

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-53>

УДК 331.1.338

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

## MODERN CHALLENGES OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

**Вараксіна Олена Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1351-6578>

**Карлінська Олена Генріхівна**

здобувачка освітнього ступеня «Магістр»,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3764-9543>

**Петренко Вадим Романович**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5995-5800>

**Varaksina Elena, Karlins'ka Elena, Petrenko Vadym**  
Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена актуальним проблемам людського капіталу, зокрема розглянуто погляди українських дослідників щодо сутнісної характеристики поняття «людський капітал». Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оптимізації наявних механізмів управління людським капіталом та систем показників його оцінки, адже сучасні виклики, які стоять не тільки перед нашою державою, а в цілому перед усім світом вимагають негайного реагування та адаптації у відповідності до факторів впливу. Визначено, що розвідка людського капіталу здійснюється, в основному, на мега-, мезо- та мікрорівні, запропоновано вивчення даної проблематики проводити також на рівні колективу, сімейному та індивідуальному рівнях, оскільки особисті якості, цінності, компетентності тощо неможливо відділити від людини. Зазначено, що головним призначенням людського капіталу є створення й поширення інновацій, використання яких надає компанії справжні конкурентні переваги.

**Ключові слова:** людський капітал, сукупність компетентностей, безпека людини, індекс людського розвитку, управління людським капіталом.

The purpose of the article is to clarify the levels of human capital research, their systematization and analysis of the country in international rankings on human capital development. The current state of human capital in our country has a number of features: a decline in fertility and, as a result, the aging of the nation and population decline, low motivation of labor and unsatisfactory level of investment in human capital and, as a result, labor migration of Ukrainians, etc. Of course, this state of affairs requires a revision of the established methods, techniques, methods of human capital research and management. The article considers theoretical approaches to the essence of the definition of "human capital", which dominate in scientific research and define it mainly as a set of accumulated knowledge, practical skills, creative and mental abilities, as well as other productive properties. According to the results of the study, it is found that the study of this issue should be carried out at the level of the country, region (industry), enterprise, team, family and individual levels, since personal qualities, values, competencies, etc. cannot be separated from the person. It was noted that the main purpose of human capital is the creation and dissemination of innovations, the use of which gives the company a real competitive advantage. It is marked that in today's conditions and constant risks, in order to improve the efficiency of human capital management, it is important to revise the system of existing indicators and indicators, and it is quite expedient to supplement the existing system with a crucial indicator – the level of human capital security, which will be reflected in all hierarchical levels of human capital formation and development. Attention is focused on the dynamics of the Human Development Index of Ukraine, the value of which has been steadily increasing over the past ten years and was even higher than the world's, until 2019. However, since 2020, the value of the Human Development Index has decreased both in Ukraine and around the

world, due to the COVID-19 pandemic, global climate change, food insecurity, and military actions in our country. It is substantiated that solving human security problems today is becoming a key narrative for the entire world community and requires the development of new approaches. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained in further scientific research, national business, which operates in the context of modern global challenges.

**Keywords:** human capital, set of competencies, human security, human development index, human capital management.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ має ряд викликів та ризиків, які стосуються не окремої країни чи континенту, а носять глобальний характер. У фокусі цих змін центральне місце належить людині, тому що значущість індивіда, з точки зору менеджменту людського капіталу, безперервно зростає.

Уособлюючи у собі накопичені протягом життя знання, навички і здоров'я, людський капітал має внутрішню цінність для самої людини через складові її здоров'я і освіти, які дають можливості їй реалізувати свій потенціал як продуктивному члену суспільства. У масштабах суспільства людський капітал відіграє роль ключового драйверу сталого розвитку і скорочення бідності, оскільки його зростання асоціюється із більш високими заробітками для людей, більшими доходами для країн та міцнішою згуртованістю у суспільствах [1].

Сучасний стан людського капіталу в нашій державі має ряд особливостей: зниження народжуваності і як наслідок старіння нації та скорочення чисельності населення, низька мотивація праці та незадовільний рівень інвестицій в людський капітал і як наслідок трудова міграція українців тощо. Звісно, такий стан речей потребує перегляду усталених методів, прийомів, методик дослідження людського капіталу та управління ним.

Україні необхідна кардинальна зміна парадигми свого розвитку, перехід на нові принципи стратегічного планування, в основі якого лежать висока якість життя населення і висока якість людського капіталу [2, с. 27].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика людського капіталу та управління ним розглянута в багатьох дослідженнях і зарубіжних, і українських вчених: Т. Judge, Р. Соорер, В. Антонюк, Д. Богиня, Л. Безтелесна, О. Грішнова, С. Климко, А. Короковський, Л. Михайлова, Н. Притуляк, А. Чухно. Проте, незважаючи на велику кількість наукових розвідок, які присвячені дослідженню сутності, формування та управління людським капіталом, доцільним є більш глибоке вивчення питання людського капіталу та управління ним відносно ієрархічних рівнів.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в з'ясуванні рівнів дослідження людського капіталу, їх систематизація та аналізі стану країни в міжнародних рейтингах щодо розвитку людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш розповсюдженим підходом щодо сутності людського капіталу, що панує у наукових публікаціях, є його розуміння як сукупність накопичених людьми знань, практичних навичок, творчих і розумових здібностей, а також інших продуктивних властивостей, які цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці та можливості отримувати дохід їх носієм [3, с. 27].

На думку дослідників [4] людський капітал це: «сукупність знань, здібностей і кваліфікації, як здатність кваліфікованої робочої сили створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати та прибутку підприємств» [4, с. 137].

А. Чухно, розглядає людський капітал як одну зі складових інтелектуального капіталу, втілений в працівниках компанії у вигляді досвіду, знань, навичок, здібностей до нововведень, а також у загальній культурі, філософії фірми, її внутрішніх цінностей, прикладених до виконання поточних завдань, виділяючи його складові: моральні цінності компаній, культура праці і культура управління, загальний підхід до справи [5, с. 357–358].

Однак сам запас професійних та особистісних якостей людини не є людським капіталом, оскільки не відображає систему економічних відносин. Сукупність знань, умінь, навичок, якими володіє людина, тільки тоді перетворюються на капітал, коли починає використовуватися у виробничому процесі з метою одержання прибутку [6, с. 30].

Ми погоджуємося з думкою Лисака В. Ю., який зауважив, що розгляд людського капіталу на трьох рівнях: макроекономічному рівні, мезорівні та мікрорівні є дещо укрупненим та вимагає особливого підходу [7, с. 49]. Зважаючи що наявні капітали чи підприємства, чи галузі, чи країни (не беремо до уваги

підприємства аграрного сектору) є пасивними складовими, то людський капітал є активною складовою капіталу, тому нами пропонується проводити дослідження на наступних рівнях: країни, регіону (галузі), підприємства, колективу, сімейний, індивідуальний (рис. 1). Виділення запропонованих рівнів внесе зміни до існуючої методики вивчення питання людського капіталу та управління ним, адже в основу визначення поняття «людський капітал» науковцями вкладені характеристики, що здебільшого характерні для індивідуума.

Людський капітал не може бути віднесений не тільки до засобів виробництва фірми, а й взагалі не може розглядатися як одна із статей її активів. Людину можна найняти, але її не можна придбати у власність. Людський капітал, будучи у повному розумінні невідчутним чинником, невіддільним й невідчужуваним капіталом, не може бути скопійованим або відтвореним у жодній іншій організації [9, с. 358].

Оскільки особисті знання неможливо відділити від людини, важливим завданням менеджерів компанії є створення умов не лише для їх нарощення, а й для стимулювання працівника використовувати їх у свої діяльності. Мова йде не про базові елементарні, фахові знання, котрими володіють усі спеціалісти відповідно до профілю та без яких неможливо виконання ними професійних обов'язків, а й про щось більше, що робить працю ініціативною, творчою, продуктивною [10, с. 37].

Для аналізу ефективності використання людського капіталу та економічного розвитку країни важливим є значення показника – Індекс людського розвитку (рис. 2).

Значення Індексу впродовж досліджуваного періоду зростало, впродовж до 2019 року Україна невпинно покращувала свої позиції і в 2019 році значення ІЛР становило 0,786 пункту. Крім того показники нашої країни були дещо вище середньосвітових, що також є позитивною деталлю розвитку держави, хоча

#### Макроекономічний рівень

- процес створення державою умов для можливостей вибору та руху людей від нижчого до вищого рівня шляхом визначення стратегічних пріоритетів і використання суспільних (громадських) фінансових ресурсів, в результаті чого відбувається формування й подальші якісні зміни у процесі функціонування людського капіталу та досягаються конкурентні переваги держави

#### Мезоекономічний (регіональний) рівень

- процес створення можливостей для повноцінної життєдіяльності людей, що проживають у регіоні, виходячи з пріоритетів коштів місцевого бюджету

#### Мікроекономічний (підприємницький) рівень

- процес формування умов для здійснення вибору та реалізації за кошти підприємства можливостей здобути найманими працівниками спеціальну освіту, підвищувати конкурентоспроможність і підтримувати належний рівень здоров'я та життя

#### Рівень колективу

- процес формування знань, навичок та креативних здібностей окремо взятого колективу, створення умов творчої атмосфери

#### Сімейний рівень

- процес формування умов для здійснення вибору та реалізації можливостей здобуття формальної освіти, підтримання належного стану здоров'я та рівня життя за кошти сімейних та місцевих бюджетів

#### Нанорівень

- процес формування особливостей, знань, навичок, здатностей, компетенцій, досвіду притаманних індивідууму, які сприяють розвитку особистості та соціальній, економічній, фінансовій продуктивності

**Рис. 1. Ієрархія людського капіталу**

Джерело: [7, с. 49, 8, с. 10–11] та доповнено авторами

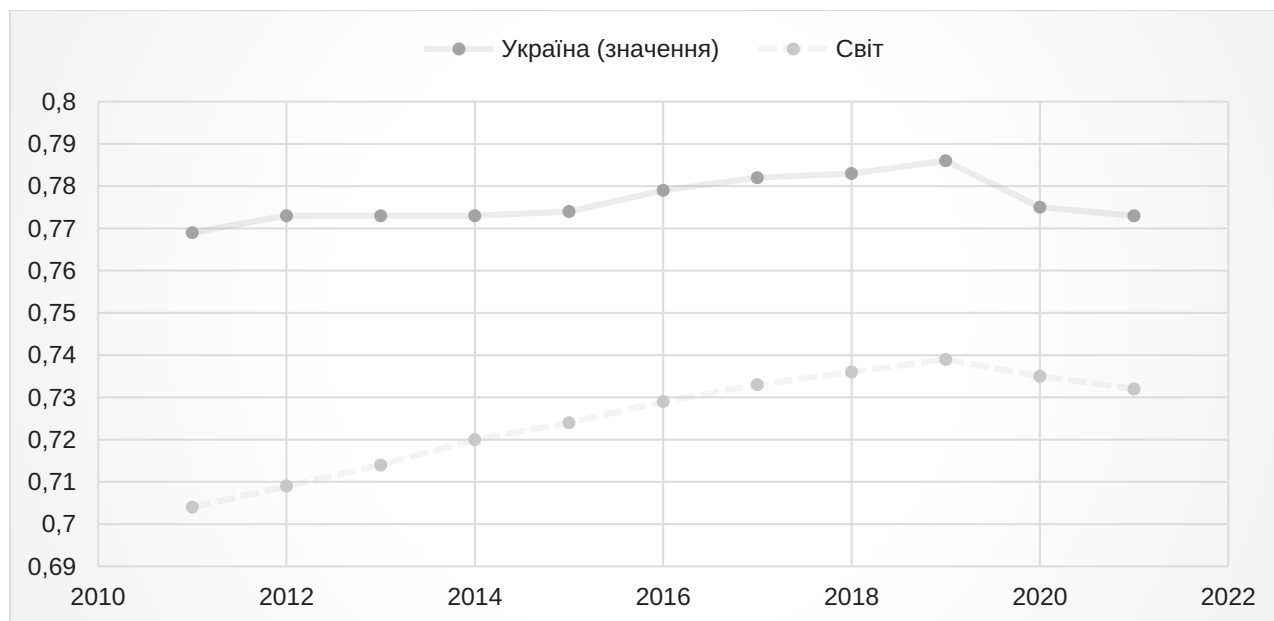


Рис. 2. Динаміка Індексу людського розвитку України за 2011–2021 рр.

Джерело: [11]

ми не досягли показників розвинутих європейських країн. В рейтингу, яким охоплено 191 країну, наша держава в 2019 році піднялася на 74 сходинку. Проте, розпочинаючи з 2020 року значення Індексу людського розвитку знизилася, як в Україні, так і у всьому світі, причиною спаду стала пандемія COVID-19.

Попри те, що значній частині зі 191 країни, у яких підраховується Індекс людського розвитку, вдалося відновити зростання завдяки частковому приборканню пандемії COVID-19, прогнози на 2022 рік є «похмурими». Однією з найважливіших причин, чому у 2022 році очікується подальше падіння Індексу людського розвитку в загальносвітових масштабах, експерти ООН називають війну, яку російська федерація розв'язала проти України. Відчутний вплив на зниження цього показника все ще матиме і пандемія COVID-19, а також глобальні кліматичні зміни [12].

Індекс людського розвитку включає в себе такі показники: очікувана середня тривалість життя, кількість часу, яку людина в середньому витрачає на навчання за час свого життя, та середній рівень заробітної плати за рік (табл. 1).

Наразі ми спостерігаємо зниження показників Індексу, основною причиною є зниження тривалості життя, якщо порівняти з попереднім роком, то на 6 місяців, якщо з 2019 роком то майже на 3 роки; кількість часу, яку людина в середньому витрачає на навчання за час свого життя залишилися майже незмінною та

становить 14,9 років; ВВП на душу населення становив 13255 доларів, що на 537 доларів вище показника 2020 року та 291 долар проти 2019 року. Проте, на наш погляд, однозначне твердження позитивної динаміки росту ВВП на душу населення є передчасним, адже чисельність українців стрімко зменшується від 44,39 млн осіб в 2019 році до 43,81 млн осіб в 2021 році, а за результатами 2022 року прогнозований результат взагалі невтішний. Також, важливо враховувати ріст інфляції з 109,8% у 2019 році до 110% у 2020 році, на початок 2022 року рівень інфляції становив 121,80%.

Проте, на наш погляд, в умовах сьогодення та постійних ризиків, що виникають при розвитку та становленні будь якого соціуму важливого значення набуває перегляд системи існуючих показників та індикаторів, тому, зважаючи на останні виклики перед якими постає людство, цілком доцільним є доповнення існуючої системи ще одним показником рівень безпеки людського капіталу, який знайде своє відображення в усіх ієрархічних рівнях формування та розвитку людського капіталу.

Тож вирішення проблем безпеки людини сьогодні стає ключовим наративом для всієї світової спільноти і потребує напрацювань нових підходів. За ініціативою ООН дана проблема має вирішуватися у двох аспектах – захисту і посилення спроможностей. Аспект захисту передбачає вирішення проблеми «згори вниз»

Таблиця 1

**Динаміка Індексу людського розвитку України за 2011–2021 рр.  
(в розрізі його структурних складових)**

Показники	Роки										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Місце в рейтингу	76	78	78	83	81	84	88	88	74	78	77
Тривалість життя	71,4	71,6	71,9	72,6	73,5	74,3	74,7	74,4	74,5	72,6	71,6
Очікуваний термін навчання, рік	14,8	14,9	14,8	14,8	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9	15,0	14,9
Середній термін навчання, років	11,44	11,37	11,30	11,23	11,16	11,16	11,15	11,14	11,14	11,13	11,13
ВВП на душу населення, дол	12320	12839	12824	12237	11671	11649	12032	12455	12964	12718	13255
Чисельність населення, млн осіб	45,71	45,59	45,49	45,27	45,15	45,00	44,83	44,62	44,39	44,13	43,81
Індекс інфляції	104,6	99,8	100,5	124,9	143,3	114,0	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0

*Джерело: [13]*

і має напрацьовуватися державою для захисту своїх громадян. Аспект посилення спроможностей передбачає зростання ролі самих громадян країни у забезпеченні свого добробуту і економічної незалежності, тобто має здійснюватися за принципом “знизу вгору” [13].

**Висновки.** Таким чином, людський капітал є важливим вектором розвитку держави, зміцнення її конкурентоспроможності, позиціонування держави як стабільного та надійного партнера, зміцнення позитивного іміджу на міжнародній арені. На основі систематизації праць зарубіжних та українських науковців виділено шість рівнів людського капіталу, на яких є за доцільне проводити дослідження: країни, регіону, підприємства, колективу, сім’ї та індивідуума, адже більш розлога ієрархія

дасть змогу оперативно та швидко реагувати на зовнішні і внутрішні загрози та приймати ефективні управлінські рішення. Ефективний розвиток країни можливий за умови розвитку людського капіталу, адже якщо окремий індивідуум, кожна людина суспільства буде освіченою, фізично розвинутою та здоровою, та що саме актуальне на сьогодні, захищеною, то кожна держава забезпечить свій розвиток в довгостроковій перспективі. Для подальших наукових розвідок людського капіталу та управління ним має проводитися аналіз за допомогою введення додаткових показників до наявних моделей, зокрема показника безпеки, адже основоположним завданням держави є захист своїх громадян, як кожного окремо, так і нації в цілому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. World Bank. 2020. The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. World Bank, Washington, DC. 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432> License: CC BY 3.0 IGO (дата звернення: 25.10.2022).
2. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf) (дата звернення: 24.10.2022).
3. Кір'ян Т., Куліков Ю. Нове в теорії, методології та практиці людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 26–31.
4. 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.

5. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та значення для України. Київ : "ЛОТОС", 2003. 631 с.
6. Притуляк Н. М. Індефікація людського капіталу в сучасній економічній науці. *Економіка України*. 2014. № 7. С. 27–35.
7. Лисак В. Ю. Актуальні питання щодо формування активів людського капіталу. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2014. Випуск 9 частина 2. С. 47–51.
8. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України*. 2009. № 7. С. 4–12.
9. Притуляк Н. М. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 30–40.
10. Cooper R. Economics Theory Through Applications. / R. Cooper, A. John. Melbourne Business School. 2012. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/126> (дата звернення: 27.10.2022).
11. Human development reports. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/UKR> (дата звернення: 26.10.2022).
12. COVID-19 та вторгнення в Україну: в ООН прогнозують глобальне падіння Індексу людського розвитку. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3567108-covid19-ta-vtorgnenna-v-ukrainu-v-oon-prognozuut-globalne-padinna-indeksu-ludskogo-rozvitku.html> (дата звернення: 25.10.2022).
13. Human Security on Theory and Practice. Application of the Human Security Concept and the United Nations Trust Fund for Human Security. New York : Human Security Unit, UN, 2009. URL: <https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/> (дата звернення: 26.10.2022).

## REFERENCES:

1. World Bank. 2020. The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. (2020) World Bank, Washington, DC. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432> License: CC BY 3.0 IGO (accessed: 25 October 2022).
2. Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform [Development of human capital: on the way to quality reforms]. Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf) (accessed: 24 October 2022).
3. Kir'ian, T. and Kulikov, Yu. (2008) Nove v teorii, metodolohii ta praktytsi liudskoho kapitalu [New in the theory, methodology and practice of human capital]. *Ukraine: aspects of work*, vol. 4, pp. 26–31.
4. Kutsenko V. I., Yevtushenko G. I. (1999) Liudskiy kapital yak faktor sotsialnoho zakhystu naseleennia: problemy zmitsnennia [Human capital as a factor of social protection of the population: problems of strengthening]. *Employment and the labor market: Interdepartmental scientific collection*, vol. 10, pp. 136–145.
5. Chukhno, A. A. (2003) Postindustrial'na ekonomika: teoriia, praktyka ta znachennia dlia Ukrainy [Postindustrial economy: theory, practice and value for Ukraine], Lotos, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
6. Prytuliak, N. M. (2014) Indefikatsiia liudskoho kapitalu v suchasni ekonomichnii nauksi [Identification of human capital in modern economic science]. *Ukraine economy*, vol. 7, pp. 27–35.
7. Lysak V. Yu. (2014) Aktualni pytannia shchodo formuvannia aktyviv liudskoho kapitalu [Current issues regarding the formation of human capital assets]. *Scientific Bulletin of Kherson University*, vol. 9, part 2, pp. 47–51.
8. Beztelesna, L. (2009) Liudskiy rozvytok: pidkhody do traktuvannia suti ta umov yoho zabezpechennia [Human development: approaches to the interpretation of the nature and conditions of its software]. *Ukraine economy*, vol. 7, pp. 4–12.
9. Prytuliak, N.M. (2011) Intelktualnyi kapital subiektiv innovatsiinoi diialnosti [Intellectual capital business innovation]. *Finances of Ukraine*, vol. 12, pp. 30–40.
10. Cooper R. Economics Theory Through Applications. / R. Cooper, A. John. Melbourne Business School. 2012. Available at: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/126> (accessed: 27 October 2022).
11. Human development reports. Available at: <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/UKR> (accessed: 26 October 2022).
12. COVID-19 ta vtorhnennia v Ukrainu: v OON prohnzuiut hlobalne padinnia Indeksu liudskoho rozvytku [COVID-19 and the invasion of Ukraine: the UN predicts a global decline in the Human Development Index]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3567108-covid19-ta-vtorgnenna-v-ukrainu-v-oon-prognozuut-globalne-padinna-indeksu-ludskogo-rozvitku.html> (accessed: 25 October 2022).
13. Human Security on Theory and Practice. Application of the Human Security Concept and the United Nations Trust Fund for Human Security. New York : Human Security Unit, UN, 2009. Available at: <https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/> (accessed: 26 October 2022).