

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЩЕРБАН Марія Романівна

Фактори формування стратегії управління людським капіталом. / Factors of  
human capital management strategy formation

"спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПзм-21  
М. Р. Щербан  
Науковий керівник:  
к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНІЙ НАУЦІ	
1.1. Сутність поняття людський капітал в сучасній економічній науці	
1.2. Теоретичні підходи до оцінки людського капіталу	
1.3. Методичні підходи до вивчення людського капіталу	
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
2.1. Сучасний стан управління людським капіталом	
2.2. Аналіз особливостей розвитку людського капіталу	
2.3. Характеристика процесів цифровізації розвитку людського капіталу	
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ	
3.1.Тенденції демографічного розвитку України	
3.2.Зарубіжний досвід управління розвитком людським капіталом	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

Людський капітал представляє собою важливу соціально-економічну категорію, яка походить від термінів "робоча сила", "трудові ресурси", "трудоий потенціал" та "людський фактор". Узагальнено, це економічна концепція, яка відображає загальний набір розвинутих та сформованих продуктивних здібностей, особистих характеристик і мотивацій осіб, що перебувають у їхній власності.

У ХХІ столітті світова економіка переживає перехід до нового етапу розвитку продуктивних сил, з індустріальної стадії до постіндустріальної, де акцент робиться на послугах, науці, освіті тощо. Важливість висококваліфікованих кадрів, нових технологій і методів управління визначає ефективність виробництва матеріальних благ.

Більшість вчених, зокрема Агафонова М., Близнюк В., Бурденко І., Гринько Т., Залозна Ю., Ільченко С., Кісь Г., Коломієць О., Краско О., Леміш К., Мойсіяха А., Мумладзе А., Ночка М., Онищенко В., Поснова Т., Рудь Н., Терещенко Д., Шараєнко О. вважають людський капітал найціннішим ресурсом у постіндустріальному суспільстві, переважаючим над природними чи нагромадженими багатствами. Він визначає темпи економічного та науково-технічного розвитку, що актуально вже сьогодні. Людський капітал включає знання, навички, мотивацію і енергію, використовувані для виробництва економічних благ.

"Вклади в людину" включають освіту, виховання, охорону здоров'я та інші витрати, пов'язані з підготовкою до виробництва. Формування капіталу вимагає великих витрат, але забезпечує власникові отримання високого доходу. Отже, обрана тема актуальна, оскільки розглядає роль людського капіталу у економіці та інтелектуальний потенціал нації.

**Метою роботи** є: дослідити особливості людського капіталу та його роль в сучасній економіці.

Об'єктом дослідження – формування стратегії управління людським капіталом.

Предмет дослідження – є теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку людського капіталу.

Основними завданнями роботи є:

- 1) дослідження сутності та складових людського капіталу, а також видів інвестицій у нього;
- 2) оцінка вартості людського капіталу на рівні держави, області, домогосподарства та індивіда;
- 3) аналіз моделей та методів оцінки ефективності інвестицій у людський капітал;
- 4) визначення перспектив розвитку людського капіталу в Україні.

У процесі написання дослідження широко використовувалися різноманітні теоретичні засади та інформація, що стосується формування та оцінки людського капіталу. Для досягнення поставлених цілей використовувалися наступні методи наукового пізнання:

- методи аналізу і синтезу застосовувались для розкриття сутності поняття "людський капітал" та класифікації інвестицій у цей вид капіталу.

- статистичні методи використовувались для розрахунку місць країн у світі за Індексом Людського Розвитку (ІЛР) та визначення частки витрат на охорону здоров'я та освіти в Україні.

- вартісна оцінка проводилась для аналізу ефективності інвестицій у людський капітал на різних рівнях (макро-, мезо-, мікро), зокрема, при здобутті вищої освіти.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

- досліджено сутність і зміст людського капіталу;
- розглянуто процес формування й використання людського капіталу;
- досліджено фактори формування та розвитку людського капіталу;
- проведено оцінку людського капіталу в Україні;
- визначено перспектив розвитку людського капіталу в Україні.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути використанні при

розробці заходів, щодо поліпшення процесів формування та використання людського капіталу.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів. Зміст роботи викладено на – 73 сторінках, містить 3 таблиці, 13 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНІЙ НАУЦІ

### 1.1. Поняття «людський капітал» в сучасній економічній науці

Виникнення теорії людського капіталу виникло внаслідок потреби в глибшому розумінні впливу факторів виробництва, зокрема, причин високої частки змін сукупного випуску, які не можна пояснити лише кількісним зростанням використовуваних факторів виробництва, таких як праця і капітал. Також, була необхідність розробити універсальне тлумачення явища нерівності доходів.

Концепція людського капіталу, яка отримала визнання завдяки дослідженням Теодора Шульца та Гері Беккера, обох відомих нобелівських лауреатів, розглядає навички, здібності, знання та інші особистісні якості індивіда як цінні ресурси, які можуть бути використані для заробітку доходу або ж для задоволення особистих потреб у споживанні.

Людський капітал, аналогічно фізичному капіталу, представляє: «собою благо тривалого користування, але він може морально застарівати та фізично зношуватися» [46, с. 5]. Відмінність полягає в тому, що людський капітал не відділяється від свого носія, і його неможливо купувати-продавати, тільки орендувати через угоду трудового найму.

Існують два види людського капіталу: загальний та специфічний. Загальний охоплює знання та навички, що можуть бути використані на різних робочих місцях, тоді як специфічний виникає внаслідок витрат на навчання, спрямовані на підготовку працівників безпосередньо на робочих місцях.

Людський капітал може бути позитивним, якщо надання інвестицій призводить до корисних результатів, або негативним, коли накопичений капітал не приносить користі. Оцінка людського капіталу залежить від наявності людського потенціалу у суспільстві, а для цього застосовується індекс розвитку

людського потенціалу, що враховує різні аспекти розвитку суспільства, такі як дохід, тривалість життя та освіта.

Теорія людського капіталу ґрунтується на принципах: «інституціональної теорії, неокласичної теорії, неокейнсіанства та інших економічних концепцій, які визнають, що люди представляють собою для суспільства аналогічний капітал, як і фізичні ресурси» [31, с. 27]. Згідно з теорією людського капіталу, там, де існує високоякісний та кількісно значний людський капітал, накопичуються фінансові та фізичні ресурси. В умовах низького якісного людського капіталу, навіть велика його кількість не допомагає.

Гері Беккер, американський вчений та лауреат Нобелівської премії, грав ключову роль у розвитку теорії людського капіталу. Він зміцнив теоретичні основи цієї концепції, використовуючи мікроекономічний аналіз, і розширив можливості її практичного застосування.

Беккер, народжений в 1930 році в Потстауні (штат Пенсільванія), вніс вагомий внесок в економічну теорію, ставши засновником нових галузей, таких як економіка дискримінації, теорія людського капіталу, економіка злочинності та інші. Його дослідження в області економічного аналізу сім'ї отримали назву " нової теорії споживання."

Основна ідея Беккера полягає в тому, що будь-який працівник може розглядатися як поєднання одиниці простої праці та вкладеного в нього "людського капіталу". Заробітна плата працівника визначається ринковою ціною простої праці та доходом від вкладених в людину інвестицій [12].

Беккер вперше сформулював мікроекономічні засади теорії людського капіталу в своїй фундаментальній роботі 1962 року "Human Capital". Згідно з його концепцією, витрати на освіту та дохід, втрачений під час навчання, складають інвестиції в людський капітал.

Оцінка ефективності освіти для працівника визначається різницею між додатковим доходом і реальною вартістю витрат. Таким чином, норми віддачі виступають як регулятор розподілу інвестицій у різні типи та рівні освіти. За

концепцією Беккера, високі норми віддачі свідчать про недоінвестування, а низькі - про переінвестуваність.

Дослідження Т. Шульца підтверджує важливість здоров'я та освіти населення для швидкості відновлення економік після війни [61, с. 98].

Т. Шульц довів, що людський капітал має необхідні властивості для продуктивного функціонування та може накопичуватися та відтворюватися. Відповідно до його досліджень, освіта підвищує продуктивність людей, а ефективна охорона здоров'я зберігає інвестиції в освіту та дозволяє забезпечувати виробництво.

Т. Шульц та Г. Беккер здобули визнання за популяризацію ідеї людського капіталу, стимулюючи численні дослідження та сприяючи активній підтримці інвестицій у професійну та технічну освіту з боку міжнародних фінансових інститутів.

Дослідження вчених, таких як Т. Шульц, Е. Денісон, Дж. Кендрікс та інші, виявили, що накопичення людського капіталу протягом ХХ століття випереджало темпи накопичення фізичного капіталу. За оцінками Е. Денісона, зростання доходу на душу населення в США післявоєнного періоду на 15-30% було обумовлене підвищенням рівня освіти робочої сили.

Віддача від людського капіталу може мати різні прояви. Грошова віддача виражається в вищих заробітках працівників з вищою освітою, тоді як негрошова віддача включає можливості для більшого і цікавого споживання, наприклад, в класичній музиці. Однак на практиці основний акцент часто робиться на грошовій віддачі, що дозволяє розглядати оцінки ефективності як мінімально можливі.

Економічний вигаш від людського капіталу визначається як різниця в довічних заробітках між групами з різним рівнем освіти, що вказує на "премію" для тих, хто має вищу освіту.

При аналізі норм віддачі зазвичай використовуються регресійні рівняння, де заробітна плата працівника розглядається як функція тривалості навчання та



досвіду роботи. Модель Мінцера, яка використовує логарифм заробітків як залежну змінну, стала стандартом при оцінці норм віддачі на людський капітал.

Рівняння Мінцера аналізує фактори, які впливають на рівень заробітної плати на ринку праці, враховуючи досвід роботи, тривалість служби на одному підприємстві та кількість років навчання на різних рівнях освіти.

Для вимірювання людського капіталу використовуються конкретні показники, такі як накопичена тривалість навчання, відсоток працівників із певним рівнем або типом освіти, а також тривалість спеціального стажу. Джерелами даних для країн служать різні ресурси, такі як база даних Eurostat - European Regional and Urban Statistics, European Human Capital Index, а також звіти "The Challenge of Central and Eastern Europe".

Економічні оцінки людського капіталу широко використовуються у практичних застосуваннях, таких як визначення національного багатства, оцінка втрат суспільства від воєн, хвороб і природних катастроф. Вони також використовуються в галузі страхування життя, аналізу вигідності інвестицій в освіту, управління охороною здоров'я та вивчення міграційних процесів.

У терміні "людський капітал" ключовим є поняття "капітал", яке вимагає певного термінологічного розуміння. У даному контексті капітал розглядається як основний складник суспільного багатства. Варто відзначити, що в різні етапи розвитку суспільств і представники різних економічних шкіл вказували на різні соціально-економічні визначення капіталу. Ці визначення включають: «вартість, яка приносить додану вартість (А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс), частина багатства, що бере участь у процесі виробництва (Е. Бем-Баверк, П. Сраффа), накопичене багатство (Ф. Візер, І. Фішер, Дж. С. Мілль), грошова вартість, відображена на бухгалтерських рахунках фірми (Дж. Р. Хікс), сукупність акціонерного та власного капіталу в приватних підприємствах» [7, с. 125].

«...В економічній енциклопедії капітал визначається як ресурс або елемент, створений людьми з метою виробництва товарів та послуг, який вкладений у справу і функціонує як джерело у вигляді засобів виробництва. За словами С. Мочерного, капітал є сукупністю виробничих відносин капіталістичного

способу виробництва, де різні ресурси, такі як засоби праці, матеріальні блага, гроші, об'єкти інтелектуальної власності та цінні папери, використовуються для експлуатації та привласнення неоплаченої праці» [18, с. 48].

«...Згідно з поглядами Р. Нуреева, капітал у широкому розумінні представляє собою будь-який ресурс, спрямований на виробництво економічних благ. Однак у більшості визначень капітал розглядається як технічний фактор, іноді недооцінюючи його роль у відображенні суспільних відносин» [31, с. 27].

Розмежування фізичного та людського капіталу вважається більш доцільним, оскільки розвиток сучасного суспільства визначається переважно роллю людського капіталу. Важливим фактором в його формуванні є особистісні характеристики робочої сили, такі як стан здоров'я, психофізіологічна стійкість, кваліфікація та інші аспекти, які формують творчий потенціал особистості.

Зростання ролі людського капіталу пов'язане із змінами в сучасному етапі розвитку, де ключова роль відводиться кваліфікованим працівникам з високим творчим потенціалом. Розвиток освіти набуває все більшої важливості, а знання стають ключовим ресурсом сучасного суспільства. «Сила капіталу полягає в єдності його різноманітних форм, ефективному відтворенні та постійному розвитку» [35, с. 4].

В наш час професійні знання швидко застарівають. Кожного року в світовому господарстві виникає понад 600 нових професій, тоді як близько 500 старих "відмирають". Раніше вищої освіти вистачало на 20-25 років практики, але зараз оптимальний строк її ефективності скоротився до 5-7 років, а в галузях, що визначають науково-технічний прогрес, навіть до 2-3 років. Це означає, що інноваційні цикли в деяких галузях коротші за час підготовки фахівців, і, отже, постійне підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу стає необхідністю.

Усвідомлення важливості неперервного навчання протягом трудового життя визнається ключовим для прогресу суспільства та створення багатства нації. «..Як зазначав Дж. Гелбрейт, інвестиції в інтелект людини можуть приносити більший приріст національного доходу, ніж інвестиції у фізичний

капітал» [46, с. 46].

Теорія людського капіталу дозволяє переосмислити роль людини у суспільно-виробничих відносинах та приділити більше уваги ростущій важливості інтелектуальної діяльності та неречовому нагромадженню для розвитку суспільного життя. Однією з основних характеристик людського капіталу є сукупність продуктивних рис працівника, включаючи набуті знання, навички, мотивації та енергію.

У світлі теорії життєвого циклу працівника процеси формування та знецінення людського капіталу відрізняються від аналогічних процесів для матеріальних ресурсів. Зростання цінності людського капіталу спостерігається протягом років дорослішання та отримання освіти. Хоча існує процес знецінення, він протікає значно повільніше, і завершення трудової діяльності не означає повного зносу накопичених знань та навичок. Це вказує на важливість постійного оновлення знань через неперервну освіту протягом життя.

Людський капітал, як і будь-який інший вид капіталу, піддається процесам фізичного та морального зносу, проте відзначається здатністю до накопичення і збільшення. Фізичний знос визначається ступенем природного старіння організму та психофізичних функцій людини, а моральний знос пов'язаний з постарінням знань.

Нагромадження людського капіталу відбувається через накопичення виробничого досвіду працівника. При постійному процесі нагромадження якісні та кількісні характеристики людського капіталу, такі як якість, обсяг та цінність, поліпшуються і збільшуються.

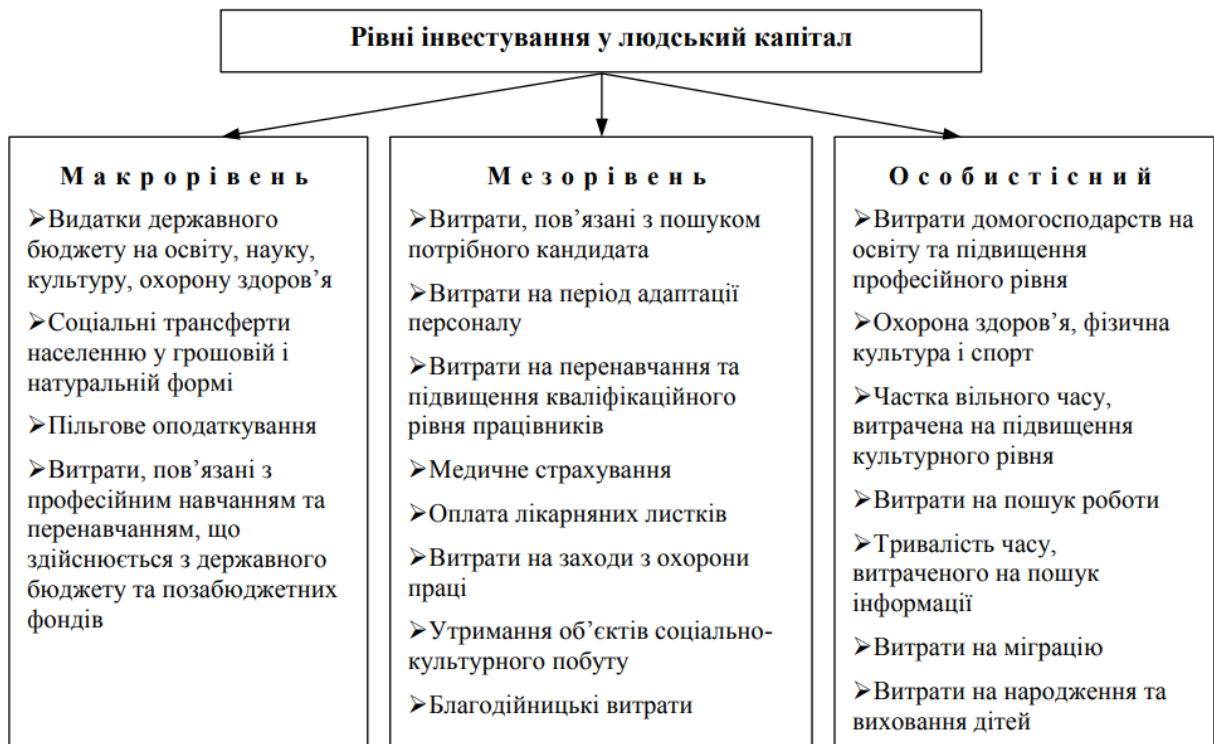
За допомогою накопичення людського капіталу його прибутковість зростає до певного рівня, обмеженого активним періодом трудової діяльності, і потім швидко знижується. Формування людського капіталу вимагає великих витрат від самої людини та суспільства. Інвестиції в людський капітал повинні забезпечити вищий дохід для його власника. Ці вкладення приносять значний ефект як за обсягом, так і за тривалістю, що визначається економічним та соціальним впливом.

«Згідно з визначенням К.Макконнелла і С.Брю, інвестиції в людський капітал - це будь-яка дія, яка сприяє підвищенню кваліфікації та здібностей працівників, що, в свою чергу, підвищує їхню продуктивність. Інвестиції в людський капітал розглядаються як витрати, спрямовані на збільшення продуктивності праці, і тому можуть бути визнані як інвестиції, оскільки передбачається, що вони будуть винагороджені збільшеним доходом у майбутньому. Таким чином, важливо враховувати, що ефективність інвестицій в людський капітал залежить від тривалості активного періоду трудової діяльності. Ранні інвестиції можуть призводити до швидшого початку віддачі, але якісні та тривалі інвестиції можуть забезпечити вищий та більш тривалий ефект» [48, с. 246].

«Також важливо відзначити, що не всі інвестиції в людину можуть рахуватися вкладеннями в людський капітал, а лише ті, які є суспільно доцільними та економічно ефективними. Характер і види вкладень в людину визначаються історичними, національними, культурними особливостями і традиціями. Порівняно з іншими формами капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для індивіда, так і для суспільства в цілому. Для формування та розвитку людського капіталу потрібно більше, ніж просто інвестиції. Цей процес включає у себе усвідомлену та цілеспрямовану діяльність самого носія цих якостей, домогосподарства та суспільства загалом. Людський капітал створюється як у суспільному секторі за допомогою ринкового механізму, так і в особистому секторі, де витрати на саморозвиток і самовдосконалення відіграють ключову роль» [55, с. 64]. Проте ці витрати потім включаються у суспільні витрати в рамках відтворювального процесу, оскільки накопичені знання та навички людини можуть бути визнані та оцінені лише через активну участь їхнього власника в суспільстві.

Людський капітал, як специфічна форма капіталу, має свої особливості. «Він є невіддільним від свого носія - живої людської особистості, і внаслідок цього він є неліквідним активом. Використання людського капіталу завжди контролюється самим індивідом, незалежно від джерела інвестицій у його

розвиток. Функціонування та віддача від використання людського капіталу обумовлені вільним волевиявленням суб'єкта, його індивідуальними інтересами та перевагами, матеріальною і моральною зацікавленістю, відповідальністю, світоглядом і рівнем культури. Залежно від ступеня узагальненості людського капіталу в його структурі можна виділити такі рівні: державний (суспільний), мезорівень (колективний) та особистісний рівень (індивідуальний)» [53, с. 48].



**Рис. 1.1. Рівні інвестування у людський капітал [60, с. 52]**

На суспільному рівні величезний запас знань та навичок, зібраних громадою, визнається ключовим активом, що стимулює економічний розвиток. Під час дослідження різних аспектів людського капіталу аналітики фокусуються на визначенні інвестицій в освіту та розвиток, а також на їх обсязі, що безпосередньо впливає на рівень та якість цього капіталу. Основними інвестиціями в особистісний розвиток є вкладення в формальну освіту, професійне навчання, міграційні процеси, дослідження ринкових доходів та цін, опіку над здоров'ям, а також інвестиції, пов'язані з народженням та вихованням нащадків.

## 1.2. Теоретичні підходи до оцінки людського капіталу

Ключовим елементом у теорії людського капіталу є ідея про те, що кожна особа веде себе як раціональний суб'єкт, який прагне збільшити свій дохід протягом життя. Вимірювання ефективності такого підходу включає вартість та час. Аналітичний підхід до людського капіталу дозволяє оцінити економічну користь від таких дій, як міграція, вкладення в здоров'я і освіту.

В історії економічної науки численні вчені розглядали людські здібності як форму капіталу. Серед них були такі вчені, як У.Петті, А.Сміт, Ж.-Б.Сея та інші, які розглядали вартість людини з точки зору вартості її виробництва або через прибутки, які вона може заробити.

Визначення суми інвестицій у людський капітал включає безпосередні витрати, а також втрату доходу як частину вартості альтернативних можливостей, а також інші альтернативні витрати, які включають вартість часу. Оцінки грошової цінності людського потенціалу засновані на методиках У.Петті та У.Фарра, які використовували капіталізацію заробітку, та Е.Енгеля, який оцінював витрати батьків на виховання дітей з позицій витрат на виробництво.

Метод капіталізації доходів особи, який враховує витрати на її утримання чи споживання, знаходить застосування у багатьох сферах. Л.Дублін та А.Лотка, наприклад, застосували цей метод для визначення економічної вартості особи в контексті її родини. В країнах з розвинутою системою соціального страхування цей метод використовується для обчислення компенсації родинам, які втратили годувальників.

Кількісна оцінка людського капіталу є необхідною з кількох причин: витрати на формування людського капіталу вимагають вільних оборотних коштів, що зменшує поточне споживання; реалізація людського капіталу в процесі виробництва призводить до збільшення національного багатства; інвестиції у розвиток людського капіталу сприяють економічному зростанню.

Оцінка людського капіталу на макрорівні включає методологічні та статистичні складнощі. Систематизація такої оцінки може включати узагальнені

блоки формування та використання. «Кожен з цих блоків може включати групи показників, що дозволяють комплексно охарактеризувати процеси формування та використання людського капіталу в Україні» [7, с. 125].

У сучасному світі, де акцент зсувається з матеріального виробництва на творчі професії, підхід до розвитку людського потенціалу набуває вирішального значення. Концепція розвитку людського потенціалу зосереджена на підвищенні можливостей особистості для розвитку її вмінь і досягнення добробуту. Людський розвиток розглядається як збільшення якості людського капіталу, що є основою для теоретичної моделі, яка пояснює механізми формування та використання людського капіталу і його вплив на економічне зростання.



**Рис. 1.2. Теоретична модель формування та використання людського капіталу [6, с. 8]**

Концепцію розвитку людського потенціалу вперше представлено в міжнародному та науковому контексті Організацією Об'єднаних Націй, яка підготувала світовий "Доклад про розвиток людини" з 1990 року. «Згідно з цією концепцією, розвиток людського потенціалу вважається головною метою та критерієм суспільного прогресу. Це визначається не тільки як засіб зростання продуктивності праці і доходу, але й як засіб, що дійсно впливає на рівень добробуту людей. В сучасній Україні питання регулювання доходів і оплати праці стають ключовими для досягнення розвитку людського потенціалу» [58].

У даному контексті виникають питання щодо регулювання рівня заробітків і винагороди за працю, оскільки іскусне обмеження фінансових можливостей громадян може сповільнювати процес відновлення з економічної кризи і перехід до стадії відновлення економічної активності та зростання. Вказується на необхідність включення не тільки валового внутрішнього продукту в оцінку розвитку людського капіталу, але й таких факторів, як стан здоров'я населення, рівень освіти та можливість доступу до інформації.

Концепція розвитку людського потенціалу висуває: «чотири способи оптимізації зв'язку між економічним зростанням і людським розвитком через якість людського капіталу: інвестиції в освіту та професійну підготовку, справедливий розподіл доходів і багатства, збалансовані соціальні витрати та розширення можливостей для особистого вибору в політичній, соціальній і економічній сферах» [64, с. 89]. Отже, концепція не тільки визначає принципи розвитку, але й пропонує конкретні заходи для їх реалізації.

Отже, концепція людського розвитку об'єднує розв'язання завдань виробництва та розподілу товарів і послуг із вирішенням питань розвитку та використання індивідуальних здібностей і можливостей людей. Вона розглядає розвиток людських здібностей як: «кінцеву мету суспільного прогресу, незалежно від їхнього впливу на виробництво доходу» [61, с. 98].

У концепції підвищення якості людського капіталу визначено чотири основні елементи:

1. Продуктивність. Цей елемент передбачає можливість людей підвищувати ефективність своєї праці, приймати участь у формуванні доходу та отримувати грошову винагороду. Трудова діяльність є основою суспільного розвитку, забезпечуючи матеріальну основу і стимули для розвитку.

2. Рівність. Заснована на ідеї рівних можливостей для всіх людей. Бар'єри повинні бути усунуті, щоб кожен міг брати участь у реалізації своїх можливостей та користуватися їхніми благами.

3. Стійкість. Заснована на принципі "універсалізму прав людини". Розвиток повинен забезпечити універсальний доступ до можливостей не лише



поточному, але і майбутнім поколінням, зберігаючи різні види капіталу.

4. Розширення можливостей. Розвиток повинен здійснюватися за участю людей та в їхніх інтересах. Важлива роль відводиться соціальній політиці, розвитку громадянського суспільства та розширенню можливостей для особистого вибору в різних сферах життя.

Усі ці принципи спрямовані на створення умов для ефективного та оптимального розвитку людського капіталу, зокрема через підвищення креативності та врахування індивідуальних творчих здібностей. «..Зазначається, що це є актуальним та необхідним для подальшого вивчення проблем формування та використання людського капіталу, а також для розробки соціально-економічних прогнозів розвитку України» [55, с. 64].

Оцінка людського капіталу - це процес визначення та вимірювання знань, навичок, навчання, взяття на роботу, стану здоров'я та інших чинників, які призводять до продуктивної праці та соціально-економічного розвитку. Теоретичні підходи до оцінки людського капіталу можна поділити на кілька основних напрямків:

1. Класичний економічний підхід [37, с. 161]:

1) Гумбольдтівська концепція освіти. Цей підхід підкреслює важливість освіти та розвитку інтелекту як фундаментальної основи для створення людського капіталу. Відомий вислів Вільгельма фон Гумбольдта "освіта - це виховання людини, яка вже існує в самому собі для того, щоб бути людиною";

2) Модель Беккера. Гері Беккер розглядає людський капітал як інвестицію в освіту та навчання з метою максимізації майбутніх доходів. Ця модель визнає економічну природу освіти та здібностей як ресурсу, який можна інвестувати.

2. Соціальний підхід:

1) Крістенсена і Гарсія. Цей підхід визначає людський капітал як сукупність вмінь і здібностей, які людина може використовувати для поліпшення свого становища в суспільстві та для власного розвитку.

2) Теорія соціального капіталу. Деякі науковці вважають, що людський капітал не обмежується лише індивідуальними навичками, а включає також

соціальні взаємодії та мережі. Соціальний капітал розглядається як ресурс, який виникає через соціальні зв'язки, спільноти та довіру.

3. Інституціональний підхід [40, с. 19]:

1) Теорія капіталу організацій. Цей підхід фокусується на тому, як організації інвестують у розвиток своїх працівників, включаючи навчання, тренінги та розвиток навичок.

2) Теорія людського капіталу в контексті країни. Оцінка людського капіталу також може проводитися на рівні країни. Враховуються такі показники, як рівень освіти, доступ до охорони здоров'я, зайнятість та інші фактори, які впливають на економічний розвиток країни.

4. Психологічний підхід. Оцінка людського капіталу також може включати в себе психологічні аспекти, такі як інтелектуальні та творчі здібності, які визначаються психологічними характеристиками особистості.

5. Загальний підхід. Розроблений ООН Індекс людського розвитку (ІЛР), враховує такі показники, як тривалість життя, доступ до освіти та рівень доходів, для оцінки рівня людського розвитку в країнах.

Ці різні теоретичні підходи взаємодіють та надають засоби для комплексної оцінки людського капіталу в різних контекстах, включаючи економіку, соціальні відносини та розвиток країни.

### **1.3. Методичні підходи до вивчення людського капіталу**

Теорія людського капіталу стає надзвичайно актуальною в сучасних умовах, де знання та кваліфікація персоналу стали визначальними для економічного зростання, як на рівні підприємств, так і на рівні країни в цілому. Ряд досліджень демонструє, що частка людського капіталу у національному багатстві розвинених країн значно переважає частку фізичного капіталу, а ця тенденція на шляху подальшого зростання. Особливо це помітно в США, Японії, Швеції тощо.

Наукові дослідження також свідчать про те, що Китай, Індія та Росія, слідуючи сучасним тенденціям, виказують рост частки людського капіталу, що сприяє їхньому економічному підйому. Прогнози навіть вказують, що ці країни можуть очолити світову економічну лідерську позицію до 2020 року, якщо тренд зростання людського капіталу буде продовжуватись.

Швеція, використовуючи теорію людського капіталу, успішно модернізувала свою економіку та повернула лідерство в світовій економіці. Фінляндія, за короткий період часу, змогла перейти від сировинної до інноваційної економіки, виробивши власні конкурентоздатні технології.

Розвиток науки та формування інформаційного суспільства надали пріоритет знанням, освіті, здоров'ю та якості життя, визначаючи креативність та інноваційність національних економік. Теорія людського капіталу змінила уявлення, роблячи освіту, науку та менталітет ключовими складовими для зростання сучасної економіки. Робота важливо відзначає, що екстенсивна праця важлива, але не визначальна для розвитку, особливо в розвинених країнах. Тому інтенсивний розвиток економіки тепер став пріоритетом, враховуючи зростання ролі людського капіталу.

У 70-і роки ХХ століття американський економіст Е. Денісон виділив ключові фактори економічного зростання країни, і серед них відзначив якість робочої сили, особливо рівень освіти, що є важливою складовою людського капіталу. Подальші дослідження впливу людського капіталу на економічне зростання були удосконалені Дж. Кендриком. Термін "людський капітал" був введений Т. Шульцем, і подальший розвиток теорії отримав у роботах Г. Беккера, які за це отримали Нобелівські премії у 1979 та 1992 роках [17, с. 23].

Т. Шульц вніс значний внесок у розвиток теорії людського капіталу, розглядаючи його як виробничий фактор і наголошуючи на накопиченні можливостей людини для праці, ефективної участі в суспільстві та підтримки здоров'я. Він довів, що людський капітал може накопичуватись та відтворюватись.

Гарі Беккер, який розширив розуміння концепції людського капіталу,

запропонував новий підхід до аналізу на рівні окремих компаній. Він описав людський капітал як збір здібностей, знань та навичок, що їх володіє особа, і вважав інвестиції в освіту та професійне навчання його складовими. Беккер особливо відзначав значення спеціалізованого навчання та вмінь, які надають підприємству конкурентні переваги та сприяють побудові його репутації та бренду.

З одного боку, концепція людського капіталу об'єднує інтелектуальні здібності, здоров'я, освітній рівень та якість життя, що разом визначають потенціал людини до праці. З іншого боку, вона також передбачає капіталовкладення у розвиток освіти, поліпшення здоров'я та здобуття життєвого та професійного досвіду.

Погляд на людський капітал як на потенціал особи охоплює використання широкого спектру індикаторів, що відображають освітній стан, здоров'я населення, загальний добробут, або вдається до суб'єктивного експертного аналізу в разі відсутності кількісних даних. Витрати на охорону здоров'я, фізичну культуру, спорт, медичне страхування, оплату лікарняних та інші сфери вважаються інвестиціями в людський капітал. Людський капітал розглядається як результат інвестицій в освіту, здоров'я, наукові знання, підприємницькі навички, інформаційне забезпечення, формування ефективних лідерів, безпеку громадськості та бізнесу, культуру та інші важливі аспекти суспільного розвитку.

Інші дослідження підкреслюють, що під людським капіталом можна розуміти не тільки зарплату, але й інвестиції в освіту та професійне зростання співробітників, оскільки обидва елементи сприяють підвищенню їх кваліфікації: перший через робочий процес, а другий через систему освіти.

У методології, що зосереджена на потенціалі людського капіталу, не існує універсального критерію для оцінки. Різні аспекти людського капіталу вимірюються за допомогою різних індикаторів, що ускладнює створення комплексного показника та формулювання чітких висновків. Натомість, інвестиційний підхід, який включає оцінку компонентів людського капіталу з

урахуванням інвестицій від держави, корпорацій чи самих працівників (таких як інвестиції в освіту, здоров'я, набуття професійного досвіду), виглядає більш обнадійливим і перспективним [53, с. 49].



**Рис. 1.3. Сучасні підходи до розуміння людського капіталу [56, с. 110]**

Інвестиційний метод дає можливість враховувати не тільки існуючі навички виробничого персоналу, такі як професійні та технічні здібності, але й потенціал, який може бути активізований в майбутньому, тим самим прогножуючи тенденції розвитку виробництва. Вчені пропонують розширити дослідження, включивши аналіз на рівні окремої посади, що дозволить оцінити ефективність виконання специфічних функцій працівником. Концепція "людського капіталу на рівні посади" включає в себе здоров'я, знання, навички, здібності та мотивацію, сформовані через особисті та зовнішні інвестиції, необхідні для якісного виконання роботи за певною посадою. Такий підхід, який визначає людський капітал як сукупність інвестованих ресурсів, що використовуються протягом трудової діяльності, вважається комплексним і

об'єднує обидва напрямки розгляду людського капіталу, підкреслюючи ключову роль інвестицій у розвиток людського потенціалу.

### **Висновки до 1 розділу**

Теоретичні підходи до вивчення людського капіталу визначаються різними концепціями та методами дослідження, що враховують різноманітні аспекти цього ключового економічного поняття. Перший підхід акцентує на потенційних можливостях людини, включаючи інтелект, здоров'я, знання та якість життя. Визначення цього підходу вимагає використання різноманітних показників, утруднюючи формування єдиного інтегрального показника.

Другий підхід є інвестиційним і акцентує на конкретних інвестиціях у людей, таких як навчання, оздоровлення та набуття досвіду роботи. Інвестиційний підхід дозволяє враховувати реалізовані та потенційні здібності виробничого персоналу та враховувати тенденції подальшого розвитку виробництва.

Третій підхід визначає людський капітал через позицію працівника на конкретній посаді. Відзначається тим, що кожен працівник може мати декілька різних видів людського капіталу для різних посад, і його визначення включає запас здоров'я, знань, навичок, здібностей та мотивацій, накопичений завдяки інвестиціям.

Важливим аспектом теорії людського капіталу є розуміння, що саме інвестиції становлять прояв людського потенціалу та визначають ефективність труда та заробіток працівників. Такий підхід враховує економічні і соціальні аспекти розвитку людського капіталу, покликаний оптимізувати витрати та максимізувати результативність виробничого персоналу.

## РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

### 2.1. Сучасний стан управління людським капіталом

Внаслідок російського вторгнення перед роботодавцями виникли нові виклики у зв'язку з управлінням людським капіталом, спричинені значними втратами та несприятливими умовами для його формування та розвитку. Для покращення управління людськими ресурсами встановлено ключові напрямки для дій уряду та приватного сектору. Вони включають реформи в податковій та трудовій сферах, підтримку національних фірм і громадян, які повертаються з-за кордону, оновлення освітньої системи, виховання цифрової грамотності, збереження та розвиток талантів, забезпечення добробуту працівників, збільшення гнучкості бізнес-процедур та оновлення загальних підходів до ведення бізнесу.

Управління людським капіталом є ключовою тенденцією сучасного менеджменту, викликаною переходом до постіндустріального суспільства. Зміна управлінської парадигми від ресурсів до капіталу обумовлена зростанням ролі послуг та інформації в економіці. Основною конкурентною перевагою стає накопичений людський капітал, включаючи навички, знання, мотивацію, досвід та інші якості працівників. У сучасних умовах людський капітал стає основним ресурсом виробництва та керівником соціально-економічного розвитку.

Незважаючи на труднощі, спричинені війною, Україна має потужний людський капітал з високим рівнем освіти та мотивацією. Проте, нові реалії вимагають від компаній змінювати підходи до управління цим ресурсом, аби ефективно протистояти викликам та забезпечити подальший розвиток у важких умовах.

Перед тим як вивчити управління людським капіталом в умовах війни, слід чітко визначити його сутність. «..Відповідно до думки Брюхова А. М.,

управління людським капіталом є вибором оптимальної альтернативи його використання, збільшення його цінності (через інвестиції в розвиток та навчання персоналу, покращення медичного обслуговування тощо) та отримання прибутку від його застосування. Концепція управління людським капіталом спрямована на розвиток індивідуальних навичок працівника, виявлення його сильних та слабких сторін для підтримки його внеску в успіх організації» [4, с. 15].

Відповідно до поглядів науковців, управління людським капіталом можна визначити як цілеспрямований вплив на працівника з метою вдосконалення його професійного рівня, знань, вмінь, мотивації, фізичних та соціально-психологічних якостей та інших важливих аспектів людського потенціалу. Перед дослідженням питань управління людським капіталом у воєнний час необхідно уточнити його поняття. Згідно з А. М. Брюховим, управління людським капіталом полягає у виборі найкращого способу його застосування, зростанні його вартості (через інвестиції у розвиток персоналу, покращення охорони здоров'я та інше) та отриманні зиску з його використання. Основна мета управління людським капіталом - розвиток особистих навичок працівника, виявлення його сильних та слабких сторін для забезпечення його ефективного внеску в досягнення цілей організації.

Внаслідок вторгнення російських військ на територію України, роботодавці стикаються із новими викликами в управлінні людським капіталом під час воєнних умов. Це обумовлено великими втратами людського капіталу та невідповідними умовами для його формування, розвитку та збереження. Дані від Агентства ООН у справах біженців свідчать про те, що понад 9 мільйонів людей перетнули кордон України, з найбільшою кількістю біженців в Польщі. Ця ситуація призводить до викликів у формуванні робочого потенціалу та його управління.

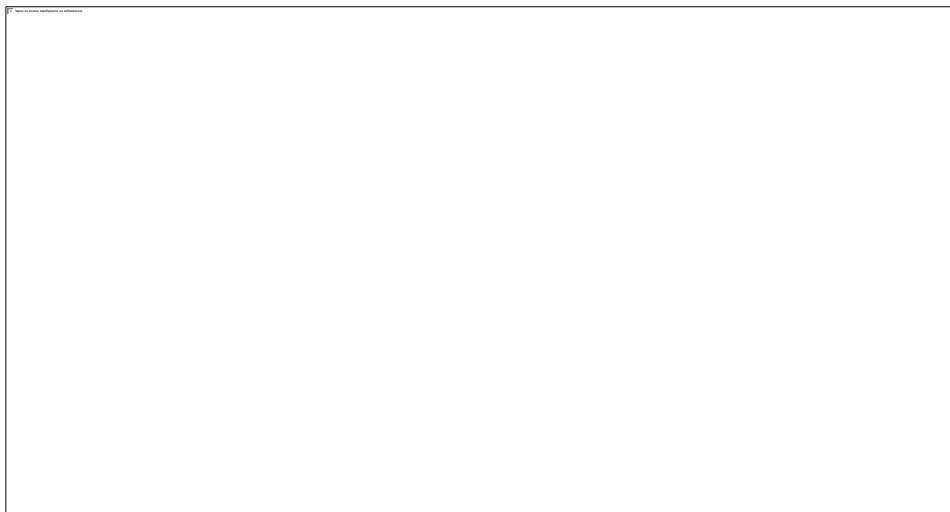
Зазначено, що значна кількість українців, які виїхали за кордон, може не повернутися, залежно від тривалості війни та можливостей працевлаштування в інших країнах. Проте в умовах війни виникає проблема не лише з працездатними



громадянами, а й з учнями та студентами, які складають значну частину трудового потенціалу України. Важливим викликом є евакуація українських громадян до Росії та їх примусова депортація, що призводить до значних втрат людського капіталу в країні. Зараз важливо вирішувати питання управління і збереженням людського капіталу в умовах воєнного конфлікту.

Серед інших негативних умов для формування, розвитку та збереження людського капіталу слід відзначити такі:

«..стресовий стан багатьох українців. За результатами останнього опитування соціологічної групи Рейтинг у рамках проєкту "Україна в умовах війни", 24% українців перебувають у дуже напруженому емоційному стані, тоді як лише 9% вважають його дуже спокійним» [11].



**Рис. 2.1. Емоційний стан українців під час війни [11]**

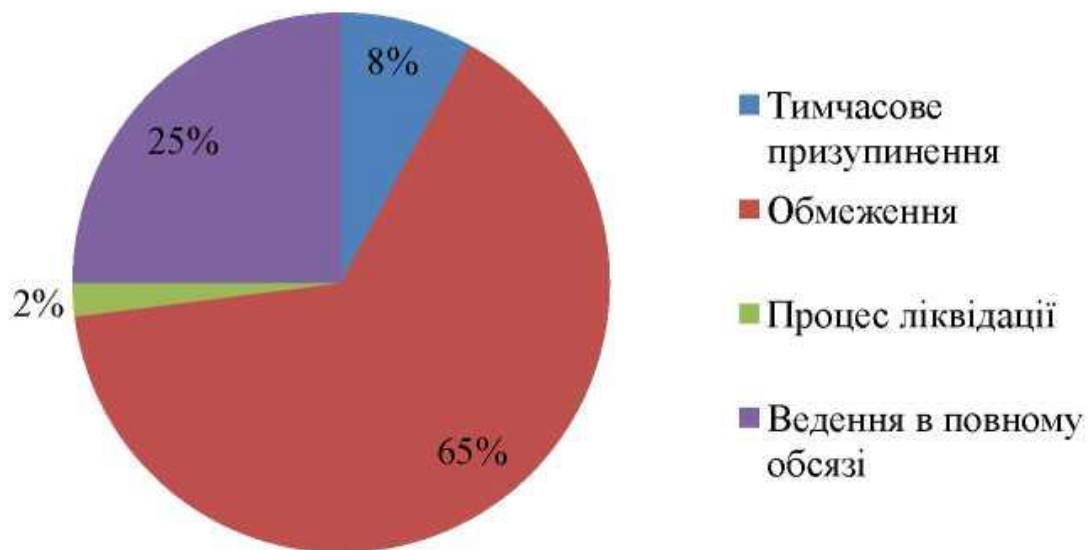
«..відсутність інвестицій в людський капітал. Це означає відсутність формування гнучкої та добре оснащеної системи освіти, що відповідає потребам бізнесу. За інформацією Укрінформу, станом на 30 липня, внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ було пошкоджено 2199 закладів освіти, із них 225 - зруйновані повністю» [11]. Зупинка навчального процесу в окупованих зонах чи його адаптація під стандарти окупантів негативно впливає на систему освіти та формування людського капіталу. Також слід

звернути увагу на понижену якість освіти в порівняно стабільних регіонах, що пов'язано з частими перервами через повітряні сигнали тривоги, недостатнім інтернет-з'єднанням та браком необхідного технічного оснащення.

- зниження заробітних плат. Внаслідок зменшення прибутків, численні компанії в Україні вимушені звільняти працівників чи знижувати їхні заробітні плати. Часто трапляється, що працівникам зменшують ставку наполовину, урізають робочі години або пропонують взяти відпустку за свій рахунок. При прийнятті на роботу нових співробітників, їм часто пропонують зарплату, яка є нижчою порівняно з довоєнним періодом. Найсуттєвіше скорочення заробітної плати спостерігається у сферах, таких як видобуток корисних копалин (на 58%), інсталяційні та обслуговуючі послуги (на 56%), а також безпека (на 49%). Суттєве скорочення заробітку також відзначається в областях консультаційних послуг, будівництва, нерухомості, туризму, готельного бізнесу та ресторанного господарства, транспорту та логістики, а також у банківській сфері, сфері продажів, мистецтві, розвагах та ЗМІ [11].

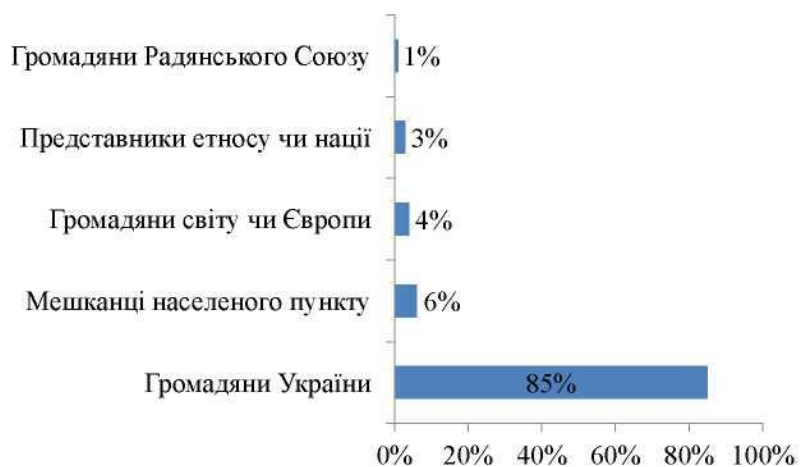
- обмежена діяльність українських компаній. Відповідно до опитування, проведеного компанією Deloitte в Україні та Американською торговельною палатою в період з 6 квітня по 13 травня, більшість українських компаній з різних секторів економіки (65%) зазнають обмежень у своїй оперативній діяльності. 8% компаній повідомили про повну зупинку своєї роботи, 2% знаходяться в стадії закриття бізнесу, тоді як лише 25% змогли підтримувати свою роботу без обмежень. (рис. 2.2.).

Незважаючи на значні втрати у сфері людського капіталу та складні умови для його розвитку та збереження, можна помітити деякі обнадійливі зрушення. Відмічається еволюція в характеристиках людського капіталу, яка полягає у включенні нових аспектів, додаткових до тих, що існували до військового конфлікту. Ключовими особливостями людського капіталу до кризи були висока освіченість, творчий потенціал та мотивація. Сьогодні до цих властивостей додаються такі якості, як сильне національне самовизначення, патріотизм і навички роботи з цифровими технологіями.



**Рис. 2.2. Операційна діяльність українських компаній під час війни [11]**

Посилення національної самоідентичності підтверджується результатами соціологічного опитування, яке проводив Київський міжнародний інститут соціології у липні 2022 року. За результатами опитування, 85% респондентів, що проживають на території України, визнали себе громадянами своєї держави. Це свідчить про зміцнення національної свідомості та патріотичного ставлення до рідної країни [12].

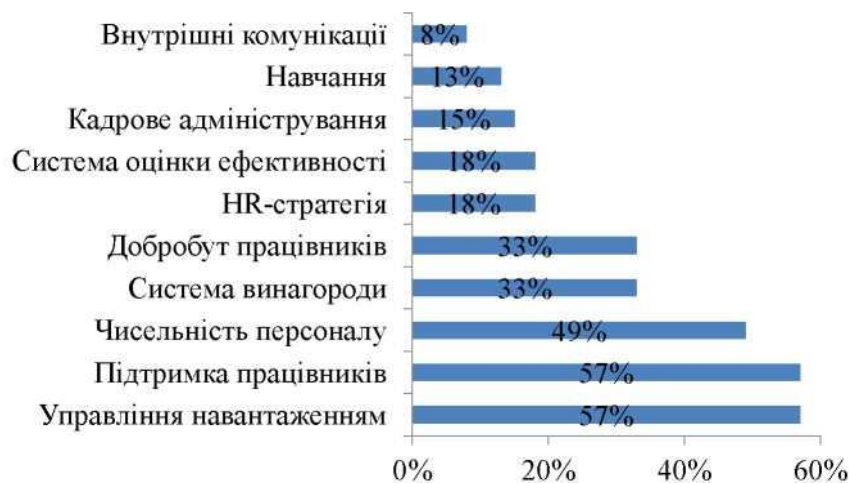


**Рис. 2.3. Громадянська ідентичність українців [11]**

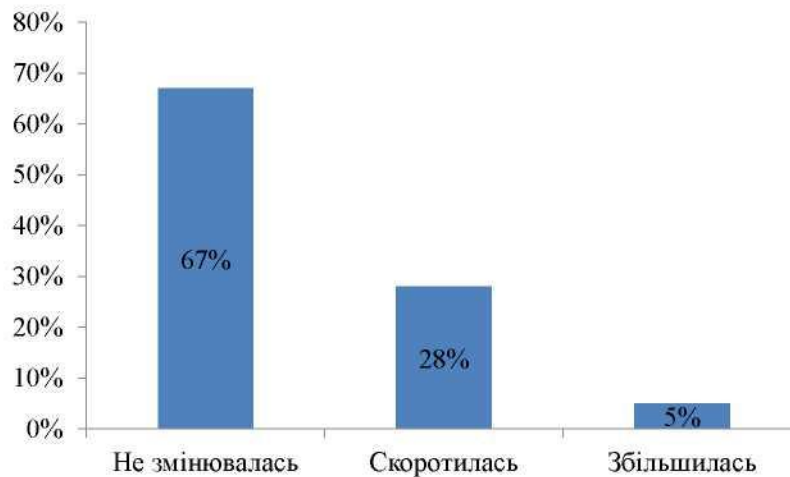
Підвищенню патріотизму сприяла зміна цінностей серед населення, де зростає кількість людей, які відчувають гордість за свою країну. Матеріальні цінності поступаються на другий план, а більший акцент робиться на важливості спілкування з родиною, альтруїзму та взаємодопомозі.

Істотним досягненням стало формування цифрової компетентності людського капіталу. Зазначається, що багато українців переглядають свій підхід до використання інтернет-ресурсів, збільшується довіра до перевірених джерел, змінюється ставлення до захисту особистих даних, і спостерігається більше свідоме ставлення до взаємодії в соціальних мережах та споживання різноманітної інформації, що відображається на позитивних змінах у цифровому середовищі.

В умовах зміни характеристик людського капіталу та його розвитку, компанії змушені адаптувати свої стратегії управління персоналом. Більшість підприємств зараз фокусуються на підтримці своїх працівників, як це підтверджено дослідженнями Deloitte та Американської торговельної палати. Згідно з цими даними, основними напрямками управління людськими ресурсами є регулювання робочого навантаження, психологічна та емоційна підтримка співробітників, а також переоцінка штатного розпису. Варто відмітити, що незважаючи на тяжкі часи, багато компаній не зменшили кількість своїх працівників, і деякі навіть впроваджують заходи для зниження робочого тиску та підтримки своїх команд.

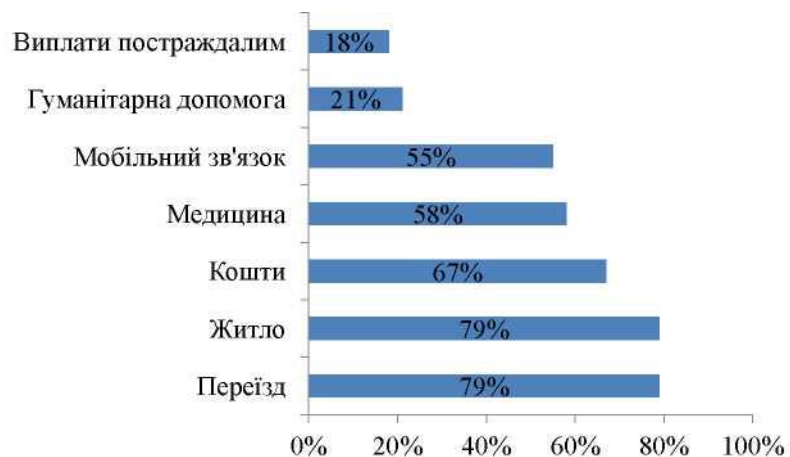


**Рис. 2.4. Основні напрями управління людським капіталом [11]**



**Рис. 2.5. Звільнення працівників під час війни [11]**

Надавання підтримки працівникам, які перебувають як в Україні, так і за кордоном, є значущим аспектом. За результатами опитування, 79% компаній надає допомогу у вирішенні питань переїзду та житла, тоді як 67% з них готові надавати фінансову допомогу (див. рис. 2.6.).



**Рис. 2.6. Матеріальна допомога працівникам під час війни [11]**

Зростання активності у спілкуванні між роботодавцями та співробітниками стало ключовим фактором, що сприяє кращому взаєморозумінню та зміцненню довіри в колективах. Ця тенденція, а також зусилля компаній щодо підтримки

своїх працівників, вказують на високий рівень їхньої соціальної відповідальності та зрілості.

Відновлення та розвиток людського капіталу, необхідний для підвищення його управлінської ефективності, буде можливий при умові чіткого визначення пріоритетних напрямків для влади та бізнесу в поствоєнний період.

Таблиця 2.1

**Основні шляхи для збільшення ефективності управління людським капіталом [25, с. 12]**

Для держави	Для бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- лібералізація податкової сфери.</li> <li>- лібералізація трудового законодавства.</li> <li>- фінансова підтримка українських компаній.</li> <li>- розробка програм стимулювання розвитку бізнесу та самозайнятості населення.</li> <li>- соціальна підтримка людей, що повертаються з-за кордону.</li> <li>- соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб.</li> <li>- реформування системи освіти, яка повинна бути спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу.</li> <li>- Підтримка цифрової культури в Україні шляхом розробки державної програми з її формування та розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повернення та утримання талантів.</li> <li>- забезпечення добробуту працівників (фінансового, фізичного та психічного стану).</li> <li>- забезпечення гнучкості робочих процесів.</li> <li>- трансформація бізнес-діяльності з урахуванням принципів соціальної значимості.</li> </ul>

Україна, обладнана значним людським капіталом, зазнала впливу війни, що почалася 24 лютого 2022 року, на процеси формування, розвитку та збереження цього потенціалу. Компанії в Україні стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій управління людським капіталом, оскільки цей ресурс є ключовим для виробництва, а також визначальним для соціально-економічного розвитку як бізнесу, так і країни в цілому [12].

Військовий конфлікт призвів до значних втрат у людському потенціалі. Процеси формування, розвитку та збереження цього потенціалу ускладнюються стресом, якому піддаються багато українців через воєнні події, відсутністю інвестицій в людський капітал, падінням рівня заробітних плат, обмеженнями в діяльності українських компаній або навіть їх повною зупинкою.

Незважаючи на ці виклики, відзначається позитивна зміна характеристик людського капіталу, зокрема зростання національної самоідентичності,

патріотизму та цифрової компетентності.

Багато українських компаній реагують на зміни, які відбулися під час війни, і розробляють нові стратегії управління людським капіталом, зосереджуючи увагу на підтримці персоналу в умовах війни. Проте для досягнення ефективного управління людським капіталом необхідна активна підтримка з боку держави та радикальні заходи з боку бізнесу, такі як лібералізація податкового та трудового законодавства, підтримка українських компаній та повернення та утримання талантів.

Важливою частиною дослідження є можливість використання отриманих результатів українським бізнесом, який продовжує функціонувати в умовах війни.

## **2.2. Аналіз особливостей розвитку людського капіталу**

Останні економічні дослідження настійно визначають необхідність вкладень у людину, включаючи її здоров'я, культуру та освіту, а також вивчення процесів формування та розвитку творчих здібностей. Доведено, що такі інвестиції є ключовим чинником накопичення людського капіталу, який є найціннішим усіх видів капіталу для будь-якої соціально-економічної системи, незалежно від її форми власності чи розміру. Інноваційний розвиток неможливий без змін у підходах до управління людським капіталом, зокрема його створення, оцінки та розширення.

Дослідження показує, що інвестування в людський капітал та економічний розвиток взаємодіють та взаємовпливають одне на одного. Зростання людського капіталу сприяє економічному зростанню та поліпшенню соціальних умов і образу життя. Людський капітал впливає на розмір та темпи змін економічних показників, є показником якості життя та впливає на загальний розвиток суспільства.

Пандемія серйозно підірвала людський капітал, особливо в галузях освіти

та здоров'я. З урахуванням економічної кризи, спричиненої епідемічною ситуацією, необхідно активно вживати заходів для відновлення цього важливого активу та створення умов для ефективного виходу з кризи.

В останні часи виявляється, що економічні дослідження останніх років вказують на важливість вкладань у людину, її здоров'я, культуру і освіту, а також на вивчення процесів розвитку творчих здібностей. Фактично, ці інвестиції визнаються основним засобом нагромадження людського капіталу, що вважається найціннішим серед усіх форм капіталу у будь-якій соціально-економічній системі, незалежно від форми власності чи розміру. Для успішної реалізації інноваційного розвитку необхідно змінювати підходи до управління людським капіталом, зокрема його створенням, оцінкою і розширенням [24, с. 194].

Активне нарощування людського капіталу вважається однією з найбільш ефективних інвестицій, яку країни можуть здійснити для прискорення довгострокового та загального економічного зростання. Важливо враховувати, що такі інвестиції передбачають збільшення бази знань та досвіду індивідів, що веде до підвищення продуктивності людського капіталу, але цей процес зазвичай вимагає часу. Таким чином, розумно витратити ресурси, забезпечуючи якісне навчання персоналу та створюючи конкурентні переваги через інвестиції у персонал.

Інвестування в людський капітал і економічний розвиток взаємодіють, впливають одне на одного і взаємно визначаються. «...З одного боку, стійке зростання людського капіталу визначається економічним розвитком та позитивними соціальними змінами в умовах та способі життя населення. З іншого боку, людський капітал впливає на розмір та темпи зміни економічних показників і сам є елементом та показником умов життя» [14, с. 48].

Інноваційний розвиток тісно пов'язаний з впровадженням нових технологій, що вимагає інвестицій у освітні проекти. Людський капітал як основний ресурс дає змогу людям бути активними та продуктивними у суспільстві, відкриваючи шляхи для розвитку та добробуту своїх націй.



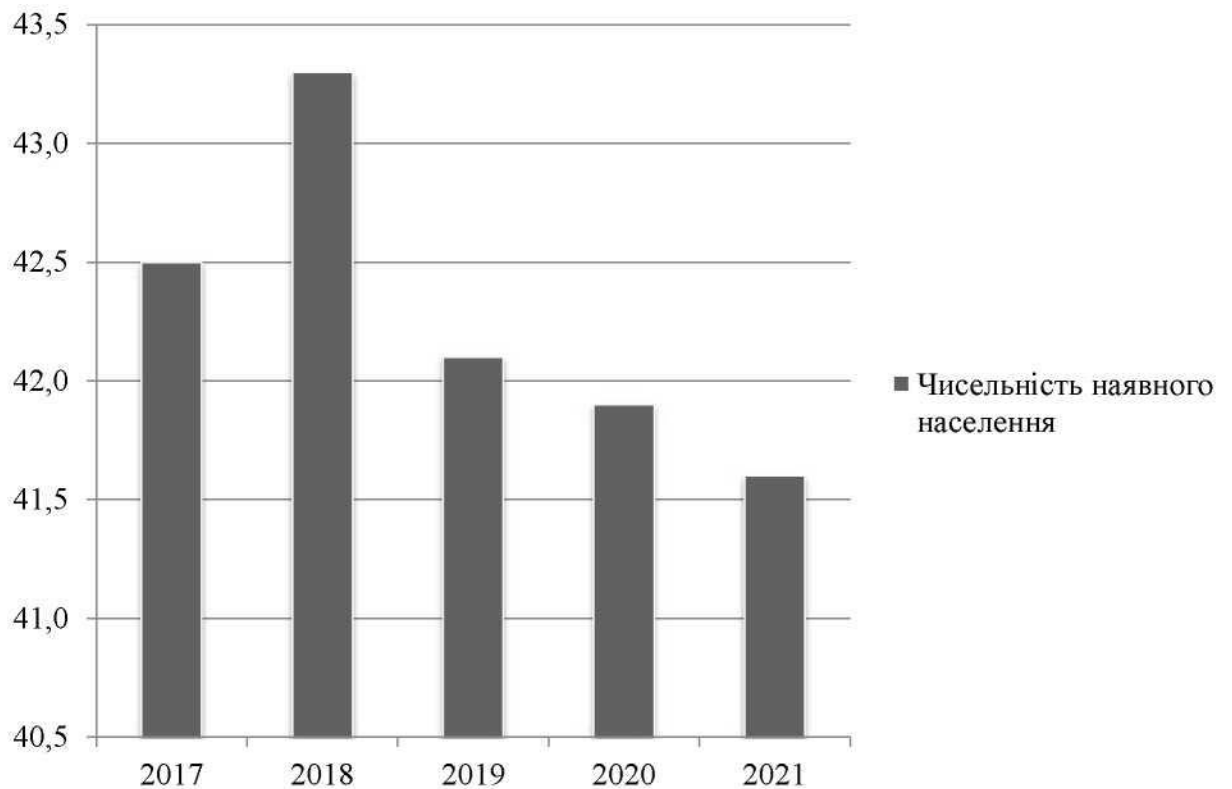
Пандемія негативно вплинула на цей актив, особливо у сферах освіти та здоров'я, що в поєднанні з епідеміологічною ситуацією призвело до глибокої економічної кризи. З огляду на це, наразі особливо важливим є вжиття заходів для відновлення і зміцнення людського капіталу [31, с. 26].

Таким чином, інвестування в людський капітал виступає ключовим елементом відновлення економіки після пандемії. Додатково, це також стосується інвестицій на рівні підприємств, які, конфронтуючися з необхідністю зменшення трудових ресурсів через обмежувальні заходи, змушені пристосовувати свою діяльність для збереження продуктивності.

На жаль, на час написання дисертаційного дослідження територія України перебуває під загрозою окупації, що призвело до розгортання повномасштабної війни. Навіть у цих умовах Україна намагається протистояти ворогові та продовжує виконувати щоденні функції, включаючи інвестування в людський капітал. Зважаючи на відсутність точних даних на момент дослідження через обставини війни, використовуються дані до початку повномасштабної конфлікту.

Особливості інвестування в людський капітал розглядаються за період з 2017 по 2021 роки. Цей період є унікальним через те, що саме за цей час виникла пандемія COVID-19, яка підкреслила важливість охорони здоров'я та освіти в світі.

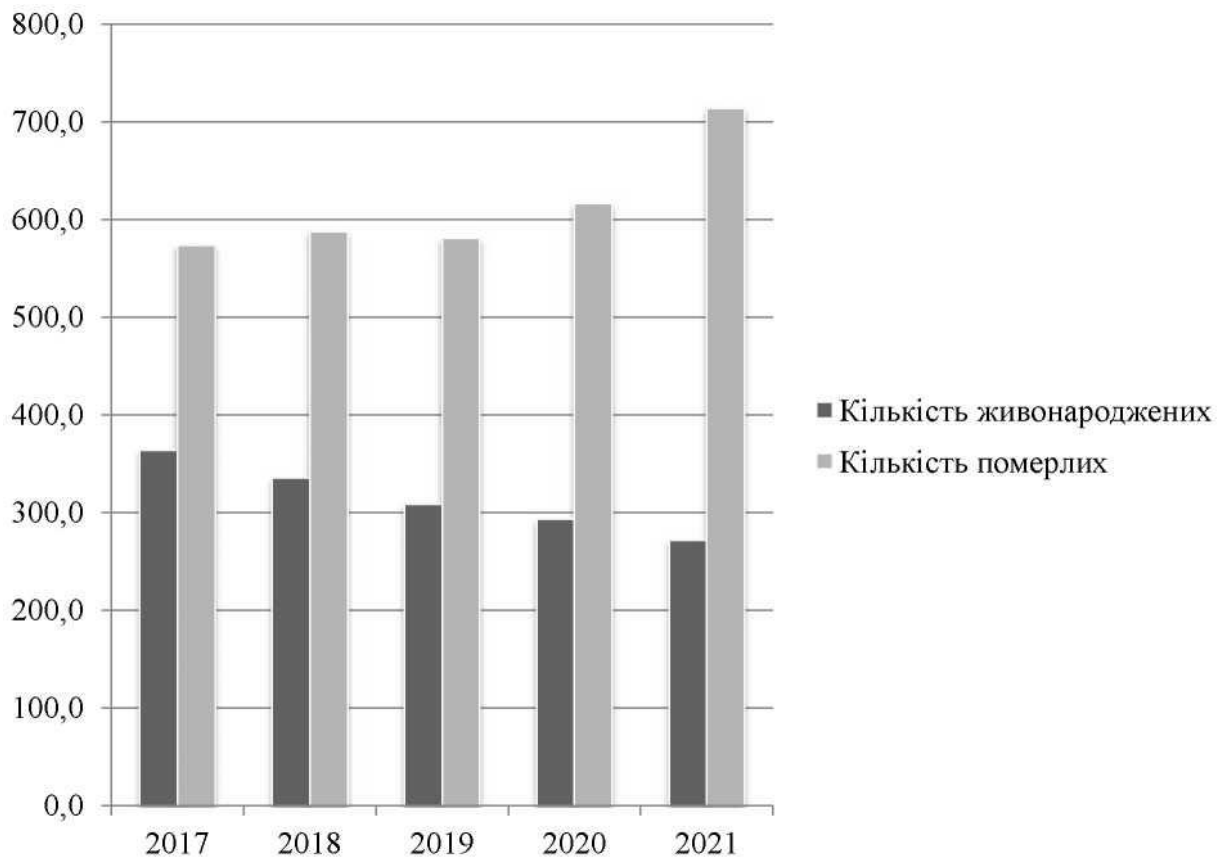
Людський капітал неможливий без самих людей. Україна стикається із серйозними проблемами, зокрема зменшенням загальної чисельності населення (рис. 2.7). Якщо наприкінці 20 століття населення України становило понад 51 мільйон осіб, то станом на 1 січня 2022 року ця кількість зменшилася на 10 мільйонів, що становить понад 20%, свідчаючи про демографічну кризу, яка, ймовірно, ще поглибиться з початком повномасштабної війни.



**Рис. 2.7. Чисельність наявного населення в Україні в 2017-2021 рр., млн. осіб. [10]**

Однією з головних причин демографічної кризи в Україні до є збільшення смертності та зменшення народжуваності. З рисунку 2.7 видно, що рівень смертності постійно зростає. Якщо порівняти ці дані з попередніми роками, то за останні двадцять років на 1000 осіб припадає значний приріст умерлих, з близько 600 до 700. Цей тривалий ріст смертності має свої корені в економічній нестабільності та впливі пандемії COVID-19, що спричинили зростання смертності як в Україні, так і в усьому світі.

Враховуючи такий контекст, найбільш небезпечним сценарієм для державного управління в умовах інвестування у людський капітал в Україні є фактичний дефіцит населення. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна та масова еміграція населення - всі ці фактори можуть призвести лише до подальшого зростання показників смертності у майбутньому.



**Рис. 2.8. Показники смертності й народжуваності в Україні в 2017-2021 рр., тис. осіб [10]**

Великим викликом є проблема еміграції населення. Як можна здійснювати інвестиції в людський капітал, коли цей капітал тепер належить іншій країні? Це є однією з найбільших загроз та ризиків для всієї системи державного управління. Суть проблеми полягає в тому, що держава інвестує в освіту, розвиток та формування особистісних навичок громадян, але, коли настав час реалізації соціально-економічного внеску, ці ресурси переходять до інших країн.

В Україні вкладання в людський капітал розглядаються не як прості витрати, а як інвестиції у збільшення продуктивності, що може призвести до значно більших вигод, ніж витрати на "фізичний капітал". Ці інвестиції будуть відзначатися множинними позитивними показниками та сприятимуть значному підвищенню сталого економічного розвитку загалом. Навіть в умовах пандемії та воєнного конфлікту, інвестування в людський капітал в Україні відбувається протягом усього життя, від народження до смерті. Навіть без конкретних

прогнозів важливо відзначити, що у сучасних умовах війни біженці з України шукають притулку в країнах з вищими показниками людського капіталу. При міграції в країну із подібними показниками різниця може бути непомітною для пересічної людини, але коли ці показники набагато вищі, існує висока ймовірність того, що емігранти з України залишаться на новому місці та внесуть свій внесок у людський капітал цієї країни [7, с. 125].

### **2.3. Характеристика процесів цифровізації розвитку людського капіталу**

Впровадження цифрових технологій у економіку призводить до перетворень у характері та організації праці, а також породжує нові вимоги до ринку праці та роботодавців. Зміни включають в себе росте використання віддалених форм роботи, фрілансу, аутсорсингу та інших моделей праці. Ці тенденції охоплюють не лише внутрішні процеси підприємств, такі як створення віртуальних компаній, а й взаємодію різних галузей діяльності на макроекономічному рівні. Комп'ютери, програмне забезпечення, Інтернет та інформаційні технології стають необхідною складовою професійної та трудової діяльності, що сприяє активізації розвитку людського капіталу. Вплив соціальної інформатизації та цифровізації впливає на ринок праці, змінюючи його за різними характеристиками. Наприклад, в процесі залучення працівників використовуються автоматизовані пошукові системи на основі нейронних мереж для ефективного відбору персоналу та оптимізації часу. Сучасні методи співбесід включають в себе відеозаписи та чат-боти, що дає можливість ефективно взаємодіяти з кандидатами. Ці нові реалії висувають перед підприємствами, організаціями та працівниками виклики, пов'язані із цифровою трансформацією у сфері управління людськими ресурсами та розвитку людського капіталу.

Аналіз наукових праць українських та іноземних дослідників свідчить, що

поняття людського капіталу як основи прогресу є порівняно новим для України. Широке визнання та застосування цієї концепції в країні почалося з часу структурних змін у всіх сферах державного життя. У світовому масштабі, де ідеї людського капіталу були введені в обіг у 1960-ті роки, в Україні актуальним стає поглиблений аналіз потенціалу та стратегій використання цієї концепції, особливо в контексті цифрових змін, для розвитку внутрішніх людських ресурсів. [28, с. 92].

Просування кожної держави неминує включати зміни у ведучих галузях, типах економічної активності та формах власності. Сучасний світ характеризується рухом до більшої автоматизації та цифровізації виробничих процесів, а також до оновлення систем управління людським капіталом. Зарубіжний досвід демонструє застосування обчислювальних хмар, дистанційного доступу до даних та використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами. В Україні ці технології також набирають обертів, але потребують більш глибокого аналізу, практичних тестувань та інтеграції для ефективного залучення та розвитку людського потенціалу на підприємствах.

Вчені, як українські, так і міжнародні, підкреслюють, що концепція "людський капітал" включає в себе широке коло інтелектуальних, культурних, духовних і фізичних атрибутів, що впливають на робочий ринок як безпосередньо, так і опосередковано. Вплив людського капіталу проявляється через здійснення різноманітних операцій та управлінських функцій. Залишається критично важливим зберегти зв'язок з реальним світом, адже повне перенесення діяльності в віртуальний простір наразі не є можливим.

Згідно з дефініцією Українського інституту майбутнього, цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери життя, від особистісної взаємодії до промисловості, включаючи перехід діяльності з фізичного світу в онлайн. Таким чином, цифрова трансформація має глибокий вплив на всі сфери життя, викликаючи глобальні зміни в суспільстві та його структурі [52, с. 224].

Після завершення високоякісного наукового аналізу, Український інститут майбутнього визначив основні тенденції, що передбачаються в Україні до 2030 року, у відповідності з українським законодавством та стратегіями уряду [9]. Важливим напрямком є цифрова трансформація як для окремих підприємств, так і для цілих галузей, з вирішенням завдань створення цифрових платформ для розвитку людського капіталу.

Існує ряд бар'єрів, що ускладнюють інтеграцію цифрової трансформації у бізнес-процеси, включно з несучасною правовою системою, обмеженим доступом до інтернет-ресурсів, неготовністю освітніх інституцій до сучасних соціальних вимог та браком добре навчених фахівців у цифровій галузі. Однак, експерти підкреслюють, що український людський капітал відрізняється адаптивністю та гнучкістю, що підтримується високим рівнем освіти, якістю навчання та активною самоосвітою [52, с. 224].

Процес цифровізації в Україні активізувався у березні 2020 року, коли пандемія COVID-19 спонукала до глобальних змін. Багато українських компаній та державних органів спочатку не були готові до швидкого переходу на віддалену роботу. Їх співробітники часто зіштовхувалися з відсутністю необхідного тренінгу та технічного оснащення, наприклад, для організації хмарних робочих місць або віддаленого доступу до корпоративних систем. Натомість, ІТ-сектор зумів ефективно адаптуватися до нових умов, оскільки вже володів необхідними цифровими інструментами.

Згодом, в контексті пандемії, більшість компаній в інших секторах почали прискорювати процеси цифрової трансформації та адаптувати свої стратегії до зміненої економічної ситуації [62, с. 81].

У контексті розвитку людського капіталу на українських підприємствах, спостерігалася тенденція використання переважно застарілих методик роботи для залучення та розвитку персоналу. Однак, відповідь на виклики, що виникли внаслідок пандемії, спонукала багато організацій до переосмислення та оновлення своїх процесів.

У період війни та наступної реконструкції, перед Україною відкриваються

нові можливості для залучення інвестицій та розвитку цифрових навичок людського капіталу. Це дає шанс на розширену інтеграцію з глобальним технологічним простором, перетворюючи внутрішній ринок на платформу для інновацій соціального, військового, економічного та цифрового характеру. Осмислення переваг цього процесу має призвести до створення стратегій, які будуть сприяти активному впровадженню цифрових здібностей в рамках людського капіталу [28, с. 92].

На основі інформації від Українського інституту майбутнього про стратегію розвитку України до 2030 року виокремлюються два сценарії розвитку цифрової економіки - еволюційний та форсований, які були визначені ще до 2022 року [41]. Унаслідок широкомасштабної війни в Україні, сценарій цифрової трансформації став форсованим, з посиленням та швидким досягненням значних результатів. Національна програма "Дія" стала визнаним інноваційним інструментом в Україні, починаючи з визнання електронних паспортів у системі "Дія", які отримали міжнародне визнання, та закінчуючи створенням національної платформи для цифрової освіти. Ініціатива "Держава в смартфоні" стала інноваційним інструментом, що швидко набирає обертів за участю Міністерства трансформації.

Україна активно вивчає світові тенденції та здійснює власні дослідження, спрямовані на визначення етапу цифрової трансформації бізнесу та інновацій. Наприклад, за останні роки проводилися дослідження цифрової зрілості та трансформацій економіки. У 2021 році "Європейська бізнес асоціація" (ЕВА), розробила Індекс цифрової трансформації. Цей індекс, заснований на даних від генеральних, операційних та технічних директорів компаній, що є членами Європейської Бізнес Асоціації, оцінював цифрову трансформацію в Україні на 2,81 бала з 5. Оцінка була здійснена за п'ятьма ключовими аспектами.

Згідно проведеного дослідження, найважливішим показником ступеня цифрової трансформації компаній є рівень інвестицій, причому основний акцент респондентів розміщувався в таких областях, як:

«- взаємодія з клієнтами (75%);

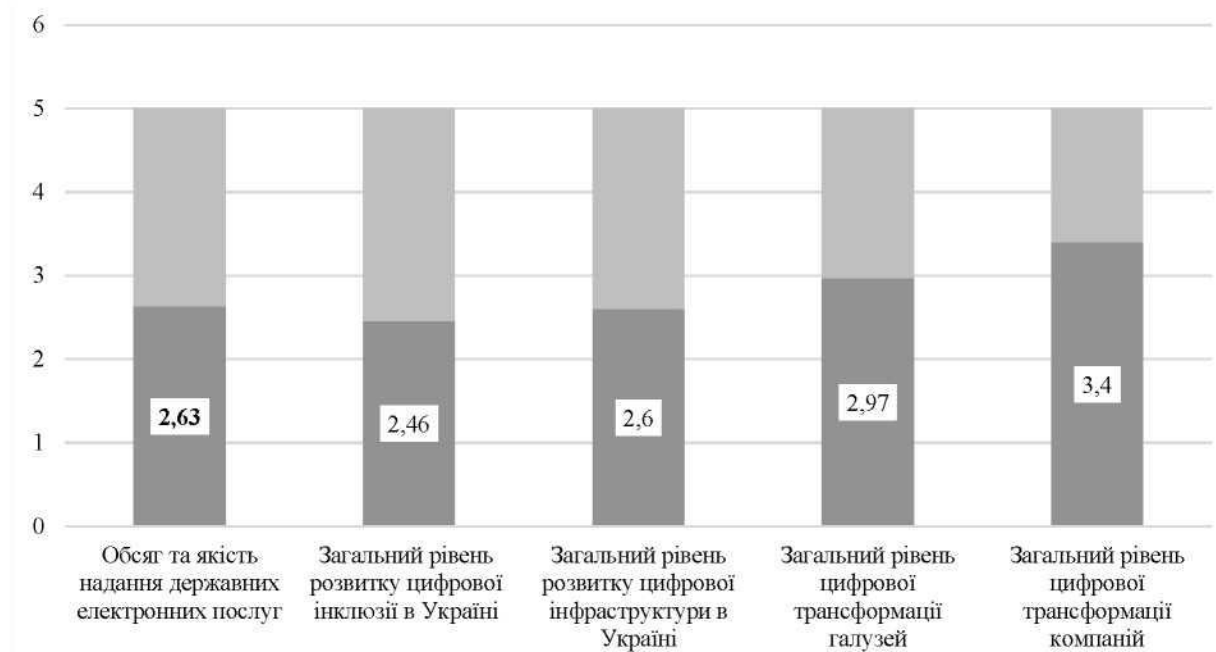
- аналіз даних (55%);
- управління взаємодією зі співробітниками (48%)» [1, с. 16].

Підкреслюється важливість цифрової трансформації у сфері обробки даних та взаємодії з персоналом, що відображено у пріоритетах компаній. Більше половини опитаних розглядають хмарні технології не лише як засіб для оптимізації IT-інфраструктури, а й як інноваційний інструмент зниження витрат. Велика більшість вірить, що керування цифровими процесами сприяє поліпшенню функціонування організацій, тоді як значна частина очікує від електронних сервісів удосконалення документообігу.

Загальний напрямок даних відображає активний прогрес та зусилля, направлені на удосконалення людського капіталу в Україні. З введенням спеціалізованих програм та електронного документообігу, стає очевидною значущість підвищення цифрової обізнаності громадян [52, с. 225].

Одночасно з цифровою трансформацією працівники українських підприємств активно переходять до використання цифрових інструментів для комунікації та зберігання інформації. Застосування хмарних технологій для віддаленого доступу, використання робочих чатів у соціальних мережах та проведення віддалених конференцій стає стандартом. Хоча деяким працівникам може бути важко адаптуватися через звичайний спосіб виконання роботи, але цифрова трансформація стає необхідною реальністю, в яку підприємства поступово впроваджуються для адаптації до нових вимог.





**Рис 2.8. Індекс цифрової трансформації компанії України [16]**

Результати дослідження Глобального інституту підтверджують, що працівники без вищої освіти стають більш вразливими перед ризиком автоматизації та цифрової трансформації як у розвинених, так і в розвиваючихся країнах. Це вказує на те, що вища освіта сприяє розвитку навичок і здібностей, необхідних для виконання складніших завдань, які вимагають вищого рівня сприйняття, креативності та соціального інтелекту, які не можуть бути автоматизовані. З цим фактом пов'язано важливе висновок, що система навчання повинна поступово адаптуватися до цифрових змін.

Темпи цифрової трансформації та інформатизації відрізняються в кожній країні, і швидкість переходу до віртуальної економіки може бути різною. Це призводить до різних сценаріїв розвитку цифровізації для різних держав, враховуючи особливості кожної галузі та економічної діяльності. Ці різниці породжують виклики у впровадженні цифрових технологій для розвитку людського капіталу, вимагаючи розробки масштабних програм, технологій та платформ.

Вплив інформаційних, цифрових та віртуальних технологій на ринки праці визначає довготривалі характеристики людського капіталу. Новітні технології

формують ключові тенденції в розвитку людського капіталу, збільшуючи вимоги до освітнього рівня працівників та збільшуючи кількість працівників у цифрових та віртуальних сферах. Глобалізація ринку праці та поява нових форм зайнятості є основними визначниками цих змін.

Відзначається, що сучасні дослідження підтверджують тривалу тенденцію впровадження технологій у розвиток людського капіталу, спрямовану на поліпшення професійних навичок. Гнучкість та адаптивність працівників стають важливими через те, що автоматизація витісняє некваліфікованих та неадаптованих фахівців.

Ефективність економіки залежить від відповідності кваліфікації та знань працівників потребам сучасного обладнання, що є критичним на поточному етапі розвитку, де роботодавці акцентують увагу на специфічних навичках для виконання певних завдань. Також потреба у цифровізації традиційних процесів і сфери рекрутингу стає очевидною на українському ринку праці.

Інформаційна економіка та цифрова трансформація підвищують вимоги до комп'ютерної грамотності, а гнучкість та адаптивність стають ключовими в умовах постійних змін. Розвиток цифрових навичок є важливим для переходу працівників до різних видів діяльності в сучасному соціально-економічному контексті.

На законодавчому рівні необхідно формувати основу, що сприятиме розвитку та ефективності людського капіталу, враховуючи цифрові зміни та вектори розвитку частково віртуалізованого суспільства. Це має включати в себе врахування різних аспектів, які допоможуть швидкому переходу української економіки та бізнесу до цифровізації.

Освітні системи та наукові парадигми потребують реструктуризації для того, щоб стати рушійною силою розвитку людського капіталу. Це передбачає їх адаптацію до ринкових потреб і глобальних викликів, переосмислення професійних трендів з урахуванням поточних реалій суспільства, а також формування гнучкого кадрового ресурсу. Програми підвищення кваліфікації, які націлені на збільшення цифрового інтелекту і підвищення продуктивності

людського капіталу в організаціях, стають ключовим елементом для реалізації цифрових перетворень і переходу до більш широкої віртуалізації діяльності [23, с. 21].

Створення та впровадження законодавчої бази, спрямованої на цифровізацію та віртуалізацію економіки, включаючи визначення можливостей для віддаленої роботи та фрілансінгу, вважається актуальним завданням для України. Закони, які регулюють та захищають людський капітал від можливої трудової міграції, потребують додаткового розвитку. Більшість існуючих досліджень акцентує увагу на технічних аспектах цифровізації, ігноруючи економічні, правові, регуляторні та соціально-політичні фактори. При впровадженні цифрових технологій компанії повинні враховувати всі переваги та недоліки, оцінюючи ефективність і продуктивність. Процес цифрової трансформації може сприяти привабливості інвестицій та розвитку людського капіталу через подальше удосконалення та адаптацію. У заключенні важливо визначити, що роль людського капіталу в сучасному суспільстві змінюється під впливом цифровізації, і для його успішного розвитку в Україні необхідно активно впроваджувати та адаптувати законодавчі регулятори.

## **Висновки до 2 розділу**

Військовий конфлікт призвів до значних втрат у людському потенціалі. Процеси формування, розвитку та збереження цього потенціалу ускладнюються стресом, якому піддаються багато українців через воєнні події, відсутністю інвестицій в людський капітал, падінням рівня заробітних плат, обмеженнями в діяльності українських компаній або навіть їх повною зупинкою.

Незважаючи на ці виклики, відзначається позитивна зміна характеристик людського капіталу, зокрема зростання національної самоідентичності, патріотизму та цифрової компетентності.

Багато українських компаній реагують на зміни, які відбулися під час війни, і розробляють нові стратегії управління людським капіталом, зосереджуючи увагу на підтримці персоналу в умовах війни. Проте для досягнення ефективного управління людським капіталом необхідна активна підтримка з боку держави та радикальні заходи з боку бізнесу, такі як лібералізація податкового та трудового законодавства, підтримка українських компаній та повернення та утримання талантів.

В Україні інвестиції в людський капітал розглядаються не як прості витрати, а як інвестиції у збільшення продуктивності, що може призвести до значно більших вигод, ніж витрати на "фізичний капітал". Ці інвестиції будуть відзначатися множинними позитивними показниками та сприятимуть значному підвищенню сталого економічного розвитку загалом. Навіть в умовах пандемії та воєнного конфлікту, інвестування в людський капітал в Україні відбувається протягом усього життя, від народження до смерті. Навіть без конкретних прогнозів важливо відзначити, що у сучасних умовах війни біженці з України шукають притулку в країнах з вищими показниками людського капіталу. При міграції в країну із подібними показниками різниця може бути непомітною для пересічної людини, але коли ці показники набагато вищі, існує висока ймовірність того, що емігранти з України залишаться на новому місці та внесуть свій внесок у людський капітал цієї країни.

Реструктуризація освітніх систем та оновлення наукових підходів є необхідними для підтримки активного розвитку людського капіталу. Ці зміни мають відбуватися у відповідності з потребами ринку та сучасними глобальними викликами, реорієнтуючи професійні навички у відповідності до реалій нинішнього суспільства і формуючи адаптивний кадровий резерв. Також важливим кроком є вдосконалення програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на збільшення цифрової грамотності та загальної ефективності роботи працівників, що сприятиме успішній інтеграції цифрових трансформацій і спрощенню переходу до віртуалізованих форм роботи.

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

### 3.1. Тенденції демографічного розвитку України

В контексті тривання російсько-української війни із збитками людського капіталу виникає необхідність розгляду стратегій відновлення та управління людським капіталом в післявоєнний період. Людський капітал, розглянутий за системним підходом, представляє собою динамічну систему, компоненти якої піддаються трансформації під впливом різноманітних чинників. Внутрішні та зовнішні чинники формування та розвитку людського капіталу є ключовими в аналізі цієї системи.

Внутрішні чинники визначають якості людського капіталу, які можуть бути вродженими чи набутими в результаті освіти, роботи, життєвого досвіду та інших факторів. Суттєвою є ідея класифікації цих чинників на внутрішні та зовнішні, а також подальше їхнє групування в залежності від впливу на них. Зовнішні чинники розподіляються на ті, що впливають безпосередньо (макросередовище) та опосередковано (глобальне середовище), а їх вплив визначається державною політикою та іншими факторами [33, с. 97].

Паралельно з цим, визначаються позитивні та негативні глобальні тренди, які впливають на формування людського капіталу. Ці тренди можуть визначати успіхи чи виклики у розвитку країни. Наприклад, пара «самоідентичність - культурне середовище, історична спадщина» може визначати культурний код нації, консолідацію суспільства та його гідність.

Така класифікація і поєднання чинників надають можливість глибше розуміти процеси формування та утримання людського капіталу в країні, а глобальні орієнтири визначають загальний контекст розвитку. Підходячи до аналізу таким чином, можна ефективно визначити стратегії відновлення та розвитку людського капіталу в умовах післявоєнного періоду.

Таблиця 3.1

**Чинники формування, розвитку та збереження людського капіталу****[53, с. 48]**

Внутрішні характеристики (чинники)	Зовнішні чинники	
	Макросередовище	Глобальне середовище
Самоідентичність	Культурне середовище країни, історична спадщина	Мультикультурність Посилення національної ідентичності «Економічні наративи»
Навички	Національна освітня система	Глобальна освітня система
Талант	Конкуренція на національному ринку праці	Конкуренція на глобального ринку праці
Внутрішня мотивація	Якість трудового життя	Гуманізація соціально-трудової сфери
Здоров'я	Національна система охорони здоров'я та медичного страхування	Інноваційні медичні технології Пандемії, військова агресія
Мережева взаємодія	Цифровізація суспільства і національної економіки	Глобальні цифрові технології

Вплив культури на економіку вивчено в роботі Р. Шиллера, де розглядається взаємозв'язок між зміною цін на активи та економічними наративами. Наративи визначають економічну поведінку учасників ринку, а їхнє поширення в цифровому просторі стає значущою складовою соціально-економічної політики.

На глобальному рівні виникають протилежні тренди в розвитку: один спрямований на формування мультикультурного середовища за допомогою цифрових технологій та соціальних мультикультурних мереж. «Інший націлений на посилення національної ідентичності через опір зовнішнім загрозам. Ці тренди поєднуються через глокалізацію, яка дозволяє адаптувати глобальні тенденції на регіональному рівні, зберігаючи при цьому місцеві особливості» [56, с. 110].

«Пара чинників "навички - національна система освіти" є ключовою для формування та розвитку людського капіталу» [4, с. 87]. Традиційно виділяються жорсткі (професійні) та м'які (соціальні) навички. З урахуванням цифрової

трансформації економіки виникає попит на нові смартнавички, які включають у себе вдосконалені цифрові навички та взаємодію з розумними технологіями.

Попит на м'які навички збільшує мобільність робочої сили, а на смартнавички формує попит на цифрову міграцію як на рівні країни, так і глобально. Освіта виступає початковим етапом інвестування в людський капітал, і система освіти визначає його якість на всіх етапах життя [56, с. 110].

Зовнішнім вектором є доступ до цифрових освітніх платформ, які полегшують доступ до знань та надають можливість вибору освітніх курсів.

Пара чинників "талант - конкуренція на національному ринку праці" тісно пов'язана з попередньою ділянкою. Талант є найвищим проявом людських здатностей, який, як і інші здібності, може розвиватися протягом життя, якщо існує підтримуюче оточення. Таке середовище охоплює освіту на всіх її рівнях — шкільну, професійну, вищу — а також сімейні цінності та соціокультурне оточення. У сучасному економічному контексті створюються нові можливості для розвитку цифрових навичок і талантів через становлення і зростання цифрового середовища.

Талант відіграє ключову роль на ринку праці, де конкуренція набирає обертів завдяки розповсюдженню цифрових технологій. Сучасний глобальний тренд полягає у створенні та розвитку цифрового сегменту на міжнародному ринку праці, який характеризується конкуренцією за висококваліфіковані таланти та оптимальні умови праці. Українські фахівці, оснащені розвинутими цифровими вміннями, активно включаються в цей глобальний процес, вносячи свій вклад у міжнародний ринок праці.

Внутрішня мотивація формується на основі значущості роботи для індивіда та можливості досягнення успіху при належному виконанні завдань. Внутрішні чинники людського капіталу в значній мірі визначаються процесами в зовнішньому середовищі, такими як економічні, соціальні, освітні, культурні та інші, що формують якість трудового життя [31, с. 27].

Змістовні характеристики якості трудового життя включають можливість повної та стабільної зайнятості, відсутність дискримінації та утиску у сфері

праці, справедливу винагороду, безпечні умови праці, гідну тривалість робочого часу, відповідність зайнятості освітньому та професійному рівню, перспективи кар'єрного зростання та самореалізації, наявність інновацій у трудовому процесі, соціальний діалог та соціальний захист.

В глобальному контексті важливим трендом для цієї пари є гуманізація праці, яка отримала новий зміст через цифрові технології та поширення дистанційної зайнятості. Однак цифрова безпека в сфері праці стає важливою складовою, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу та загострення кіберзагроз у контексті російсько-української війни.

«Здоров'я людини, як чинник для формування та розвитку людського капіталу, є ключовим, і пара "здоров'я - національна система охорони здоров'я та система медичного страхування" гарантує ефективну реалізацію інших парних взаємозв'язків. Здоров'я визначає можливість використовувати таланти, здібності та навички людини. Національні системи охорони здоров'я і медичного страхування створюють умови для тривалого життя, низької смертності та медичного обслуговування населення» [8, с. 54].

Для цієї пари, глобальний позитивний вектор визначається розвитком медичних технологій та фармацевтики, тоді як негативний вектор асоціюється з пандеміями та війнами. За даними доповіді ПРООН "Про людський розвиток 2021/2022" (2022), пандемія COVID-19 призвела до зниження індексу людського розвитку в більш як 90% країн у 2020 і 2021 роках [24, с. 195].

В умовах цифрових трансформацій особливу важливість набуває пара "мережева взаємодія - цифровізація суспільства та економіки". Соціальні мережі розширили можливості спілкування, зняли територіальні обмеження та вплинули на взаємодію в трудовій сфері, змінивши сутність робочого місця через цифрові технології.

У глобальному просторі розвиток цифрових технологій створює технологічні можливості, але також призводить до кіберзагроз, дезінформації та порушень конфіденційності даних. Це вимагає уваги до цифрової безпеки в сфері праці.



Зовнішні фактори безпосереднього впливу створюють необхідні умови для розвитку людського капіталу шляхом стратегій, політик та програм, спрямованих на поліпшення внутрішніх аспектів. Такі зовнішні фактори як глобальні тенденції відіграють важливу роль в плануванні національної стратегії для відновлення та розвитку людського капіталу, особливо в контексті поствоєнної відбудови. Розроблення класифікації таких факторів дозволяє визначити ключові пріоритети і напрямки для подальшого розвитку людських ресурсів.

Однією з основних категорій втрат людського капіталу є людські втрати, які обумовлені загибеллю, пораненнями та інвалідністю як військових, так і цивільних осіб. Крім того, велику роль відіграє зовнішній вплив населення через міграцію та депортацію. Іншими факторами втрат є втрата громадянами здоров'я та значне його погіршення, а також руйнування освітньої, наукової, медичної, виробничої, житлової, енергетичної інфраструктури, а також небезпечний екологічний стан навколишнього середовища.



**Рис. 3.1. Систематизація досягнень, втрат, потенційних можливостей та загроз для розвитку людського капіталу [7, с. 125]**

Сучасні досягнення включають позитивні суспільні процеси, такі як

зміцнення національної ідентичності, підвищення рівня патріотизму, активізація волонтерського руху, з'ява та поширення нових форм цифрового волонтерства, зокрема потужної ІТ-армії, розвиток цифрової культури та поширення цифрової зайнятості. Також спостерігається посилення цифрової безпеки населення

Аналіз втрат та досягнень слугує підґрунтям для визначення потенційних можливостей відновлення людського капіталу та зменшення можливих ризиків. Використано систематизацію за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Потенційні можливості включають формування об'єднаної національною цінностями спільноти, освітню капіталізацію студентської та учнівської молоді за кордоном, трудову капіталізацію через отримання нового професійного досвіду, розвиток цифрової культури та волонтерство.

Можливі проблеми включають в себе можливість того, що деякі мігранти не повернуться назад, виникнення психологічних проблем, зниження народжуваності, зменшення рівня освіти, втрату наукового та інноваційного потенціалу і збільшення ризику для працівників. Ця оцінка ризиків та можливостей може бути корисним інструментом для розробки стратегії відновлення людського капіталу. Україна має значні можливості для відновлення свого людського капіталу, і стратегія післяконфліктного відновлення повинна бути гнучкою та орієнтованою на нові реалії.

Для зменшення впливу війни на людський капітал можна використовувати цифрові технології та інновації. Ключовими аспектами такої стратегії є забезпечення повернення громадян на Батьківщину та створення ефективної системи формування та розвитку людського капіталу.

Третя площина спрямована на зміцнення трудоворесурсної безпеки країни і є більш вузькоспеціалізованою.

«Стратегічні напрями збереження, відновлення і розвитку людського капіталу в Україні, які визначені на трьох площинах, структуровані з урахуванням зовнішніх чинників розвитку людського капіталу та спрямовані на покращення якісних характеристик внутрішніх факторів. Структура побудови стратегії формування, розвитку та збереження людського капіталу за цим

принципом представлена на рис. 3.2. Деталізація стратегічних напрямів розвитку відповідно до факторів формування, розвитку та збереження людського капіталу подана в таблиці 3.2» [7, с. 125].

Основними стратегічними напрямками державної політики в першій площині повинні бути такі:

1. Зміцнення національної культури шляхом формування наративів та розповсюдження серед населення через освітню систему та цифрові засоби. Заходи у цьому напрямі мають спрямовуватися на підвищення національного ідентифікаційного коду, патріотизму та виховання в громадян почуття причетності до сильної, мотивованої та справедливої нації. Одним із ключових аспектів в цій сфері є створення підґрунтя для реалізації концепції людиноцентричної національної економіки, яка базується на моральних принципах.



Рис. 3.2. Структура стратегії збереження й відновлення людського капіталу України [9, с. 33]

Таблиця 3.2

**Стратегічні напрями формування, розвитку, збереження людського капіталу у післявоєнний період [49, с. 30]**

Стратегічні напрями	Повернення ЛК	Створення умов для відновлення ЛК	Зміцнення трудових ресурсів та безпеки
<b>Самоідентичність - Культурне середовище</b>			
Зміцнення та поширення національних культурних наративів	+	+	
Формування засад становлення моральної економіки	+	+	+
Розвиток цифрової культури та формування її складової кібербезпеки		+	+
<b>Навички - Національна освітня система</b>			
Реформування системи освіти		+	+
Відновлення пошкодженої освітньої інфраструктури та модернізація наявної	+		
Освітні програми для осіб, які повернулися на Батьківщину	+		
Розвиток просунутих цифрових навичок учнів, студентів		+	
Підвищення кваліфікації та перекваліфікації з урахуванням технологічного модернізації підприємств		+	+
<b>Талант - Конкуренція на ринку праці</b>			
Підтримка розвитку інновацій			+
Підтримка науки, наукових досліджень			+
Розбудова інноваційної інфраструктури			+
<b>Внутрішня мотивація - Якість трудового життя (ЯТЖ)</b>			
Розбудова «розумних міст»	+	+	
Технологічне оновлення підприємств		+	+
Стимулювання бізнесу та самозайнятості		+	+
Забезпечення гідних умов праці			+
<b>Здоров'я - Національна система охорони здоров'я</b>			
Завершення медичної реформи		+	+
Програми психологічної підтримки	+	+	
Відновлення пошкодженої медичної інфраструктури та модернізація наявної	+	+	+
Медичне страхування		+	+
Програми стимулювання народжуваності		+	
<b>Мережева взаємодія - Цифровізація суспільства та національної економіки</b>			
Відновлення цифрової інфраструктури на деокупованих територіях	+		
Розбудова цифрової інфраструктури		+	+
Програми цифровізації взаємодії громадян і влади, суб'єктів підприємництва і влади		+	+
Цифровізація трудової сфери, розвиток дистанційної, цифрової, платформної зайнятості		+	+
Цифровізація послуг для населення		+	+

2. Відновлення житлового фонду та цивільної інфраструктури повинно ґрунтуватися на новаторських підходах, орієнтованих на створення "розумних" міст. Така реконструкція не повинна обмежуватися лише відновленням пошкоджених будівель, але й передбачати створення інтелектуальної системи для забезпечення життєдіяльності, орієнтованої на потреби людей та включення громадян у процес управління. Житлові комплекси повинні бути спроектовані з

урахуванням задоволення потреб людей, а не лише за інтересами забудовників.

3. Програми стимулювання розвитку бізнесу та самозайнятості є ключовим елементом для створення сприятливого середовища в країні, до якого важливо повертатися. Ці програми мають бути комплексними і включати систему підтримки, таку як фінансові (податкові пільги, кредитні програми, інвестиційні проєкти), регуляторні (спрощення правил регулювання та адміністрування бізнесу), освітні (навчання кращим практикам у сфері бізнесу), цифрові (розвиток цілісної цифрової інфраструктури) з метою створення сприятливого середовища для підприємництва та виведення його з тіні. Політика підтримки підприємництва сприятиме створенню нових робочих місць, розвитку самозайнятості та збільшенню податкових надходжень.

4. Відбудова та модернізація освітньої інфраструктури є важливою складовою стратегії. Впровадження спеціальних освітніх проєктів та програм для різних верств населення, включаючи дітей, молодь та дорослих, спрямоване на усунення недоліків у шкільних програмах, підтримку учнів та студентів зі спеціальними умовами вступу, а також на перекваліфікацію та підвищення кваліфікації дорослих. Запровадження таких програм сприятиме створенню сприятливого освітнього середовища для інвестицій.

5. Розробка та впровадження програм психологічної підтримки, спрямованих на повернення роз'єднаних родин, є важливим доповненням до зазначених вище заходів. Враховуючи розлом у родинах через війну та можливий розлад, такі програми мають стати частиною державної ініціативи для психологічної реабілітації та єднання сімей.

6. Заохочення повернення українських громадян на рідну землю може бути досягнуте через відновлення цифрової інфраструктури на територіях, які були окуповані, що дозволить населенню стати частиною національного цифрового простору, отримувати адміністративні послуги та здобувати освіту. Розвиток цифрової інфраструктури є ключовим для підвищення якості життя та збереження людського капіталу на батьківщині.

Впровадження заходів на першій площині вимагає доповнення

стратегічними напрямками на другій площині. Серед цих напрямів слід виділити наступні [59, с. 86]:

1. Необхідно розробити та впровадити державну програму формування та розвитку цифрової культури в Україні. Ця програма повинна визначати засади, принципи та цінності національної цифрової культури, а також механізми її реалізації серед населення різних вікових груп. Важливою частиною такої програми є впровадження відповідних навчальних курсів та модулів в освітніх закладах, а також освітніх програм з кібербезпеки та кібергігієни для всіх груп населення.

2. Реформування системи загальної середньої освіти повинне бути спрямоване на створення сприятливого середовища для розвитку талантів, підвищення технічної складової освітнього процесу та забезпечення рівних умов навчання в міських та сільських районах. Також важливо впровадження програм розвитку цифрових навичок. Скорочення кількості вищих навчальних закладів слід замінити створенням потужних університетських центрів, обладнаних за сучасними стандартами, які інтегруються у бізнес-середовище.

3. Завершення реформування системи охорони здоров'я, враховуючи зростання навантаження на неї через дефіцит медичних фахівців та зниження рівня здоров'я населення. Важливою частиною буде відновлення медичної інфраструктури та технологічне її оновлення, впровадження програм обов'язкового медичного страхування та посттравматичного відновлення.

4. Програми стимулювання народжуваності, такі як пільгові житлові програми, фінансова підтримка сімей з дітьми та інші, повинні бути розроблені на комплексному рівні, забезпечуючи значні пільги для сімей у всіх сферах життя.

Важливою частиною відновлення людського капіталу є третя площина - зміцнення трудової безпеки. З огляду на природне скорочення та старіння робочої сили в країні, акцент повинен бути зроблений на розвиток якісних характеристик робочої сили через освіту, професійну кваліфікацію та мотивацію до інновацій.

Основними стратегічними напрямками повинні бути наступні: «технологічне оновлення промисловості, підсилення наукової системи, стимулювання інновацій, розбудова інноваційної та цифрової інфраструктури, цифровізація сфер бізнесу, економіки, інфраструктури, а також зміцнення взаємодії між бізнесом і владою» [64, с. 89].

1. Технологічне оновлення вимагає переосмислення промислової політики країни, з фокусом на створенні інноваційних підприємств, які активно використовують та виробляють передові технології у виробництві товарів та послуг. Важливою метою є розвиток висококваліфікованого людського капіталу. Технологічне оновлення можливе лише за умови ефективної державної підтримки та розвитку інновацій.

2. Зміцнення наукової складової економіки передбачає збільшення фінансування та підсилення співпраці між бізнесом і наукою. Комплексний підхід до стимулювання розвитку науки, інновацій та промисловості повинен включати інтеграцію науки у відбудову економіки, орієнтацію наукових досліджень на інновації та створення інноваційної інфраструктури.

3. Підвищення кваліфікації робочої сили для впровадження технологічного оновлення вимагає програм для розвитку цифрових та смарт-навичок. Програми цифрової взаємодії, які включають цифрову трансформацію бізнесу та влади, також сприятимуть цифровій трансформації та покращенню якості життя населення.

Людський капітал є ключовим фактором відновлення економіки після війни. Запропонована концептуальна модель стратегії відновлення людського капіталу України враховує внутрішні та зовнішні чинники та визначає потенційні вектори їх розвитку у глобальному середовищі.

Систематизація втрат та здобутків людського капіталу у воєнних умовах дозволяє визначити загрози та можливості його відновлення. Розроблена стратегія орієнтована на мінімізацію втрат, підсилення сприятливих умов для його відновлення, збереження та розвитку.

Цілі стратегії повинні охоплювати три аспекти: повернення громадян на

батьківщину, формування ефективної системи відновлення та розвитку людського капіталу, підвищення трудоресурсної безпеки країни. Реалізація цієї стратегії повинна бути важливою частиною Дорожньої карти відновлення України та визначати ключову роль людського капіталу у цих процесах.

### **3.2. Зарубіжний досвід управління розвитком людським капіталом**

Сучасні глобалізаційні процеси істотно трансформують шляхи досягнення сталого економічного зростання. Зміна якісних характеристик матеріально-технічної та сировинної бази вже не вважається головною передумовою соціально-економічного прогресу. Сьогодні підвищення конкурентоспроможності національної економіки значно залежить від рівня розвитку людського капіталу. Освіта, кваліфікація, професіоналізм, досвід, здоров'я, та добробут людей визначають напрямок інноваційного розвитку країни, а також можливості проведення ефективної техніко-технологічної, соціально-економічної та інформаційної модернізації суспільства.

Потреба в пошуку інноваційних рішень для української економіки підкреслює важливість глибокого вивчення людського капіталу. Також, відбудова після війни вимагатиме розробки ефективних стратегій управління розвитком людського капіталу. У цьому контексті виникає необхідність вивчення досвіду країн Заходу з управління розвитком різних компонентів людського капіталу як основи для відновлення національної економіки та соціальної інфраструктури, а також для подальшого інноваційного прогресу.

Розвиток людського капіталу та ефективна організація системи його управління вирішують ряд ключових завдань, спрямованих на прискорення інноваційного розвитку України. Серед них важливі аспекти, такі як організація інноваційного виробництва, створення системи технологічного трансферу, розвиток інформаційно-комунікаційного сектору, та підготовка висококваліфікованих кадрів.



Людський капітал представляє собою накопичений та сформований людьми резерв здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей. Він цілеспрямовано використовується в економічній діяльності, сприяючи зростанню продуктивності праці та, відповідно, збільшенню доходів його власника. Такий підхід визначає людський капітал як комплексне поняття, яке охоплює різні аспекти людського розвитку [45, с. 94].

У структурі людського капіталу варто виділяти основні складові, відповідальні за різні аспекти людського розвитку. Основні компоненти включають базову складову, пов'язану з рівнем здоров'я та фізичними можливостями, професійну складову, що відповідає за освіту, знання та навички, і культурну складову, яка враховує моральні та духовні цінності, рівень культури особистості та загальний добробут. Втім, існує альтернативний підхід, згідно з яким основними напрямками в управлінні людським капіталом повинні бути формування, розвиток і збереження цього капіталу. Зокрема, цей підхід визначає основні етапи еволюції людського капіталу, на кожному з яких важливо якісно розвивати та накопичувати його основні характеристики. З цієї точки зору, цей підхід виглядає більш цілісним.

Цей погляд можна підтвердити, звертаючись до окремих аспектів Цілей сталого розвитку ООН, які стосуються людини та людського капіталу. Зокрема, пріоритетними для досягнення є такі елементи:

- стан та доступність до якісної системи охорони здоров'я для сприяння підвищенню рівня довголіття;
- стан та доступність до якісної освіти, професійного та кваліфікаційного зростання;
- рівень добробуту [58].

Такий підхід визначає пріоритетні завдання для досягнення сталого розвитку, висвітлюючи важливість формування, розвитку та збереження людського капіталу як ключового чинника цього процесу.

Отже, управління людським капіталом слід розглядати як складний процес, спрямований на трансформацію та розвиток характеристик людського

капіталу на більш високий рівень. Цей процес не лише сприяє формуванню сучасної людини, яка є носієм людського капіталу, але й є ключовим фактором для досягнення мультиплікативного ефекту, що впливає на розвиток суспільства в цілому. Ефективне управління людським капіталом передбачає забезпечення якісними медичними та освітніми послугами, а також боротьбу з бідністю.

При вивченні досвіду західних країн у галузі охорони здоров'я, важливо проаналізувати створення програм, які надають медичну допомогу особам, що не можуть оплатити ці послуги, а також розвиток систем обов'язкового медичного страхування. Організація освітньої системи має включати інтеграцію зусиль держави та підприємств для спільної мети – підготовка якісних фахівців, здатних до успішного виступу на ринку праці. Держава зазвичай бере на себе фінансування для підготовки та перепідготовки спеціалістів [9, с. 33].

Важливим аспектом підвищення рівня добробуту західного населення є впровадження системи адресної допомоги, що сприяє досягненню цієї мети.

Однією з найефективніших медичних систем є Британська, де 90% бюджету формується за рахунок державних витрат, і річний обсяг фінансування медицини становить близько 9,5% ВВП. Приблизно 8% цього обсягу визначається приватним медичним страхуванням, а від 2% до 5% - платежами населення за додаткові медичні послуги. Важливим аспектом є досвід Великобританії у впровадженні проєктів з розвитку медичної інфраструктури, які включають будівництво нових лікарень та надання третинних послуг, таких як управління, адміністрування та енергозабезпечення.

Система медичного страхування у Швеції спрямована на створення умов для соціально-економічної рівності, забезпечуючи надання якісної медичної допомоги населенню з низьким рівнем доходів. Японія, у свою чергу, акцентує на профілактичних заходах для зменшення ранньої смертності серед працездатного населення.

Загально визнано, що країни з високорозвиненим людським капіталом досягають значних успіхів. Тому особлива увага в управлінні розвитком людського капіталу приділяється освіті, професійній підготовці, неперервному

навчанню та підвищенню кваліфікації. У багатьох країнах, таких як США, Японія, підготовка та перепідготовка фахівців визначається як важливий напрям управління розвитком людського капіталу. Це часто реалізується через приватні центри підвищення кваліфікації, консультаційні служби, курси в закладах вищої освіти та академічні програми.

Інтересним може бути досвід Німеччини у сфері розвитку системи середньої професійної освіти, яка ґрунтується на принципі дуальності, що передбачає поєднання теоретичного навчання в аудиторії з практичним навчанням на підприємстві. Кожен аспірант зобов'язаний заздалегідь знаходити місце для майбутньої роботи на підприємстві, де він буде отримувати освіту. Цей підхід сприяє формуванню фахівців із необхідними навичками та вміннями, що потрібні компаніям, та розв'язанню проблеми можливого дисбалансу на ринку праці, що в свою чергу значно знижує рівень безробіття серед молоді. В Німеччині цей підхід сприяє низькому рівню безробіття серед молоді, що становить 3,1%, порівняно з іншими країнами Єврозони, такими як Іспанія (12,6%), Греція (11,9%) і Франція (7,4%) [8, с. 54].

У Франції держава приділяє особливу увагу інтеграції вищих навчальних закладів, науково-дослідних центрів та підприємств реального сектору економіки, спрямовуючи зусилля на підвищення конкурентоспроможності французької економіки. У США держава активно підтримує розвиток системи початкової професійної підготовки, надаючи фінансову підтримку внутрішньофірмовим навчальним програмам.

Досвід Сполучених Штатів Америки представляє собою значущий приклад у сфері забезпечення населення достойним рівнем життя та благополуччя. Особливу увагу слід приділити Програмі тимчасової допомоги малозабезпеченим сім'ям, яка є комплексним поєднанням кількох ініціатив, спрямованих на підвищення покупельної спроможності. Серед них важливе місце займають податковий кредит за зароблений дохід (ЕІТС), субсидії на догляд за дітьми, допомога на додаткове харчування (ЗНАР), транспортні пільги та інші. Визначеною особливістю є практика полегшення переходу від

отримання допомоги до отримання доходу від праці. Крім того, колишні отримувачі допомоги можуть скористатися безкоштовною медичною допомогою, освітніми та дошкільними закладами та можливістю продовжити навчання та отримати необхідну кваліфікацію.

У порівнянні із США, де соціальні програми характеризуються адресним підходом, Канада впровадила широкомасштабні загальнонаціональні програми (універсальні програми), охоплюючи всю націю або значні соціально-демографічні групи. Наприклад, загальнонаціональна програма підтримки сімей з дітьми, побудована на системі цільових податкових кредитів, є ілюстративним прикладом. Такий підхід може служити прикладом для зміцнення соціально-економічної єдності країни. Серед країн Європейського Союзу (Франція, Бельгія, Німеччина тощо) також активно реалізуються програми, спрямовані на підвищення добробуту окремих категорій населення [45, с. 95].

Таким чином, у розвинених країнах держава прагне забезпечити системність та безперервність управлінської дії, спрямованої на розвиток основних характеристик людського капіталу. При реалізації управління розвитком людського капіталу, західні країни мають на меті досягти максимального соціально-економічного ефекту, що вимірюється такими показниками, як рівень доступності сучасної медичної допомоги, тривалість життя, рівень безробіття, високий рівень професійної підготовки, розвиток системи соціального захисту та слабка диференціація населення. При цьому важливо адаптувати досягнення західних країн

На основі проведеного дослідження можна зазначити, що країни Заходу досягли великих успіхів у сфері управління розвитком людського капіталу. Особливості організації системи охорони здоров'я, освіти та науки, а також способи підвищення рівня добробуту населення високорозвинених країн можуть служити цінними вказівниками для України. При розробці внутрішніх стратегій слід враховувати не лише питання збереження, але й примноження людського капіталу. Зокрема, це стає особливо актуальним сьогодні, оскільки воєнний конфлікт та окупація частини території країни призвели до серйозних втрат у

людському потенціалі, зменшення рівня оплати праці, скорочення інвестицій у розвиток людей і т.д.

### **Висновки до 3 розділу**

Систематизація втрат та здобутків людського капіталу у воєнних умовах дозволяє визначити загрози та можливості його відновлення. Розроблена стратегія орієнтована на мінімізацію втрат, підсилення якісних характеристик та створення сприятливих умов для його відновлення, збереження та розвитку.

Цілі стратегії повинні охоплювати три аспекти: повернення громадян на батьківщину, формування ефективної системи відновлення та розвитку людського капіталу, підвищення трудоресурсної безпеки країни. Реалізація цієї стратегії повинна бути важливою частиною Дорожньої карти відновлення України та визначати ключову роль людського капіталу у цих процесах.

На основі проведеного дослідження можна зазначити, що країни Заходу досягли великих успіхів у сфері управління розвитком людського капіталу. Особливості організації системи охорони здоров'я, освіти та науки, а також способи підвищення рівня добробуту населення високорозвинених країн можуть служити цінними вказівниками для України. При розробці внутрішніх стратегій слід враховувати не лише питання збереження, але й примноження людського капіталу. Зокрема, це стає особливо актуальним сьогодні, оскільки воєнний конфлікт та окупація частини території країни призвели до серйозних втрат у людському потенціалі, зменшення рівня оплати праці, скорочення інвестицій у розвиток людей і т.д.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні підходи до вивчення людського капіталу визначаються різними концепціями та методами дослідження, що враховують різноманітні аспекти цього ключового економічного поняття. Перший підхід акцентує на потенційних можливостях людини, включаючи інтелект, здоров'я, знання та якість життя. Визначення цього підходу вимагає використання різноманітних показників, утруднюючи формування єдиного інтегрального показника.

Другий підхід є інвестиційним і акцентує на конкретних інвестиціях у людей, таких як навчання, оздоровлення та набуття досвіду роботи. Інвестиційний підхід дозволяє враховувати реалізовані та потенційні здібності виробничого персоналу та враховувати тенденції подальшого розвитку виробництва.

Третій підхід визначає людський капітал через позицію працівника на конкретній посаді. Відзначається тим, що кожен працівник може мати декілька різних видів людського капіталу для різних посад, і його визначення включає запас здоров'я, знань, навичок, здібностей та мотивацій, накопичений завдяки інвестиціям.

Важливим аспектом теорії людського капіталу є розуміння, що саме інвестиції становлять прояв людського потенціалу та визначають ефективність труда та заробіток працівників. Такий підхід враховує економічні і соціальні аспекти розвитку людського капіталу, покликаний оптимізувати витрати та максимізувати результативність виробничого персоналу.

Військовий конфлікт призвів до значних втрат у людському потенціалі. Процеси формування, розвитку та збереження цього потенціалу ускладнюються стресом, якому піддаються багато українців через воєнні події, відсутністю інвестицій в людський капітал, падінням рівня заробітних плат, обмеженнями в діяльності українських компаній або навіть їх повною зупинкою.

Незважаючи на ці виклики, відзначається позитивна зміна характеристик людського капіталу, зокрема зростання національної самоідентичності, патріотизму та цифрової компетентності.

Багато українських компаній реагують на зміни, які відбулися під час війни, і розробляють нові стратегії управління людським капіталом, зосереджуючи увагу на підтримці персоналу в умовах війни. Проте для досягнення ефективного управління людським капіталом необхідна активна підтримка з боку держави та радикальні заходи з боку бізнесу, такі як лібералізація податкового та трудового законодавства, підтримка українських компаній та повернення та утримання талантів.

В Україні інвестиції в людський капітал розглядаються не як прості витрати, а як інвестиції у збільшення продуктивності, що може призвести до значно більших вигод, ніж витрати на "фізичний капітал". Ці інвестиції будуть відзначатися множинними позитивними показниками та сприятимуть значному підвищенню сталого економічного розвитку загалом. Навіть в умовах пандемії та воєнного конфлікту, інвестування в людський капітал в Україні відбувається протягом усього життя, від народження до смерті. Навіть без конкретних прогнозів важливо відзначити, що у сучасних умовах війни біженці з України шукають притулку в країнах з вищими показниками людського капіталу. При міграції в країну із подібними показниками різниця може бути непомітною для пересічної людини, але коли ці показники набагато вищі, існує висока ймовірність того, що емігранти з України залишаться на новому місці та внесуть свій внесок у людський капітал цієї країни.

Потрібна перебудова освітньої системи та наукових парадигм, які будуть визначати напрямок активного розвитку людського капіталу. Вони повинні відповідати вимогам ринку та глобальним викликам, а також готувати фахівців, які можуть пристосовуватися до змін у сучасному суспільстві та ринку праці. Вдосконалення програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток цифрових навичок працівників і підвищення ефективності людського капіталу в організаціях, стане важливим кроком для впровадження цифрових змін і можливого переходу до віртуальних рішень.

Систематизація втрат та досягнень у сфері людського капіталу під час воєнних конфліктів дозволяє з'ясувати загрози та можливості його відновлення. Розроблена стратегія спрямована на мінімізацію втрат, підсилення якісних характеристик та створення умов для відновлення, збереження та розвитку людського капіталу.

Цілі стратегії повинні охоплювати три аспекти: повернення громадян на батьківщину, формування ефективної системи відновлення та розвитку людського капіталу, підвищення трудоресурсної безпеки країни. Реалізація цієї стратегії повинна бути важливою частиною Дорожньої карти відновлення України та визначати ключову роль людського капіталу у цих процесах.

На основі проведеного дослідження можна зазначити, що країни Заходу досягли великих успіхів у сфері управління розвитком людського капіталу. Особливості організації системи охорони здоров'я, освіти та науки, а також способи підвищення рівня добробуту населення високорозвинених країн можуть служити цінними вказівниками для України. При розробці внутрішніх стратегій слід враховувати не лише питання збереження, але й примноження людського капіталу. Зокрема, це стає особливо актуальним сьогодні, оскільки воєнний конфлікт та окупація частини території країни призвели до серйозних втрат у людському потенціалі, зменшення рівня оплати праці, скорочення інвестицій у розвиток людей і т.д.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова М. В. Розвиток людського капіталу в рамках візії Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Освітня аналітика України. 2022. Вип. 3. С. 15-25.
2. Антонюк В.П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. Економіка України. 2022. № 8. С. 20-33. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020>.
3. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Підвищення трудової мобільності як фактор розвитку людського капіталу. Економіка України. 2023. № 2. С. 73-95.
4. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.
5. Бурденко І. М., Каторська Ю. О., Сергієнко І. В. Облік людського капіталу: підходи до оцінювання та аналізу. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 5. С. 190-194.
6. Гноєвий В. Г., Корень О. М., Татарінов В. С. Формування людського капіталу як фактору забезпечення економічного зростання. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 3. С. 7-12.
7. Гречишкіна Т. Д. Аналіз факторів впливу на управління людським капіталом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 124-129.
8. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53-57.
9. Денисенко М. П., Юринець З. В., Цвілій Ю. О. Стратегічне управління людським капіталом в системі венчурного фінансування інноваційного бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 32-36.
10. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

11. Дослідження настроїв та економічного становища населення Соціологічною групою «Рейтинг». Проект «Україна в умовах війни». 2023. URL: <https://poltava.to/news/71631/>
12. Залознава Ю. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
13. Ільїна А. Бюджетні інвестиції в людський капітал за масштабної кризи. Scientia Fructuosa. 2022. № 2. С. 21-35.
14. Ільїна А. Інвестиції у людський капітал – інноваційний ресурс економіки. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 5. С. 47-60.
15. Ільченко С. В., Грищенко В. Ф., Грищенко І. В. Вплив людського капіталу на рентабельність підприємств водного транспорту Україною. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 14-23.
16. Індекс цифрової трансформації. Фонд Східна Європа. URL: <https://eef.org.ua/indeks-tsyfrovoyi-transformatsiyi/>
17. Кірдан О. П. Неперервна освіта як умова формування людського капіталу в інноваційній економіці. Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2022. Вип. 7. С. 22-28.
18. Кісь Г. Р., Малиновська Г. В. Розвиток людського капіталу як імператив процесу капіталізації підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 48-57.
19. Клепанчук О. Ю. Управління знаннями в системі розвитку людського капіталу на ринку праці. Освітня аналітика України. 2022. Вип. 1. С. 80-90.
20. Коломієць В. М. Динаміка розвитку людського капіталу: міжнародні спостереження та Україна. Управління проектами та розвиток виробництва. 2019. № 1. С. 5-10.
21. Коломієць О., Самойлюк М. Стійкість України перед кризами: формування та розвиток людського капіталу. Центр економічної стратегії, 2021. URL:

<https://ces.org.ua/ukraines-resilience-to-crises-theformation-and-development-of-human-capital/>

- 22.Краско О. А., Литвин Ю. О. Державна політика сприяння інвестиціям в освіту як чинник формування людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. - 2023. № 7. С. 123-129.
- 23.Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. Освітня аналітика України. 2023. Вип. 2. С. 21-33.
- 24.Кудин С., Федик М., Фурман Д. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. Наукові перспективи. 2022. №. 4 (22). С. 194-207.
- 25.Лебеда Т. Б. Людський капітал як фактор впливу на макроекономічну динаміку в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 11-21.
- 26.Леміш К., Черемісіна Т., Буланкіна О. Удосконалення управління людським капіталом організації. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1>
- 27.Лібанова Е. М., Макарова О. В., Саріогло В. Г. Політика активізації як інвестиція у людський капітал: теорія і практика. Наука та інновації. 2020. Т. 16, № 5. С. 57-68.
- 28.Мельничук В. Е. Цифрові компетентності людського капіталу в реалізації цифрових стратегій підприємств машинобудування. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 91-99.
29. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
- 30.Мойсіяха А. В. Державне управління розвитком людського капіталу в поствоєнний період. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 52-57.

31. Мумладзе А. О., Ломачинська І. А. Людський капітал як складова інноваційно-орієнтованої економіки. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 4. С. 26-33.
32. Ніязбекова Ш., Мадярова Д. Інвестиції підприємств у розвиток людського капіталу. Антропогенна трансформація геопростору: природа, економіка, суспільство : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. DOI: 10.2991/aer.k.200202.041.
33. Ночка М. П. Оцінка розвитку людського капіталу України у світових рейтингах в умовах сталого розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 12(1). С. 96-102.
34. Ночка М. П. Підходи до оцінки людського капіталу. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 1. С. 51-57.
35. Онищенко В. П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. Економіка України. 2023. № 1. С. 3-19.
36. Пасемко Г. П., Бага Л. Г., Беседіна Г. Є., Порохняк Н. В. Інтелектуальна специфіка людського капіталу підприємств України. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 152-160.
37. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1. С. 160-174.
38. Поснова Т. В. Оцінка впливу креативного людського капіталу на економічний розвиток регіонів України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 1. С. 29-36.
39. Поснова Т. В. Роль креативного людського капіталу в економіці знань. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 14. С. 232–236.
40. Потапова М. Ю. Дослідження людського капіталу в Україні: теоретичні засади і прикладні аспекти. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 5(2). С. 18-22.

41. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksij-chernishovminregion-pidtrimuvati-ekonomikiv-regionah>.
42. Проценко Н. М. Демографічна криза в концепції розвитку людського капіталу. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_32).
43. Райко Д. В., Кролівець І. В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_7).
44. Рудь Н. Т. Інноваційний розвиток регіону: управління людським капіталом. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 225-235.
45. Руссян О. А. Вплив розвитку "індустрії 4.0" на людський капітал промислового підприємства: зарубіжний досвід. Економіка промисловості. 2021. № 4. С. 93-117.
46. Самборська О. Ю., Колесник Т. В., Пронько Л. М. Ретроспектива дефініції сутності людського капіталу і його змісту. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6. С. 43-50.
47. Сафонов Ю. М., Штангрет А. М., Олянишен Т. В., Багінський Д. В. Індустрія 4.0: розвиток людського капіталу й соціальні виклики. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 9. С. 12-21.
48. Скибицький О. Розвиток людського капіталу підприємства через фінансування освітніх інновацій. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 245–250.
49. Скрипниченко М.І. Макроекономічні оцінки і прогнози повоєнного відновлення економіки України. Економічна теорія. 2022. № 2. С. 29-43. <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>.
50. Стародубов О. Міграційна криза – масштаб, економічні наслідки і шляхи подолання. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/08/2/7361562/>

51. Стрижак О. Є., Правдивець О. М. Людський капітал України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 12. С. 112-129.
52. Стрижак О. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2022. Vol. 8, № 3. С. 224-243.
53. Терещенко Д. А. Людський капітал як чинник стійкого розвитку регіонів України. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2021. № 2. С. 48-58.
54. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. С. 44–50.
55. Фтомова О. С. Розвиток людського капіталу в Україні та країнах Європейського Союзу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 7. С. 63-69.
56. Хаврова К. С. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 3. С. 109-122.
57. Харечко Д. О. Формування та реалізація державної соціально-економічної політики у контексті відтворення людського капіталу в особливий період. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 55-59.
58. Цілі сталого розвитку Україна – Поточний прогрес у розрізі цілей та завдань. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/csr\\_prezent/ukr/ukr4/index.html](http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/ukr4/index.html).
59. Шараєнко О. А. Вплив людського капіталу на економічне зростання та розвиток підприємств. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 85-89.
60. Шевченко Д. В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 51-56.

61. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 97-102.
62. Шиян Д. В., Севрюкова Є. О., Євдокімова М. О. Цифрові технології як фактор формування людського капіталу в Україні. Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 80-86.
63. Юрченко Г. М., Ситник Й. С. Ретроспективне переосмислення теорій людського капіталу в умовах вітчизняної економіки та постепідемічний період. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 75-80.
64. Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. Освітня аналітика України. 2022. Вип. 2. С. 88-98.
65. Angrist N., Djankov S., Goldberg P., Patrinos H. A. The loss of human capital in Ukraine. Centre for Economic Policy Research, 2022. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/loss-human-capital-ukraine>.
66. Bar-El R., Pecht E., Tishler A. Human Capital and National Security. Defence and Peace Economics. 2020. № 2(31). P. 121-141.
67. Bughin J., Hazan E., Lund S., Dahlström P., Wiesinger A., Subramaniam A. Skill shift: Automation and the future of the workforce. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
68. UNDP. Human Development Report 2020. The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene, New York. 2020. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2020>.
69. World Bank. Human Capital Index, Washington, DC. 2020. URL: [https://data.worldbank.org/indicator/HD.H-CI.OVRL?end=2010&locations=UA&most\\_recent\\_value\\_desc=true&start=2010&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/HD.H-CI.OVRL?end=2010&locations=UA&most_recent_value_desc=true&start=2010&view=chart)