional education, the ability to develop and increase creative potential still remained the main ones. The management system of organizations began to rely on the laws of modern management, modernized management principles and the concept of creating and managing human capital. The source of drawing labor resources remained the national and international labor market; educational institutions that trained specialized specialists for the needs of business entities. The results of the completed description of the stages of development of the concept of effective human resources management were used as the basis for building their analog models. The focus was on the analog model for the third stage of development of the concept of effective human resources management. It was indicated that this model will be more effective for managing the organization's personnel provided that the strategy of forming the value of human capital is implemented.

Keywords: concept, management, labor resource, evolution, personnel management, value of human capital.

Постановка проблеми. Функціонування соціально-економічних систем, до яких відносяться підприємства, фірми чи інші організації, діяльність яких спрямована на створення товарів або послуг для населення, ґрунтується на використанні ресурсів, якими країна володіє одноосібно, або ж які купує (залучає) з інших держав. У науковій і навчальній літературі на цей момент часу панівною є точка зору, що серед всіх видів ресурсів, які використовує соціально-економічна система для нормального функціонування, трудовий ресурс є найважливішим. Також визнаним на сьогодні є твердження про те, що трудові (людські) ресурси є одним із найважливіших факторів економічного розвитку як для держав, так і для організацій, які функціонують у межах їх територій. То ж розвиток концепції ефективного менеджменту трудовим ресурсом організації є важливим для дослідників як у теоретичному, так і в методологічному аспектах. Це допоможе менеджерам організації удосконалити систему менеджменту і покращити процес управління персоналом. Отже, дана проблематика потребує подальших ґрунтовних теоретичних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюційний розвиток наукових концепцій щодо ефективності менеджменту трудовими ресурсами розпочався ще на початку минулого століття дослідженнями Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо, М. Армстронга і продовжується на сьогодні. Про це свідчить чисельна кількість публікацій закордонних і вітчизняних дослідників.

В аспекті формування ефективного менеджменту трудових ресурсів на вітчизняних підприємствах певний інтерес представляють публікації П.В. Балуєва і Г.В. Снопенко [1], Д.М. Дячкова і В.І. Ткаченко [2], О.П. Єлець [4], Н.В. Коваленко і В.В. Лисенко [5], І.І. Колобордянко й Д.Г. Бражника [6], І.Є. Мурашова і Н.П. Сисоліна [7], С.М. Лихолата [8], В.М. Лукашевич В.М. [9], К.І. Обуховської [10], О.М. Осетян, Є.С. Ігнатенко і М.С. Ігнатенко [11], С.А. Соколовського, М.Д. Науменко і М.В. Черкашиної [12], а також А.Р. Стецьківа [13].

Мурашова І.Є. і Сисоліна Н.П. [7] акцентують увагу на тому, що для формування ефективного управління трудовими ресурсами, необхідно враховувати специфіку останніх. С.А. Соколовський, М.Д. Науменко і М.В. Черкашина [12] вказують на важливість «активації внутрішніх ресурсів працівників та їх максимально ефективного використання, на необхідність втілення нових принципів і методів розробки стратегії трудо-

вими ресурсами підприємства». У публікації І.І. Колобордянко й Д.Г. Бражника [6] відзначено «важливість використання нових методів та підходів в HR-сфері» для підвищення ефективності управління трудовим ресурсом організацій.

Коваленко Н.В. і Лисенко В.В. [5] вказують «на необхідність дієвих пріоритетних програм із забезпечення розвитку робочого потенціалу країни». П.В. Балуєв і П.В. Снопенко [1] у своєму дослідженні розглянули «етапи розвитку функції управління персоналом і зробили наголос на необхідності пошуку та систематизації ефективних методів професійного розвитку персоналу в системі HR-менеджменту в умовах цифровізації суспільства». О.М. Осетян, Є.С. Ігнатенко і М.С. Ігнатенко [11] в аспекті формування ефективного менеджменту трудових ресурсів розглянули набір, підготовку, розстановку, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання трудових ресурсів, оплату і стимулювання праці як єдиний процес руху кадрів.

Дячков Д.М. і Ткаченко В.І. [2] у своєму дослідженні акцентували увагу на «необхідність переосмислення існуючих HR-стратегій для підвищення ефективності використання людських ресурсів». А.Р. Стецьків [13], досліджуючи сучасні тенденції розвитку управління персоналом у сфері гостинності, акцентував увагу саме на якості персоналу, рівні цифрової зрілості та здатності адаптуватися до міжнародних стандартів.

Отже, з огляду на аналіз чисельної кількості публікацій, що присвячені проблематиці розвитку концепції ефективності менеджменту трудовими ресурсами, можна констатувати, що остання остаточно ще не сформована. Проте результати досліджень як закордонних, так і вітчизняних вчених надають можливість прослідкувати еволюцію концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами, розпочинаючи з XVIII-го століття і закінчуючи сьогоднішнім. Знання етапів розвитку даної концепції важливе для розуміння і передбачення її розвитку в майбутньому.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження розвитку в історичному аспекті менеджменту трудовими ресурсами організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під трудовими ресурсами розуміють «певну сукупність осіб, що працюють на конкретному підприємстві або у сфері діяльності, та включають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у проведенні фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань» [9]. В публікації [8] трудові ресурси (людські ресурси) визначаються як «праців-

ники, що мають визначені професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі».

Для організацій різної галузевої належності й форм власності трудовий ресурс формується у відповідності до наявних вимог, головною серед яких є його якість. Іншими словами, трудовий ресурс повинен відповідати високим кваліфікаційним вимогам щодо виконання тих чи інших видів робіт.

Якщо провести умовне ранжування трудового ресурсу (персоналу) для організацій різної галузевої належності за критерієм професіоналізму, то очевидним буде той результат, що для соціально-економічних систем останній розташується на вершині піраміди рейтингу. І це правильно, бо людина є найвищою цінністю для держави, для компанії, для фірми, для установи. Виходячи з цього, в соціально-економічних системах актуалізується увага на менеджменті формування, розвитку та використанні трудових ресурсів. Ця концепція має свою історію розвитку. З метою ознайомлення з нею варто розглянути етапи еволюції концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами. Короткий їх опис наведено в табл. 1.

Еволюцію концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами можна представити з певним рівнем умовності трьома етапами. Перший етап відповідає орієнтовно періоду 1750–1920 рр. Ключовим питанням менеджменту цього періоду було пошук і найм робочої сили. Головним критерієм для найму слугував фізичний стан майбутнього робітника. Для черпання трудових ресурсів використовувався як національний ринок праці, так і ринок праці інших держав. Для управління трудовими ресурсами спочатку долучалися наймані управителі, а наприкінці XVIII – початку XIX ст. з появою школи наукового управління (Ф.У. Тейлор), школи адміністративного управління (А. Файоль) і школи людських відносин (М. П. Фолетт і Елтон Мейо) управління, що було засноване на використанні в основному батога, почало орієнтуватися (хоча і частково, фрагментарно) на принципи і функції менеджменту, які були сформульовані й задекларовані

засновниками вищевказаних шкіл як засіб підвищення продуктивності праці працівників і ефективності управління ними.

Другий етап умовно можна віднести на період 1920–2000 рр. У межах цього етапу головним питанням менеджменту було добір кваліфікованого персоналу, формування колективу, фрагментований (за потребою власників чи керівників підприємств, фірм, компаній) розвиток персоналу в жорстко обраному напрямі. Головними критеріями для найму трудового ресурсу з метою виконання конкретної роботи (операцій, діяльності) використовувалися фізичний стан, освіта і спроможність кандидатів до розвитку. Управління трудовими ресурсами організації вже почало повністю ґрунтуватися на принципах і функціях менеджменту, на сформованій у відповідності до наукового підходу системі управління організацією.

Джерелом черпання трудових ресурсів слугував як національний ринок праці, так і ринок праці інших держав; заклади освіти, які готували фахівців для потреб національного ринку праці.

Третій етап умовно можна віднести на період, який розпочався з 2000-х років і продовжується на цей момент часу. Початок XXI-го століття ознаменувався більш ґрунтовним підходом до пошуку і забезпечення трудовим ресурсом фірм і компаній, які вже були зорієнтовані на ринок. Тому організації почали прискіпливо підходити до процесу добору персоналу і утворення професійних колективів, що орієнтовані на стабільну прибутковість. При доборі персоналу почала приділятися увага таким моментам як виявлення спроможності кандидатів до професійного розвитку, формування і управління людського капіталу, що значно змінило підходи до створення і функціонування системи менеджменту організації. Більш розширеним став і перелік критеріїв відбору, але основними все ж залишилися фізичний стан кандидата, рівень фахової освіти, спроможність до розвитку і підвищення творчого потенціалу. Система менеджменту організацій почала спиратися на закони сучасного менеджменту,

Таблиця 1

Етапи еволюції концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами

Етапи, період (умовно)	Пріоритети у відборі	Критерії відбору	Підґрунтя для управління	Джерела черпання
I (1750–1920 рр.)	Пошук і найм робочої сили, найм управителів робочою силою	Фізичний стан	Найняті управителі, принципи управління Фредеріка Уїнслоу Тейлора, принципи і функції менеджменту Анрі Файоля, принципи управління та організаційної поведінки Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо	Ринок праці (національний, інших держав)
II (1920–2000 рр.)	Добір кваліфікованого персоналу, формування колективу, фрагментований розвиток персоналу	Фізичний стан, освіта, спроможність до розвитку	Принципи і функції менеджменту, система менеджменту організації	Ринок праці (національний, інших держав), заклади освіти
III (2000 – по т.ч рр.)	Добір персоналу, утворення професійного колективу, розвиток персоналу організації в цілому, формування і управління людським капіталом	Фізичний стан, рівень фахової освіти, спроможність до розвитку і підвищення творчого потенціалу	Закони сучасного менеджменту, осучаснені принципи менеджменту, система менеджменту організації, концепція створення і управління людським капіталом	Ринок праці (національний, інших держав), заклади освіти

Джерело: складено авторами

осучаснені принципи менеджменту та концепцію створення і управління людським капіталом.

Джерелом черпання трудових ресурсів залишився національний і міжнародний ринок праці; заклади освіти, які готували профільних фахівців для потреб суб'єктів господарювання.

Для наочності й більш глибокого розуміння наведеної вище інформації кожний етап можна формалізувати побудовою аналогових моделей тобто схем, які ілюструють взаємозв'язок між складниками концепції менеджменту трудовими ресурсами організацій. Вони представлені у вигляді графічних схем на рис. 1, 2 і 3.

З огляду на вищеописане та спираючись на аналогові моделі (рис. 1 і 2) можна констатувати, що у системі менеджменту трудових ресурсів соціально-економічних систем (підприємств, фірм, компаній, установ) головна увага донедавна приділялася трьом складникам: формуванню, розвитку і використанню трудового ресурсу.

На цей момент часу кожен із вказаних складників у фаховій літературі має достатньо ґрунтовне пояснення. Так, формування персоналу організації вважають особливою стадією, винятково важливою в її життєвому циклі, в процесі якої закладається основа її інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку.

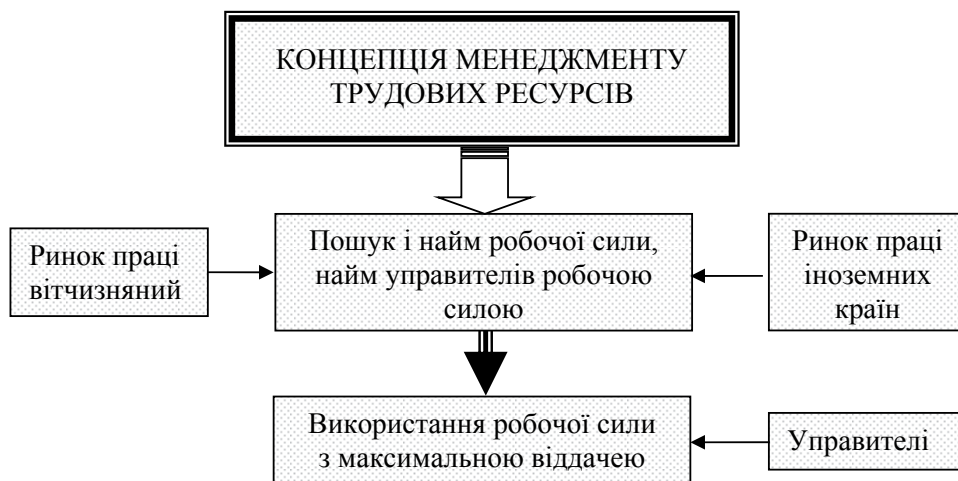


Рис. 1. Концепція менеджменту трудовими ресурсами, що сформувалася у межах першого етапу її розвитку

Джерело: розроблено авторами

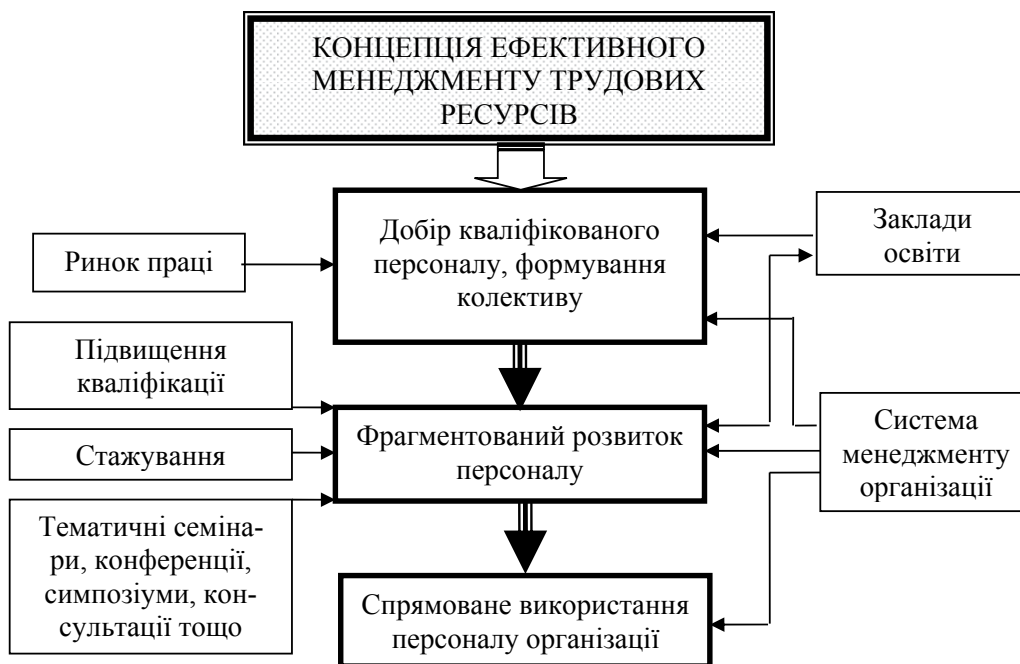


Рис. 2. Концепція менеджменту трудовими ресурсами, що сформувалася у межах другого етапу її розвитку

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3. Концепція ефективного менеджменту трудовими ресурсами, що сформувалася у межах третього етапу її розвитку

Джерело: розроблено авторами

Що ж стосується розвитку персоналу, то у Законі України «Про професійний розвиток працівників» цей складник трактується як «процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що надають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності» [3]. На цей момент часу ключовими напрямками розвитку персоналу є посилення стратегічної ролі HR-служби та цифровізація її діяльності, управління талантами, гейміфікація та безперервне навчання, підвищення гнучкості в організації роботи, а також формування ефективного зворотного зв'язку. Вказане поліпшує використання персоналу в межах організації. В публікації [4] використання персоналу визначається як «рівень реалізації трудового потенціалу працівників, який здатний приносити більший економічний ефект за менших витрат із метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів». З погляду авторів, саме третя модель (рис. 3) спроможна нині забезпечити належний рівень реалізації трудового потенціалу вітчизняних підприємств. Людський капітал і управління ним є ключовим фактором у досяг-

ненні високих фінансових результатів організацій. Це повинно враховуватися керівниками останніх при коригуванні стратегії управління персоналом.

Висновки. З огляду на вищеописане слідуює, що менеджмент трудових ресурсів соціально-економічних систем повинен чітко слідувати у своїй діяльності стратегіям формування, розвитку і використання трудового ресурсу. Ці стратегії повинні стати ключовими в загальній стратегії управління персоналом для вітчизняних підприємств, фірм, компаній і установ. Комплексна реалізація даних стратегій надасть їм можливість якнайповніше використовувати потенціал персоналу, спрямовувати його на досягнення сформульованих цілей і вирішення завдань як тактичного, так і стратегічного рівнів. А головне – це підвищить рівень якості товарів і послуг, що надаються населенню країни.

У висновку слід також вказати, що, ґрунтуючись на аналоговій моделі для третього етапу розвитку концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами, для більш ефективного управління персоналом варто приділити увагу стратегії формування вартості людського капіталу. Основу даної стратегії складає трудовий ресурс – персонал, що задіяний на виконанні своїх професійних обов'язків.

Список використаних джерел:

1. Балусєва О.Б., Снопєнко Г.В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10>.
2. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 248–253.
3. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Чинний від 12.01.2012 № 4312-IV (Редакція станом на 27.12.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
4. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 418–422.
5. Коваленко Н.В., Лисенко В.В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 61–66. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000989259>
6. Колобердянюк І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 867–873.
7. Мурашова І.Є., Сисоліна Н.П. Сучасні напрями управління трудовими ресурсами. *Наукові записки КНТУ*. 2011. Вип.11, ч. III, С. 107–109.
8. Лихолат С.М. Теоретичні основи формування персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 209–214.
9. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2008. 248 с.
10. Обуховська К. І. Сутність маркетингу персоналу в системі управління персоналом. *Управління розвитком*. 2012. № 1. С. 161–164.
11. Осетян О.М., Ігнатенко Є.С., Ігнатенко М.С. Формування стратегії і тактики розвитку трудоворесурсного чинника виробництва. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-58>
12. Соколовський С.А., Науменко М.О., Черкашина М.В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 3. С. 288–291.
13. Стецьків А.Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17576421>

References:

1. Balueva, O. B., Snopenko, G. V. (2020). Transformatsiia funktsiy upravlinnia personalom: suchasni trendy [Transformation of HR functions: current trends]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Efektyvna ekonomika"*. No. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10> (in Ukrainian)
2. Diachkov, D., Tkachenko, V. (2025). Suchasni tradytsiinyi pidkhody do upravlinnia kadrovypotenwialom pidpnyemstva [Modern and traditional approaches to managing the company's human resources]. *Ukrainskyi jurnal prykladnoi ekonomiky ta techniky*. Vol. 10. No. 1. Pp. 248–253 (in Ukrainian).
3. Zakon Ukrainy "Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv" [Law of Ukraine "On Professional Development of Employees"]. Chynnyi vid 12.01.2012 № 4312-IV (Redaktsiia stanom na 7.12.2019). Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (in Ukrainian)
4. Yelets, O. P., Garmash, I. O. (2017). Trudovi resursy pidpnyemstva ta pidkhody do yikh otsinky [Enterprise labor resources and approaches to their assessment]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 9. Pp. 418–422 (in Ukrainian)
5. Kovalenko, N., Lysenko, V. (2019). Tepretychni pidkhody do upravlinnia trudovymy resursamy [Concept of labor resources of the enterprise and approaches to their evaluation]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Serii^ Ekonomika i menedgment*. Vol. 35. Pp. 61–66. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000989259> (in Ukrainian)
6. Koloberdianko, I. I., Brazhnik, D. G. (2018). Suchasni tendenchii u sferi upravlinnia personalom [Modern trends in hr-management]. *Ekonomika i suspilstvo*. No. 19. Pp. 867–873 (in Ukrainian)
7. Murachova, I. E., Sysolina, N. P. (2011). Suchasni napriamy upravlinnia trudovymy resursamy [Modern trends in human resources management]. *Naukovi zapysky KNTU*. Vol. 11. ch. III. Pp. 107–109 (in Ukrainian)
8. Lykholat, S. M. (2010). Teoretychni osnovy formuvannia personalu [Theoretical foundations of personnel formation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. no. 20. pp. 209–214 (in Ukrainian).
9. Lukashevych, V. M. (2008). Ekonomika pratsi ta trudovi vidnosyny [Labor Economics and Social and Labor Relations]: navch. posibnyk. Lviv : Novyi svit-2000. 248 p. (in Ukrainian)
10. Obukhivska, K. I. (2012). Sutnist marketingu personalu v systemi upravlinnia personalom [The essence of personnel marketing in the personnel management system]. *Upravlinnia rozvytkom*. No. 1. Pp.161–164. (in Ukrainian)
11. Osetian, O., Hnatenko, Y., Hnatenko, M. (2023) Formuvannia strategii i taktyky rozvytku trudoresyrnogo chynnyka vyrobnytstva [Formation of strategy and tactics for the development of the labor-resource factor of production]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-58> (in Ukrainian)
12. Sokolovskiy, S.A., Naumenko, M.O., Cherkashyna, M.V. (2015). Improvement of the Labor Resources Management of Enterprise [Improving the management of the enterprise's human resources]. *BIZNESINFORM*. No. 3. Pp. 288–291. (in Ukrainian)
13. Stetskiv, A.R. (2025). Suchasni tendenchii rozvytku upravlinnia personalom sfery gostynnosti ta osoblyvosti formuvannia mekhanizmiv yogo realizatsii [Modern Trends in Human Resource Management in the Hospitality Sector and the Formation of Mechanisms for Its Implementation]. No. 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17576421> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 21.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 19.02.2026