

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«РОЛЬ БІЗНЕСУ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання

Спеціальність: 051 «Економіка»

Процак Яна Михайлівна

Керівник Седляр Д.О.
кандидат економічних наук

Рецензент Деліні М.М.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 20 ____ р.

Київ – 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	6
1.1. Людський капітал: еволюція поняття, сутність, структура та функції	6
1.2. Роль людського капіталу у розвитку бізнесу	15
РОЗДІЛ 2 ЗАЛУЧЕНІСТЬ БІЗНЕСУ У ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	21
2.1. Стан та тенденції розвитку людського капіталу в Україні	21
2.2. Вплив бізнесу на процеси формування та розвитку людського капіталу в Україні	31
2.3. Виклики для бізнесу у процесі розвитку людського капіталу в Україні	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО ВПЛИВУ БІЗНЕСУ НА ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	52
3.1. Цифровізація та корпоративні університети як спосіб розвитку людського капіталу	52
3.2. Державно-приватне партнерство у сфері розвитку людського капіталу	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЛК – людський капітал

ЕАН – економічно активне населення

ІК – інтелектуальний капітал

СК – соціальний капітал

ФКЛ – фактор людського капіталу

ЄС – Європейський Союз

ЦСР – цілі сталого розвитку

ДПП – державно-приватне партнерство

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі зростаюча складність економічних процесів, трансформація ринку праці та глобальні виклики вимагають переосмислення чинників, що забезпечують сталий розвиток суспільства. Одним із таких чинників дедалі частіше визнається людський капітал, як той, що має економічну цінність. Увага науковців, фахівців і представників бізнесу дедалі більше зосереджується на ролі людського капіталу як рушія соціально-економічного прогресу не тільки країни, але й бізнесу. Особливо актуальним є вивчення механізмів його формування, накопичення та використання в умовах динамічного розвитку ринкових економік і зростання значущості нематеріальних ресурсів.

Стан наукової розробки питання свідчить про зростання уваги до проблематики людського капіталу в українських і зарубіжних дослідженнях. Серед основоположників теорії, які заклали фундамент цієї теорії, варто відзначити Г. Беккера, Д. Локка, А. Сміта, Т. Шульца, а серед сучасних українських дослідників – Л. Балабанову, О. Грішнову, В. Куценко, О. Саєнка, Л. Шеметиніну. Водночас вплив бізнес-середовища на розвиток людського капіталу, особливо в умовах війни, потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є людський капітал, тоді як *предметом дослідження* виступає роль бізнесу у формуванні та примноженні людського капіталу в Україні.

Мета дослідження – з'ясувати сутність поняття «людський капітал», проаналізувати його роль у розвитку підприємств, дослідити вплив бізнесу на формування та розвиток людського капіталу, проаналізувати проблеми, які виникають у процесі розвитку, а також запропонувати напрями підвищення ефективності участі бізнесу у розвитку людського капіталу в Україні.

Завдання дослідження. Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання:

- визначити еволюцію, сутність, структуру та функції людського капіталу;
- розглянути вплив людського капіталу на розвиток бізнесу;
- проаналізувати поточний стан і тенденції розвитку людського капіталу в Україні;

- визначити роль та механізми впливу бізнесу на розвиток людського капіталу в Україні;
- дослідити виклики, які постають перед українськими компаніями у процесі розвитку людського капіталу;
- проаналізувати вплив корпоративних університетів на розвиток людського капіталу;
- розглянути роль державно-приватного партнерства на розвиток людського капіталу в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи склали загально філософські методи пізнання. Діалектичний метод застосовано для дослідження еволюції підходів до формування й розвитку людського капіталу в умовах структурних змін в економіці України. Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції були використані для обґрунтування сутності людського капіталу, визначення його структурних компонентів, а також для вивчення ефективності інструментів, що використовуються на рівні підприємств з метою його розвитку. Окрему увагу приділено аналізу взаємозв'язків між державним регулюванням, корпоративними стратегіями управління персоналом, як це впливає на ефективність працівників.

Наукова новизна. Запропоновано комплексний підхід до аналізу ролі бізнесу як особливого суб'єкта розвитку людського капіталу в сучасних умовах. У роботі запропоновано авторське бачення структури людського капіталу в межах бізнес-організацій та концептуальну модель їх взаємодії з державними інституціями.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження можуть бути використані підприємствами для удосконалення стратегій формування людського капіталу та управління персоналом, підвищення інвестиційної привабливості та формування корпоративної соціальної відповідальності. Вони також мають прикладну цінність для органів державної влади в частині розробки механізмів стимулювання бізнесу до участі у відновленні та розвитку людського капіталу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 71 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок, з яких основного тексту 58 сторінок, та містить 17 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1. Людський капітал: еволюція поняття, сутність, структура та функції

Поняття «людський капітал» має багатовікову історію розвитку, що відображає зміну економічних, соціальних і політичних підходів до розуміння ролі знань, навичок і кваліфікації у суспільстві. Витоки цього поняття можна знайти ще у працях філософів Стародавньої Греції, таких як Сократ і Аристотель, які розглядали освіту як ключовий елемент суспільного розвитку. Вони наголошували на необхідності навчання для формування моральних і раціональних громадян. Зокрема, Сократ писав про важливість навчання для розвитку політичної та економічної держави, що є першим натяком на зв'язок між освітою та економічною ефективністю людини [1, с. 147].

В епоху меркантилізму зростало усвідомлення того, що якщо люди вкладають свої ресурси, то вони повинні і отримувати щось на виході. Зокрема, Джон Локк, видатний філософ епохи Просвітництва кінця XVII - початку XVIII століття, у «Двох трактатах про правління», припускав, що те, що людина «(by being master of himself, and proprietor of his own person, and the actions or labour of it) had still in himself the great foundation of property; and that which made up the great part of what he applied to the support or comfort of his being, when invention and arts had improved the conveniences of life, was perfectly his own, and did not belong in common to others» [1, с. 12]. Маючи на увазі, що праця людини і є насправді її приватною власністю.

Розвиток ідей про людський капітал отримав значний поштовх у класичній економічній теорії XVIII-XIX століть. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» визнав, що кваліфіковані працівники можуть бути продуктивнішими, ніж некваліфіковані. Він вважав, що витрати на освіту та професійне навчання є інвестицією, яка приносить економічні вигоди. Адам Сміт порівняв освічених робітників із «дорогими машинами», що потребують попереднього навчання, але забезпечують вищий рівень продуктивності [2, с. 62].

Також, Адам Сміт відомий тим, що розширив ідею Джона Локка про працю як приватну власність, включивши до неї пояснення економічної поведінки, заснованої на раціональному прагненні до власного інтересу.

Утім, справжній прорив у формалізації теорії людського капіталу відбувся у ХХ столітті завдяки працям представників Чиказької школи – передусім Теодора Шульца та Гері Беккера. Шульц у своїй знаменитій промові 1960 року запропонував концепцію людського капіталу, згідно з якою освіта, професійне навчання та здоров'я є формою інвестицій, що підвищують продуктивність працівників і сприяють економічному зростанню. Водночас, Гері Беккер у своїй монографії «Людський капітал» розробив математичні моделі для оцінки інвестицій у знання та навички. Він довів, що рівень освіти прямо корелює з рівнем доходів працівника, а також із загальним економічним зростанням країни [3, с. 283].

Варто наголосити, що попри очевидні переваги цієї концепції, вона не позбавлена критичних моментів. По-перше, теорія передбачає, що людина інвестує в себе виключно задля зростання доходів, тоді як мотивація може бути глибшою (наприклад, прагнення до самореалізації, досягнення вищого соціального статусу або навіть етичних ідеалів, як волонтерство). По-друге, високі заробітки не завжди є наслідком ефективних інвестицій – вони можуть обумовлюватися соціальним походженням, природними здібностями чи іншими зовнішніми чинниками. І, по-третє, не існує автоматичного зв'язку між зростанням продуктивності праці та збільшенням заробітної плати.

Попри зазначені недоліки, теорія людського капіталу відіграла важливу роль у переосмисленні ролі людини в економіці. Вона запропонувала новий погляд на витрати на освіту та професійний розвиток, не як споживчі витрати, а як капіталовкладення з довгостроковим ефектом. Саме тому варто детальніше з'ясувати структуру самого людського капіталу (ЛК).

Сутність ЛК розкривається через призму різноманітних теоретичних підходів. Залежно від напрямку дослідження, автори роблять акцент на тих чи інших характеристиках, від мотивації та енергії до професійних знань, навичок і здоров'я.

Це зумовлює розмаїття дефініцій, що з одного боку свідчить про багатогранність поняття, а з іншого – ускладнює його уніфіковане трактування.

У таблиці 1.1 представлено трактування поняття «людський капітал» різними авторами, що дозволить виокремити відмінності та подібності у підходах, а також сформулювати власне визначення поняття.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «людський капітал» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Говард Боуен	Людський капітал «складається з набутих знань, навичок, мотивацій й енергії, якими наділені людські істоти і які можуть використовуватись протягом певного часу з метою виробництва товарів та послуг» [4, с. 362].
Лестер Туроу	Людський капітал становить «продуктивні здібності, обдарування і знання» [4, с. 15].
Теодор Шульц	Людський капітал до розвитку знань і здібностей, які людям надають «шкільна освіта, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я і зростаючий запас економічної інформації» [5, с.64-65].
Гері Беккер	«Формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію й пошуки інформації про ціни та доходи» [7, с. 1].
Віра Куценко, Ганна Євтушенко	Це «сукупність знань, здібностей і кваліфікації, як здатність кваліфікованої робочої сили створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати та прибутку підприємств» [8, с. 137].
Олена Грішнова	«... сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу» [16, с. 34-35].

Критичний аналіз підходів різних науковців до трактування поняття ЛК, дозволив сформулювати власне визначення. Вважаємо, що людський капітал – це комбінація різних чинників таких як природні здібності та/або обдарування, набуті знання, які особа набула завдяки шкільній освіті чи кваліфікаційні навички на робочому місці, здоров'я, мотивація та енергія (або продуктивність) і завдяки цим елементам може створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати, прибутку підприємств та зростання економіки країни.

Зазначимо, що людський капітал за О. Грішновою залежно від рівня сприйняття проявляється в різних формах – особистісний, підприємницький та макроекономічний [17, с. 81].

В економічній і науковій літературі загальноприйнятим є розмежування таких понять, як «людський капітал», «трудовий ресурс», «робоча сила» та «людський потенціал», кожне з яких має свої специфічні риси та особливості, проте деякі автори прирівнюють ці значення до синонімічних. Тому ми вважаємо, що багатозначність підходів зумовлює необхідність не лише вивчення самого поняття, а й його співвідношення із суміжними категоріями. Адже це дозволить в подальшому уникнути термінологічної плутанини та точніше визначити роль особистості в економічному процесі. У Додатку А ми дослідимо ці поняття ближче.

Таким чином, людський капітал є більш комплексним явищем порівняно з такими категоріями, як людський ресурс, трудовий ресурс чи робоча сила. На відміну від них, він охоплює не лише базову здатність до праці, але й якість цієї здатності, сформовану внаслідок інвестицій в освіту, професійну підготовку, досвід, здоров'я, соціальні зв'язки та особисту мотивацію. По суті, людський капітал інтегрує природні здібності з набутою компетентністю, створюючи підґрунтя для економічної та соціальної цінності індивіда.

Водночас, поняття «потенціал» у цьому контексті розглядається як сукупність можливостей, які ще не реалізовані, проте можуть бути актуалізовані за сприятливих умов. Це стосується людського, трудового та інтелектуального потенціалу. Утім, доки ці можливості не починають працювати на результат, вони залишаються поза межами категорії «капітал».

Людський капітал не зводиться до арифметичної суми знань або умінь. Його справжня цінність полягає у здатності індивіда ефективно застосовувати свої компетенції в межах професійної діяльності, приносячи цінність як собі, так і організації, в якій він працює, та країні, в якій проживає. У цьому контексті важливо розглядати людський капітал не як абстрактну вимірювану категорію, а як конкретний актив, який треба формувати, підтримувати, примножувати, і який в майбутньому приносить цінність різним економічним суб'єктам. Саме тому, на нашу думку, роботодавці, у партнерстві з інституціями освіти та державою, стають одними з головних агентів трансформації потенціалу працівників у повноцінний людський капітал.

Тож, враховуючи цю багаторівневу природу, на рисунку 1.1 ми вирішили, що доцільно виокремити три основні рівні його прояву: нанорівень (особистісний), мікроекономічний (рівень підприємства) та макроекономічний (рівень держави). Такий підхід дозволяє комплексно охопити як індивідуальні характеристики працівника, так і системні чинники, що формують соціально-економічний ефект людського капіталу на рівні організацій та держави.

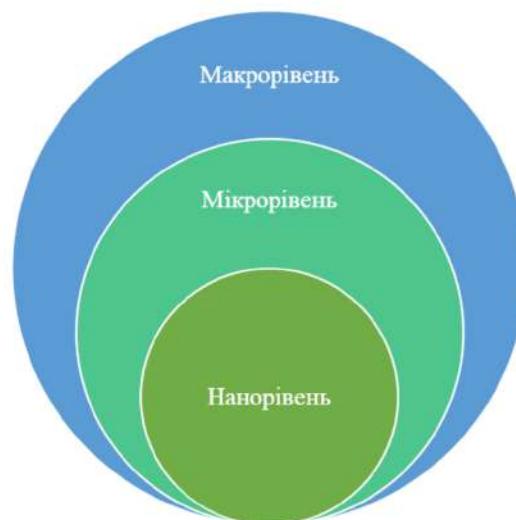


Рис. 1.1 Рівні прояву та реалізації людського капіталу: від особистісного до національного виміру

Джерело: узагальнено автором на основі [17, с. 81]

На нанорівні, який відповідає особистісному виміру, людський капітал трактується як сукупність індивідуальних рис та ресурсів особи – природних здібностей (ментальних та фізичних), знань, умінь і навичок, сформованих як у процесі формальної (освітньої), так і неформальної соціалізації. Визначальними є також інвестиції в особистісний розвиток: якість освітнього середовища, мотивація та соціальний статус. Саме поєднання цих чинників визначає продуктивність, гнучкість і адаптивність індивіда в умовах динамічного ринку праці. Водночас слід зауважити, що на ефективність реалізації цього рівня істотно впливають макрочинники (держава, у нашому випадку) – зокрема, державна політика у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, а також безпекова ситуація в країні.

На мікрорівні, який відповідає організаційному або підприємницькому рівню, людський капітал проявляється через професійну компетентність працівників, здатність трансформувати досвід у знання, ефективно використовувати та акумулювати інформаційні ресурси з метою досягнення цілей організації. Сюди також належать інституційні інвестиції в розвиток персоналу: навчання, кар'єрне зростання, коучинг, що дає змогу перетворити потенціал працівника на активний капітал, який генерує прибуток і підвищує стійкість компанії. Тут людський капітал асоціюється передусім з ефективністю використання знань у межах комерційної діяльності, створенням доданої вартості, інноваційністю та конкурентоспроможністю підприємства. Водночас і тут держава, хоч і не є первинним суб'єктом впливу, вона виконує радше опосередковану функцію, так як формує регуляторне поле, задає податкову політику, підтримує інновації та впливає на розвиток підприємництва.

На макроекономічному рівні людський капітал трактується як сукупний професійний і кваліфікаційний потенціал населення, що включає також систему цінностей, громадянську активність і здатність забезпечувати інноваційний розвиток, економічне зростання та конкурентоспроможність країни на глобальній арені. Хоча цей рівень, з одного боку, виступає агрегованим показником, з іншого – саме він створює рамкові умови для реалізації людського капіталу на інших рівнях. Наприклад, це може проявлятися в освітній та соціальній політиці, стратегіях зайнятості, державному фінансуванні науки, підтримці підприємництва. Тобто

держава не просто акумулює людський капітал, а й формує середовище, в якому потенціал особистості чи підприємства може бути реалізованим або, навпаки, пригніченим.

До кожного з рівнів можна виокремити відповідну структуру людського капіталу, проте, враховуючи фокус нашого дослідження на мікрорівні (рівні підприємства), доцільним є більш детальний аналіз саме його структури, який є предметом дослідження в даній роботі.

На нашу думку, в межах мікроекономічного рівня доцільним є аналіз людського капіталу не в ізоляції, а в його структурному зв'язку з іншими нематеріальними активами, що впливають на ефективність економічної діяльності організації. Одну з найбільш змістовних концептуалізацій структури людського капіталу на підприємницькому рівні запропонувала Олена Грішнова, і ми з нею погоджуємось. Вона обґрунтовує взаємозв'язок між людським, інтелектуальним та соціальним капіталами в межах єдиної аналітичної моделі, як складне багатокomпонентне утворення, що складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує важливу функцію в процесі створення доданої вартості та забезпечення ефективності бізнесу [16, с. 36].

Згідно з підходом дослідниці, ці три форми капіталу мають самостійну природу, однак на рівні підприємства вони не функціонують ізольовано. Навпаки, між ними існують стійкі функціональні та інформаційні зв'язки, які зумовлюють взаємне посилення або ослаблення їхнього економічного ефекту. Структурно ця взаємозалежність подана у вигляді трьох сфер, що частково перетинаються, така схема наочно представлена на рисунку 1.2. Саме в точках перетину цих елементів формуються ключові передумови для ефективного розвитку людського капіталу як практичного ресурсу підприємства.

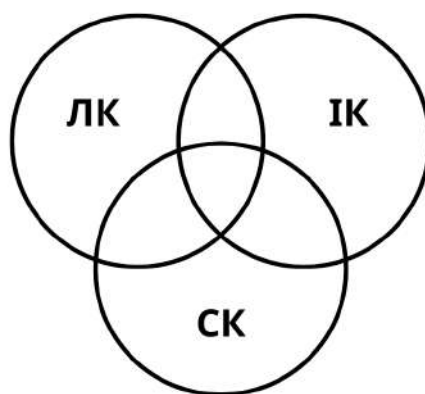


Рис. 1.2 Структура людського капіталу на рівні підприємства з урахуванням взаємозв'язку з інтелектуальним та соціальним капіталами

Джерело: створено автором на основі [16, с. 37]

Людський капітал у цій структурі охоплює індивідуальні ресурси працівника, такі як знання, навички, професійний досвід, ціннісні орієнтири, креативне мислення, здатність до навчання та адаптації. Він становить основу для включення особи в економічну діяльність організації та є рушієм її внутрішнього розвитку [16, с. 35]. Інтелектуальний капітал, у свою чергу, трактується не як сукупність особистих знань, а як результат інтелектуальної діяльності, що матеріалізується в конкретних інструментах і системах, від патентів до управлінських компетенцій, технологічних розробок та процесів на підприємстві, інформації про споживачів і постачальників, тощо. Його специфіка заключається у спроможності зберігати, накопичувати та масштабувати знання в межах підприємства незалежно від зміни персонального складу працівників [16; 26, с. 44]. Соціальний капітал, як вказує О. Грішнова, формується в результаті внутрішніх і зовнішніх зв'язків працівників та організації в цілому. Йдеться про норми довіри, рівень комунікації, соціальні мережі та професійні контакти, що забезпечують ефективну взаємодію між індивідами й колективами, сприяючи залученню додаткових ресурсів – інформаційних, кадрових, фінансових [16, с. 35].

Таким чином, структура людського капіталу на рівні підприємства, запропонована О. Грішною, дозволяє комплексно охопити внутрішні та зовнішні аспекти його реалізації у практиці функціонування підприємств. Взаємодія

людського, інтелектуального та соціального капіталів у межах однієї організаційної системи створює підґрунтя для ефективного управління знаннями, комунікаціями та інноваційною діяльністю. У зв'язку з цим, такий підхід не лише розширює уявлення про сутність людського капіталу, а й відкриває можливості для його практичного застосування як стратегічного ресурсу.

Проте, подальше розкриття ролі людського капіталу в економіці неможливе без аналізу функцій, які він виконує в суспільстві та безпосередньо в межах бізнес-середовища. Саме через функціональне навантаження ми можемо зрозуміти, чому бізнес-структури зацікавлені в розвитку людського капіталу та які переваги це їм надає. Серед ключових функцій людського капіталу слід виокремити такі:

а) продуктивну, що забезпечує створення доданої вартості через застосування знань, навичок, власного досвіду та інтелектуального потенціалу людини [19, с. 135];

б) соціокультурну, яка формує й трансформує економічну культуру суспільства та внутрішньої корпоративної культуру бізнесу, сприяючи зростанню професійної компетентності, появі нових професій, актуалізованих розвитком інноваційних секторів економіки, та сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку лідерства й відповідального ставлення до праці [19, с. 135];

в) акумулятивну, котра пов'язана з накопичення знань, навичок, досвіду та інших результатів інвестицій, які індивід використовує впродовж життя у професійній та суспільній діяльності [19, с. 135];

г) економічну, що полягає у впливі людського капіталу на підвищення продуктивності праці, зростання особистих доходів і розширенням національного багатства, а також, виявляється через вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, такі як: підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення витрат, збільшення прибутку, посиленню інноваційного потенціалу та стратегічної стійкості організації [19, с. 135];

ґ) стимулювальну, що сприяє підвищенню загального добробуту громадян і мотивації працівників до професійного зростання, самореалізації та залученості до цілей підприємства через забезпечення рівного доступу до якісної освіти, охорони

здоров'я, працевлаштування, соціальних гарантій, а також екологічної та культурної безпеки [19, с. 135].

Отже, людський капітал є складною, багатокomпонентною економічною категорією, яка поєднує знання, професійні навички, досвід, вроджені здібності, мотивацію, стан здоров'я та соціальні характеристики людини. Він не є сукупністю ізольованих елементів, а формується й реалізується в динамічному процесі соціально-економічної взаємодії. Його особливість полягає в здатності приносити економічну та соціальну віддачу як на рівні окремої особи, так і в межах організацій та національної економіки загалом. ЛК може існувати на різних рівнях: особистісному (нанорівень), підприємницькому (мікрорівень) та державному (макрорівень), залежно від цього має різну структуру.

1.2. Роль людського капіталу у розвитку бізнесу

Людський капітал є одним із найважливіших активів будь-якого бізнесу, який безпосередньо впливає на його довгострокову конкурентоспроможність, продуктивність та здатність до інновацій. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, людський капітал не може бути скопійований чи легко відтворений, оскільки включає знання, навички, досвід, креативність, мотивацію та здатність до адаптації працівників. Його унікальність полягає в тому, що він одночасно є і ресурсом, і носієм інших ресурсів, формуючи цінність бізнесу зсередини.

Зростання значущості людського капіталу в структурі вартості компаній пов'язане з переходом економіки до постіндустріального, знаннєвого формату. На ринку, де продукти швидко застарівають, а технології постійно змінюються, а з популярність штучного інтелекту ідеї можуть бути швидко «згенеровані» чи скопійовані, саме унікальні інтелектуальні здібності працівників забезпечують гнучкість та здатність компаній до трансформації. Організації, що інвестують у розвиток своїх працівників, отримують переваги у вигляді більш ефективного

управління, кращої адаптації до змін, зростання продуктивності та зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

На цьому етапі розвитку економіки виникає потреба у пошуку науково обґрунтованих методів кількісної оцінки людського капіталу як чинника довгострокової вартості бізнесу. З-поміж сучасних аналітичних підходів особливе місце займає концепція «Human Capital Factor» – фактора людського капіталу, що запропонований дослідницькою компанією Irrational Capital. У широкому значенні це інноваційний аналітичний інструмент, який дозволяє кількісно оцінити вплив управління персоналом на фінансові результати компанії.

На відміну від традиційних фінансових індикаторів, фактор людського капіталу (ФЛК) охоплює широкий спектр характеристик, що стосуються як внутрішньої мотивації працівників, так і зовнішніх стимулів. На основі глибокого аналізу понад 2,6 мільйона відповідей у HR-опитуваннях та більш як 70 мільйонів унікальних даних, цей показник дозволяє сформувати об'єктивну картину того, як якість управління людьми впливає на майбутню ринкову вартість бізнесу [23, с. 4; 25].

Методологія Human Capital Factor враховує оцінювання семи ключових вимірів (dimensions), які поділяються на інтринсивні (intrinsic) та екстринсивні (extrinsic) чинники. До інтринсивних включають внутрішню мотивацію, якість управління, емоційну прив'язаність до компанії, інноваційність, узгодженість із цілями організації, довіру до керівництва, а також більш класичні екстринсивні фактори з матеріальним стимулюванням працівників – рівень оплати, бонуси, пільги, умови праці та можливості навчання [23, с. 5; 25]. Усі ці дані складаються у єдиний індекс, який використовується для оцінки інвестиційного потенціалу компаній.

У свою чергу, цей індекс використовується як метрика для відбору акцій компаній, що здатні демонструвати вищу за середню ринкову дохідність. Згідно з результатами довгострокового бектестування (англ. back-test, тобто перевірки стратегії на історичних даних), яке охоплює період із 2009 по 2024 роки, портфель, сформований із компаній із високими показниками ФЛК, генерує середньорічну надлишкову дохідність (excess return) на рівні +4,3% річних. Тобто, за однакових ринкових умов, компанії демонструють на 4,3% вищий прибуток, ніж середній ринок,

представлений індексом MSCI USA (який є одним із основних бенчмарків для американського фондового ринку і охоплює великі та середні компанії США) [23, с. 6; 24 - 25].

Крім того, при застосуванні стратегії Long-Short (тобто одночасного інвестування в акції з найвищим ФЛК і проти акцій з найнижчим ФЛК) було досягнуто +4,9% річної дохідності, навіть у періоди загальної ринкової нестабільності у 2020 та 2022 році. Інвестори могли не тільки отримати прибуток на зростанні найкращих компаній, а й зменшити ризик незалежно від загальної ситуації на ринку.

Незважаючи на значущість кількісної оцінки, важливо пам'ятати і про нематеріальну сторону або якісну природу впливу людського капіталу на розвиток бізнесу. Численні емпіричні дослідження підтверджують, що ефективне управління людським капіталом тісно корелює з підвищенням продуктивності праці, рівнем конкурентоспроможності, інноваційною спроможністю підприємств, здатністю адаптуватися до кризових викликів і загальною ефективністю організаційної діяльності [28, с. 324; 29, с.18]. У цьому контексті доцільно виокремити ключові критерії людського капіталу та відповідні їм наслідки для бізнесу, які разом формують структуру ефективності організації (рис. 1.3).

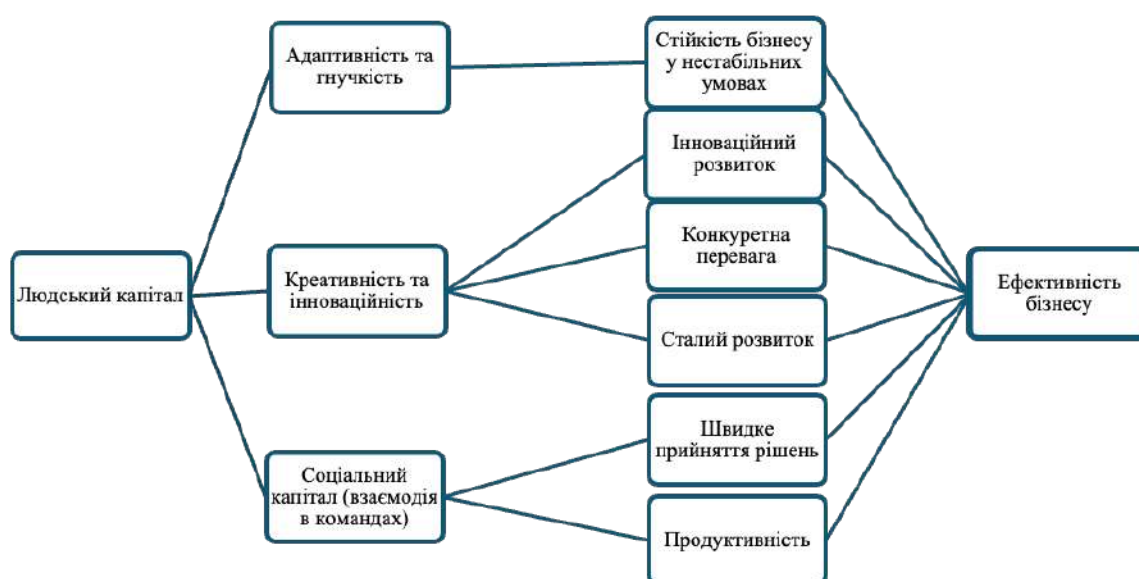


Рис. 1.3 Вплив людського капіталу на ефективність бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [28-35]

Значною мірою це пояснюється тим, що людський капітал є невід'ємною частиною самої людини, яка ним володіє. На відміну від матеріальних ресурсів, він не може бути відокремлений від працівника чи переданий у розпорядження роботодавця без його згоди. Працівники самостійно визначають, коли, як і в якій мірі реалізовувати власні знання, навички, мотивацію, енергію та креативність, тобто той унікальний людський капітал, який вони приносять до організації. У цьому сенсі відбувається не механічна передача ресурсу, а взаємовигідний обмін цінністю, який можливий лише за умов довіри, поваги та ефективної комунікації між працівником і роботодавцем [30].

Організації можуть «володіти» людським капіталом лише настільки, наскільки їм вдається сформувані якісні трудові відносини, що сприяють внутрішній мотивації співробітників реалізовувати свій потенціал в інтересах компанії. Важливо також враховувати, що сам факт наявності людського капіталу ще не гарантує його ефективну реалізацію, а вирішальним саме є організаційний контекст, що формує простір для його прояву, активізації та посилення цінності через взаємодію [31, с. 419].

Тож, незаперечною перевагою людського капіталу є вміння гнучко й впевнено застосовувати свої навички в кризових та непередбачуваних обставинах. Особливої ваги набуває питання стресостійкості та адаптивності працівників в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені функціонувати в атмосфері постійної невизначеності, загроз фізичної безпеки та необхідності швидкої релокації виробництва. У таких обставинах людський капітал стає головним ресурсом збереження не лише поточних операцій, а й загальної працездатності бізнесу. Професійно зрілі фахівці з критичним мисленням, здатні діяти автономно й відповідально, відіграють ключову роль у збереженні стабільності основних бізнес-процесів, навіть у разі втрати персоналу, зміни локації чи порушення звичних умов діяльності [32, с. 40; 33, с. 26-27].

У структурі сучасного бізнесу організація постає не як абстрактна одиниця, а як жива система, що функціонує через взаємодію окремих осіб і груп. Ця взаємозалежність має фундаментальний характер: індивіди формують групи, а групи, у свою чергу, створюють організаційне середовище, в якому відбувається координація, прийняття рішень, інноваційна діяльність і формування цінності.

Кожен працівник як носій людського капіталу робить індивідуальний внесок у діяльність компанії. Проте в реальних умовах бізнесу жоден процес не здійснюється ізольовано, а результативність значною мірою визначається ефективністю взаємодії між працівниками, тобто функціонуванням групового рівня. У цьому контексті важливо враховувати, що група – це не просто сума індивідів, а якісно нова структура, в якій виникають такі соціальні явища, як розподіл ролей, командна синергія, довіра, спільна відповідальність та обмін знаннями. Саме в груповому вимірі активується соціальний капітал – довіра, норми взаємодії, неформальні зв'язки та комунікаційні моделі, що значно посилюють дію індивідуального людського капіталу в бізнесі [31, с. 420].

Так як ми визначали, що підвищення ефективності організації можливе як через розвиток окремих працівників, так і через формування сильних, згуртованих команд. Ці два рівні не суперечать один одному, а перебувають у постійній взаємодії, формуючи цілісну систему організаційного капіталу. Ігнорування одного з рівнів чи то індивідуального, чи то групового, призводить до втрати потенціалу, тоді як їх поєднання створює умови для сталого зростання та інноваційного розвитку бізнесу.

Тим більше, у складних і ресурсно обмежених умовах саме соціальний капітал, часто компенсує нестачу матеріальних або технологічних ресурсів, забезпечуючи злагодженість і стійкість функціонування підприємства. Наявність тісної внутрішньої взаємодії між працівниками сприяє більш ефективному обміну інформацією, швидкому прийняттю рішень та формуванню середовища, орієнтованого на співпрацю. Як зазначають Людмила Балабанова та Олена Сардак, групи є не лише більш продуктивними в генеруванні обґрунтованих ідей та всебічному аналізі проєктів, але також схильні до прийняття рішень із підвищеним рівнем ризику порівняно з тими, що ухвалюються індивідуально [34, с. 47]. Завдяки цьому

посилюється не лише якість управлінських рішень, а й зростає загальна продуктивність праці. В умовах швидких змін ринку, згуртовані команди, що функціонують на основі довіри та взаєморозуміння, здатні швидше адаптуватися до нових викликів, пропонувати нестандартні рішення та ініціювати інновації, підвищуючи рівень конкурентоспроможності підприємства.

Працівники виступають ініціаторами нових ідей, носіями знань, генераторами нестандартних рішень і провідниками організаційних змін, тобто персонал не лише має знання, але й залучений до постійної взаємодії, навчання та обміну досвідом. Таким чином, без людського капіталу неможливе ані продукування нових підходів, ані критична оцінка існуючих практик.

Так з позиції теорії динамічних здібностей, людський капітал формує основу для довгострокової конкурентної переваги організації. Роль людського капіталу в цьому контексті полягає не лише у виробництві ідей, а й у здатності швидко адаптувати їх до конкретних умов, поєднувати із зовнішніми можливостями та втілювати в комерційно успішні рішення. Наприклад, компанія, яка вміє ефективно використовувати та поєднувати різні ресурси, може швидко масштабувати свій бізнес у нові регіони [35].

З урахуванням цього, можна зробити обґрунтований висновок, що інвестиції в людський капітал не є додатковими витратами, а навпаки - економічно доцільними діями, що безпосередньо формують майбутню прибутковість, стабільність та ефективність компанії. В умовах зростаючої конкуренції, високих вимог до продуктивності та необхідності постійного оновлення, компанії, які нехтують розвитком персоналу, суттєво знижують власний ринковий потенціал. Натомість ті, хто розглядає людський капітал як стратегічний актив, отримують реальну конкурентну перевагу – як за внутрішніми показниками ефективності, так і за зовнішніми ринковими результатами.

РОЗДІЛ 2 ЗАЛУЧЕНІСТЬ БІЗНЕСУ У ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Стан та тенденції розвитку людського капіталу в Україні

Повномасштабне вторгнення спричинило багатовимірні наслідки для людського капіталу в Україні. Найбільш гостро ці зміни проявилися у демографічній сфері, яка безпосередньо формує основу людського потенціалу країни. Воєнні дії, загострення соціально-економічної нестабільності, зростання небезпеки для життя призвело до підвищеної смертності серед населення, зокрема серед чоловіків працездатного віку, та до масового відтоку економічно активного населення за кордон. Ці процеси також ускладнюють підтримання критичної маси кваліфікованих кадрів, що є основою для відновлення й розвитку економіки.

Хоча демографічні втрати не слід повністю ототожнювати з втратою людського капіталу, демографічна ситуація визначає кількісні межі потенційної робочої сили та створює передумови для формування людського капіталу через освіту, здоров'я, тривалість життя, доступ до зайнятості та мобільність населення. Саме тому динаміка чисельності населення має важливе аналітичне значення для розуміння загальних тенденцій у сфері людського капіталу.

Протягом усього періоду незалежності в Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення чисельності населення (рис. 2.1), зумовлена комплексом довготривалих чинників – низьким рівнем народжуваності, високими показниками смертності, негативним міграційним сальдо та вичерпанням демографічного потенціалу. У межах цієї загальної траєкторії особливо виокремлюються два періоди різкого зменшення населення, які умовно утворюють «демографічні сходинки». Перший стрибок зафіксовано у 2015 році та був зумовлений анексією Автономної Республіки Крим і частини територій Донецької й Луганської областей. Починаючи з цього періоду, Державна служба статистики України припинила облік населення на тимчасово окупованих територіях, що суттєво вплинуло на загальну офіційну демографічну статистику. Другий – у 2022 році, внаслідок початку

повномасштабного вторгнення. За попередніми оцінками, чисельність населення України в межах кордонів 1991 року станом на липень 2023 року становила приблизно 35,6 млн осіб, з яких 31,8 млн мешкали на територіях, підконтрольних українському уряду. У липні 2024 року ці показники зменшилися до 35,1 млн та 31,5 млн осіб відповідно.

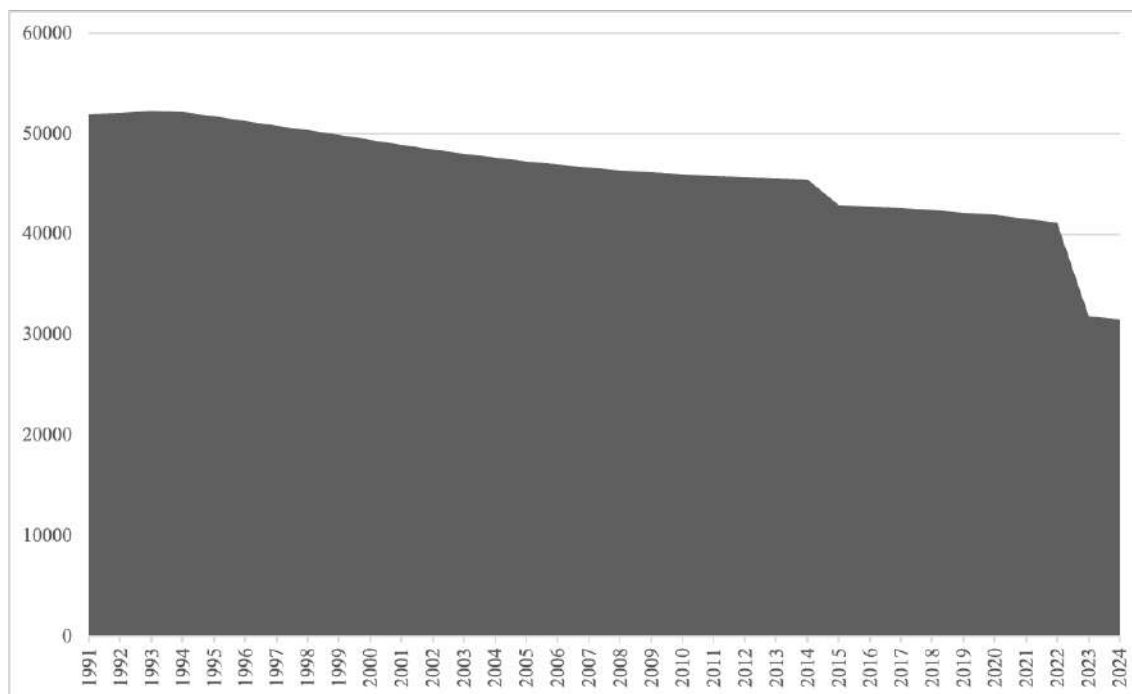


Рис. 2.1 Чисельність населення України у 1991-2024 рр., тис. осіб

Джерело: створено автором на основі [37]

Для належної оцінки масштабів впливу війни на людський капітал важливо відокремити довготривалі демографічні тенденції від тимчасових коливань, зумовлених винятково військовими подіями. Здійснити такий аналіз наразі складно через обмежену доступність офіційної статистики. Оскільки, у зв'язку з дією воєнного стану Державна служба статистики України тимчасово припинила публікацію детальних соціально-демографічних показників. Водночас така інформація є надзвичайно важливою для наукових досліджень, стратегічного планування та вироблення ефективної державної політики у сфері відновлення людського капіталу.

До традиційних демографічних викликів, характерних для України, у період повномасштабної війни додався ще один критичний чинник – масштабна зовнішня

міграція. Саме вона впродовж останніх років відіграє визначальну роль у формуванні загальної демографічної динаміки. Нестача достовірних офіційних даних про кількість українців за кордоном суттєво ускладнює аналіз, адже Державна служба статистики України не здійснює систематичної фіксації таких переміщень. У зв'язку з цим більшість оцінок базується на міжнародних джерелах. Зокрема, за даними Євростату, станом на листопад 2024 року близько 4,2 млн громадян України або отримали статус біженця, або перебувають під тимчасовим захистом у країнах Європейського Союзу [38].

Особливе аналітичне значення мають також показники статево-вікової структури українських мігрантів, які дозволяють оцінити не лише масштаби відтоку населення, а й якісні втрати для людського капіталу (рис. 2.2). Зіставлення показників за 2023 і 2024 роки свідчить про незначне зниження частки дітей віком до 18 років (з 34 % до 32 %), що, найімовірніше, зумовлено досягненням повноліття частиною цієї категорії. Частка чоловіків працездатного віку (18–64 роки) зросла з 31,1 % у 2023 році до 34,7 % у 2024 році. При цьому частка осіб віком понад 64 роки залишається стабільно низькою – близько 6 %, що вказує на переважання серед емігрантів молодших та економічно активних осіб [39, с. 40].

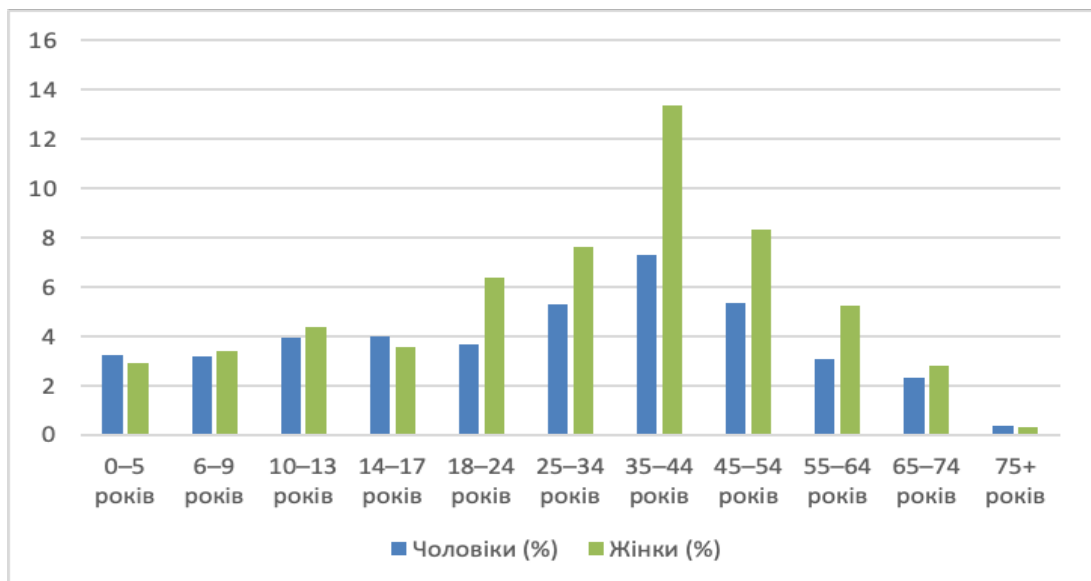


Рис. 2.2 Статево-вікова структура українців зі статусом тимчасового захисту у країнах Європейського Союзу у 2024 році, розрахована у %

Джерело: узагальнено автором на основі [38; 40].

По-перше, одним із найбільш критичних ризиків для демографічного та соціального відтворення людського капіталу України є масовий виїзд молоді, зокрема жінок репродуктивного віку. Найбільший дисбаланс зафіксовано у вікових групах 25–34 та 35–44 роки, де жінки становлять відповідно 7,62 % та 13,35 %. За умов тривалого перебування за кордоном та інтеграції в іноземні трудові й соціальні системи, значна частина з них може не повернутися до України, що означає потенційну втрату майбутніх поколінь громадян, які могли б народитися та виховуватися на території України. Тут йде мова, не тільки про зниження демографічного потенціалу, а й послаблення основ для формування людського капіталу в довгостроковій перспективі.

По-друге, результати вказують на те, що міграції піддається переважно економічно активне населення. Найвищі частки мігрантів як серед чоловіків, так і серед жінок припадають на осіб віком від 25 до 44 років – «ядро людського капіталу», оскільки вона характеризується найвищим рівнем професійної активності, мобільності та здатності до інноваційного розвитку. Для порівняння, станом на початок 2022 року, за даними Конфедерації роботодавців України, чисельність працездатного населення в Україні становила 17,4 млн осіб, зокрема 8,3 млн жінок і 9,1 млн чоловіків [40]. Зважаючи на це, їхня масова еміграція створює довготривалий ризик дефіциту кваліфікованої робочої сили, що ускладнює відбудову економіки після завершення воєнних дій.

По-третє, додаткову загрозу становить невизначеність у питанні подальшого возз'єднання сімей. Важливим чинником стане те, де саме (в Україні чи за кордоном) члени родин ухвалюють рішення продовжити спільне життя після завершення активної фази війни. У разі реалізації сценарію подальшого проживання за кордоном, станеться новий відтік людського капіталу й посиляться міграційний тиск на національну економіку [39, с. 41].

По-четверте, окрему негативну тенденцію для майбутнього людського капіталу становить значна частка дітей серед мігрантів (понад 14 %) [38]. У процесі інтеграції вони поступово втрачають зв'язок з українським культурним простором та власною самоідентичністю через активні інтеграційні механізми в країнах ЄС. Підвищуючи

ризик того, що в дорослому віці вони не повернуться в Україну, а залишаться в країнах еміграції.

Незалежно від зовнішньополітичних умов і внутрішніх зусиль, демографічне скорочення в Україні є практично неминучим. Навіть у гіпотетичному випадку повернення всіх громадян, які виїхали за кордон унаслідок війни або ще раніше як трудові мігранти, загальна динаміка депопуляції не зазнає суттєвих змін. Потенціал природного відновлення населення вичерпано, і без структурних рішень на рівні державної політики зупинити цей процес неможливо.

Одним із перших наслідків цих негативних тенденцій стане дефіцит трудових ресурсів та зростаючий дисбаланс на ринку праці. Зниження густоти населення в окремих регіонах ускладнюватиме господарську діяльність, зокрема в аграрному секторі та на периферійних територіях через страх повторного нападу з боку росії. Така деструкція демографічної основи безпосередньо впливатиме на економічну життєздатність низки регіонів.

Паралельно відбуватиметься поступова втрата частини людського капіталу, що виявиться через скорочення чисельності осіб із вищою освітою та зниження загального рівня кваліфікації населення. Зокрема, процес супроводжуватиметься погіршенням стану здоров'я через стрес, посттравматичні синдроми та недостатній доступ до якісних медичних послуг, а саме у прикордонних, віддалених і зруйнованих війною громадах.

Водночас, особливе занепокоєння викликає динаміка демографічного старіння. Зі зменшенням частки молоді у структурі населення зростатимуть потреби в соціальних, медичних і транспортних послугах, що вимагатиме переосмислення підходів до планування публічної інфраструктури. Пенсійне забезпечення поступово втрачатиме стійкість, а навантаження на економічно активне населення зростатиме. У цьому контексті варто також враховувати, що старіння населення знижує здатність до професійної адаптації, опанування нових технологій і перекваліфікації, що критично обмежує потенціал економіки до модернізації.

У довгостроковій перспективі зниження питомої ваги молоді неминуче призведе до скорочення народжуваності й репродуктивного потенціалу населення.

Цей тренд, у поєднанні зі зростанням смертності, формує замкнене коло, де депопуляція, підсилена старінням, стає самопідтримуваним процесом, що послаблює усі складові людського капіталу країни.

Проте, повертаючись до поточних викликів, варто акцентувати увагу на тих трансформаціях, які вже сьогодні відбуваються на ринку праці. Унаслідок тривалих бойових дій та загального воєнного навантаження, різко зросла кількість осіб з інвалідністю, включаючи як фізичні ушкодження, так і психологічні травми. Станом на початок 2023 року ця категорія нараховувала вже близько 2,8 млн осіб (з яких 76 % перебувають у працездатному віці), і, з огляду на динаміку війни, ці цифри мають стійку тенденцію до зростання [40]. Окрім безпосередніх втрат через поранення, вагомим фактором є залучення значної частини працездатного населення до лав Збройних сил України. За даними Конфедерації роботодавців України, з початку 2022 року ринок праці втратив до 5,5 млн осіб працездатного віку, що еквівалентно понад 30 % довоєнної робочої сили (з них близько 1 мільйона громадян було мобілізовано) [40].

У контексті оцінки стану людського капіталу важливо не лише фіксувати його втрати, а й аналізувати потенційні джерела компенсації. Одним із таких ресурсів могла б стати зворотна міграція – повернення громадян, які виїхали з країни у зв'язку з війною. Тому по закінченню війни цей чинник нерідко розглядається як можливість часткового відновлення трудового потенціалу. Водночас, доступні емпіричні дані свідчать, на жаль, про переважно негативну динаміку в намірах щодо повернення.

На рисунку 2.3 автором відображено зміну частки українських біженців, які висловлюють готовність повернутися до України, шляхом порівняння даних за листопад 2022 року та грудень 2024 року. Як свідчать дані Центру економічної стратегії, до кінця 2024 року вперше менш, ніж половина опитаних українських біженців заявила, що планує повернутися до України: лише 20 % респондентів відповіли, що точно мають намір повернутися, ще 23 % – скоріше планують це зробити, водночас 44 % не мають намірів повертатися або не визначилися з відповіддю. Порівняно з листопадом 2022 року, коли 74 % респондентів демонстрували хоча б часткову готовність повернутися, спостерігається стійкий спад

цієї частки. Частина тих, хто мав намір повернутися у 2024 році, вже реалізували цей намір, однак загальна динаміка свідчить про переорієнтацію значної частини емігрантів на постійне перебування за кордоном [38].

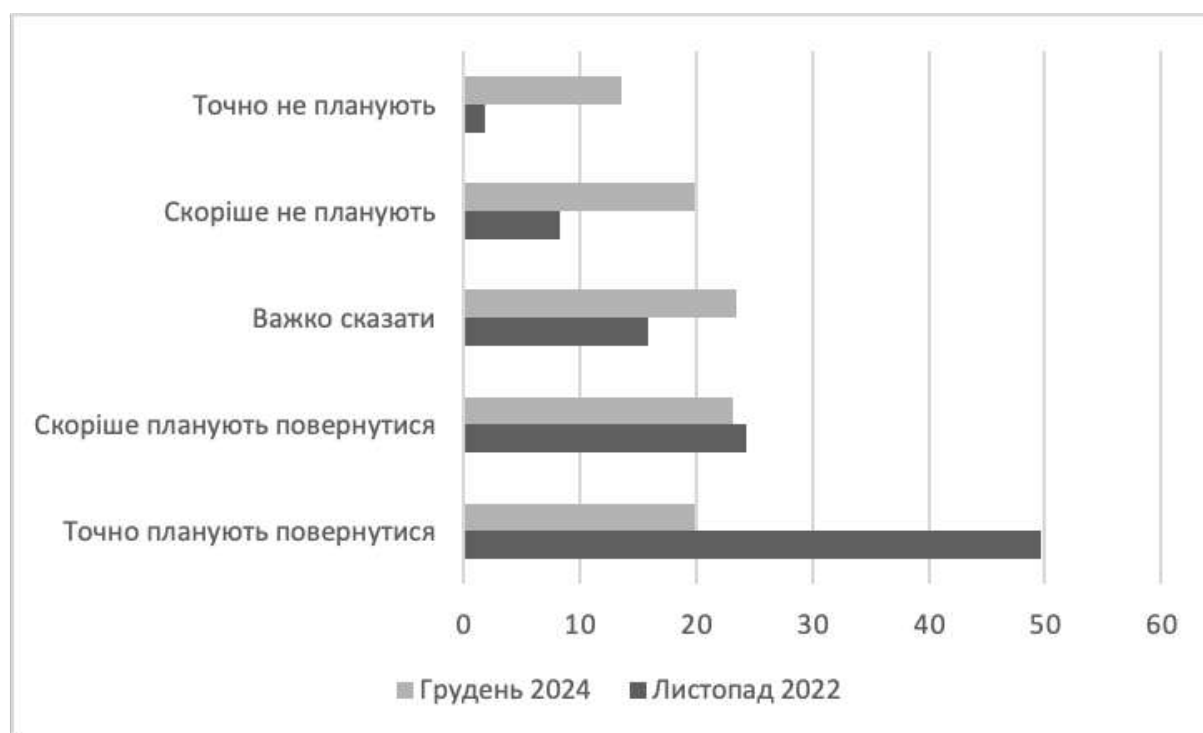


Рис. 2.3 Динаміка намірів українських біженців щодо повернення в Україну у 2022-2024 роках

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Основними перешкодами для повернення залишаються як військові, так і економічні. Серед найчастіших відповідей респондентів щодо причин, які стримують повернення в Україну, виокремлюються тривала військова небезпека, руйнування житлової інфраструктури, низький рівень матеріального забезпечення та недостатня кількість можливостей для працевлаштування.

З іншого боку, окрім загальнонаціональних викликів, значні труднощі спостерігаються і на рівні утримання наявного персоналу в компаніях, тобто на мікрорівні, який ми і досліджуємо. Однією з причин є низький рівень оплати праці, що набуває особливої гостроти в умовах економічної нестабільності та скорочення доходів підприємств. Крім того, складною залишається інтеграція нових працівників, особливо внутрішньо переміщених осіб, у вже сформовані колективи.

Найактуальнішими перешкодами цьому є відмінності в корпоративних підходах, соціокультурні розбіжності та міжрегіональні бар'єри. Посилює кадрову нестабільність і зростаюче прагнення до дистанційної зайнятості, що не завжди узгоджується з потребами бізнесу. Водночас психологічна втома, професійне вигорання та емоційне перенавантаження працівників знижують рівень залученості та підвищують ризик плинності кадрів навіть у стабільних компаніях.

Попри зазначені труднощі, водночас спостерігаються й напрями позитивної динаміки, які, хоч і менш очікувані в умовах затяжної кризи, усе ж заслуговують на окрему увагу. Йдеться, зокрема, про те, що держави та бізнеси продовжують запроваджувати ініціативи спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Зокрема, йдеться про цілі, орієнтовані на покращення якості життя, доступу до освіти, забезпечення гендерної рівності, а також формування умов для продуктивної зайнятості. Частина українських компаній, навіть в умовах воєнного стану, продовжує інвестувати у розвиток своїх працівників, запроваджувати інноваційні практики управління персоналом і підтримувати внутрішню культуру соціальної відповідальності.

Важливо зазначити, що з огляду на збройну агресію РФ та запровадження воєнного стану, до національних орієнтирів було внесено низку нових завдань. Зокрема, це цілі, пов'язані з відбудовою пошкодженої інфраструктури, ліквідацією наслідків екологічної шкоди, забезпеченням укриттів для цивільного населення, а також гуманітарними та безпековими заходами (наприклад, розмінування територій).

Для оцінки динаміки реалізації Цілей сталого розвитку в Україні з 2019 року функціонує інтегрована система моніторингу, розміщена на платформі Державної служби статистики. Саме цей орган відповідає за збір, обробку та публікацію офіційних даних за відповідними індикаторами. Однак через об'єктивні труднощі, такі як неможливість повноцінного збору інформації на тимчасово окупованих територіях та інше, останні агреговані дані охоплюють ситуацію станом на 2022 рік. У межах цього дослідження буде використано ці наявні показники як базові для аналітики [42; 43].

Одним з джерел комплексної оцінки виступає методологія UNESCAP (Економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану), яка дозволяє оцінити ймовірність досягнення кожної з ЦСР до 2030 року, виходячи з наявних темпів прогресу. Результати візуалізовано на рисунку 2.4. За цим підходом, ключові цілі, пов'язані з розвитком людського капіталу, демонструють такі характеристики:

- **ціль № 3 («Міцне здоров'я та благополуччя»):** понад 44 % завдань демонструють достатній рівень прогресу, тоді як 66 % потребують прискорення реалізації;

- **ціль № 4 («Якісна освіта»):** лише 14 % цілей досягаються належним чином, ще 14 % потребують пришвидшення, 29 % фіксують негативну динаміку, а 43 % залишаються невимірюваними через нестачу даних;

- **ціль № 5 («Гендерна рівність»):** 66% завдань демонструють позитивну динаміку, водночас 17 % потребують пришвидшення, а ще стільки ж залишаються невимірюваними;

- **ціль № 8 («Гідна праця та економічне зростання»):** позитивна динаміка спостерігається за 33 % завдань, тоді як 50 % потребують активізації зусиль, а 17 % демонструють зворотний рух [42; 43].

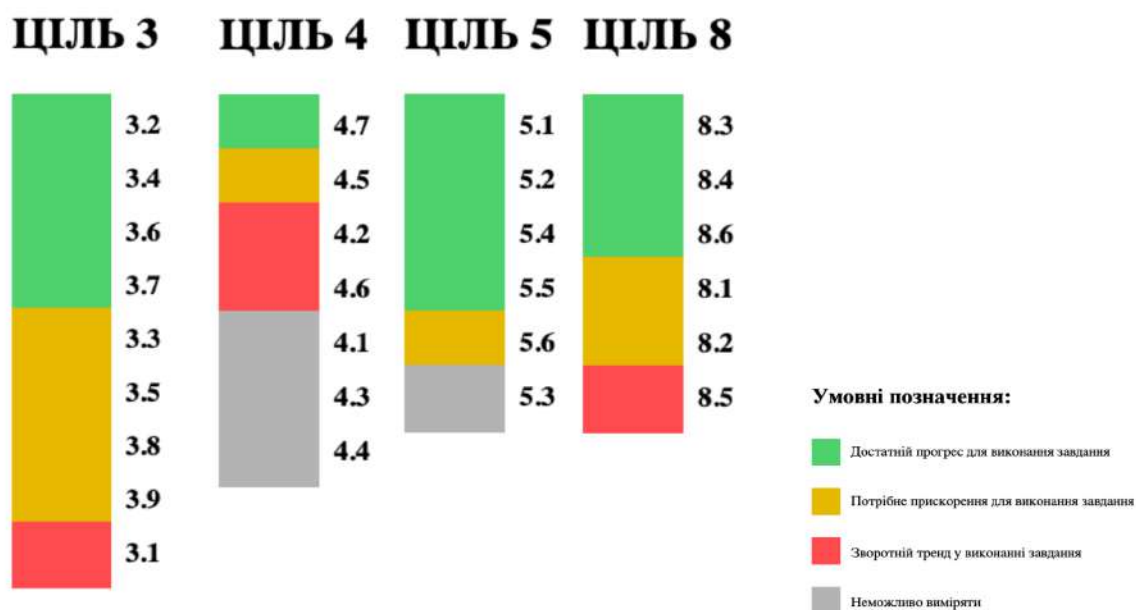


Рис. 2.4 Поточний рівень реалізації ЦСР № 3, 4, 5 та 8 в Україні станом на 2022 рік

Джерело: [42;43]

Ще одним важливим інструментом кількісної оцінки рівня розвитку людського капіталу є Індекс людського розвитку (Human Development Index), що розраховується ООН на основі таких компонентів, як тривалість життя, рівень освіти та якість життя. Станом на 2022 рік Україна посідала 100-те місце з індексом 0,734, що дозволяло віднести її до групи країн із високим рівнем розвитку. Динаміка значення Індeksu людського розвитку в Україні протягом останніх років демонструє стабільний поступ: 2015 – 0,764; 2016 – 0,767; 2017 – 0,771; 2018 – 0,771; 2019 – 0,774; 2020 – 0,762; 2021 – 0,755 (рис. 2.5) [44, с. 15; 45].

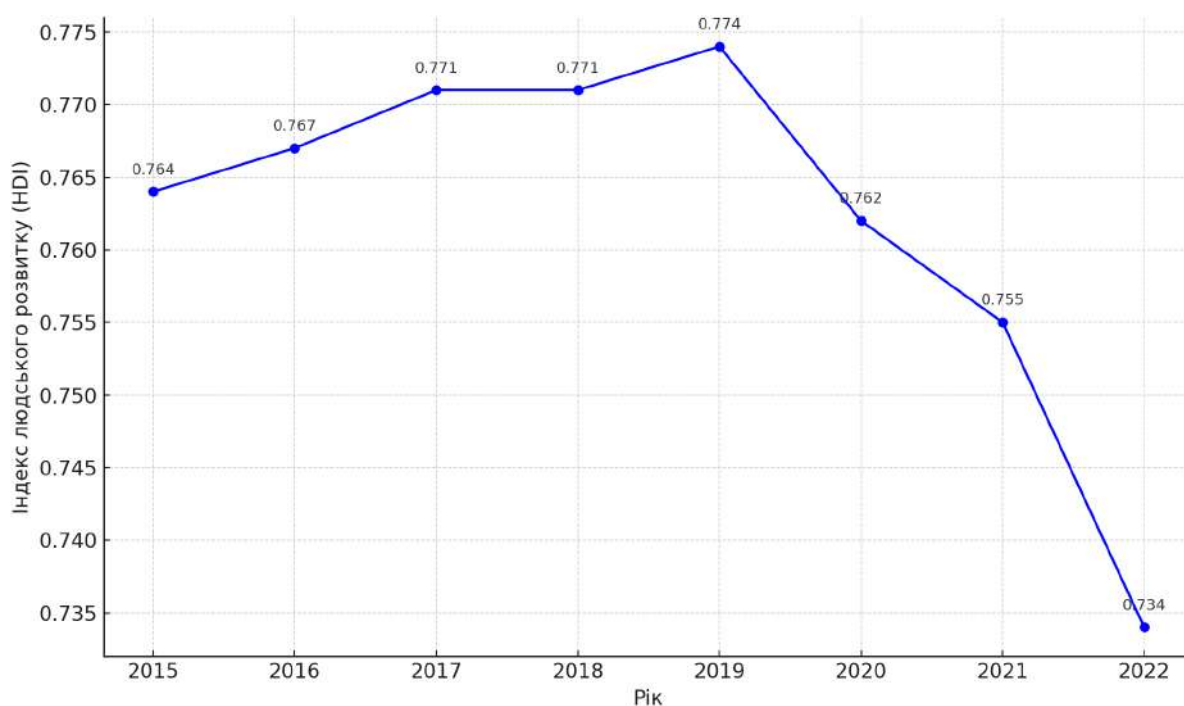


Рис. 2.5 Динаміка «Індeksu людського розвитку» в Україні у 2015-2022 роках
Джерело: узагальнено автором на основі [44; 45]

До 2021 року Україна демонструвала обережний, але стійкий прогрес у формуванні людського капіталу, проте наслідки війни у 2022 році нівелювали ці досягнення, зумовивши відкат насамперед через падіння одного з ключових компонентів індексу «очікуваної тривалості життя». Попри це, Україна посідає 100 місце у загальному рейтингу зі 193 країн і територій, що все одно є неабияким позитивним результатом для країни під час збройного конфлікту.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан і ключові тенденції у сфері людського капіталу в Україні. На тлі глибоких демографічних втрат, масштабної міграції, старіння населення та зростання частки осіб з інвалідністю, спостерігається критичне ослаблення людського капіталу. Особливо тривожною є тенденція до скорочення економічно активного населення, а його втрата безпосередньо обмежує можливості для відбудови, модернізації економіки та підтримання інноваційного потенціалу.

Попри це, наявні дані також свідчать про окремі напрями позитивної динаміки – зокрема, зусилля держави та бізнесу в реалізації Цілей сталого розвитку, інвестиції у внутрішню стійкість організацій та ініціативи, спрямовані на збереження й розвиток людського капіталу в умовах війни. Водночас результати моніторингу ЦСР та Індексу людського розвитку демонструють як певні досягнення, так і зони ризику, які потребують посиленої уваги.

Отже, збереження й відновлення людського капіталу має стати пріоритетом державної стратегії, інтегрованої в усі рівні політики – від демографічного планування до реформ у сфері освіти, охорони здоров'я, ринку праці та безпеки. Водночас важливу роль у цих процесах відіграє бізнес, який здатен не лише адаптуватися до нових умов, а й активно формувати середовище для розвитку людського капіталу через інвестиції в персонал, впровадження інноваційних підходів до управління та підтримку соціально відповідальних ініціатив. Саме комплексний підхід із залученням як держави, так і приватного сектору дозволить пом'якшити довгострокові наслідки кризи та створити підґрунтя для сталого розвитку України в майбутньому.

2.2. Вплив бізнесу на процеси формування та розвитку людського капіталу в Україні

У сучасній економіці людський капітал виступає центральним чинником забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і держави загалом. Здатність бізнесу до інновацій, ефективного

управління ресурсами та стратегічного планування безпосередньо пов'язана з якістю та структурою людського потенціалу. Висококваліфіковані працівники не лише сприяють підвищенню продуктивності, а й формують основу для креативних рішень у складних умовах трансформаційної економіки. Україна має вагомий потенціал людського капіталу, що характеризується високим рівнем освіти населення, внутрішньою мотивацією до навчання та здатністю до професійної адаптації. Водночас повномасштабна війна спричинила масштабні людські втрати, що істотно вплинуло на процеси його формування та розвитку.

У відповідь на ці виклики, бізнес-сектор змушений оперативного переглядати підходи до управління персоналом, зокрема в частині збереження та розвитку працівників. Пріоритетними стають не лише професійні навички, а й психологічна стійкість, здатність до швидкої адаптації та готовність до безперервного навчання.

У таких умовах компанії змушені переосмислювати свою кадрову політику, розвиток самого людського капіталу та адаптуватися до змін, що відбулися у структурі та управлінні. Трансформація умов його формування, збереження й розвитку актуалізувала потребу в нових управлінських підходах, орієнтованих насамперед на підтримку працівників. Це підтверджують результати спільного опитування компанії «Deloitte» (Україна) та Американської торговельної палати, яке було проведено у 2022 році та було спрямоване на виявлення пріоритетів, практик і реакцій бізнесу на нові виклики у сфері управління людським капіталом [46, с. 10].

Варто розпочати з загальної налаштованості бізнесу на функціонування в умовах затяжної кризи. За результатами опитування, проведеного в Україні у 2022 році, більшість підприємств (67 %) не вдавалися до скорочення персоналу навіть попри складну загальнонаціональну ситуацію (рис. 2.6). У тих випадках, коли скорочення все ж відбувалося, воно переважно було зумовлене зовнішніми обставинами, зокрема:

- релокацією працівників унаслідок вимушеної міграції;
- зменшенням або повною відсутністю обсягу завдань у нових економічних умовах;

- добровільним звільненням за ініціативою працівника через сімейні обставини або більш сприятливі умови працевлаштування за кордоном;
- закриттям офісів і представництв у регіонах із підвищеним рівнем небезпеки чи активними бойовими діями;
- неможливістю компанії продовжувати утримання персоналу через фінансову неспроможність;
- звільненням працівників у зв'язку з незгодою щодо внутрішньої політики або ціннісних орієнтирів компанії [46, с. 15].

З метою збереження трудового потенціалу значна частина компаній вдалась до пом'якшувальних заходів. Наприклад, для всього колективу або окремих категорій персоналу зменшувалось робоче навантаження.

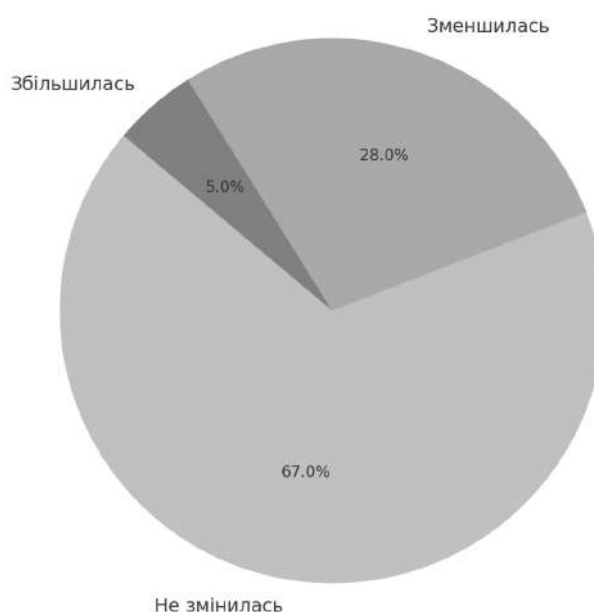


Рис. 2.6 Динаміка змін чисельності персоналу на українських підприємствах у 2022 році, у %

Джерело: створено автором на основі [46, с. 15]

Крім того, за результатами опитування, проведеного у квітні–травні 2022 року, головними антикризовими пріоритетами у сфері управління людським капіталом на думку респондентів стали: регулювання навантаження; надання підтримки

працівникам (як моральної, так і нематеріальної) та перегляд структури організації та чисельність персоналу.

Суттєвим аспектом сучасної кадрової політики була і залишається вагома підтримка працівників, які перебували на території України або вже на той момент здійснили релокацію за її межі. Компанії надали широкий спектр допомоги (таблиця 2.1). Суттєве зростання уваги до комунікації між роботодавцем і персоналом також свідчить про посилення внутрішньої взаємодії, що сприяє зростанню довіри в колективах. У сукупності ці заходи підтверджують зростання рівня соціальної відповідальності бізнесу та його орієнтацію на довгострокове збереження людського капіталу.

Таблиця 2.1

**Види допомоги, які отримували працівники досліджуваних компаній
у 2022 році**

Матеріальна допомога	Нематеріальна допомога
Компенсація витрат на переїзд, оренду житла або грошова підтримка	Психологічна підтримка Підтримка балансу між роботою та особистим життям (work-life balance)
Корпоративний транспорт	Можливість займатися волонтерством у робочий час
Страхування життя	Доступ до програм навчання та перекваліфікації
Покриття витрат на мобільний зв'язок	Гнучкий режим роботи
Гуманітарна допомога	Сприяння у працевлаштуванні
Компенсація витрат постраждалим унаслідок війни	Психологічна підтримка

Джерело: узагальнено автором на основі [46, с. 22].

У контексті формування стратегій відновлення бізнесу після завершення активної фази війни, респонденти виокремлювали низку пріоритетних напрямів, які стосувалися людського капіталу, внутрішніх процесів і загальної бізнес-діяльності (див. Додаток Б). Згідно з опитуванням, на перший план виходили питання

збереження та повернення ключових працівників, компенсація втрат експертизи, а також забезпечення конкурентоспроможних умов праці та психологічного добробуту персоналу [46, с. 22]. Водночас важливими залишалися процеси оптимізації – зокрема, адаптація до гібридного формату роботи, цифровізація операцій та налагодження ефективної внутрішньої комунікації.

З огляду на попередні спостереження щодо нематеріальних форм підтримки персоналу, очевидним є поступовий перехід від кризових рішень до системних змін в управлінні людськими ресурсами. Зміщення акцентів на ментальне здоров'я, згуртованість колективу та гнучкість управління свідчить про усвідомлення підприємствами довгострокової цінності людського капіталу як рушія відновлення економічної активності. Особливої актуальності набуває усвідомлення компаніями своєї ролі у підтримці соціальної стійкості та економічного відновлення, що проявляється у прагненні до організаційної трансформації, забезпечення фінансової витривалості та адаптації до логістичних викликів.

Зростає роль внутрішнього навчання, програм перекваліфікації, а також впровадження практики підвищення кваліфікації без відриву від виробництва. У таких умовах особливої ваги набуває корпоративна культура, орієнтована на підтримку ментального добробуту працівників, їх соціальну безпеку та залучення до ухвалення рішень.

Важливою складовою цього процесу виступає цифровізація праці, яка в умовах сучасних викликів відіграє багатофункціональну роль. З одного боку, вона відкриває нові форми зайнятості, зокрема дистанційну роботу, що дозволяє забезпечити безпечні умови праці для громадян, які перебувають у регіонах з підвищеним ризиком. З іншого боку, цифрові інструменти трансформують способи взаємодії з персоналом: автоматизуються процеси, з'являються нові можливості для залучення, адаптації та утримання кадрів, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до трудових ресурсів.

Цифрові інструменти інтегрують українських фахівців до глобального ринку, розширюють доступ до міжнародних платформ, підвищуючи рівень участі у глобальних бізнес-процесах. Крім того, розвиток мікронавчання та короткострокових

програм дозволяє гнучко й оперативно реагувати на структурні зміни ринку праці, підвищуючи адаптивність трудових ресурсів. Не менш важливим є сприяння цифровізації формуванню культури корпоративної соціальної відповідальності: платформи підтримки ментального здоров'я, внутрішні ініціативи з благодійності, волонтерства та цифрової інклюзії створюють додаткову цінність як для працівника, так і для бренду роботодавця.

На тлі глибоких кадрових викликів, зумовлених війною, зусилля підприємств дедалі більше орієнтовані на формування ефективних стратегій залучення персоналу та зміцнення його організаційної лояльності. При формуванні людського капіталу підприємств на сучасному етапі, особливого значення набуває впровадження комплексної системи мотивації, що виходить за межі суто фінансових заохочень і включає потужні нематеріальні механізми підтримки. Йдеться, зокрема, про розвиток програм корпоративного добробуту (corporate well-being), спрямованих на підвищення рівня задоволеності працею, зниження емоційного виснаження, профілактику стресу та зміцнення психологічного здоров'я працівників.

Корпоративний wellbeing – це стратегія, яку компанії використовують для підтримки та стимулювання фізичного, емоційного і психічного здоров'я своїх працівників. Цей підхід є всебічним і охоплює різні аспекти життя співробітників, включно з балансом між роботою та особистим життям, фінансовим благополуччям, соціальними зв'язками та доступом до медичної допомоги. Філософія корпоративного добробуту ґрунтується на ідеї, що здорова та задоволена людина є більш мотивованою, продуктивною і залученою до робочого процесу [49, с. 2]. Моделі wellbeing мають різні складові, але основними напрямками визначають саме: фізичне здоров'я та задоволення; психологічний комфорт; фінансовий добробут; активна соціальна взаємодія [50].

Як ми вже відзначили раніше, мотивація працівників в умовах збройного конфлікту набуває нової якості й ускладнюється низкою чинників, зокрема високим рівнем стресу, постійною тривожністю, нестабільністю життєвих обставин та обмеженим контролем за зовнішніми ризиками. У таких умовах традиційні інструменти стимулювання, зосереджені переважно на матеріальних заохоченнях,

втрачають ефективність або стають недостатніми [47, с. 42]. Передумовою для впровадження будь-якої моделі мотивації в кризових реаліях стала турбота про базові потреби безпеки працівників. Йдеться не лише про фізичну безпеку, а й про передбачуваність дій у випадку надзвичайних ситуацій, що дозволяє знизити емоційне напруження та підвищити рівень довіри до роботодавця. Особливості підходів до матеріального й нематеріального стимулювання, які впроваджували українські компанії у відповідь на виклики воєнного часу, узагальнено у таблиці 2.1.

З метою забезпечення психологічної стабільності та підтримки персоналу на підприємствах приділяють особливу увагу належному облаштуванню захисних приміщень, забезпеченню доступу до укриттів та евакуаційних маршрутів, проведенню інструктажів щодо дій у разі повітряної тривоги, навчанню навичкам першої допомоги, а також наданню юридичних консультацій щодо змін у трудовому законодавстві та формах зайнятості, що сприяє формуванню відчуття захищеності, підвищенню довіри до керівництва та емоційній стабільності колективу.

Також при формуванні ЛК бізнес використовує корпоративний well-being. Формування почуття безпеки, прозорі комунікації та підтримки – це не лише гуманітарна відповідальність бізнесу, а й інвестиція у збереження працездатності та ефективності персоналу. Аналіз практик корпоративного реагування на кризові обставини війни свідчить про зростання значущості індивідуального підходу до потреб працівників. Таблиця 2.2 демонструє приклади таких стратегій, засновані на даних Forbes, що охоплюють як емоційну підтримку персоналу, так і адаптацію внутрішньої кадрової політики до умов воєнного часу [51].

Таблиця 2.2

Приклади ініціатив українських компаній у сфері мотивації та корпоративного добробуту під час війни

Компанія	Ініціатива / Програма	Зміст і ключові заходи
Київстар	«6П: Прийміть. Піклуйтеся. Підтримуйте. Продовжуйте. Працюйте. Погляньте у майбутнє»	HR-стратегія, заснована на зворотному зв'язку: регулярні опитування емоційного й фізичного стану працівників; психологічна підтримка; фінансова допомога.

Компанія	Ініціатива / Програма	Зміст і ключові заходи
SoftServe	«Knowledge Library та Leave-програми»	Онлайн-бібліотека рекомендацій, інтерактивні інструкції; оплачувані відпустки на час повітряної тривоги чи мобілізації.
Українська гірничодобувна група	Адаптована система винагород	Встановлення планової зарплати замість змінної; запровадження додаткових премій за роботу в умовах ризику, за підмінення колег, волонтерську діяльність та безперервність процесів.
Метінвест	Програма підтримки ветеранів	Комплексна підтримка ветеранів: психологічна та фізична реабілітація, професійна адаптація, навчання, менторство, програма «Герої поруч».
Нова пошта	Штаб SOS та програма реінтеграції	Психологічна підтримка працівників та їхніх родин, юридична допомога, реабілітація, навчальні програми для керівників щодо взаємодії з ветеранами.

Джерело: узагальнено автором на основі [51; 52; 53].

Наведені приклади дають підстави стверджувати, що великі українські компанії активно переосмислюють свої стратегії, адаптуючи їх до умов затяжної кризи. Незважаючи на відмінності у масштабах та галузевій специфіці, усі розглянуті організації виявили здатність до швидкої трансформації управлінських підходів, особливо в частині мотивації та підтримки персоналу.

Спільним елементом цих підходів є поєднання матеріального стимулювання з розвинутими інструментами нематеріальної підтримки: регулярною комунікацією, увагою до психоемоційного стану, створенням безпечного середовища й індивідуалізованими рішеннями для працівників. Такі заходи не лише сприяють зниженню рівня стресу й підтриманню лояльності, але й формують передумови для якісного розвитку людського капіталу: зростає емоційна стійкість, розширюються

соціальні навички, зміцнюється почуття відповідальності та залученості до корпоративної місії.

Більше того, поєднання короткострокових антикризових рішень (наприклад, спеціальних відпусток чи фінансової підтримки) з довгостроковими ініціативами (ментальне здоров'я, волонтерські проєкти, фізична реабілітація) створює цілісну екосистему підтримки працівника. У стратегічному контексті це дозволяє не лише зберегти трудовий потенціал, а й сприяє його нарощуванню – через розвиток soft skills, формування культури взаємної підтримки та довіри, а також укріплення внутрішньої мотивації.

Таким чином, бізнес, який інвестує у ментальне здоров'я працівників, забезпечує емоційну стійкість, створює безпечне робоче середовище, а також підтримує особистісний і професійний розвиток персоналу, фактично формує той тип працівника, який є найбільш цінним у сучасних умовах. Йдеться про залучених, мотивованих, гнучких фахівців, здатних ефективно функціонувати у високо невизначеному середовищі. У перспективі це забезпечує компаніям не лише внутрішню стабільність, а й конкурентну перевагу на ринку через підвищення продуктивності, зменшення кадрових ризиків, зміцнення бренду роботодавця та зростання інвестиційної привабливості.

З точки зору бізнесу, формування людського капіталу нового типу є не лише соціальною відповідальністю, а насамперед розумною інвестицією. У сучасному середовищі успішною буде компанія, яка системно розвиває команду, здатну відповідати сучасним викликам. Серед ключових якостей такого персоналу:

- цифрова грамотність і технологічна адаптивність – здатність ефективно використовувати сучасні цифрові платформи, автоматизовані системи та інструменти аналітики;
- гнучкість у форматах праці, тобто готовність і здатність працювати у змішаних форматах, виконуючи завдання дистанційно або офлайн без втрати ефективності;

- освітній рівень і профільна компетентність – наявність вищої освіти та релевантного досвіду або мотивація до їх здобуття через перекваліфікацію, якщо підприємство забезпечить такою можливістю;
- навички проєктного управління – вміння планувати, координувати, реалізовувати й оцінювати робочі процеси в умовах багатозадачності чи нестабільності;
- стресостійкість і здатність до роботи в кризових умовах, зокрема у змінних графіках або нестандартних організаційних форматах;
- установка на lifelong learning – безперервне навчання як норма професійної поведінки, включаючи участь у тренінгах, вебінарах, курсах;
- знання іноземних мов, як обов'язкова умова для взаємодії з міжнародними партнерами, інвесторами, клієнтами в умовах глобалізованої економіки;
- готовність до змін і професійної трансформації, особливо відкритість до нових ролей, професій та функцій, відповідно до динаміки ринку праці.

Таким чином, в умовах післявоєнного відновлення саме бізнес, який системно інвестує в розвиток компетенцій персоналу, здатен сформувати конкурентну перевагу не за рахунок скорочення витрат, а за рахунок посилення людського потенціалу. Якісний людський капітал, сформований через поєднання інноваційних практик, гнучких форматів зайнятості та культури безперервного розвитку, цифровізації стає ключовим активом сучасного підприємства та основою для стійкого економічного зростання в Україні.

2.3. Виклики для бізнесу у процесі розвитку людського капіталу в Україні

Слід зауважити, що питання формування людського капіталу завжди залишалося актуальним для бізнес-середовища. Ще до початку повномасштабної війни компанії в Україні стикалися з низкою викликів. Втім, із початком повномасштабного вторгнення ці проблеми не лише збереглися, а й суттєво посилюються.

Нині підприємства зіштовхуються з низкою ускладнень, пов'язаних із формуванням та утриманням людського капіталу. Серед основних проблем можна виокремити такі:

1. Дисбаланс між наявними навичками працівників і потребами сучасного ринку праці. Війна порушила ланцюги формальної освіти й професійної підготовки, зокрема в регіонах, де освітні заклади зазнали руйнувань або були змушені працювати дистанційно з обмеженими ресурсами. У такій ситуації значна частина функцій професійного навчання та підвищення кваліфікації фактично переходить до бізнесу, який змушений організувати внутрішні тренінги, адаптаційні програми та освітні ініціативи, що, своєю чергою, вимагає додаткових фінансових та управлінських зусиль. Унаслідок таких розбіжностей між вимогами ринку праці та рівнем підготовки працівників призводять до ускладнення ситуації з працевлаштуванням і зростання рівня безробіття, створюючи дефіцит трудових ресурсів в економіці, що у свою чергу призводить до зниження конкурентоспроможності підприємств і цілих галузей.

У цьому контексті варто звернути увагу на актуальну ситуацію на ринку праці. Так, за даними Інфляційного звіту НБУ за жовтень 2024 року, попит на працівників, вимірюваний кількістю вакансій на сайтах пошуку роботи, продовжував зростати внаслідок поступового відновлення економічної активності. Зокрема, можна спостерігати зростання кількості вакансій у середині року, що пов'язане з поступовим відновленням економічної активності (рис 2.7). Вперше за останні два роки кількість резюме в абсолютному вимірі зросла, що свідчить про повернення на ринок праці осіб, які раніше були економічно неактивними. Скоріш за все, це зумовлено підвищенням рівня заробітних плат, а також переходом частини населення з тіньової в офіційну зайнятість [54, с. 25].

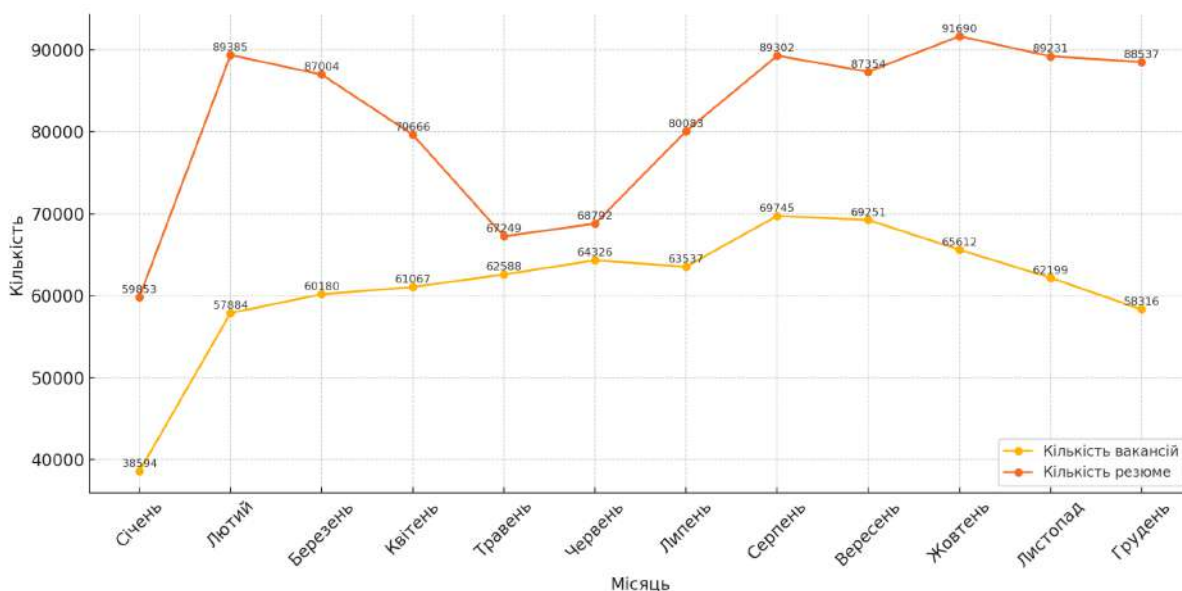


Рис. 2.7 Порівняння кількості вакансій і резюме на ринку праці України у 2024 році, тис. осіб

Джерело: створено автором на основі [55]

Попит на працівників перевищує пропозицію, однак значна частина пошукачів не відповідає вимогам щодо професійної кваліфікації, у результаті, залишаючи підприємства недоукомплектованими. Як демонструє рисунок 2.8, брак кваліфікованих працівників є одним із ключових чинників, що суттєво обмежують здатність підприємств нарощувати обсяги виробництва у 2024 році, вимагаючи від бізнесу стратегічного перегляду підходів до формування ЛК, зокрема – активного розвитку внутрішніх систем навчання, посилення співпраці з освітніми закладами та створення умов для неперервного професійного зростання працівників.

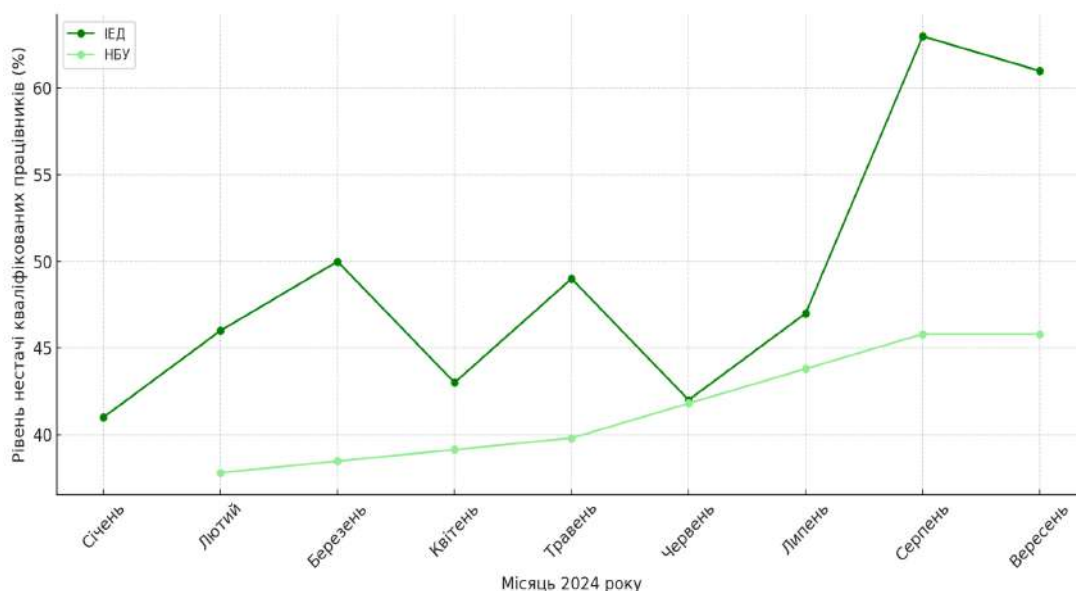


Рис. 2.8 Брак кваліфікованих працівників як чинник, що обмежує можливості підприємств щодо розширення виробництва у 2024 році, % відповідей
Джерело: створено автором на основі [54]

Навіть у разі залучення нових працівників, відсутність належного рівня кваліфікації у них знижує ефективність виробничих процесів, що проявляється у зростанні частоти помилок, падінні продуктивності та необхідності постійного нагляду. Підприємства, які не мають доступу до кваліфікованих кадрів, поступово втрачають свої позиції в конкурентному середовищі. Дефіцит кадрових ресурсів обмежує їхню здатність до інновацій, унеможливорює створення нових товарів і послуг, що своєю чергою уповільнює темпи економічного зростання.

Водночас, як свідчать результати спеціального дослідження Gradus Research, значна частина українців усвідомлює необхідність професійної адаптації: понад 64 % респондентів заявили про готовність опанувати нову спеціальність задля підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці за умови належної підтримки з боку бізнесу, держави та системи освіти (рис. 2.9) [56]. Більше того, 69 % опитаних упевнені, що зможуть у разі потреби змінити фах і знайти роботу за новим напрямом (рис. 2.10).



Рис. 2.9 Готовність до зміни професії серед українців, % відповідей

Джерело: створено автором на основі [57, с. 11]

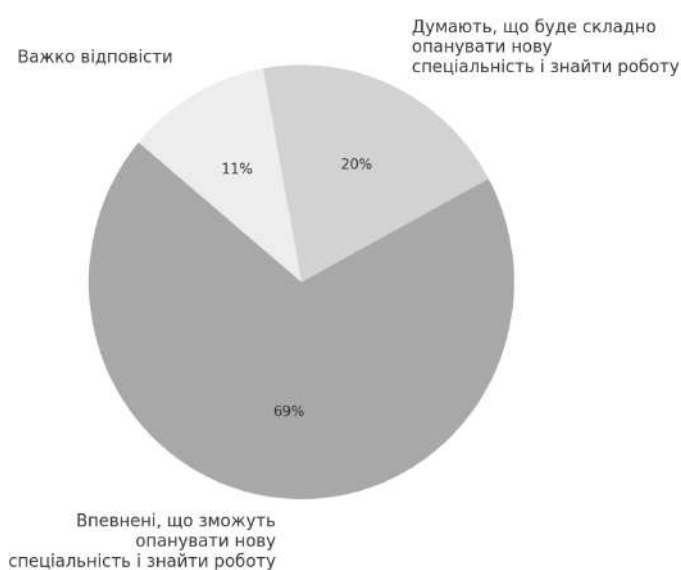


Рис. 2.10 Сприйняття складності опанування нової спеціальності, % відповідей

Джерело: створено автором на основі [57, с. 11]

2. Погіршення психоемоційного стану персоналу. Тривала дія стресу, пережитий досвід окупації, втрати в родині, обстріли, які впливають на якість сну, нестабільність побуту й роботи значно знижують продуктивність праці, викликають емоційне вигорання та збільшують рівень плинності кадрів. Компанії змушені впроваджувати програми психологічної підтримки, корпоративного добробуту та

створювати безпечне робоче середовище, що вимагає нових управлінських практик і переосмислення функції HR у межах організаційної культури.

Після економічних, політичних та екологічних потрясінь світ усе частіше зіштовхується з кризою психологічного здоров'я. Український досвід лише підтверджує цю глобальну тенденцію: за результатами першої хвилі дослідження стану ментального здоров'я співробітників українських компаній, здійсненого дослідницьким холдингом 4Service, половина опитаних вказали на зниження своєї продуктивності через війну; водночас лише 6% респондентів повідомили про її підвищення, а приблизно третина – не відзначила жодних змін (рис. 2.11).

Водночас значна частина українських компаній визнає вагомий вплив воєнного стану на свою діяльність: 80% респондентів зазначили, що війна безпосередньо вплинула на функціонування їхнього бізнесу, ще 15% частково погодилися з цим твердженням (рис. 2.12). Додатково підтверджуючи нашу тезу щодо викликів для бізнесу у процесі розвитку людського капіталу в Україні і будуть охоплювати ключові аспекти функціонування компаній – від індивідуальної ефективності працівників до командної стійкості та дедалі більшої потреби у впровадженні системної підтримки персоналу як на рівні операційного менеджменту, так і стратегічного управління.



Рис. 2.11 Зміна продуктивності праці порівняно з довоєнним періодом, %
відповідей

Джерело: створено автором на основі [58]

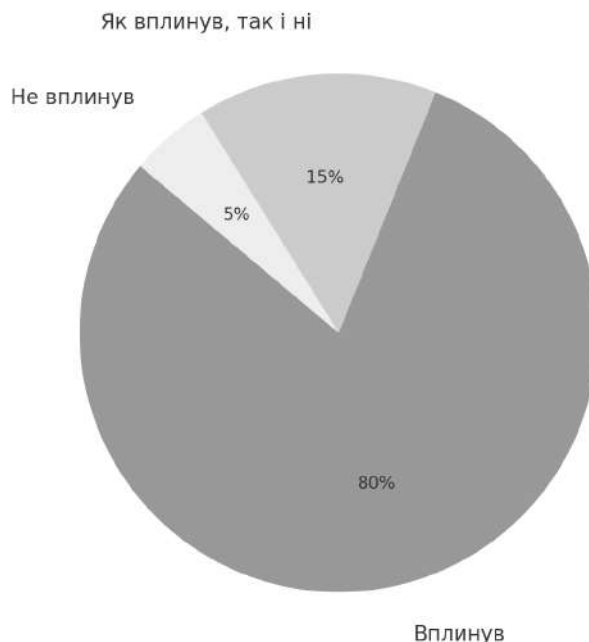


Рис. 2.12 Ступінь впливу воєнного стану на діяльність підприємств, %
відповідей

Джерело: створено автором на основі [58]

Важливість психоемоційного стану працівників для забезпечення продуктивної діяльності додатково підтверджується результатами дослідження, представлене на рисунку 2.13. Значна частина опитаних зазначила, що погіршення психічного здоров'я істотно впливає на професійну ефективність. Серед основних наслідків негативного впливу порушеного психоемоційного стану на роботу респонденти вказали:

- зменшення загального рівня продуктивності праці;
- ослаблення здатності до концентрації уваги та зосередженості на завданнях;
- зростання неуважності та частоти помилок у виконанні робочих обов'язків;
- втрата ініціативності та прояви професійної пасивності;
- погіршення психологічного клімату в колективі, зокрема підвищення рівня конфліктності [58].

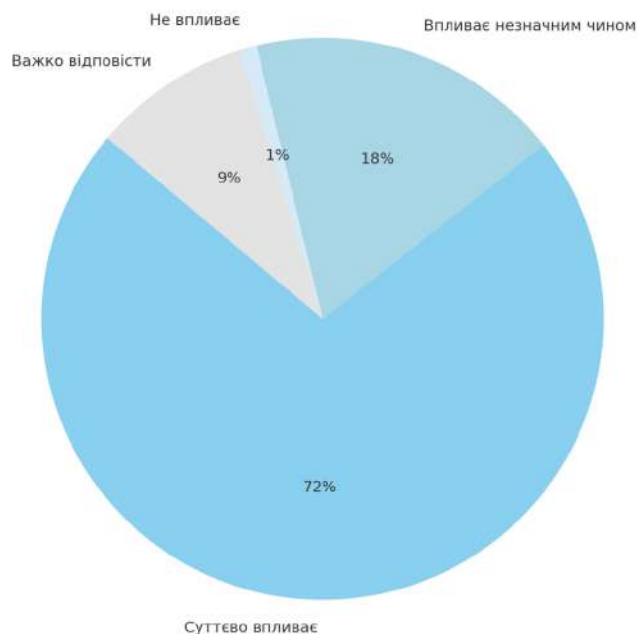


Рис. 2.13 Оцінка впливу погіршення психічного здоров'я працівників на їхню професійну ефективність, % відповідей

Джерело: створено автором на основі [58]

3. Цифрова нерівність. Одним із визначальних викликів у сфері розвитку людського капіталу залишається цифрова нерівність, що проявляється як на індивідуальному рівні працівників, так і на рівні організацій. Значна кількість підприємств, особливо з традиційних або технічно слаборозвинених галузей, не має у своєму розпорядженні достатніх ресурсів (технічних, кадрових, управлінських та інше) для повноцінної цифрової трансформації. Це, у свою чергу, обмежує їхній інноваційний потенціал, знижує продуктивність та ускладнює забезпечення конкурентоспроможності. У цьому контексті особливо актуалізується потреба в інституціоналізованій підтримці цифровізації бізнесу, що передбачає розробку спеціалізованих програм модернізації, освітніх ініціатив у сфері цифрових навичок, а також активізацію практик публічно-приватного партнерства.

Стан цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні наочно ілюструє Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index), за яким у 2023 році Україна посіла 43 місце серед 134 країн світу [60]. У рисунку 2.13 відображено позиції України в межах Індексу мережевої готовності у 2023 році, що дає змогу оцінити

поточний стан цифрового середовища в країні з точки зору глобальних стандартів. Цей індекс охоплює чотири ключові компоненти, такі як:

1) Доступ до технологій та інтернет-інфраструктури – показник характеризує рівень забезпеченості цифровою інфраструктурою, її якість, охоплення, а також орієнтованість на нові технології (ШІ, тощо) [59, с. 7].

2) Використання технологій громадянами, бізнесом та державою – охоплює наскільки активно цифрові технології застосовуються на рівні окремих осіб, підприємств та органів державної влади з метою підвищення ефективності, продуктивності та досягнення соціально-економічних результатів [59, с. 7].

3) Регулювання та управління сферою технологій - показник, що визначає здатність держави ефективно здійснювати правове регулювання цифрової сфери, формувати відповідну нормативну базу, а також забезпечувати прозорість і довіру до цифрових процесів [59, с. 7].

4) Вплив технологій на економіку та якість життя – рівень, який оцінює ступінь інтеграції цифрових технологій у повсякденне життя населення, їхній вплив на якість послуг, умови ведення бізнесу та загальний добробут громадян [59, с. 7].

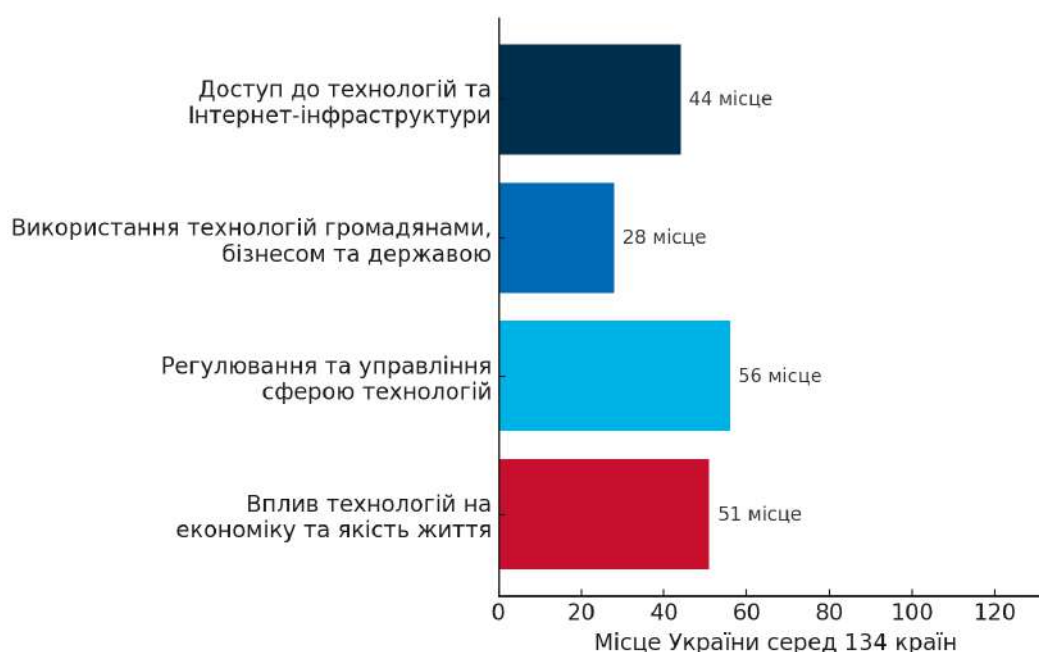


Рис. 2.13 Позиції України в межах Індексу мережевої готовності у 2023 році
Джерело: узагальнено автором на основі [60]

На рисунку 2.14 представлено порівняльний розподіл цифрових навичок серед дорослого населення у віковому розрізі, що дозволяє наочно оцінити, які групи залишаються найбільш уразливими з точки зору цифрової включеності. У межах аналізу виділяють чотири основні рівні цифрових навичок:

- No skills – повна відсутність цифрових навичок в усіх чотирьох сферах (інформаційна компетентність, комунікаційні навички, здатність вирішувати повсякденні завдання за допомогою цифрових технологій, створення цифрового контенту) або відсутність користування інтернетом упродовж останніх трьох місяців;
- Low skills – наявність прогалин хоча б в одній із вищезгаданих сфер, що свідчить про обмежену цифрову компетентність;
- Basic skills – володіння всіма чотирма цифровими компетенціями на середньому рівні, що дозволяє ефективно використовувати цифрові інструменти в побуті та на роботі;
- Above basic skills – наявність розвинених цифрових навичок на рівні вище середнього, що свідчить про високий рівень цифрової грамотності та здатність адаптуватися до нових технологій [62, с. 19].

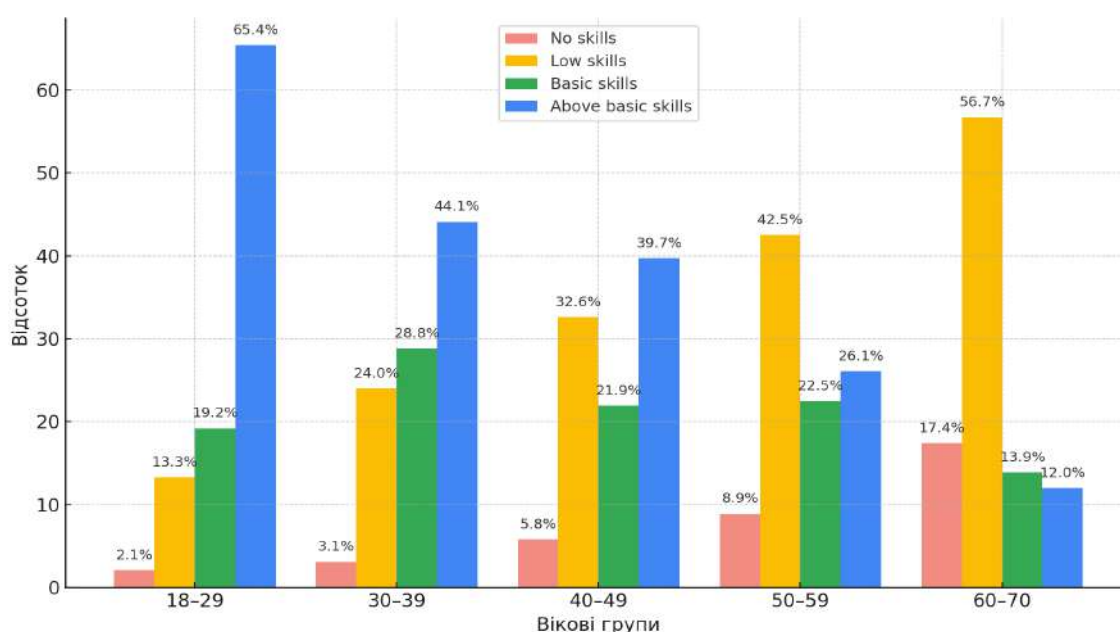


Рис. 2.14 Цифрові навички дорослого населення України у віковому розрізі
Джерело: узагальнено автором на основі [62, с. 20]

На мікрорівні цифрова нерівність проявляється через нерівномірний розподіл цифрових компетенцій серед населення. В Україні все ще значна частка дорослого населення перебуває на рівні “no skills” або “low skills”, тобто не володіє базовими цифровими навичками або зовсім не використовує інтернет-простір. При цьому зростання цифрової грамотності безпосередньо пов’язане з підвищенням потреби в навчанні: серед людей з високим рівнем цифрових навичок понад 77 % висловлюють запит на подальше навчання, порівняно з лише 22 % серед респондентів без навичок [62, с. 20]. Найменш охопленими цифровими освітніми ініціативами залишаються особи старше 50 років, мешканці сільської місцевості та громадяни з початковим або відсутнім рівнем цифрових знань [63].

З огляду на ці фактори особливої уваги заслуговує Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (GTCI), який дає комплексну оцінку здатності країни залучати, розвивати та утримувати таланти. У звіті за 2022 рік було проаналізовано 133 країни, і в дослідженні за 2023 рік ця кількість залишилася незмінною, що дозволяє здійснювати репрезентативне порівняння динаміки показників. Один із його ключових підіндикаторів – «Сприйняття технологій» (Technology Adoption), який відповідає за відображення здатності економіки впроваджувати сучасні цифрові рішення на рівні підприємств. У таблиці 2.3 представлено порівняння позицій України в межах цього індикатора за 2022 та 2023 роки.

Таблиця 2.3

Показник «Сприйняття технологій» Глобального індексу конкурентоспроможності талантів та рейтинг України в ньому, 2022-2023 рр.

Показник «Сприйняття технологій»	Рейтинг 2022 р.	Рейтинг 2023 р.
Програмне забезпечення	35	24
Хмарні обчислення	52	31
Бізнеси з вебсайтами	42	44

Джерело: створено автором на основі [60]

Водночас існує низка внутрішніх обмежень, які гальмують широкомасштабне впровадження цифрових рішень. Однією з ключових проблем залишається цифрова нерівність. Частина працівників не володіє достатніми цифровими навичками, що створює бар'єри як для ефективної роботи в нових умовах, так і для проходження навчальних програм. Низька інституційна зрілість, відсутність сформованої цифрової культури в організаціях. Особливо гострою проблемою є фінансова недоступність цифрових технологій для малих та середніх підприємств: витрати на закупівлю програмного забезпечення, модернізацію обладнання та підготовку персоналу часто перевищують можливості бізнесу. Крім того, в умовах надмірного технологічного навантаження виникає ризик так званого «цифрового вигорання» або технологічного стресу серед працівників, що супроводжується зниженням мотивації та опором змінам, об'єднуючи проблему 2 та 3.

Таким чином, виклики, з якими стикається бізнес у процесі розвитку людського капіталу, є багатовимірними та взаємопов'язаними, а також, досягає критичних масштабів. Її подолання вимагає консолідованих зусиль з боку державних інституцій, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу та освітнього середовища, щоб рівномірно поширювати адаптовані рішення-допомоги бізнесу. Разом із тим, спостерігається стійка позитивна динаміка в аспекті цифрової грамотності населення: поступово зменшується частка дорослих осіб, які не володіють цифровими навичками, натомість зростає кількість тих, хто має базовий рівень цифрової компетентності, а також, організації частіше замислюються над сутністю проблем психоемоційного стану та як вони порушують ефективність праці підлеглих.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО ВПЛИВУ БІЗНЕСУ НА ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

3.1. Цифровізація та корпоративні університети як спосіб розвитку людського капіталу

Як зазначає Елла Лібанова у своєму дослідженні «Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження»: «Насамперед необхідно здійснити перехід, що не потребує багато людської праці і спирається на її високу продуктивність». Одним із ключових завдань післявоєнного періоду має стати трансформація економіки в напрямі зменшення її залежності від трудомістких галузей та орієнтація на підвищення продуктивності праці [39, с. 45].

Як засвідчують аналітичні матеріали, подані в другому розділі цього дослідження, основними викликами для бізнесу у сфері формування людського капіталу є розрив між навичками працівників і вимогами ринку, погіршення психоемоційного стану персоналу, а також цифрова нерівність, що особливо виявляється серед окремих вікових груп і у сегменті малого та середнього бізнесу. У відповідь на ці виклики компанії змушені переглядати усталені підходи до управління персоналом, інвестуючи у цифрову інфраструктуру, внутрішні освітні програми та ініціативи психологічної підтримки.

У цьому контексті цифровізація бізнес-процесів розглядається як ефективний інструмент не лише для підвищення продуктивності праці, а й для формування нових професійних компетентностей. З метою оцінки її потенціалу у сфері розвитку людського капіталу автором здійснено SWOT-аналіз (Додаток В), що надає можливість всебічно проаналізувати сильні та слабкі сторони, потенційні можливості й загрози цифровізації.

Серед основних сильних сторін цифровізації доцільно виокремити насамперед зростання продуктивності праці. Впровадження автоматизованих систем обробки даних, особливо у сфері фінансового обліку та аналітики, сприяє зниженню рівня помилок, мінімізації впливу людського фактора та значному прискоренню бізнес-

операцій. Це дозволяє вивільнити робочий час працівників для виконання завдань із вищою доданою вартістю, що, своєю чергою, сприяє інтелектуальному збагаченню кадрового потенціалу підприємства. Окрему увагу варто приділити ролі цифровізації у формуванні нових освітніх і професійних траєкторій. Завдяки використанню e-learning платформ, систем управління знаннями та відкритих навчальних ресурсів підприємства мають можливість впроваджувати безперервне професійне навчання, без обмеження географічним розташуванням. Така практика активно сприяє накопиченню цифрових компетенцій, зокрема навичок роботи з ERP-системами, інтелектуального аналізу даних, платформ фінансового управління, що суттєво підвищує конкурентоспроможність фахівців як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку праці.

Разом із тим, цифрова трансформація несе низку системних загроз. Автоматизація рутинних процесів може призвести до скорочення певних професій та формування структурного безробіття, якщо ці процеси не супроводжуються належними програмами перекваліфікації. Підвищення вразливості до кіберзагроз, ще один критичний виклик. Автоматизовані системи зберігають великі обсяги конфіденційної інформації, що потребує значних інвестицій у кібербезпеку та постійного оновлення політик доступу й захисту. Серед інших загроз, ризик знеособлення комунікації в колективі: надмірна автоматизація процесів може знижувати рівень емоційної залученості працівників, ослаблюючи організаційну культуру та ідентичність. Також нерівномірність цифрового розвитку між підприємствами та регіонами може посилити соціально-економічну диференціацію та поглибити технологічний розрив у межах країни.

Лише за умов балансу між технологічними нововведеннями, соціальними гарантіями на всіх рівнях (нано-, мікро-, макро-) та стратегічною кадровою політикою цифровізація стане драйвером стійкого розвитку людського капіталу України. Утім, реалізація цифровізації потребує суттєвих інвестицій і супроводу програм перекваліфікації, аби запобігти структурному безробіттю та внутрішній соціальній диференціації.

В умовах динамічних змін на ринку праці бізнес має активно взаємодіяти з державними структурами та закладами освіти щодо визначення актуальних кваліфікаційних запитів. Однак, підприємства мають діяти вже негайно для покращення кваліфікацій існуючого персоналу. Так із можливих інструментів реагування на цей виклик є створення корпоративних університетів.

З однієї сторони, корпоративний університет – це інструмент забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, що формує кадрову стратегію в довгостроковій перспективі [64, с. 354]. З іншої – у більш широкому розумінні, це стратегічна освітня структура, яка допомагає компанії реалізувати свою місію через розвиток індивідуального та організаційного навчання [65].

Тобто, це цілісна система внутрішнього розвитку персоналу, сформована на основі узгодженої стратегічної концепції, яка охоплює всі рівні організаційної ієрархії від операційного персоналу до вищого керівництва. Її основна мета полягає в забезпеченні сталого зростання людського капіталу шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних функцій. До таких належать: системне управління знаннями, що включає виявлення освітніх потреб, адаптацію навчального контенту до специфіки бізнес-процесів і регулярну оцінку ефективності навчання; формування кадрового резерву через розвиток лідерського потенціалу; зміцнення корпоративної єдності шляхом утвердження спільних цінностей і підтримки організаційної культури; стимулювання інноваційної активності працівників; створення умов для безперервного професійного розвитку та інституційного зростання компанії [64, с. 355].

Таким чином, сучасні освітні інструменти відкривають університетам можливість для суттєвого підвищення якості навчання, сприяють професійному розвитку персоналу та підвищують ефективність освітнього процесу. Їх інтеграція в систему університетської освіти дозволяє формувати більш інтерактивні, доступні й персоналізовані програми, які відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища та технологічних трансформацій. Враховуючи дані опитувань і результати, наведені на рисунках 2.9 та 2.10, можна зробити висновок, що українське суспільство демонструє, як ніколи готовність до таких змін: 69 % респондентів упевнені у здатності

опанувати нові навички, а 65 % – готові змінити професію за умови наявності належної підтримки.

У таблиці 3.2 подано типову послідовність інтеграції сучасних освітніх інструментів у діяльність корпоративного університету, що враховує як організаційні, так і технологічні компоненти. Якість освіти зберігатиметься на всіх етапах, якщо дотримуватися рекомендованого етапування та забезпечити цілісність і системність трансформаційних процесів.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження сучасних освітніх інструментів в університеті

Етап	Зміст етапу
Підготовка	Аналіз існуючих технологій, вибір відповідних платформ і інструментів, розробка плану інтеграції.
Технічна база	Налаштування інфраструктурних рішень, вибір LMS, забезпечення доступу до цифрових ресурсів.
Навчання персоналу	Організація тренінгів для викладачів та адміністративного персоналу з метою освоєння нових технологій.
Інтеграція	Вбудовування освітніх інструментів у навчальні програми, адаптація до існуючих методик викладання.
Моніторинг	Оцінка ефективності використання, внесення змін та вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Джерело: узагальнено автором на основі [64; 66, с. 421].

Загалом, в Україні вже наявні приклади успішного впровадження концепції корпоративних університетів, які були створені ще до повномасштабного вторгнення.

Однією з перших таких ініціатив стала Академія бізнесу компанії Ernst & Young («Ернст енд Янг»), що спеціалізується на консалтингових, аудиторських і юридичних послугах. Академія пропонує понад 150 навчальних програм з бухгалтерського обліку, фінансів, управління персоналом, менеджменту та особистісного розвитку. Окрім зовнішніх клієнтів, навчання проходять і співробітники самої компанії за різними напрямками (наприклад, технічних компетенцій, бізнес-навичок і розвитку особистісного потенціалу) [67, с. 100].

Корпоративний університет логістичної компанії «Нова Пошта» здійснює внутрішнє навчання персоналу за такими напрямками, як Lean-management, ефективне управління, конфліктологія, публічні виступи й цифрові інструменти. Метою програм є підвищення якості управлінських процесів та створення умов для кар'єрного зростання працівників [67, с. 101].

Ще один показовий приклад, корпоративний університет рітейлера «COMFY», який реалізує програми професійного розвитку у сфері роздрібної торгівлі. Компанія комбінує онлайн-курси з аудиторними заняттями, а знання централізовано зберігаються у віртуальній базі Knowledge Hub, створеній на основі e-learning. Система включає відео курси, інструкції, вебінари, форум, внутрішню соціальну мережу та інші цифрові інструменти. За даними компанії, впровадження цієї платформи дозволило підвищити ефективність роботи персоналу на 8 % і зменшити комунікаційні бар'єри у взаємодії з клієнтами [67, с. 100].

Отже, з урахуванням виявлених викликів і потенційних можливостей, доцільним є активне впровадження корпоративних університетів як одного з ключових інструментів розвитку людського капіталу в умовах сучасних трансформацій. Бізнес-структурам варто розглядати створення власних навчальних екосистем не лише як елемент внутрішньої HR-стратегії, а й як стратегічний ресурс, що формує довгострокові конкурентні переваги. При цьому особливої уваги потребує інтеграція сучасних цифрових освітніх рішень, здатних забезпечити гнучкість, масштабованість і персоналізований підхід до навчання.

Успішна реалізація подібних ініціатив передбачає поетапний підхід від стратегічного планування й технічної підготовки до системного моніторингу результативності. Важливо також забезпечити тісну взаємодію з освітніми інституціями та державними органами для гармонізації змісту програм із реальними потребами ринку праці. З огляду на позитивний досвід окремих українських компаній, доцільним є масштабування таких практик через професійні спільноти, галузеві об'єднання та національні платформи обміну знаннями.

Таким чином, розвиток корпоративних університетів у синергії з цифровізацією навчального процесу має розглядатися як пріоритетний напрям підвищення

інвестиційної привабливості, кадрової стійкості та соціальної відповідальності українського бізнесу в контексті післявоєнного економічного відновлення.

3.2. Державно-приватне партнерство у сфері розвитку людського капіталу

Збереження й відновлення людського капіталу має стати пріоритетом державної стратегії, інтегрованої в усі рівні політики – від демографічного планування до реформ у сфері освіти, охорони здоров'я, ринку праці та безпеки. Водночас важливу роль у цих процесах відіграє бізнес, який здатен не лише адаптуватися до нових умов, а й активно формувати середовище для розвитку людського капіталу через інвестиції в персонал, впровадження інноваційних підходів до управління та підтримку соціально відповідальних ініціатив. Саме комплексний підхід із залученням як держави, так і приватного сектору дозволить пом'якшити довгострокові наслідки кризи та створити підґрунтя для сталого розвитку України в майбутньому.

Проте лише структурна перебудова економіки не зможе забезпечити комплексного відновлення країни у післявоєнний період. Необхідним є глибоке реформування системи управління, зокрема активне впровадження механізмів публічно-приватного партнерства, що дозволить залучити до трансформаційного процесу не лише центральну, а й місцеву владу. У цьому контексті важливою передумовою успішної модернізації стає запровадження принципів полісуб'єктного управління, за якого взаємодіють державні, приватні й громадські інституції, об'єднані спільною метою – формування високоякісного людського капіталу [39, с. 45]. Саме така координація зусиль на всіх рівнях створює базу для динамічного розвитку.

Згідно з трактуванням Європейської комісії, державно-приватне партнерство (ДПП) передбачає передання приватним структурам частини функцій, повноважень і ризиків, що традиційно належали публічному сектору, з метою реалізації інвестиційних проєктів [68, с. 110]. В Україні правове регулювання державно-

приватного партнерства забезпечується Законом України «Про державно-приватне партнерство».

У даному дослідженні державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається як форма взаємодії між державними інституціями та представниками бізнесу, що має значний потенціал не лише у відбудові критичної інфраструктури в повоєнний період, а й як ключовий інструмент для реалізації стратегічних інвестицій у розвиток людського капіталу. Ідеально організоване державно-приватне партнерство має приносити взаємну вигоду: держава отримує розвиток людського капіталу – кваліфіковану, продуктивну та мотивовану робочу силу, яка у довгостроковій перспективі сприяє економічній стабільності та зростанню. Бізнес, своєю чергою, забезпечує собі доступ до підготовлених фахівців, підвищує інноваційний потенціал і зміцнює конкурентні позиції.

У цьому контексті його реалізація створює низку позитивних ефектів, які прямо або опосередковано сприяють формуванню й розвитку людського капіталу. До ключових переваг механізму ДПП можна віднести:

- підвищення результативності управління об'єктами державної та муніципальної власності завдяки впровадженню сучасних підходів;
- покращення якості публічних послуг як для громадян, так і для бізнесу, що, своєю чергою, формує сприятливе середовище для розвитку людського потенціалу;
- стимулювання інноваційного розвитку через залучення новітніх технологій та управлінських рішень;
- зменшення навантаження на державний бюджет за рахунок розподілу фінансових зобов'язань між партнерами та підвищення ефективності використання публічних коштів [69].

Станом на 1 січня 2025 року, згідно з даними центральних та місцевих органів виконавчої влади, в Україні було укладено 200 договорів у межах державно-приватного партнерства. Із них фактично реалізуються лише 22: 9 – концесійних, 6 – договорів про спільну діяльність, 7 – інших типів угод. Решта 167 договорів перебувають у статусі нереалізованих: 114 – не виконуються, а 53 – розірвані або втратили чинність у зв'язку із завершенням строку дії [70].

Це дає підстави для формулювання двох ключових аналітичних висновків. По-перше, механізм державно-приватного партнерства вже має практичний досвід реалізації в Україні, що свідчить про його інституційну наявність і суспільне сприйняття, хоча наразі він здебільшого використовується в таких секторах, як оборона, транспортна інфраструктура, енергетика та муніципальні послуги. Попри відсутність повної систематизації аналітичних даних щодо галузевої структури чинних договорів, згадки про ці напрями простежуються як у наукових джерелах, так і в офіційних звітах. Відтак, логічним і обґрунтованим видається розширення сфери застосування ДПП на напрям розвитку людського капіталу.

По-друге, безперечно, така ініціатива супроводжуватиметься низкою викликів правового, інституційного, фінансового й організаційного характеру. До прикладу, низький рівень довіри до державних інституцій та обмежена підзвітність уповноважених органів можуть істотно знижувати інвестиційну привабливість партнерських проєктів. Забезпечення належної прозорості, відповідальності та впровадження антикорупційних запобіжників є критично важливими умовами формування сприятливого інституційного середовища [71].

Окремим, не менш важливим бар'єром є висока вартість реалізації проєктів у форматі державно-приватного партнерства. Як показує міжнародна практика, запуск таких ініціатив потребує значних фінансових ресурсів як на підготовчому етапі (розробка техніко-економічного обґрунтування, юридичний супровід, аналіз ризиків), так і під час реалізації (будівництво, закупівля технологій, кадрове забезпечення). Для приватного сектора це означає тривалий період окупності, високі стартові витрати та суттєві фінансові ризики. Для держави – необхідність надання гарантій, здійснення співфінансування або надання дотацій, що є особливо складним завданням в умовах хронічного бюджетного дефіциту.

З урахуванням економічної ситуації в Україні такі витрати часто виявляються непосильними для більшості потенційних учасників – як з боку малого та середнього бізнесу, так і для місцевих органів влади. До того ж, не всі регіони володіють належним адміністративним і фінансовим потенціалом для якісної підготовки

проектів, що значно ускладнює рівномірне впровадження моделі ДПП на загальнонаціональному рівні.

Водночас, з огляду на потенційні довгострокові переваги у вигляді підвищення якості освітніх послуг, модернізації системи професійної підготовки, розвитку компетентностей і зростання продуктивності праці, цю ідею доцільно розглядати як перспективну та таку, що відповідає стратегічним інтересам як держави, так і бізнесу.

Отже, в умовах повномасштабної війни доцільним видається розширення застосування механізмів державно-приватного партнерства у сфері розвитку людського капіталу, зокрема шляхом концентрації зусиль у таких напрямках:

- організація програм перекваліфікації та розвитку компетентностей для вразливих категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю II-III груп, внутрішньо переміщених осіб, громадян старшого віку (60-70 років), ветеранів, працівників із низьким рівнем цифрової грамотності, а також тих, чиї професії втратили актуальність. Залучення бізнесу сприятиме врахуванню актуальних потреб ринку праці, тоді як підтримка з боку держави дозволить забезпечити ширше охоплення цільових груп;

- запровадження моделей спільного фінансування освітніх ініціатив, зокрема через механізми державних грантів для компаній, що інвестують у перенавчання персоналу, а також через систему ваучерів на навчання для безробітних і малозабезпечених громадян. Особливий акцент має бути зроблено на малий і середній бізнес, для якого цифрова трансформація є критично важливою умовою підвищення конкурентоспроможності;

- розробка спільних програм психосоціальної підтримки працівників, насамперед для ветеранів і осіб, які зазнали впливу бойових дій. Доцільним є створення систем психологічної допомоги, тренінгів із подолання стресу та запобігання професійному вигоранню з фінансуванням за рахунок державних коштів або у партнерстві з приватним сектором. Додатково держава може встановити стандарти якості для відповідних послуг;

- формування науково-дослідної інфраструктури в межах державно-приватного партнерства між закладами вищої освіти та підприємствами. Такі

ініціативи сприятимуть розвитку інноваційного потенціалу, ефективному обміну знаннями та адаптації освітніх програм до актуальних потреб ринку праці;

- підтримка розвитку сільських територій через механізми ДПП. Інвестування приватного капіталу у реалізацію державних і регіональних програм дасть змогу модернізувати інфраструктуру, активізувати несільськогосподарську зайнятість, сприяти економічній диверсифікації громад, збільшенню кількості робочих місць та зниженню рівня трудової міграції [68, с. 113].

Аналіз сучасних викликів та можливостей засвідчує, що традиційні інструменти державної політики є недостатніми для забезпечення системних змін, тому державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається як один із найперспективніших механізмів модернізації сфери розвитку людського капіталу.

Попри існуючі ризики, механізм ДПП демонструє значний потенціал для реалізації стратегічних завдань. Особливо актуальним є його використання у сфері перекваліфікації вразливих груп населення, розвитку психосоціальної підтримки, модернізації професійної освіти та стимулювання економічної активності в регіонах.

Таким чином, державно-приватне партнерство може стати важливою точкою опори в процесі післявоєнного відновлення, формуючи людський капітал нового типу – гнучкий, інноваційний, адаптивний до викликів майбутнього. Саме такий підхід відповідає стратегічним інтересам України як сучасної європейської держави та відкриває нові горизонти для сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило дійти таких висновків та обґрунтувати такі пропозиції:

1. Людський капітал – це комбінація різних чинників таких як природні здібності та/або обдарування, набуті знання, які особа набула завдяки шкільній освіті чи кваліфікаційні навички на робочому місці, здоров'я, мотивація та енергія (або продуктивність) і завдяки цим елементам може створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати, прибутку підприємств та зростання економіки країни. Він проявляється на трьох рівнях – нанорівні (індивідуальному), мікроекономічному (рівні підприємства) та макроекономічному (рівні держави). Також, ми визначили, що на рівні підприємства, такі чинники як: ЛК, ІК та СК існують у стійкому функціональному та інформаційному зв'язку. Функції людського капіталу охоплюють продуктивну, соціокультурну, економічну, акумулятивну та стимулювальну, що підкреслює його багатомірний вплив як на індивіда, так і на розвиток суспільства й економіки в цілому.

2. Людський капітал є унікальним ресурсом, що одночасно виступає носієм інших ресурсів і формує цінність бізнесу зсередини. До основних характеристик людського капіталу, які визначають ефективність бізнесу, належать: адаптивність і гнучкість, креативність, інноваційність та здатність до ефективної командної взаємодії. Саме ці чинники забезпечують формування сталих конкурентних переваг, сприяють інноваційному розвитку підприємства та підтримують високу продуктивність у контексті зовнішніх викликів і економічної нестабільності.

3. В Україні спостерігаються серйозні демографічні виклики, серед яких найбільш критичними є скорочення чисельності населення, масова еміграція, високі втрати серед працездатного населення та молоді. Аналіз динаміки міграційних настроїв демонструє негативну тенденцію: між 2022 та 2024 роками частка осіб, які мають повне або хоча б часткове бажання повернутися до України після виїзду за кордон, знизилася на 54 відсоткових пункти.

4. У 2022 році підприємства в Україні використовують такі інструменти, щоб залишити ЛК на тому самому рівні. До матеріальних форм допомоги належали: компенсація витрат на переїзд, оренду житла, грошова підтримка постраждалим від воєнних дій, забезпечення корпоративного транспорту, а також страхування життя. Серед нематеріальних ключових стали: надання психологічної підтримки, доступ до програм навчання та перекваліфікації, а також запровадження гнучкого режиму роботи. Okремо слід підкреслити важливість таких інструментів, як формування відчуття безпеки, прозора внутрішня комунікація та стабільна підтримка з боку роботодавця. У сучасних умовах вони розглядаються як стратегічна інвестиція в підтримання працездатності, мотивації та загальної ефективності персоналу.

5. Основними викликами, які постають перед українськими компаніями у процесі розвитку людського капіталу, на наш погляд, є: дисбаланс між наявними навичками працівників і потребами сучасного ринку праці, погіршення психоемоційного стану персоналу та цифрова нерівність, яка ускладнює доступ до сучасних освітніх і професійних можливостей.

6. Корпоративні університети у поєднанні з процесами цифровізації можуть виступати як цілісна система внутрішнього розвитку персоналу, що функціонує на основі єдиної стратегічної концепції та охоплює всі рівні організаційної ієрархії — від операційних працівників до топменеджменту. Основною метою такої системи є забезпечення сталого зростання людського капіталу шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних функцій. До таких належать: системне управління знаннями, що включає виявлення освітніх потреб, адаптацію навчального контенту до специфіки бізнес-процесів і регулярну оцінку ефективності навчання; формування кадрового резерву через розвиток лідерського потенціалу; зміцнення корпоративної єдності шляхом утвердження спільних цінностей і підтримки організаційної культури; стимулювання інноваційної активності працівників; створення умов для безперервного професійного розвитку та інституційного зростання компанії

7. На нашу думку, державно-приватне партнерство відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу в Україні, створюючи умови для взаємовигідної співпраці між державними інституціями та бізнесом. Для держави ключовим

результатом такої взаємодії є формування кваліфікованої, продуктивної та мотивованої робочої сили, що у довгостроковій перспективі сприяє економічному зростанню та підвищенню національної конкурентоспроможності. Бізнес, своєю чергою, отримує доступ до підготовлених фахівців, що відповідають актуальним вимогам ринку, підвищує власний інноваційний потенціал та зміцнює стратегічні позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brown P., Lauder H., Cheung S. Y. The Death of Human Capital?. Oxford University Press, 2020. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190644307.001.0001>
2. Nasar S. Grand Pursuit: The Story of the People Who Made Modern Economics. 4-те вид. Лондон, 2011. 592 с.
3. Sobel I. The Human Capital Revolution in Economic Development: Its Current History and Status. *Comparative Education Review*. 1978. Т. 22, № 2. С. 278–308. URL: <https://doi.org/10.1086/445982>
4. Bowen H. R. Investment in learning: The individual and social value of American higher education. Baltimore : Jossey-Bass Inc Pub, 1977. 507 p.
5. Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1970. 196 p.
6. Vaizey J., Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The Economic Journal*. 1972. Vol. 82, no. 326. P. 787. URL: <https://doi.org/10.2307/2230051>
7. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. National Bureau of Economic Research, 1964. 187 p.
8. Куценко В. І., Євтушенко Г. І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення. *Зайнятість та ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник*. 1999. № 10. С. 136–145.
9. Богиня Д. П., Грішнова О. А. *Основи економіки праці: навч. посіб.* Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.
10. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013., № 2 (7). С. 60–72. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>.
11. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу // *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4(58). С. 186–192.
12. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International scientific and practical conference «world science»*, 10 лют. 2016 р. С. 29–32.

13. Ляш О. І., Черненко Н. О., Шевчук О. А. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник для здобувачів ступеня бакалавра, за спеціальністю 051 «Економіка». Київ : «Політехніка», 2023. 371 с.
14. Бутнік-Сіверський О. Б. Евристика в інтелектуальній економіці, або формування системи інноваційного підприємства. *Інтелектуальна власність*. 2005. № 8. С. 73.
15. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16–27.
16. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5.
17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
18. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago and London, 1993. 390 p.
19. Прошак Г. В. Суть і основні функції людського капіталу. *Вісник львівська комерційна академія*. 2011. № 37. С. 133–136.
20. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки про-мисловості. Донецьк, 2007. 348 с.
21. Головінов О. М. Людський капітал у системі виробничих відносин: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ, 2004. 161 с.
22. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. К.: Знання, 2001. – 254 с.
23. Environmental, Social, & Governance Investing: US 'Human Capital Factor', Still Going Strong. 2024. 33 p.
24. Light L. Human Capital: A New Investment Thesis That Is Delivering So Far. Chief Investment Officer. Chief Investment Officer. URL: <https://www.aicio.com/news/human-capital-a-new-investment-thesis-that-is-delivering-so-far/>.

25. Engagement Strategies Media: The Holy Grail of Investing and HR New Solution Connects Human Capital to Return on Equity. Engagement Strategies Media. URL: <https://www.enterpriseengagement.org/articles/content/8635362/the-holy-grail-of-investing-and-hr-new-solution-connects-human-capital-to-return-on-equity/>.

26. Steward T. A. Brainpower. How Intellectual Capital is becoming America's Most Valuable Asset. *Fortune*. 1991. P. 44–60.

27. Клименко І. С., Тарануха О. М., Журавель О. В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 38–43. URL: 10.32702/2306-6806.2021.5.38

28. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 321-327.

29. Teixeira A. On the Link between Human Capital and Firm Performance. A Theoretical and Empirical Survey. Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto, 2002. 121 p.

30. Davenport T. Human Capital: What It Is and Why People Invest It. Hoboken : Jossey-Bass, 1991.

31. Masyhuri A., Sudiro A., Prabandari S. P., & Kurniawati D. T. The effect of human capital on organisational performance in the service industry 4.0: Mediation analysis from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 418–431. URL: 10.21511/ppm.22(1).2024.34.

32. Свидрук І. І. Інтелектуально-креативна діяльність суб'єктів економіки як джерело науково-технологічного прориву України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. Львів, 2018. Вип. 56. С. 39–44.

33. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Стресостійкість працівників та адаптивність управління на підприємствах в мобілізаційній економіці. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 13 квіт. 2023 р.* 2023. С. 26-27.

34. Балабанова, Л. В., Сардак, О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

35. Teece D. J., Pisano G., & Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

36. Карячка І.К. Концепція динамічних здатностей підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

37. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Ukrainian Refugees After Three Years Abroad. Fourth Wave of Research. Centre of Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/?gad_source=1&gad_campaignid=22402350882&gbraid=0AAAAACM-mc3GStkBJVjwpKSojrScaq_CZ&gclid=Cj0KCQjw_8rBBhCFARIsAJrc9yDHT04tpsyJRIwLJT2df1GUYIzClhFXxdGC4kblvZn635n-T35P8QUaAs0hEALw_wcB.

39. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження. *Вісник Національної академії наук України*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>

40. Бодняк О. З початку великої війни Україна втратила третину працездатного населення. ZAXID.NET. URL: https://zaxid.net/z_pochatku_velikoyi_viyni_ukrayina_vtratila_tretinu_pratsezdalnogo_na_selennya_n1563420.

41. Хромушина Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492>

42. Цілі сталого розвитку Україна – Поточний прогрес у розрізі цілей та завдань. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/csr_present/2022/ukr/ukr4_BOM_final/index.html#

43. Завдання та індикатори. Досягнення цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року. 2024. 110 с. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf>.

44. Breaking the gridlock: A snapshot of the 2023/2024 human development report. *Human Development Report 2023/2024*. 2024. С. 1–16. URL: <https://doi.org/10.18356/9789213588703c003>

45. Human Development Index. Ukraine. URL: <https://countryeconomy.com/hdi/ukraine>

46. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. 2022. 30 с. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2023/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf.

47. Грішнова О., Копилов, Д. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць / за ред. Г. М. Филюк. Київ: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2023. Вип. 2 (47). С. 35–48. URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2023_47/zb47_04.pdf

48. Писарчук, О. (2025). Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52)), 340-344. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-47>

49. Вартанова О. В. *МІСЦЕ І РОЛЬ WELLBEING В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ. Market Infrastructure*. 2023. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-35> .

50. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

51. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>

52. Метінвест у списку 15 незламних роботодавців України: Тетяна Петрук – про подолання браку кадрів, перегляд зарплат і роботу з ветеранами. *International*

Mining and Steel Manufacturing Group of Companies. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metnvest-u-spisku-15-nezlamnih-robotodavcv-ukrani-tetyana-petruk-pro-podolannya-braku-kadrv-pereglyad-zarplat-robotu-z-veteranami>.

53. Інклюзивна Україна. Нова пошта. *OBOZ.UA.* URL: <https://projects.obozrevatel.com/inkliuzyvna-ukraina-nova-poshta/>.

54. Національний Банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=10

55. Нові вакансії і резюме в Україні. *Work.ua.* URL: <https://www.work.ua/stat/count/?time=year2024>.

56. Професійна мобільність українців на тлі кризи людського капіталу. *Gradus.* URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/professional-mobility-of-ukrainians-amid-the-human-capital-crisis/>.

57. Як подолати кризу людського капіталу?. *Gradus Research Plus, 2024.* 24 с.

58. Красіна О. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. *Robota.ua.* URL: <https://budni.robota.ua/hr/novi-vikliki-pered-robotodavtsyami-shhodo-psihichnogo-zdorov-ya-personalu-rezultati-doslidzhennya>.

59. Цифрова економіка та інформаційно-комп'ютерні технології. Київ, 2021. 20 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/581/51d/60258151d2896461958259.pdf>.

60. The Network Readiness Index 2024 ranks. URL: <https://networkreadinessindex.org/countries/>.

61. Йолтуховська О. Людський капітал в контексті стратегічного вимірювання бізнесу. *Серія Економіка.* № 2 (54). С. 122–128. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).122-128](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).122-128).

62. Дослідження цифрової грамотності в Україні. *М-во цифрової трансформації України.* 2023. 70 с. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf#page=8.08.

63. Місце України у міжнародній конкуренції за таланти. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reform/90443/>.
64. Збрицька Т. П. Переваги створення корпоративного університету як інструмент розвитку персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 354–358.
65. Allen M. *The Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program*. New York: AMACOM, 2002. 278 p.
66. Каневська І. М. Сучасні освітні інструменти як засіб розвитку персоналу в умовах бізнес-трансформації. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : *Видавничий дім "Києво-Могилянська академія"*, 2025. - [Підрозділ] 6.9. - С. 418-427.
67. Серняк, І. Корпоративні університети як соціальний інструмент системи управління персоналом підприємства в Україні. Економіка та управління підприємствами. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 98–104.
68. Ольшанський О. Державно-приватне партнерство як сучасний інструмент економічної модернізації. 2025. № 11. С. 108–117.
69. Сутність, ознаки та переваги механізму ДПП. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva>.
70. Стан здійснення ДПП в Україні. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini&isSpecial=true>.
71. Сунцова О. Вплив активів державно-приватного партнерства на економічне зростання України. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. №2(13). С. 68–84. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07>

ДОДАТКИ

Додаток А

Тлумачення поняття «людський капітал» та суміжних до нього понять

Категорія	Форма	Визначення
Ресурс	Людський	Це особи, які володіють певними професійними знаннями, вміннями та компетенціями, здатними бути реалізованими в межах конкретної організації для досягнення її цілей. Водночас на відміну від поняття «людський капітал», така характеристика не включає інвестиції в розвиток цих компетенцій [9, с. 44].
	Трудовий	«... частина людських ресурсів (населення) країни, що досягла здатності до праці, є носієм робочої сили і потенційним джерелом включення її в трудову діяльність» [10, с. 61].
	Робоча сила	Економічно активне населення, тобто загальна кількість осіб, які працюють або активно шукають роботу.
Потенціал	Людський	Узагальнене поєднання демографічних, економічних та культурно-соціальних характеристик індивідів, які можуть бути використані для досягнення суспільно значущих результатів [11].
	Трудовий	Цілісна характеристика, яка відображає не лише кількість, а й якість економічно активного населення (ЕАН) [13].
	Інтелектуальний	Кількість зайнятих у сфері інтелектуальної праці та обсяг створених об'єктів інтелектуальної власності. У грошовому вимірі цей потенціал матеріалізується у вигляді інтелектуального капіталу [14, с. 29].
Капітал	Людський	Це сукупність набутих у результаті освіти, професійної підготовки та практичного досвіду знань, навичок, творчих здібностей і професійної компетентності, які дають змогу працівнику ефективно виконувати трудові

		функції, відповідати стратегічним потребам підприємства або економіки в цілому, забезпечуючи при цьому матеріальні та нематеріальні вигоди як для себе, так і для роботодавця.
	Інтелектуальний	Цей вид капіталу охоплює створені або придбані результати інтелектуальної діяльності, які мають конкретну економічну вартість. Вони зафіксовані в юридично оформленій формі, належать певному суб'єкту господарювання та використовуються з метою отримання прибутку або іншої економічної вигоди [15, с. 18].
	Соціальний	Виявляється у взаємодії між людьми, що відбувається в межах соціальних мереж, ґрунтується на довірі, нормах поведінки та спільних цінностях. Його існування можливе лише в соціальному середовищі. Власником соціального капіталу може бути лише спільнота або організація, а окрема людина – виступає донором або отримувачем цього капіталу [16, с. 36].

Джерело: створено автором на основі [7; 9-11; 13-16]

Пріоритетні напрями дій компаній у сфері людського капіталу після завершення активних бойових дій (за результатами опитування респондентів)

Сфери пріоритету	Конкретні дії та заходи
Людський капітал (персонал)	<ul style="list-style-type: none"> • реінтеграція ключових співробітників та збереження висококваліфікованих фахівців у компанії; • відновлення кадрового потенціалу шляхом залучення спеціалістів на критично важливі посади, де було втрачено кадровий ресурс у зв'язку з війною; • забезпечення конкурентного рівня оплати праці з орієнтацією на довоєнні стандарти або їх перевищення; • формування сприятливого мікроклімату в колективі та системної підтримки ментального здоров'я працівників; • посилення командної згуртованості, мотивації та залученості персоналу до реалізації подальших стратегічних цілей.
Організаційні процеси	<ul style="list-style-type: none"> • модернізація внутрішніх процедур з акцентом на адаптивність, впровадження гнучких підходів до організації праці (наприклад, гібридні формати); • активна цифровізація бізнес-процесів і поступовий перехід до цифровізації; • оцінка поточного розподілу функціонального навантаження та його коригування з урахуванням нових умов; • побудова прозорої та ефективної системи комунікації як всередині організації, так і між її структурними рівнями.
Бізнес-стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • перегляд організаційної структури підприємств відповідно до нових викликів та переосмислення ключових функцій; • відновлення операційної діяльності, включаючи виробництво та продаж товарів і послуг; • розробка та впровадження антикризових фінансових інструментів, спрямованих на забезпечення економічної стабільності; • подолання логістичних обмежень, зумовлених руйнуваннями та змінами інфраструктури; • утвердження моделі соціально відповідального бізнесу, зорієнтованої на сталий розвиток та економічний внесок у національне відновлення.

Джерело: узагальнено автором на основі [46, с. 29]

SWOT-аналіз цифровізації бізнес процесів

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Підвищення продуктивності праці. Цифрові технології оптимізують робочі процеси, автоматизують рутинні завдання, вивільняючи людський ресурс для виконання функцій із вищою доданою вартістю. Це сприяє розкриттю інтелектуального потенціалу працівників.</p> <p>2. Розширення доступу до навчання. Завдяки e-learning платформам, системам управління знаннями (LMS) та відкритим онлайн-курсами підприємства можуть забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу без необхідності фізичної присутності.</p> <p>3. Покращення умов праці. Цифрові інструменти підтримують гнучкі форми зайнятості (віддалена робота, гібридні графіки), що підвищує задоволеність працівників, зменшує ризик вигорання та сприяє збереженню балансу між роботою й особистим життям.</p> <p>4. Підвищення прозорості HR-процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (ATS, ERP, CRM) забезпечує прозору систему оцінювання результативності праці, підвищує довіру до кадрових рішень та сприяє формуванню корпоративної справедливості [47, с. 38].</p>	<p>1. Цифрова нерівність. Відсутність у частини працівників базових цифрових навичок або доступу до якісного інтернету знижує ефективність цифрових рішень та створює ризики внутрішньої сегрегації у колективі [48, с.342].</p> <p>2. Нестача інституційної зрілості. Не всі підприємства мають достатній рівень цифрової культури, готовності до змін або сформованої стратегії управління цифровими компетенціями персоналу.</p> <p>3. Витрати на впровадження. Оцифрування бізнес-процесів вимагає значних інвестицій у програмне забезпечення, кіберзахист, технічне забезпечення та навчання працівників, що може бути недоступним для МСП.</p> <p>4. Загроза «технологічного стресу». Інтенсивне впровадження цифрових технологій без належної підтримки може призвести до перевантаження працівників, опору змінам та зниження мотивації.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Формування цифрових компетенцій. Перехід до цифрової моделі створює підґрунтя для розвитку сучасних навичок (digital literacy, data management, soft skills), які мають високу ринкову вартість та сприяють зростанню людського капіталу.</p> <p>2. Інтеграція до глобальних ринків. Завдяки цифровим інструментам українські підприємства та фахівці можуть виходити на міжнародні платформи, брати участь у глобальних проєктах, підвищуючи рівень інтеграції в світову економіку.</p> <p>3. Підвищення адаптивності ринку праці. Діджиталізація сприяє швидшому перепрофілюванню працівників через мікронавчання та short-term програми, що дозволяє краще реагувати на виклики ринку.</p> <p>4. Розвиток корпоративної соціальної</p>	<p>1. Посилення структурного безробіття. Професії, що пов'язані з рутинною працею, можуть втратити актуальність, якщо процес цифровізації не буде супроводжуватись програмами перекваліфікації.</p> <p>2. Кіберзагрози. Поширення цифрових інструментів підвищує ризики витоку персональних даних, атак на бізнес-системи та дестабілізації внутрішніх процесів.</p> <p>3. Нестійкість до зовнішніх шоків. Перебої з електропостачанням, кіберінциденти або проблеми з доступом до хмарних рішень можуть паралізувати цифрові системи.</p> <p>4. Ризик відчуження працівників. Надмірна автоматизація організаційних процесів може призвести до знеособлення комунікації, зниження рівня емоційної залученості та корпоративної ідентичності.</p>

<p>відповідальності (CSR). Цифрові інструменти дозволяють запроваджувати соціальні програми підтримки персоналу (ментальне здоров'я, благодійність, волонтерство) у більш ефективній формі.</p>	
---	--

Джерело: узагальнено автором на основі [47; 48].