

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

УДК: 339.1:332.1:502.131.1

JEL Classification: M21; Q01; R11; R58

DOI: 10.35774/rarrpsu2026.31.105

Андрій КОЦУР

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

E-mail: as.kotsur@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6986-4665>

Роман КОШІЛЬ

аспірант кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

E-mail: romakoshil@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5236-4395>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВІДТВОРЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ

Вступ. В умовах посилення конкуренції, демографічних викликів, цифрової трансформації та змін у характері праці особливого значення набуває забезпечення безперервного відтворення персоналу організації. Ефективність процесів відтворення персоналу визначає стабільність кадрового потенціалу, рівень продуктивності праці, інноваційну спроможність і конкурентоспроможність організацій. Водночас у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування категорій «персонал» та «відтворення персоналу», що зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення цієї проблематики.

Мета статті – обґрунтувати сутність, зміст і значення відтворення персоналу організації на основі узагальнення наукових підходів до відтворення робочої сили, трудового потенціалу та людського капіталу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системний і структурно-функціональний підходи, а також методи наукової абстракції та логічного узагальнення.

Результати. У статті проаналізовано наукові підходи до визначення сутності категорії «персонал» у межах ресурсного, організаційного, функціонального та соціально-економічного підходів. Узагальнено еволюцію наукових поглядів на процеси відтворення людських ресурсів через дослідження категорій «відтворення робочої сили», «відтворення трудового потенціалу» та «відтворення людського капіталу». Обґрунтовано доцільність використання категорії «відтворення персоналу» як інтегрованого поняття, що характеризує системний процес формування, розвитку, використання та збереження кадрового потенціалу організації. Визначено сутність, форми та рівні відтворення персоналу, розкрито відмінності між простим і розширеним відтворенням, а також охарактеризовано індивідуальний, організаційний і суспільний рівні реалізації цього процесу. Встановлено взаємозв'язок відтворення персоналу із системою управління людськими ресурсами, кадровою стратегією та концепцією людського капіталу. Обґрунтовано, що ефективне відтворення персоналу має інвестиційний характер і спрямоване на розвиток компетентностей, адаптивності та здатності працівників до навчання впродовж життя.

Ключові слова: персонал; відтворення персоналу; трудовий потенціал; робоча сила; людський капітал; кадровий потенціал; управління персоналом; людські ресурси.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 18.

Andrii KOTSUR, Roman KOSHILPhD

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATION PERSONNEL REPRODUCTION

ANNOTATION

Introduction. Under conditions of increasing competition, demographic challenges, digital transformation, and changes in the nature of work, ensuring continuous personnel reproduction has become a strategic priority for organizations. The effectiveness of personnel reproduction processes determines the stability of human resources potential, labour productivity, innovative capacity, and organizational competitiveness. At the same time, contemporary scientific literature lacks a unified approach to interpreting the concepts of «personnel» and «personnel reproduction», which necessitates further theoretical research.

Purpose. To substantiate the essence, content, and significance of personnel reproduction in organizations based on the generalization of scientific approaches to labour force reproduction, labour potential reproduction, and human capital reproduction.

Research methods. The study applies methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, systemic and structural-functional approaches, as well as methods of scientific abstraction and logical generalization.

Results. The article analyses scientific approaches to defining the category of personnel within resource-based, organizational, functional, and socio-economic approaches. The evolution of scientific views on human resource reproduction is generalized through the concepts of labour force reproduction, labour potential reproduction, and human capital reproduction. The expediency of using the category of personnel reproduction as an integrated concept characterizing a systemic process of formation, development, utilization, and retention of an organization's human resources potential is substantiated. The essence, forms, and levels of personnel reproduction are identified, while the differences between simple and expanded reproduction are revealed. Individual, organizational, and societal levels of personnel reproduction are characterized. The relationship between personnel reproduction, human resource management systems, personnel strategies, and the concept of human capital is established. It is substantiated that effective personnel reproduction has an investment-oriented nature aimed at developing competencies, adaptability, and lifelong learning abilities.

Keywords: personnel; personnel reproduction; labour potential; labour force; human capital; human resources potential; personnel management; human resources.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tabl.:** 2, **bibl.:** 18.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності, посилення конкуренції, демографічних викликів, технологічних змін і трансформації форм зайнятості. За таких умов вирішального значення набуває здатність організації не лише залучати кваліфікованих працівників, а й забезпечувати безперервне відтворення персоналу як кількісно, так і якісно. Саме від ефективності процесів відтворення персоналу залежить стабільність кадрового потенціалу, рівень продуктивності праці, інноваційна спроможність та конкурентоспроможність організації.

Проблематика відтворення персоналу тісно пов'язана з концепціями управління людськими ресурсами, людського капіталу, розвитку персоналу та формування трудового потенціалу. Водночас у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності та змісту

відтворення персоналу, що зумовлює актуальність подальших теоретичних досліджень у цьому напрямі.

Мета та завдання статті полягають у теоретичному обґрунтуванні сутності, змісту й значення відтворення персоналу організації на основі аналізу та узагальнення наукових підходів до трактування категорій «персонал», «відтворення робочої сили», «відтворення трудового потенціалу» та «відтворення людського капіталу», а також у визначенні форм, рівнів і місця процесів відтворення персоналу в системі управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика відтворення персоналу організації та суміжних соціально-економічних категорій є предметом активних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади відтворення людських ресурсів традиційно розглядаються через призму таких базових категорій, як робоча сила, трудовий потенціал і людський капітал, що відображає еволюцію наукових поглядів на роль людини в економічному розвитку.

Фундаментальні положення теорії людського капіталу закладено в працях зарубіжних учених Т. Шульца та Г. Беккера, які обґрунтували економічну доцільність інвестицій у освіту, професійну підготовку та розвиток здібностей людини як ключову умову зростання продуктивності праці та економічної ефективності [17, 18]. Подальший розвиток цих ідей отримав відображення у сучасних концепціях управління людськими ресурсами, зокрема в працях М. Армстронга, де персонал розглядається як стратегічний актив організації, а управління ним – як комплексна система взаємопов'язаних функцій [16].

Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до дослідження трудового потенціалу та людського капіталу в Україні зробили О. А. Грішнова та Е. М. Лібанова. У їхніх працях людський капітал і трудовий потенціал аналізуються як багатовимірні категорії, що формуються під впливом демографічних, освітніх, соціально-економічних й інституційних чинників [6, 7, 10]. Особливу увагу приділено ролі соціальної політики, освіти та ринку праці у забезпеченні сталого відтворення людського потенціалу суспільства.

Теоретичні основи трудового потенціалу як економічної категорії ґрунтовно розкрито в працях І. І. Бажана, С. І. Бандура, А. М. Колота та В. М. Петюха. У зазначених дослідженнях трудовий потенціал розглядається як сукупність кількісних і якісних характеристик працездатного населення, що визначають можливості його участі у виробничих і управлінських процесах, а відтворення трудового потенціалу – як безперервний процес його формування, розвитку та оновлення [3, 5, 8].

Сучасні виклики розвитку людських ресурсів в Україні, зокрема в контексті глобальної конкуренції, технологічних трансформацій та воєнних загроз, висвітлено в працях В. П. Антонюка. У його дослідженнях людський капітал розглядається як ключова передумова технологічного розвитку та повоєнного відновлення економіки, а процеси його відтворення – як стратегічне завдання державної та регіональної політики [1, 2]. Регіональний вимір відтворення трудового потенціалу також отримав розвиток у працях Т. В. Уманець і Л. С. Шаталової, де запропоновано сучасні підходи до його інтегральної оцінки в умовах цифровізації [14].

Питання управління персоналом, формування та розвитку кадрового потенціалу організацій ґрунтовно розглядаються в дослідженнях С. М. Серьогіна та співавторів, де обґрунтовується системний підхід до управління персоналом і наголошується на важливості трудових відносин як базової умови стабільного функціонування організацій [13].

Окремі аспекти процесів відтворення персоналу на рівні підприємства, зокрема залучення, адаптації, розвитку та збереження працівників, висвітлено в монографії О. В. Захарової та Е. М. Придятько. Автори розглядають формування персоналу як складову ширшого безперервного процесу оновлення кадрового потенціалу, що дозволяє трактувати відтворення персоналу як комплексний і системний процес [7].

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що в сучасній літературі відсутній єдиний підхід до трактування категорії «відтворення персоналу організації». Більшість досліджень зосереджені на окремих складових цього процесу або використовують суміжні поняття –

«відтворення робочої сили», «відтворення трудового потенціалу» та «відтворення людського капіталу». Це зумовлює необхідність подальших теоретичних узагальнень і систематизації наукових підходів до визначення сутності, змісту та місця відтворення персоналу в системі управління людськими ресурсами сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктом управління людськими ресурсами в організації виступають працівники, від професійного рівня, мотивації та результативності праці яких безпосередньо залежать ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійкість розвитку організації. Саме тому в економічній і управлінській науці категорія «персонал» є однією з базових, хоча її зміст трактується по-різному залежно від дослідницького підходу та історичного періоду.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного універсального визначення поняття «персонал» (табл. 1). Так, у межах *ресурсного підходу* персонал розглядається передусім як сукупність працівників, що володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання виробничих функцій. Зокрема, І. Бажан визначає персонал як сукупність постійних працівників, які мають відповідну професійну підготовку та практичний досвід діяльності, підкреслюючи його тісний зв'язок із трудовим потенціалом підприємства [3, с. 71].

Таблиця 1

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «персонал»

Автор	Визначення поняття «персонал»	Особливість
І. І. Бажан [3]	Сукупність постійних працівників, які мають відповідну професійну підготовку та практичний досвід діяльності	Ресурсний – акцент на професійних знаннях, навичках і зв'язку персоналу з трудовим потенціалом підприємства
Л. І. Михайлова [10]	Особовий склад організації або його частина, сформована за професійними чи іншими ознаками	Організаційний – розгляд персоналу як соціально-професійної спільноти в межах організації
В. М. Петюх [11]	Сукупність усіх категорій штатних працівників – керівників, спеціалістів і виконавців	Функціонально-структурний – фокус на участі персоналу у виробничо-управлінських процесах
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [4]	Сукупність найманих працівників підприємства незалежно від характеру зайнятості та рівня кваліфікації	Інституційний – широке охоплення персоналу, незалежно від форм зайнятості
С. М. Серьогін [13]	Колектив осіб, які виконують трудові функції на підставі трудового договору або контракту	Правовий – акцент на формалізованих трудових відносинах і соціальних гарантіях
Авторський підхід	Усі працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем та забезпечують досягнення цілей організації	Поєднання кількісних і якісних характеристик працівників організації

Джерело: Складено автором на основі [3; 4; 10; 11; 13]

У межах *організаційного підходу* акцент робиться на структурній приналежності працівників до організації. Л. Михайлова трактує персонал як особовий склад організації або його частину, сформовану за професійними чи іншими ознаками, що дозволяє розглядати персонал як соціально-професійну спільноту в межах організації [10, с. 12].

Дещо ширше тлумачення пропонує В. Петюх, який включає до складу персоналу всі категорії штатних працівників – керівників, спеціалістів і виконавців, наголошуючи на їх спільній участі у виробничо-управлінських процесах [11]. Подібної позиції дотримуються Л. Балабанова та О. Сардак, розглядаючи персонал як сукупність найманих працівників підприємства незалежно від характеру зайнятості, рівня кваліфікації чи тривалості трудових відносин [4].

Важливою ознакою персоналу є наявність трудових відносин між працівником і роботодавцем. Як зазначають С. Серьогін та інші, персонал – це колектив осіб, які виконують трудові функції на підставі трудового договору або контракту, що забезпечує правове регулювання взаємовідносин сторін та соціальні гарантії для працівників [13]. Відсутність формалізованих трудових відносин, навпаки, призводить до зниження рівня захищеності персоналу та ускладнює процеси його відтворення.

Узагальнюючи наведені підходи, слід зазначити, що в сучасних дослідженнях домінує широке трактування категорії «персонал», відповідно до якого персонал охоплює всіх працівників, що перебувають у трудових відносинах з роботодавцем і забезпечують досягнення цілей організації. Саме таке розуміння є методологічно доцільним для аналізу процесів відтворення персоналу, оскільки дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні параметри кадрового потенціалу.

У науковій літературі поняття «відтворення персоналу» використовується значно рідше, ніж категорії «формування персоналу», «розвиток персоналу» або «управління персоналом». Водночас аналіз праць з економіки праці, управління людськими ресурсами та теорії трудового потенціалу свідчить, що відтворення широко застосовується щодо робочої сили, трудового потенціалу та людського капіталу, а в сучасних дослідженнях дедалі частіше інтегрується з категорією персоналу організації.

У класичному розумінні відтворення означає безперервне поновлення ресурсів. Відповідно відтворення персоналу є процесом постійного кількісного та якісного оновлення складу працівників організації, що забезпечує стабільність її функціонування та розвиток.

У працях, присвячених формуванню персоналу промислових підприємств, відтворення персоналу розглядається як ширше поняття, ніж найм чи заміщення працівників. Зокрема, О. Захарова та Е. Придятько наголошують, що формування персоналу є лише одним з етапів загального процесу відтворення, який охоплює також адаптацію, розвиток, використання та збереження працівників у межах організації [7, с. 14].

Отже, у сучасній науковій парадигмі поєднання категорій «персонал» і «відтворення» є цілком правомірним і методологічно обґрунтованим. Воно дозволяє розглядати персонал не як статичну сукупність працівників, а як динамічну систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Дослідження процесів відтворення персоналу організації потребує звернення до суміжних економічних і соціально-трудових категорій, зокрема таких, як відтворення робочої сили, відтворення трудового потенціалу та відтворення людського капіталу. Саме ці поняття історично сформували теоретичне підґрунтя сучасних підходів до управління персоналом і дозволяють розкрити еволюцію поглядів на роль людини у виробничих і управлінських процесах.

Поняття «відтворення робочої сили» є одним із базових у класичній політичній економії та економіці праці. У науковій літературі воно трактується як безперервний процес відновлення здатності людини до праці, що охоплює фізичні, інтелектуальні та соціальні аспекти життєдіяльності [8, С. 41–43; 6 С. 27–29]. У класичному розумінні відтворення робочої сили пов'язане з умовами споживання, рівнем доходів, охороною здоров'я, освітою та соціальним захистом населення [10; 12].

Як зазначається в працях з економіки праці, відтворення робочої сили є передумовою функціонування ринку праці, оскільки саме через цей процес забезпечується безперервне оновлення трудових ресурсів і продуктивних сил суспільства. Відповідно, робоча сила розглядається як специфічний товар, здатність до праці якого має постійно відновлюватися в процесі суспільного відтворення.

Ключовою особливістю цього підходу є його орієнтація на біологічну та соціальну здатність людини до праці, а не на результати її професійної діяльності або рівень розвитку компетентностей.

Подальший розвиток економічної думки зумовив перехід від вузького розуміння робочої сили до ширшої категорії трудового потенціалу, що відображає не лише здатність до праці, а й сукупність кількісних і якісних характеристик працездатного населення [6, С. 45–48].

У працях українських науковців, зокрема О. А. Грішної та А. М. Колота, відтворення трудового потенціалу розглядається як безперервний процес формування, розвитку, збереження та оновлення трудових ресурсів суспільства або організації. Зазначений процес охоплює демографічні, освітні, професійно-кваліфікаційні та соціально-економічні складові, взаємодія яких визначає кількісні й якісні характеристики трудового потенціалу та його здатність забезпечувати потреби соціально-економічного розвитку [6, С. 49–52; 8, С. 58–60].

На відміну від відтворення робочої сили, відтворення трудового потенціалу акцентує увагу не лише на підтриманні працездатності, а й на підвищенні якості трудових ресурсів, їх адаптації до змін ринку праці, розвитку професійних і особистісних характеристик. Саме тому ця категорія активно використовується в дослідженнях, присвячених зайнятості, ринку праці та соціально-трудовим відносинам.

Таким чином, відтворення трудового потенціалу має багаторівневий характер і може аналізуватися на рівні індивіда, організації та суспільства в цілому.

Сучасний етап розвитку теорії управління персоналом пов'язаний із поширенням концепції людського капіталу, що розглядає знання, навички, компетентності, здоров'я та мотивацію працівників як економічно значущий актив.

Засновники теорії людського капіталу Т. Шульц і Г. Беккер доводили, що інвестиції в освіту, професійне навчання та розвиток здібностей людини забезпечують зростання її продуктивності та економічної цінності [16; 17]. У цьому контексті відтворення людського капіталу означає безперервний процес його формування, накопичення та оновлення шляхом цілеспрямованих інвестицій [6; 16].

У сучасних дослідженнях з управління персоналом і управління людським капіталом відтворення людського капіталу пов'язується з:

- розвитком компетентностей;
- навчанням упродовж життя;
- підтриманням здоров'я та добробуту працівників;
- створенням умов для реалізації потенціалу персоналу в організації [16].

На відміну від попередніх підходів, у межах цієї концепції працівник розглядається не як витратний ресурс, а як стратегічний актив, здатний генерувати додану вартість і забезпечувати конкурентні переваги організації.

Аналіз наукових підходів до трактування відтворення робочої сили, трудового потенціалу та людського капіталу дозволяє зробити висновок про еволюцію поглядів на роль людини в економіці та організації – від біологічної здатності до праці до стратегічного ресурсу розвитку.

У цьому контексті поняття «відтворення персоналу організації» є логічним узагальненням зазначених категорій і поєднує:

- кількісне оновлення складу працівників;
- розвиток їх професійних і особистісних характеристик;
- забезпечення умов для ефективного використання та збереження кадрового потенціалу.

Саме таке інтегроване розуміння відтворення персоналу доцільно покласти в основу подальшого дослідження механізмів управління персоналом організації.

У сучасних концепціях управління людським капіталом персонал розглядається як стратегічний актив організації, інвестиції в який здатні забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Відповідно, відтворення персоналу набуває інвестиційного характеру та передбачає цілеспрямоване вкладення ресурсів у розвиток знань, навичок і здібностей працівників.

Особливого значення набуває інтеграція процесів відтворення персоналу зі стратегією розвитку організації. Узгодженість кадрової стратегії з корпоративними цілями дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу майбутнім потребам бізнесу та мінімізувати кадрові ризики.

З урахуванням наведених теоретичних підходів відтворення персоналу доцільно визначати як системний, безперервний процес формування, розвитку, використання та збереження персоналу

організації, спрямований на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним і поточним потребам організації (табл. 2).

Таке трактування інтегрує положення теорії трудового потенціалу, концепції людського капіталу та сучасних підходів до управління персоналом. Воно також узгоджується з сучасним розумінням персоналу як ключового стратегічного ресурсу організації, інвестиції в який забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз підходів до відтворення робочої сили, трудового потенціалу, людського капіталу та капіталу

Категорія	Сутність	Фокус
Відтворення робочої сили [6; 8; 10; 12]	Відновлення фізичної, інтелектуальної та соціальної здатності людини до праці	Працездатність, умови життя, соціальний захист
Відтворення трудового потенціалу [6; 8]	Формування, розвиток і оновлення кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів	Професійний рівень, адаптація, якість робочої сили
Відтворення людського капіталу [6; 17; 18]	Накопичення та відтворення знань, навичок, компетентностей і здоров'я через інвестиції	Інвестиції, продуктивність, стратегічна цінність
Відтворення персоналу	Формування, розвиток, використання та збереження персоналу організації, спрямоване на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним і поточним потребам організації	Персонал як ключовий стратегічний ресурс організації, інвестиції в який забезпечують довгострокові конкурентні переваги

Джерело: Складено автором на основі [5; 8; 10; 12; 17; 18]

Відтворення персоналу є складним соціально-економічним процесом, що охоплює формування, розподіл, використання та розвиток трудових ресурсів організації. У широкому розумінні відтворення персоналу означає безперервне поновлення кількісних і якісних характеристик працівників, необхідних для забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

У вузькому трактуванні відтворення персоналу часто ототожнюють із процесами підбору, найму та заміщення працівників. Однак такий підхід є обмеженим, оскільки не враховує розвитку компетентностей, професійного зростання, збереження трудового потенціалу та соціального відтворення працівників.

З позицій сучасного управління персоналом відтворення персоналу доцільно розглядати як системний процес, що поєднує:

- формування персоналу;
- використання персоналу;
- розвиток персоналу;
- збереження персоналу.

У науковій літературі традиційно виділяють просте та розширене відтворення персоналу.

Просте відтворення персоналу передбачає кількісне поновлення працівників без істотних змін у структурі, рівні кваліфікації та компетентностей. Воно спрямоване на підтримання наявного кадрового потенціалу організації.

Розширене відтворення персоналу орієнтоване на підвищення якісних характеристик персоналу, зростання професійного рівня, розвиток управлінських і цифрових компетентностей, формування інноваційного потенціалу працівників. Саме ця форма відтворення відповідає сучасним вимогам розвитку організацій у знаннєвій економіці.

За рівнями реалізації відтворення персоналу доцільно виокремлювати:

- індивідуальний рівень, що охоплює професійний розвиток, мотивацію та кар'єрне зростання працівника;
- організаційний рівень, який пов'язаний із кадровою політикою, системою навчання, розвитку та утримання персоналу;
- суспільний рівень, що включає демографічні процеси, систему освіти, ринок праці та державну політику зайнятості.

Відтворення персоналу є невід'ємним елементом системи управління людськими ресурсами та тісно пов'язане з її ключовими функціями. Процеси відтворення реалізуються через кадрове планування, рекрутинг, навчання і розвиток персоналу, управління результативністю праці, мотивацію та соціальне забезпечення.

Ефективне відтворення персоналу є ключовою умовою сталого розвитку організації, оскільки забезпечує безперервність виробничих процесів, збереження організаційних знань і формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [15].

В умовах цифрової трансформації та змін у характері праці відтворення персоналу дедалі більше орієнтується на розвиток адаптивності, здатності до навчання протягом життя та готовності до змін. Організації, які системно інвестують у відтворення людського капіталу, отримують вищий рівень залученості працівників, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

Таким чином, відтворення персоналу виступає не лише кадровою функцією, а й стратегічним інструментом управління розвитком організації.

Висновки. Відтворення персоналу є складним і багатовимірним процесом, що охоплює кількісне та якісне поновлення кадрового потенціалу організації. У сучасних умовах воно набуває стратегічного значення та тісно інтегрується з системою управління людськими ресурсами і концепцією людського капіталу.

Розширене відтворення персоналу, орієнтоване на розвиток компетентностей і потенціалу працівників, є основою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних механізмів управління відтворенням персоналу з урахуванням галузевих і організаційних особливостей.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 135–141.
2. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни. Київ : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2023. 175 с.
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудова потенція» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1(20). С. 69–73.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Бандур С. І. Стратегічні імперативи розвитку трудового потенціалу України. Ринок праці та зайнятість населення. 2013. № 1. С. 5–9.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання, 2001. 254 с.
7. Захарова О. В., Придятько Е. М. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності : монографія. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 273 с.
8. Колот А.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
9. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2015. 356 с.

10. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики : колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2014. 380 с.
11. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
12. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість. Київ: МАУП, 1997. 119 с.
13. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
14. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трудовий потенціал регіонів України: інтегральна оцінка в епоху цифровізації. Регіональна економіка. 2025. № 3 (117). С. 110–124. DOI: 10.36818/1562-0905-2025-3-10.
15. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93. URL: <https://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/356/353>
16. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 760 p.
17. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 390 p.
18. Schultz T. W. Investment in Human Capital. †The American Economic Review†, Vol. 51, No. 1 (Mar., 1961), pp. 1–17

REFERENCES

1. Antoniuk, V. P. (2021). Liudskyi kapital Ukrainy v konteksti mizhnarodnykh porivnian: problemy i zavdannia yoho rozvytku dlia zabezpechennia tekhnolohichnykh zmin [Human capital of Ukraine in the context of international comparisons: problems and objectives of its development to ensure technological change]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, Issue 2 (41), 135–141. [in Ukrainian].
2. Antoniuk, V. P., & Zaloznova, Y. S. (2023). Liudskyi kapital rehioniv Ukrainy: problemy vidtvorennia v umovakh hibrydnoi ta povnomasshtabnoi viiny yak zahroza dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Human capital of the regions of Ukraine: reproduction problems under conditions of hybrid and full-scale war as a threat to post-war recovery]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics, 175 p. [in Ukrainian].
3. Bazhan, I. I. (2003). Sutnist katehorii “trudovyi potentsial” ta yii ekonomichna pryroda [The essence of the category “labour potential” and its economic nature]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, Issue 1 (20), 69–73. [in Ukrainian].
4. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 468 p. [in Ukrainian].
5. Bandur, S. I. (2013). Stratehichni imperatyvy rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy [Strategic imperatives for the development of labour potential of Ukraine]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleння*, Issue 1, 5–9. [in Ukrainian].
6. Hrishnova, O. A. (2001). Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky [Human capital: formation in the system of education and professional training]. Kyiv: Znannia, 254 p. [in Ukrainian].
7. Zakharova, O. V., & Prydatko, E. M. (2019). Formuvannia personalu promyslovoho pidpriemstva: instrumentarii zabezpechennia efektyvnosti [Formation of industrial enterprise personnel: tools for ensuring efficiency]. Kyiv: FOP Huliaieva V. M., 273 p. [in Ukrainian].
8. Kolot, A. M. (2009). Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labour economics and social-labour relations]. Kyiv: KNEU, 711 p. [in Ukrainian].
9. Libanova, E. M. (Ed.). (2015). Liudskyi rozvytok v Ukraini. Modernizatsiia sotsialnoi polityky: rehionalnyi aspekt [Human development in Ukraine. Modernisation of social policy: regional aspect]. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 356 p. [in Ukrainian].

10. Libanova, E. M. (Ed.). (2014). *Liudskyi rozvytok v Ukraini: istorychnyi vymir transformatsii derzhavnoi sotsialnoi polityky* [Human development in Ukraine: historical dimension of public social policy transformation]. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 380 p. [in Ukrainian].
11. Mykhailova, L. I. (2007). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 248 p. [in Ukrainian].
12. Petiukh, V. M. (1997). *Rynok pratsi ta zainiatist* [Labour market and employment]. Kyiv: MAUP, 119 p. [in Ukrainian].
13. Serohin, S. M., Borodin, Y. I., Komarova, K. V., Lypovska, N. A., & Tarasenko, T. M. (2019). *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady* [Personnel management in public authorities]. Dnipro: DRIDU NAPA, 200 p. [in Ukrainian].
14. Umanets, T. V., & Shatalova, L. S. (2025). *Trudovyi potentsial rehioniv Ukrainy: intehralna otsinka v epokhu tsyfrovizatsii* [Labour potential of the regions of Ukraine: integrated assessment in the era of digitalisation]. *Rehionalna ekonomika*, Issue 3 (117), 110–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-10> [in Ukrainian].
15. Shushpanov, D., & Lifanova, M. (2019). *Innovatsiini instrumenty upravlinnia personalom transnatsionalnykh korporatsii* [Innovative tools of personnel management in transnational corporations]. *Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine*, 24, 86–93. URL: <https://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/356/353>.
16. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 760 p.
17. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 390 p.
18. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, 1–17.

Статтю отримано: 17 лютого 2026 р.

Рекомендовано до друку: 29 квітня 2026 р.

Опубліковано: 15 червня 2026 року