



MARKETING

МАРКЕТИНГ

УДК 330.3

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Надія Голда

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-1492-6678

Ольга Краузе

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-0374-2582

Резюме. Присвячено дослідженню впливу людського капіталу на формування конкурентоспроможності бізнесу. Здійснено аналіз наукової літератури на предмет еволюції поглядів щодо тлумачення даної економічної категорії та значення людського капіталу для успішного розвитку бізнесу. Розглянуто три рівні людського капіталу: особистісний, мікрорівень і макрорівень. Звернуто увагу на визнання важливості збереження та розвитку людського капіталу для України світовою спільнотою, проекти повоєнної відбудови в напрямку подолання даної проблеми. Основним інструментом забезпечення можливості збереження і розвитку людського капіталу визначено інвестування в людський капітал (інвестування в: освіту і науку; охорону здоров'я; культурно-моральний розвиток особистості; інтелектуальний, трудовий і організаційно-підприємницький капітал; соціальну мобільність; інформаційну культуру). Здійснено аналіз руйнівного впливу повномасштабної війни на людський капітал України, прямих та непрямих втрат людського капіталу. Розглянуто фактори, що на сьогодні є несприятливими для розвитку людського капіталу, основними з яких визначено зміщення пріоритетів у бік забезпечення фізичної та фінансової безпеки, постійний стресовий стан, недостатність ресурсів у бізнесу й держави для розвитку людського капіталу та недостатність ресурсів у працівників для саморозвитку. Значну увагу приділено освітній інфраструктурі як основному інструменту формування людського капіталу. Здійснено аналіз обсягів прямих та непрямих втрат освітньої інфраструктури, розглянуто проекти повоєнної відбудови, які орієнтовані на розвиток усіх складових, що беруть участь у формуванні людського капіталу. Попри негативні наслідки повномасштабної агресії РФ, Україна докладає значних зусиль для збереження та розвитку людського капіталу. Здійснено аналіз здобутків України в напрямку збереження та розвитку людського капіталу, розглянуто практику провідних представників вітчизняного бізнесу та державних програм. Проведено аналіз результатів опитування представників бізнесу щодо сформованих пріоритетів у питаннях управління людськими ресурсами. Обґрунтовано, що сучасні економічні моделі потребують виваженого підходу до управління людським капіталом зі зміщенням вектора від традиційних факторів виробництва до інвестування в освітню інфраструктуру та формування сучасного освітнього простору, розвитку цифрової культури, покращення якості й доступності послуг охорони здоров'я, збереження ментального здоров'я, формування креативного мислення та управління талантами.

Ключові слова: людський капітал, національне багатство, конкурентоспроможність підприємства, інвестиції в людський капітал, повоєнна відбудова.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.227

Отримано 17.11.2025

UDC 330.3

HUMAN CAPITAL AS A FACTOR OF BUSINESS COMPETITIVENESS

Nadia Golda

*Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine*

Olga Krause

*Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine*

Summary. *The article is devoted to the study of the influence of human capital on the formation of business competitiveness. An analysis of the scientific literature was carried out on the subject of the evolution of views on the interpretation of this economic category and the importance of human capital for successful business development. Three levels of human capital are considered: personal, micro level, and macro level. Attention was drawn to the recognition of the importance of the preservation and development of human capital for Ukraine by the world community, post-war reconstruction projects in the direction of overcoming this problem. Investment in human capital (investment in: education and science; health care; cultural and moral development of the individual; intellectual, labor, and organizational-entrepreneurial capital; social mobility; information culture) is defined as the main tool for ensuring the possibility of preservation and development of human capital. An analysis of the destructive impact of a full-scale war on the human capital of Ukraine, including direct and indirect losses of human capital, was carried out. Factors that are currently unfavorable for the development of human capital are considered, the main of which are the shift in priorities towards ensuring physical and financial security, the constant state of stress, the insufficiency of resources in business, and the state of development of human capital, and the insufficiency of resources in employees for self-development. Considerable attention is devoted to educational infrastructure, as the main tool for the formation of human capital. An analysis of the volume of direct and indirect losses of the educational infrastructure was carried out, and post-war reconstruction projects were considered, which are focused on the development of all components participating in the formation of human capital. Despite the negative consequences of the full-scale aggression of the Russian Federation, Ukraine is making significant efforts to preserve and develop human capital. An analysis of Ukraine's achievements in the direction of preservation and development of human capital was carried out, and the practice of leading representatives of domestic business and state programs was considered. An analysis of the results of a survey of business representatives was carried out regarding the established priorities in matters of human resources management. It is substantiated that modern economic models require a balanced approach to the management of human capital, with a shift of the vector from traditional factors of production to investing in educational infrastructure and the formation of a modern educational space, the development of digital culture, improving the quality and availability of health care services, preserving mental health, forming creative thinking and talent management.*

Key words: *human capital, national wealth, enterprise competitiveness, investment in human capital, post-war reconstruction.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.227

Received 17.11.2025

Постановка проблеми. В сучасних умовах ведення бізнесу, що формуються під впливом динамічних військово-політичних, зовнішньо-економічних, соціальних, технічних, технологічних, екологічних та інших факторів, значення якісного людського капіталу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства складно переоцінити. Турбулентне середовище ведення бізнесу для суб'єктів господарювання в Україні на сьогодні є справжнім випробуванням на міцність і саме якісний людський капітал, який володіє необхідними компетентностями, здатен навчатися протягом життя, має інноваційне мислення, бажання кар'єрного розвитку та мотивований працювати на спільний результат, здатний забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Висловлювання «кадри вирішують все», на сьогодні як ніколи актуальне.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню людського капіталу як чинника формування конкурентоспроможності бізнесу присвячено чимало уваги як науковців, так і практиків. Важливість даного питання в наукових колах підтверджується здобутками Нобелівських лауреатів з окремих питань формування людського капіталу: дослідження Т. Шульца [20], Г. Беккера [18] та М. Спенса [21] щодо визначення ефективності інвестування у розвиток людського капіталу; дослідження А. Льюїса [19] та

Дж. Акерлофа соціальних та психологічних аспектів формування ефективної економічної поведінки працівників; визначення залежності розміру заробітної плати та розвитку людського капіталу Дж. Стігліца, Р. Хікса та Т. Мортенсена; визначення впливу наукових і технологічних нововведень на продуктивність та вартість людського капіталу Р. Лукаса. Значний внесок у розвиток теорії людського капіталу зробили такі зарубіжні науковці, як Й. Бен-Порат (1967 р.), Л. Туроу (1970 р.), Ф. Махлуп (1984 р.), Е. Долан та Дж. Линдсей (1990 р.), Р. Кроуфорд, М. Критський (1991 р.), Дж. Коулман (2001 р.), Д. Роуз (2002 р.), А. Штроберген (2003 р.), Т. Лістван (2006 р.) та багато інших [17].

Сутність та генезу людського капіталу висвітлено в дослідженнях Ю. Пилипенко та А. Швець [11], Т. Фонарьової [16; 17], механізми формування людського капіталу відображено в науковому доробку С. Жукова, В. Зеліч, С. Сойма [4]. Втрати та здобутки людського капіталу в Україні в умовах війни вивчали Ю. Залознова та Н. Азьмук [5], важливість та особливості розвитку людського капіталу у повоєнній відбудові України досліджували Л. Ємельяненко та В. Пантасенко [3]. Ефективність інвестування в людський капітал в умовах України відображено в наукових працях О. Сахненко [13] та А. Бикової [1].

Попри значний науковий доробок питання збереження та розвитку людського капіталу в умовах повномасштабної війни та повоєнної розбудови залишається надзвичайно актуальним, адже саме якісний людський капітал є запорукою розвитку як бізнесу, так і економіки країни в цілому.

Мета дослідження полягає у визначенні впливу людського капіталу на формування та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу як в умовах повномасштабної війни, так і у повоєнній відбудові країни.

Постановка завдання. Основними завданнями статті визначено: дослідження еволюції теорії людського капіталу; аналіз стану розвитку людського капіталу як у довоєнний період, так і в умовах повномасштабної війни; визначення детермінант (прямих і непрямих) впливу на збереження та розвиток людського капіталу; аналіз наслідків повномасштабної війни на стан людського капіталу України та визначення основних напрямів його збереження та розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Офіційною датою зародження теорії людського капіталу вважається жовтень 1962 р., коли науковці опублікували ряд статей, присвячених безпосередньо даному питанню. Доволі швидко дана теорія набула значної популярності в наукових колах. основоположниками теорії людського капіталу вважаються американські вчені-економісти: Т. Шульц [20] (вперше публічно використав даний термін, Нобелівська премія 1979 р.) та його послідовник Г. Беккер [18], у працях якого теорія людського капіталу розвинена та обґрунтовано економічну ефективність інвестування в людський капітал (Нобелівська премія 1992 р.). Г. Беккер у своїх дослідженнях довів, що інвестиції в освіту приносять 12–14% річного прибутку. На відміну від попередників, М. Спенс [21] розробив теорію ринкових сигналів, в якій довів, що рівень освіти не має безпосереднього впливу на продуктивність працівника, він лише «подає сигнали», що працівник має потенціал до підвищення продуктивності праці та зростання заробітної плати (Нобелівська премія 2001 р.).

Людський капітал – це соціально-економічна категорія, яка є похідною від таких категорій, як «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «людський чинник». Виникнення теорії людського капіталу зумовлено такими чинниками:

- загальною зміною розвитку сучасної науки зі зміщенням вектора від кількісного до якісного, концентрації уваги на дослідженні проблем людини (індивіда);

- обґрунтування закономірності, що зростання творчого потенціалу та підвищення кваліфікації людини як робочої сили є найефективнішим засобом досягнення економічного зростання.

Сучасна економічна наука не подає чіткого тлумачення терміна «людський капітал», у науковій літературі зустрічається цілий комплекс понять, які ототожнюються з людським капіталом, це – трудові ресурси, трудовий потенціал, трудовий капітал, кадровий потенціал, людські ресурси, людський капітал, інтелектуальний потенціал та інші. Процес дослідження ускладнюють як невизначеність (множинність) термінології, так і здатність людського капіталу змінювати форму.

Сучасна концепція людського капіталу розрізняє три рівні:

- особистісний – природні здібності, знання та навички, які здобуті шляхом отримання відповідного рівня освіти, професійної підготовки та набуття практичного досвіду. Завдяки цим здобуткам людина здатна надавати цінні виробничі послуги. На цьому рівні людський капітал розглядається як приватний капітал людини, здатний приносити їй дохід;

- мікроекономічний рівень – сукупний рівень кваліфікації та професійних здібностей усіх працівників певного підприємства, а також напрацювання підприємства щодо розвитку персоналу та ефективної організації праці. На цьому рівні людський капітал розглядається як комерційний і виробничий капітал підприємства, який у поєднанні з іншими видами капіталу приносить прибуток;

- макроекономічний рівень – національний людський капітал – накопичені вкладення в освіту, професійну підготовку і перепідготовку, служби профорієнтації та працевлаштування, охорону здоров'я та інше. Сумарний людський капітал усіх підприємств та громадян країни [16].

Щодо розвитку людського капіталу Україна доволі сильно відстає від розвинених країн. У США вартість людського капіталу в структурі національного багатства країни становить 85%. В Україні за перші двадцять років незалежності даний показник знизився на 10% і становив 57%, зберігаючи динаміку зменшення, у 2018 р. він становив вже 47%. Отже, це, в першу чергу, свідчить, що у довоєнний період Україна мала сировинну модель розвитку зі значними проблемами у сфері охорони здоров'я, освіти і науки, культури тощо.

Для забезпечення високого рівня економічного та соціального розвитку України необхідно нарощувати розвиток людського капіталу. На сьогодні сформувався чітке бачення як у науковців, так і практиків, що саме людський капітал, а не матеріальні активи, є запорукою забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку як у площині окремо взятого підприємства, так і країни в цілому.

У 2011 р. на Всесвітньому форумі у Давосі у промовах голови ради директорів Джеффри А. Джореса та віце-президента Фелікса Кугеля кадрової корпорації Manpower Inc. (США) звернено увагу на той факт, що людство вступило в епоху «Human Age», тобто в епоху, коли вирішальним у боротьбі бізнесу за конкурентоспроможність стає саме людський капітал, а не фінансові ресурси [16, с. 940].

Бізнес завжди прагнув бути успішним і конкурентоспроможним, але різні часи висували різні вимоги. У XVIII ст. основним фактором, що забезпечував конкурентоспроможне (домінуюче) становище, була земля, у XIX ст. таким фактором вважалася власність на засоби виробництва, у XX ст. – потужний фінансовий капітал. А на сучасному етапі розвитку для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу необхідно вміти залучати й утримувати таланти. Тобто головним критерієм успіху визнано доступ до таланту (якісного людського ресурсу), а не до капіталу.

У 2018 р. за проектом Світового банку здійснено оцінювання 157 країн щодо впливу системи охорони здоров'я та освіти на продуктивність праці населення країни.

За індексом людського капіталу (The Human Capital Index) Україна посіла 50 місце в рейтингу. Перше місце за індексом людського капіталу посів Сінгапур (0,90). Україна посіла 50 сходинку з індексом 0,65 та обійшла своїх найближчих сусідів – Грузію, Румунію та Молдову [15].

На сучасному етапі розвитку, в умовах майже чотирьох років триваючої повномасштабної війни, питання збереження та примноження людського капіталу для України стоїть надзвичайно гостро як для окремо взятих суб'єктів господарювання, так і для держави в цілому.

Україна попри власну волю стала каталізатором геополітичних змін та трансформації світової економіки. На сьогодні, а ще більше в повоєнній відбудові Україна потребуватиме значного людського капіталу та інвестицій у відбудову. Розроблено план повоєнної відбудови, визначено очікувані ключові результати та сформовано перелік Національних програм для їх досягнення. Передбачено 850 проєктів для відновлення країни протягом десяти років, очікується щорічне зростання ВВП мінімум на 7%, прогнозується, що Україна увійде до топ-25 за індексом людського капіталу [14].

Значну увагу слід приділяти інвестиціям саме в людський капітал. У науковій літературі існує чимало підходів до класифікації інвестицій в людський капітал, розглянемо деякі з них. Вікіпедія подає наступний варіант класифікації:

- первинна освіта – інвестування у дошкільну, початкову, середню, професійно-технічну та вищу освіту;
- охорона здоров'я – вкладання ресурсів у подовження життя людини, покращення її фізичного та психологічного стану;
- додаткова освіта, самовдосконалення;
- підвищення комунікативних навичок і соціалізація працівників;
- покращення умов працевлаштування, міграційні процеси;
- пошук важливої інформації економічного спрямування [7].

О. І. Сахненко виокремлює такі основні види інвестицій в людський капітал:

1. Інвестування у вітальний капітал (вітальним капіталом визначається вроджена складова людини, яка передається з покоління в покоління) – такі інвестиції здійснюються ще задовго до народження дитини. Тобто сукупність витрат майбутніх батьків і суспільства у власне фізичне та ментальне здоров'я, тип характеру і закладені таланти й передані дитині при народженні.

2. Інвестування у здоров'я – інвестування у збереження працездатності (зменшення захворюваності та подовження продуктивного віку), забезпечення якості послуг охорони здоров'я.

3. Інвестування у культурно-моральний розвиток людини і суспільства в цілому – сукупність витрат (фінансових, витрат часу і розумових здібностей) на духовне та моральне збагачення людини.

4. Інвестування у трудовий капітал (даний капітал формується все життя в міру набуття досвіду, освіти, умінь і навичок) – сукупність витрат на підвищення рівня знань і навичок, мотивацію працівників до продуктивної праці.

5. Інвестування в інтелектуальний капітал – сукупність витрат на пошук і отримання необхідної економічної інформації, її аналізування, систематизування та перетворення у знання.

6. Інвестування в організаційно-підприємницький капітал – сукупність витрат у різноманітні тренінги, семінари, участь у проєктах щодо розвитку економічного й інноваційного мислення, формування підприємницького хисту та необхідних навичок.

7. Інвестування у соціальну мобільність – сукупність витрат на трудову міграцію (в пошуках кращих умов праці, перспектив розвитку та вищої оплати праці);

8. Інвестування в інформаційну культуру [13].

Колектив авторів у складі С. Жукова, В. Зеліча, С. Сойма пропонують дещо відмінну від попередніх класифікацію інвестицій у людський капітал:

1. За напрямками інвестування: на освіту і науку; професійну підготовку; підвищення кваліфікації; профорієнтацію; пошук роботи; підбір кадрів; охорону здоров'я; міграцію та інші.

2. За джерелом формування людського капіталу: індивідуальні витрати; витрати домогосподарств; витрати бізнесу; витрати закладів освіти; урядові інвестиції; витрати регіональних органів управління; витрати громадських організацій і фондів; витрати міжнародних фондів і організацій [4, с. 106–107].

Інвестування в людський капітал є економічно обґрунтованим, адже він забезпечує економічний розвиток та активізує технологічний прогрес, сприяє формуванню моральних і культурних цінностей суспільства. Внаслідок тривалої військової агресії Україна зазнала значних втрат людського капіталу. Ці втрати Ю. Залознова та Н. Азьмук рекомендують розподілити на прямі й непрямі. До прямих автори відносять вбивство мирного населення та загибель військових, а також вимушену міграцію і примусову депортацію українців до рф. Так станом на серпень 2025 р. в Україні офіційно зареєстровано 4,67 млн ВПО, в числі яких близько 850 тис. – це підлітки і діти [12].

Відповідно до даних ООН, за час повномасштабної війни, станом на кінець 2024 р., підтверджено дані про 12 654 загиблих (з них 673 – діти) і 29 392 поранених (з них 1865 – діти) серед цивільного населення. Це лише офіційна статистика, реальна кількість жертв значно вища [10].

До початку повномасштабної війни за офіційною статистикою на території України проживало 7 млн дітей, за наслідками війни на тимчасово окупованих територіях перебуває близько 1,6 млн дітей. За повідомленнями рф на територію росії вивезено щонайменше 744 тис. дітей [6].

В Україні демографічна криза, яка розпочалася ще з моменту проголошення незалежності, а в умовах повномасштабної війни набула критичних розмірів. Значна смертність в умовах війни (військових і цивільних) та зовнішня міграція населення з метою захисту власного життя і життя своїх дітей призвели до катастрофічної ситуації, під загрозою відродження нації, суб'єкти господарювання фіксують «кадровий голод». І чим довше триватиме війна, тим складнішою буде демографічна ситуація, тим вищою буде ймовірність неповернення зовнішніх мігрантів. За таких умов як ніколи гостро постає питання збереження й розвитку людського капіталу.

До непрямих втрат Ю. Залознова та Н. Азьмук [5] рекомендують відносити недоотримання бізнесом доходу та недоотримання зарплатні працівниками, а основне, відсутність можливості повноцінно використовувати інтелектуальний і творчий потенціал людського капіталу внаслідок триваючої повномасштабної війни. Також автори рекомендують до непрямих втрат відносити потенційні втрати в освітній сфері (вивезення дітей випускних класів за кордон, зниження кількості вступників, виїзд студентів випускних курсів за кордон, мобілізація студентів призовного віку), руйнування освітньої інфраструктури, через брак коштів недофінансування освітніх закладів.

На сьогодні значна частина бізнесу в Україні немає можливості працювати на повну потужність, певна частина підприємств через зміну пріоритетів споживачів або зменшення їх чисельності частково або повністю втратила попит на свою продукцію. Попри значний брак робочої сили українці доволі часто стикаються з проблемами працевлаштування через зміни запитів ринку праці, часто неналежний рівень оплати праці та неналежні умови праці. Особливі складності в належному працевлаштуванні мають ВПО та українці, що через війну виїхали за кордон (мовний бар'єр, потреби в

підтвердженні кваліфікації або ліцензуванні, високий рівень конкуренції на ринку праці). Хоча слід відзначити, що на сьогодні є вже доволі багато представників бізнесу, де використовують інноваційні підходи до оплати праці, сприяють кар'єрному розвитку працівників та активно працюють над залученням талантів.

Також несприятливим фактором для розвитку людського капіталу є перебування в стані постійного стресу. За даними загальнонаціонального опитування «Психологічні маркери війни», проведеного у квітні 2022 р., 50% респондентів визнали свій стан як напружений або дуже напружений, 71% відзначили середній рівень стресового стану [2]. Перелічені фактори є несприятливими для розвитку людського капіталу. Мало того, навіть певний час після закінчення війни перелічені фактори будуть мати негативний вплив.

Потужною складовою розвитку людського капіталу та основною сферою для інвестування є освіта. Саме професійна і вища освіта забезпечують інноваційний розвиток країни. На сьогодні в результаті повномасштабної агресії РФ, українська освітня інфраструктура зазнає катастрофічних втрат. Відповідно до оприлюднених даних Міністерства освіти і науки України, станом на 13.10.2025 р. повністю або частково зруйновано 4358 навчальних закладів. Прямі втрати вітчизняної освітньої інфраструктури за оцінками Світового банку становлять 13,4 млрд доларів (станом на березень 2025 р.). До прямих втрат віднесено не лише фізичні руйнування, а й перебої навчального процесу, психологічне травмування учасників освітнього процесу і втрачений потенціал цілого покоління. Відбудова освітньої інфраструктури потребуватиме значних коштів та координації міжнародних зусиль. Важливою умовою якісного відновлення освітньої інфраструктури є не лише відбудова приміщень, але й створення сучасного освітнього середовища відповідно до європейських стандартів. Відповідно до проєкту відбудови України передбачається розбудова нової освітньої інфраструктури, створення освітніх хабів багатофункціональних закладів [9].

Попри окреслені негативні наслідки повномасштабної агресії РФ, України докладає зусиль для збереження та розвитку людського капіталу та вже має певні здобутки в цьому напрямку. Насамперед, це посилення національної самоідентичності: переосмислення радянського минулого; ідентифікація себе як українців; підвищення статусу української мови; зміна цінностей; зростання почуття патріотизму; відродження активної громадської позиції; активізація волонтерського руху; розвиток національної цифрової культури; формування потужної української ІТ-спільноти та інше.

В умовах війни «свідомий» бізнес активно працює над збереженням та підтримкою людського капіталу. На підтвердження даного факту наведемо результати опитування, проведеного компанією «Делойт» та Американською торговельною палатою у 2022 р. щодо пріоритетів бізнесу в питаннях управління людськими ресурсами [8]: управління навантаженням – 57%; підтримка працівників – 57%; чисельність персоналу – 49%; система винагород – 33%; добробут працівників – 33%; HR стратегія – 18%; система оцінювання ефективності – 18%; кадрове адміністрування – 15%; навчання – 13%; внутрішні комунікації – 8%.

Попри той факт, що опитування проводилось у перші місяці війни, компанії все ж орієнтовані на інвестування в людський капітал, забезпечення фінансової та психологічної підтримки, забезпечення безпеки працівників. Активно впроваджуються програми підтримання фізичного та ментального здоров'я, реалізуються програми індивідуального підтримання мобілізованих працівників та їх родин. Провідні компанії активно інвестують у розвиток та освіту працівників:

- запуск он-лайн курсів з різними навчальними програмами;
- динамічний розвиток технологій вимагає від бізнесу систематичного проведення курсів та тренінгів відповідно до технологічної специфіки бізнесу;

- розвиток концепції «сервісного керівника» (лідера, який попри виконання операційних управлінських функцій, максимально активний у підтриманні працівників, наставництві);

- формування у працівників адаптивності та здатності до навчання;
- налаштування працівників на постійний саморозвиток та освіту.

Безумовно не всі компанії мають фінансові можливості для інвестування в людський капітал, проте умови сьогодення чітко диктують свої вимоги, вказуючи на те, що успішним може бути лише той бізнес, що активно інвестує в людський капітал. Розвиток людського капіталу є не лише «проблемою» бізнесу, насамперед має бути забезпечено розроблення й реалізацію державних програм, орієнтованих на формування (відновлення), збереження та розвиток людського потенціалу.

Основні напрями відновлення людського капіталу у повоєнний період:

1. Повернення громадян України, які мігрували за кордон через загрози війни;
2. Формування ефективної комплексної системи збереження та розвитку людського капіталу.

Основними стратегічними векторами державної політики відносно першого напрямку мають бути:

- відновлення зруйнованого житлового фонду (розбудова «розумних» міст;
- розроблення та впровадження програм стимулювання розвитку бізнесу та самозайнятості (застосування фінансових, регуляторних, освітніх та цифрових механізмів);
- розроблення та активне застосування програм психологічної підтримки возз'єднання родин.

Для успішної реалізації заходи першого напрямку мають бути доповнені заходами другого напрямку:

- формування сприятливого середовища для розвитку талантів;
- підвищення технічної складової освітнього процесу;
- вирівнювання дисбалансу освітнього простору в міській і сільській місцевостях;
- упровадження в освітній процес програми цифрової безпеки і гігієни;
- формування сучасних потужних освітніх центрів, інтегрованих у бізнес-простір;
- формування сприятливого інвестиційного клімату як для внутрішніх, так і для зовнішніх інвесторів;
- формування цифрової культури.

Висновки. Людський капітал є одним з найважливіших елементів стратегічного потенціалу розвитку бізнесу та забезпечення економічного зростання країни. В умовах повномасштабної війни особливо гостро постає питання збереження та відновлення людського капіталу, адже наслідки війни справляють негативний вплив на демографічну ситуацію в країні, освітню інфраструктуру, фізичне й ментальне здоров'я людей, можливості розвитку та самореалізації.

Україна зазнає значних втрат через масову міграцію населення в пошуках безпечних місць для проживання, депортацію українців з тимчасово окупованих територій на територію рф. Особливо небезпечним є депортація дітей, значна кількість загиблих серед цивільного населення, значна кількість полеглих військових.

Як держава, так і бізнес повинні докладати максимум зусиль для збереження людського потенціалу, адже це потужний ресурс для забезпечення економічного розвитку країни як в умовах війни, так і в період повоєнної відбудови.

Необхідною умовою збереження та розвитку людського капіталу є забезпечення значних обсягів інвестування у розвиток освітньої інфраструктури, забезпечення

добробуту населення, розбудови житлового фонду, розвиток соціально-культурної сфери, формування цифрової грамотності населення, забезпечення доступу до інформаційних ресурсів.

З боку бізнесу (роботодавців) має бути забезпечено зміну підходів від традиційних факторів виробництва до формування сучасних моделей управління людським капіталом з урахуванням зростання ваги знань, компетентностей, навичок, досвіду та креативного мислення працівників. З метою залучення й утримання якісного людського капіталу бізнес повинен подбати про: конкурентну заробітну плату, яка прогресує залежно від здібностей і досягнень працівника; створення комфортних умов праці; забезпечення можливості навчання та кар'єрного розвитку; формування сприятливого середовища для розвитку талантів.

Conclusions. Summarizing the conducted research, it should be noted that human capital is one of the most important elements of the strategic potential of business development and ensuring the country's economic growth. In the conditions of a full-scale war, the issue of preserving and restoring human capital is particularly acute because the consequences of the war have a negative impact on the demographic situation in the country, educational infrastructure, physical and mental health of people, opportunities for development, and self-realization.

Ukraine is suffering significant losses due to mass migration of the population in search of safe places to live, deportation of Ukrainians from the temporarily occupied territories to the territory of the Russian Federation, deportation of children, a significant number of civilian deaths, and a significant number of fallen soldiers are especially dangerous.

Both the state and business should make maximum efforts to preserve human potential, because it is a powerful resource for ensuring the economic development of the country, both in the conditions of war and in the period of post-war reconstruction.

A necessary condition for the preservation and development of human capital is the provision of significant amounts of investment in the development of educational infrastructure, ensuring the well-being of the population, building the housing stock, developing the socio-cultural sphere, forming digital literacy of the population, and ensuring access to information resources.

On the part of business (employers), a change in approaches from traditional factors of production to the formation of modern models of human capital management should be ensured, taking into account the growing weight of knowledge, competencies, skills, experience, and creative thinking of employees.

In order to attract and retain quality human capital, the business must take care of: competitive wages that progress depending on the abilities and achievements of the employee; creating comfortable working conditions; ensuring the possibility of training and career development; formation of a favorable environment for the development of talents.

Список використаних джерел

1. Бикова А., Чабан Л., Алексеев А. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
2. Восьме загальнонаціональне опитування: психологічні маркери війни. *СГ «Рейтинг»*. 2022. URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Смельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>
4. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 105–109. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).105-109](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).105-109)
5. Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>

6. Зарівна: Росія вивезла понад 700 тисяч українських дітей з окупованих територій. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-dity-okupatsiya-rosiya-zarivna/33390075.html> (дата звернення: 16.11.2025).
7. Інвестиції в людський капітал. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інвестиції_в_людський_капітал (дата звернення: 15.11.2025).
8. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. *deloitte*. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 16.11.2025).
9. Кравченко О. Руйнування освітньої інфраструктури України: масштаби втрат та відбудова. URL: <https://akcent-news.com/konflikty/item/215434-ruynuvannya-osv-tno-nfrastrukturi-ukra-ni-masshtabivtrat-ta-v-dbudova> (дата звернення: 17.11.2025).
10. ООН: кількість загиблих і поранених серед цивільного населення в Україні зросла на 30% минулого року. 18.02.2025. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-oon-ukraina-tsyvilni-viyna/33318629.html> (дата звернення: 16.11.2025).
11. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. № 2. Doi: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.015>.
12. Сааков В. ООН: В Україні зростає кількість внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://www.dw.com/uk/v-ukraini-zrostaе-kilkist-vnutrisno-peremisnih-osib-oon/a-73922743> (дата звернення: 16.11.2025).
13. Сахненко О. І. Основні види інвестицій у людський капітал. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5223> (дата звернення: 15.11.2025).
14. Соколенко А. Як війна відкрила можливості для розвитку людського капіталу. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977/> (дата звернення: 16.11.2025).
15. Україна потрапила у топ-50 країн за індексом людського капіталу. URL: <https://happymonday.ua/ukra-d1-97na-potrapi-la-u-top-50-kra-d1-97n-za-d1-96ndeksom-ljudskogo-kap-d1-96talu> (дата звернення: 17.11.2025).
16. Фонарьова Т. А. Людський капітал як економічний, культурний і соціальний феномен. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 940–946.
17. Фонарьова Т. А. Розвиток теорії людського капіталу у працях нобелівських лауреатів з економіки. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2011. № 49. С. 104–111.
18. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70. No. 5. P. 9–49. Doi: <https://doi.org/10.1086/258724>
19. Lewis A. The Theory of Economic Growth. *Allen & Unwin*. London, 1955.
20. Schultz T. Investment in Human Capital. *Economic Growth. – an American. Problem. Englewood Cliffs*. 1964.
21. Spence M. Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Processes. Cambridge, Harvard University Press. 1974.

References

1. Bykova A., Chaban L., Aleksjejev A. (2023) Investuvannjav ljudsjskij kapital u vijskovyj period [Investing in human capital during wartime]. *Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and society]*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
2. Vosjme zagaljnnonacionaljne opytuvannja: psikhologhichni markery vijny (2022) SGh “Rejtyngn”. Available at: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/> (accessed: 15 November 2025)
3. Jemeljanenko L. M., Pantasenko V. V. (2025) Rozvytok ljudsjskogho kapitalu v systemi strateghuvannja pisljavojennoji vidbudovy Ukrajiny [Development of human capital in the system of strategizing the post-war reconstruction of Ukraine]. *Transformacijna ekonomika [Transformational economy]*, no. 2 (11), pp. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>
4. Zhukov S. A., Zelich V. V., Sojma S. Ju. (2019) Ljudsjskij kapital v ekonomichnij systemi suchasnogho suspiljstva: mekhanizm formuvannja, investyciji ta perspektivy rozvytku v Ukrajinі [Human capital in the economic system of modern society: formation mechanism, investments and development prospects in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrajiny [Bulletin of Economic Science of Ukraine]*, no. 2, pp. 105–109. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).105-109](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).105-109)
5. Zaloznova Ju. S., Azjmuk N. A. (2022) Ljudsjskij kapital Ukrajiny v umovakh vijny: vtraty ta zdobutky [Human capital of Ukraine in conditions of war: losses and gains]. *Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and society]*, vol. 38. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
6. Zarivna: Rosija vyvezla ponad 700 tysjach ukrajinsjkykh ditej z okupovanykh terytorij [Zarivna: Russia took more than 700,000 Ukrainian children out of the occupied territories]. *Radio Svoboda [Radio Liberty]*. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-dity-okupatsiya-rosiya-zarivna/33390075.html> (accessed: 16 November 2025).
7. Investyciji v ljudsjskij kapital [Investment in human capital]. *WikipediJa [Wikipedia]*. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Investyciji_v_ljudsjskij_kapital (accessed: 15 November 2025).

8. 81% kompanij dopomaghaje pracivnykam v Ukrajinі ta za kordonom – nove opytuvannja “Deloіt” v Ukrajinі ta Amerykanskoj torghovelnoј palaty v Ukrajinі [81% of companies help employees in Ukraine and abroad – new survey “Deloitte” in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine]. Deloitte [*deloitte*]. 2022. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (accessed: 16 November 2025).
9. Kravchenko O. Rujnuvannja osvіtnjoј infrastruktury Ukrajinі: masshtaby vtrat ta vidbudova [Destruction of the educational infrastructure of Ukraine: scale of losses and reconstruction]. Available at: <https://akcent-news.com/konflikty/item/215434-ruynuvannya-osv-tno-nfrastrukturi-ukra-ni-masshtabi-vtrat-ta-v-dbudova> (accessed: 17 November 2025).
10. OON: kiljkistj zaghyblykh i poranenykh sered cyvilnogho naselennja v Ukrajinі zrosła na 30% mynulogho roku [UN: the number of dead and wounded among the civilian population in Ukraine increased by 30% last year]. 18.02.2025. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-oon-ukraina-tsyvilni-viyna/33318629.html> (accessed: 17 November 2025).
11. Pylypenko Ju. I., Shvecj A. S. (2023) Ljudsjkyj kapital: sutnistj ta faktory rozvytku [Human capital: essence and factors of development]. *Ekonomichnyj visnyk* [Economic Bulletin], no. 2. Doi: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.015>.
12. Saakov V. OON: V Ukrajinі zrostaje kiljkistj vnutrishnjo peremishhenykh osib [UN: The number of internally displaced persons is growing in Ukraine]. Available at: <https://www.dw.com/uk/v-ukraini-zrostaе-kilkist-vnutrisno-peremisenih-osib-oon/a-73922743> (accessed: 16 November 2025).
13. Sakhnenko O. I. (2015) Osnovni vydy investycij u ljudsjkyj kapital. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223> (accessed: 15 November 2025).
14. Sokolenko A. Jak vijna vidkryła mozhlyvosti dlja rozvytku ljudsjkogho kapitalu [How war opened up opportunities for the development of human capital]. *Ekonomichna pravda* [Economic truth]. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977/> (accessed: 16 November 2025).
15. Ukrajinа potrapyla u top-50 krajin za indeksom ljudsjkogho kapitalu [Ukraine entered the top 50 countries according to the human capital index]. Available at: <https://happymonday.ua/ukra-d1-97na-potrapila-u-top-50-kra-d1-97n-za-d1-96ndeksom-ljudskogo-kap-d1-96talu> (accessed: 17 November 2025).
16. Fonarjova T. A. (2017) Ljudsjkyj kapital jak ekonomichnyj, kuljturnyj i socialnyj fenomen [Human capital as an economic, cultural and social phenomenon]. *Ekonomika i suspiljstvo* [Economy and society], no. 9, pp. 940–946.
17. Fonarjova T. A. (2011) Rozvytok teoriji ljudsjkogho kapitalu u pracjakh nobelivsjkykh laureativ z ekonomiky [Development of the theory of human capital in the works of Nobel laureates in economics]. *Ekonomichnyj prostir: zbirnyk naukovykh pracj* [Economic space: a collection of scientific works], no. 49, pp. 104–111.
18. Becker G. S. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, vol. 70, no. 5, pp. 9–49. DOI: <https://doi.org/10.1086/258724>
19. Lewis A. (1955) *The Theory of Economic Growth*. Allen & Unwin. London.
20. Schultz T. (1964) *Investment in Human Capital. Economic Growth – an American. Problem*. Englewood Cliffs.
21. Spence M. (1974) *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Processes*. Cambridge, Harvard University Press.