

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Комплексне оцінювання людського капіталу в управлінні людським
розвитком»

Виконала: магістр II курсу, гр. УП-24-1м
спеціальності 051 «Економіка»
Титаренко Діана Романівна

Керівник к.е.н., доц., доцент кафедри економіки
та економічної безпеки УМСФ
Огданський Кирило Миколайович

Рецензент _____

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова

“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Титаренко Діани Романівни

1. Тема роботи Комплексне оцінювання людського капіталу в управлінні людським розвитком, затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та економічної безпеки УМСФ Огданський Кирило Миколайович

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України у сфері розвитку людського капіталу, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти UNDP та Світового банку, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів і звітні матеріали Ліцею № 2 Підгородненської міської ради.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретичні засади оцінювання людського капіталу; 2) Аналіз сучасного стану людського капіталу в Україні; 3) Проєктна модель розвитку людського капіталу України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиця 1.1. Підходи українських науковців до визначення економічної сутності людського капіталу; таблиця 1.2. Основні показники, що характеризують

людський капітал в Україні (2020-2024 рр.); таблиця 1.3. Інвестиції Світового банку у розвиток людського капіталу в Україні; таблиця 2.1. Рівень зайнятості населення України за віковими групами у 2020–2024 рр., %; таблиця 2.2. Регіональний індекс людського розвитку в окремих областях України у 2022–2025 рр.; таблиця 2.3. Динаміка складових Індексу людського розвитку України у 2022–2025 рр.; таблиця 2.4. Узагальнена динаміка основних індикаторів людського капіталу України у 2022–2025 рр.; таблиця 2.5. Кількісна характеристика педагогічних працівників Ліцею №2 Підгородненської міської ради за 2022–2025 рр.; таблиця 2.6. Розподіл педагогічних працівників Ліцею №2 за кваліфікаційними категоріями у 2025 р.; таблиця 2.7. Участь педагогічних працівників Ліцею №2 у формах підвищення кваліфікації у 2022–2024 рр.; таблиця 2.8. Основні показники результативності освітньої діяльності Ліцею №2 у 2022–2024 рр.; таблиця 3.1. Порівняльна характеристика традиційного програмно-цільового та проєктного підходів до управління людським розвитком; таблиця 3.2. Прогнозні економічні показники реалізації проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030»; таблиця 3.3. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності проєкту; таблиця 3.4. Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту; таблиця 3.5. План-графік реалізації «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030». Рисунок 1.1. Структура людського капіталу та фактори його розвитку; рисунок 1.2. Державні стратегії щодо усунення існуючих перешкод для розвитку людського капіталу у США; рисунок 2.1. Схема комплексної оцінки людського капіталу України; рисунок 2.2. Схема взаємозв'язку ключових компонентів людського капіталу та індикаторів його розвитку в Україні; рисунок 2.3. Вікова структура педагогічних працівників Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області у 2025 році; рисунок 2.4. Рівень цифрових компетенцій педагогів Ліцею №2 у 2025 році.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Огданський К.М., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання «11» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2025	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2025 17.11.2025	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до	18.11.2025	виконано

	кваліфікаційної роботи магістра	20.11.2025	
4.	Написання дослідницького розділу	21.11.2025 30.11.2025	<i>виконано</i>
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2025 03.12.2025	<i>виконано</i>
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2025 18.12.2025	<i>виконано</i>
7.	Формування проєктних рішень	19.12.2025	<i>виконано</i>
8.	Написання проєктного розділу роботи	20.12.2025 30.12.2025	<i>виконано</i>
9.	Формування висновків дослідження	05.01.2026	<i>виконано</i>
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	11.01.2026	<i>виконано</i>
11.	Перевірка на плагіат	12.01.2026	<i>виконано</i>
12.	Одержання відгуку наукового керівника	13.01.2026	<i>виконано</i>
13.	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	14.01.2026	<i>виконано</i>
14.	Підготовка презентаційних матеріалів	15.01.2026	<i>виконано</i>
15.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	16.01.2026	<i>виконано</i>

Студент _____ Д.Р. Титаренко
(підпис)

Керівник роботи _____ К.М. Огданський
(підпис)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Титаренко Діани Романівни
на тему: «Комплексне оцінювання людського капіталу в управлінні людським
розвитком»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 86 сторінках, містить 16 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки на 2 сторінках. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретико-методичні засади комплексного оцінювання людського капіталу як ключового інструменту управління людським розвитком в умовах трансформації соціально-економічної системи України. Проаналізовано сучасні підходи до визначення сутності людського капіталу, систему його показників та методи оцінювання на макро-, мезо- та мікрорівнях.

На основі статистичних даних і результатів аналізу діяльності закладу освіти здійснено оцінку стану людського капіталу та виявлено основні проблеми його формування й використання. Запропоновано удосконалену модель комплексного оцінювання людського капіталу, яка поєднує соціальні, економічні та освітні індикатори.

У роботі обґрунтовано проєкт «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030», визначено економічні показники його реалізації, розраховано економічний ефект і сформовано план-графік упровадження заходів. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування та керівниками закладів освіти для прийняття управлінських рішень у сфері розвитку людського потенціалу.

Ключові слова: людський капітал, комплексне оцінювання, управління людським розвитком, індикатори розвитку, економічна ефективність, державна програма, освітній потенціал.

ABSTRACT

master's thesis Tytarenko Diana

on the topic: «Comprehensive Assessment of Human Capital in Human Development Management»

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 86 pages containing 16 tables, 6 figures and 2 pages of applications. References contain 49 items.

The master's thesis reveals the theoretical and methodological foundations of comprehensive human capital assessment as a key tool for human development management under the conditions of socio-economic transformation in Ukraine. Modern approaches to defining the essence of human capital, its indicator system and assessment methods at macro, meso and micro levels are analyzed.

Based on statistical data and the analysis of an educational institution's activity, the current state of human capital is assessed and the main problems of its formation and utilization are identified. An improved model of comprehensive human capital assessment combining social, economic and educational indicators is proposed.

The paper substantiates the project "Human Capital Development Program of Ukraine 2026–2030", determines economic indicators of its implementation, calculates the economic effect and develops an implementation schedule. The obtained results can be used by public authorities, local governments and heads of educational institutions for managerial decision-making in the field of human potential development.

Keywords: human capital, comprehensive assessment, human development management, development indicators, economic efficiency, state program, educational potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	12
1.1 Економічна сутність та структура людського капіталу	12
1.2 Методологічні підходи до аналізу та оцінювання якості людського капіталу	19
1.3 Зарубіжний досвід формування та управління розвитком людського капіталу	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ.....	39
2.1 Сучасні тенденції та проблеми розвитку людського капіталу в Україні.....	39
2.2 Комплексна оцінка людського капіталу України на основі статистичних показників та міжнародних рейтингів.....	46
2.3 Комплексне оцінювання людського ресурсу Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області (на прикладі педагогічних працівників)	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ	64
3.1 Необхідність застосування проєктного підходу до управління людським розвитком	64
3.2 Концепція та мета проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026-2030»	70
3.3. Основні напрями, заходи реалізації та очікувані результати проєкту	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та післявоєнного відновлення України особливої значущості набуває проблема формування, збереження та розвитку людського капіталу як ключового чинника економічного зростання і соціальної стабільності держави. Демографічні втрати, масштабні міграційні процеси, структурні диспропорції на ринку праці та погіршення якісних характеристик трудового потенціалу зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління людським розвитком. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо розробленими залишаються питання комплексного оцінювання людського капіталу в поєднанні з інструментами проєктного управління, що й обумовило вибір теми цієї роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки та виконується в межах пріоритетних напрямів досліджень, пов'язаних з проблемами розвитку людського капіталу та удосконалення механізмів управління людським розвитком в Україні. Дослідження здійснювалося в межах студентської науково-дослідної роботи кафедри за напрямом «Соціально-економічний розвиток та формування людського капіталу в умовах трансформаційних змін».

Внесок автора полягає в узагальненні наукових підходів до трактування та оцінювання людського капіталу, формуванні системи показників його комплексного оцінювання, здійсненні аналізу сучасного стану людського капіталу України та виявленні ключових проблем і диспропорцій його розвитку. Особистим науковим результатом є обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу до управління людським розвитком, розроблення концепції проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030», а також підготовка практичних рекомендацій щодо впровадження проєктної моделі розвитку людського капіталу на рівні закладу

освіти – Ліцею № 2 Підгородненської міської ради з прогнозуванням змін показників ефективності кадрового потенціалу.

Метою роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад комплексного оцінювання людського капіталу в системі управління людським розвитком та розробка проєктної моделі розвитку людського капіталу України на 2026–2030 роки.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність і зміст категорії «людський капітал» та узагальнити наукові підходи до його оцінювання;
- визначити структуру людського капіталу та систему показників його комплексної оцінки;
- здійснити комплексне оцінювання стану людського капіталу України;
- виявити ключові проблеми та диспропорції розвитку людського потенціалу;
- обґрунтувати доцільність застосування проєктного підходу до управління людським розвитком;
- розробити концепцію проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030»;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження проєктної моделі розвитку людського капіталу в діяльність Ліцею № 2 Підгородненської міської ради та обґрунтувати прогнозні зміни показників ефективності його кадрового потенціалу до 2030 року;
- визначити основні напрями та заходи реалізації проєкту;
- здійснити розрахунок економічної ефективності впровадження проєкту та сформулювати план-графік його реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку людського капіталу в системі управління людським розвитком України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів комплексного оцінювання людського капіталу та механізмів його розвитку на засадах проєктного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності та оцінювання людського капіталу присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких С. Беккер [1], Т. Шульц [4], М. Грішнова [7], Д. Мельничук [8], І. Новак [9], О. Соколова [10], В. Кендрик [2], С. Брю [2], Л. Мельцер [1], В. Кавецький [5], а також матеріали міжнародних організацій OECD [25], UNDP [18], World Bank [22]. Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних і методичних питань з проблеми комплексного оцінювання людського капіталу та його використання в управлінні людським розвитком залишаються недостатньо вивченими й потребують подальшого комплексного дослідження.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування людського капіталу; статистичний аналіз – для оцінювання стану людського потенціалу; методи індексного та інтегрального оцінювання – для формування системи комплексних показників; економіко-математичні методи – для розрахунку ефективності проєкту; проєктний метод – для розроблення концепції та плану-графіка реалізації програми.

Основна частина. У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу, розкрито зміст і економічну сутність поняття «людський капітал» у сучасній економічній науці, систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до його оцінювання. Обґрунтовано роль комплексного оцінювання як інструменту підвищення ефективності управління людським розвитком, а також узагальнено основні показники та індикатори, що характеризують якісні та кількісні параметри людського капіталу.

У другому розділі роботи здійснено комплексне оцінювання стану людського капіталу України та його регіональних особливостей, проаналізовано динаміку основних індикаторів людського розвитку за 2020–2024 рр., а також проведено практичну апробацію методичного підходу на прикладі діяльності Ліцею №2 Підгородненської міської ради. Розраховано та

проаналізовано систему показників, що характеризують рівень зайнятості, освітню мобільність, кадровий потенціал і результативність освітньої діяльності закладу, що дало змогу виявити проблемні аспекти у формуванні та використанні людського капіталу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено проєктні пропозиції щодо впровадження програми розвитку людського капіталу України на 2026–2030 роки на основі проєктного підходу. Обґрунтовано основні напрями та заходи реалізації проєкту, здійснено економічні розрахунки ефективності, визначено очікувані соціально-економічні результати та сформовано план-графік реалізації програми. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення якості людського капіталу, зростання рівня зайнятості та формування стійкої системи управління людським розвитком в Україні.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи полягає у можливості використання розробленої проєктної моделі та запропонованих економічних розрахунків органами державної влади і місцевого самоврядування при формуванні програм розвитку людського капіталу.

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано у доповідях на студентських науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 86 сторінках, містить 16 таблиць, 6 рисунків, 2 сторінки додатків. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1 Економічна сутність та структура людського капіталу

Людський капітал у сучасній економіці розглядається як базовий ресурс розвитку держави, що визначає темпи економічного зростання, здатність до інновацій та рівень конкурентоспроможності національної економіки. Його відмінність від традиційних факторів виробництва полягає в активній природі: саме людина не лише бере участь у створенні вартості, а й формує умови для структурної модернізації економіки та її адаптації до глобальних викликів.

Із кінця XX століття категорія людського капіталу набула ключового значення у теоріях економічного розвитку, політиці зайнятості та освітніх стратегіях. У наукових дослідженнях вона трактується як інтегрована сукупність знань, умінь, професійних компетенцій, досвіду, інтелектуальних і творчих здібностей, які забезпечують участь особи у виробничих процесах і генерують економічну та соціальну віддачу для суспільства.

У працях українських учених простежується єдина позиція щодо визначальної ролі людського капіталу у формуванні потенціалу національної економіки. Так, О. Грішнова розглядає його як результат цілеспрямованих інвестицій у людину, що забезпечує зростання продуктивності праці, доходів та соціального добробуту населення.

С. М. та О. М. Гинди підкреслюють, що економічна природа людського капіталу полягає у відтворенні продуктивної сили праці через розвиток освіти, накопичення професійного досвіду та підтримку здоров'я працівників. Дослідники акцентують увагу на здатності цього виду капіталу до саморозвитку за умови безперервного навчання та формування сприятливого соціального середовища [1].

І. Базилевич трактує людський капітал як нематеріальний актив інвестиційного характеру, який формується завдяки вкладенням у сферу освіти, охорону здоров'я, культуру та моральні цінності, створюючи передумови для зростання доданої вартості та розвитку інноваційних секторів економіки.

Л. Шевчук розглядає людський капітал як комплексну характеристику трудового потенціалу суспільства, що формується під впливом інститутів освіти, культури, сім'ї та охорони здоров'я і відображає не лише економічні, а й соціальні параметри розвитку.

Узагальнення наведених підходів свідчить про подвійний характер людського капіталу: з одного боку, він виступає економічним ресурсом, що забезпечує створення національного доходу, з іншого – соціальним індикатором якості життя, рівня інтеграції та розвитку інституцій. Таким чином, людський капітал є не лише чинником виробництва, а й результатом соціально-економічної еволюції суспільства.

Для систематизації наукових підходів до визначення сутності людського капіталу доцільно узагальнити позиції українських дослідників у табл. 1.1 [1].

Таблиця 1.1

Підходи українських науковців до визначення економічної сутності людського капіталу

Автор	Зміст визначення
О. Грішнова	Людський капітал – це накопичені знання, навички, професійний досвід, інтелектуальні здібності людини, що використовуються в економічній діяльності та приносять дохід.
С. та О. Гинда	Форма продуктивної сили праці, що відтворюється через освіту, досвід, здоров'я, і має властивість самозростання за умов інноваційного розвитку.
І. Базилевич	Нематеріальний актив, у який здійснюються інвестиції (освіта, охорона здоров'я, культура), що приносить дохід у майбутньому.
Л. Шевчук	Системна характеристика трудового потенціалу суспільства, що визначає соціально-економічний розвиток через якість людських ресурсів.

Джерело: складено автором на основі узагальнення праць українських науковців [1]

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що людський капітал слід розглядати як динамічну систему, здатну змінюватися

впродовж життєвого циклу людини під впливом інвестицій у знання, професійний розвиток та соціальне середовище. Водночас для всіх дослідників спільною є ідея інвестиційної природи цього поняття, адже рівень і якість людського капіталу безпосередньо залежать від масштабів вкладень у формування особистості.

В умовах сучасної України така характеристика набуває особливої актуальності, оскільки від розвитку людського капіталу залежить спроможність держави до економічного відновлення, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності національного господарства. Саме тому людський капітал доцільно визначати як стратегічний ресурс постіндустріального розвитку, що поєднує виробничий, інтелектуальний та соціальний потенціал суспільства.

Людський капітал виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких провідне місце посідають виробнича, інвестиційна, інноваційна, соціальна та відтворювальна [1]. Реалізація виробничої функції проявляється через вплив рівня кваліфікації та компетентностей працівників на продуктивність праці й конкурентні позиції підприємств. Інвестиційна функція відображає здатність людського капіталу формувати довгострокову віддачу від вкладень у освіту, підготовку кадрів та підтримку здоров'я. Інноваційна функція забезпечує створення і поширення нових знань, технологій та управлінських рішень, що є основою розвитку економіки знань. Соціальна функція спрямована на підвищення якості життя населення та зниження соціальної диференціації, а відтворювальна – на безперервне оновлення професійного та інтелектуального потенціалу суспільства.

Значущість людського капіталу підтверджується структурою національного багатства. За даними міжнародних організацій, у країнах з розвиненою економікою його частка перевищує дві третини загального обсягу національного багатства, тоді як в Україні цей показник залишається суттєво нижчим, що свідчить про наявність значних резервів для зростання.

Статистичні матеріали Державної служби статистики України підтверджують тісний взаємозв'язок між економічною динамікою та складовими людського капіталу, зокрема рівнем зайнятості, освітньою активністю населення і тривалістю життя.

Саме ці показники є інформаційною базою для подальшого аналізу та відображені в табл. 1.2 [2].

Таблиця 1.2

**Основні показники, що характеризують людський капітал в Україні
(2020-2024 рр.)**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024*
Рівень зайнятості працездатного населення, %	56,2	57,6	55,3	57,1	58,9
Середня очікувана тривалість життя, років	72,0	71,8	69,5	68,3	69,1
Частка осіб із вищою освітою серед зайнятих, %	37,5	38,1	38,4	39,6	40,2
Рівень безробіття (за методологією МОП), %	9,9	9,1	18,8	17,4	14,3
Індекс людського розвитку (HDI)	0,777	0,779	0,762	0,734	н/д

Примітка: дані за 2024 р. – попередні оцінки Держстату, МОЗ, МОН та Мінекономіки України

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [2]

Аналіз наведених у таблиці 1.2 показників свідчить, що у 2022 році в Україні відбулося різке погіршення параметрів розвитку людського капіталу, що зумовлено наслідками повномасштабної воєнної агресії, міграційними процесами та втратою частини трудових ресурсів. Проте вже з 2023 року простежується тенденція до поступового відновлення основних характеристик людського розвитку.

Зокрема, рівень зайнятості працездатного населення зріс з 55,3 % у 2022 році до 58,9 % у 2024 році, що свідчить про адаптацію ринку праці до кризових умов та активізацію економічної діяльності. Паралельно спостерігається збільшення частки осіб із вищою освітою серед зайнятого населення, що вказує на поступове підвищення якості трудового потенціалу країни. Водночас рівень безробіття, який у 2022 році досяг максимального значення, у 2024 році зменшився до 14,3 %, що можна розглядати як позитивний сигнал стабілізації ринку праці [2].

Показники середньої очікуваної тривалості життя залишаються нижчими за довоєнні значення, що свідчить про збереження негативного впливу соціально-економічних ризиків на фізичний та психоемоційний стан населення. Однак навіть за таких умов поступове відновлення економічної активності створює передумови для зростання інвестицій у розвиток людського капіталу.

Аналітичні матеріали Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України підтверджують високу ефективність вкладень у людський розвиток: за їх оцінками, кожна гривня, інвестована в освіту та науку, у середньостроковій перспективі забезпечує приріст валового внутрішнього продукту у декілька разів [3]. Це підкреслює мультиплікативний характер впливу людського капіталу на національну економіку.

Таким чином, у сучасних умовах людський капітал виступає не лише ресурсом виробництва, а й інструментом відновлення економіки та інституційної модернізації. Зростання рівня освіти, цифрових компетентностей та соціальної активності населення формує нову якість управління, сприяє підвищенню відповідальності суб'єктів господарювання та ефективності державної політики у сфері людського розвитку.

У сучасній економічній теорії структура людського капіталу трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, що формуються під впливом соціально-економічних, освітніх, демографічних і культурних чинників. Вона відображає не лише індивідуальні характеристики людини, а й рівень розвитку інституцій, які забезпечують реалізацію її потенціалу у процесі трудової діяльності.

За результатами досліджень Ю. І. Пилипенка та А. С. Швеця людський капітал включає знання, уміння, навички та здібності, що забезпечують отримання доходу в процесі суспільного виробництва, а їх розвиток відбувається внаслідок цілеспрямованих інвестицій у соціально-економічну сферу [4]. У межах структурного підходу науковці виділяють освітній,

професійний, соціальний, інноваційно-креативний, а також фізичний і психоемоційний компоненти людського капіталу.

Освітній капітал формується в процесі формальної, неформальної та професійної підготовки і відображає рівень знань та кваліфікації особистості. Професійний капітал характеризує практичні навички та досвід, набуті у процесі трудової діяльності. Соціальний капітал охоплює систему міжособистісних зв'язків, норм і цінностей, що сприяють ефективній взаємодії працівників у колективах. Інноваційно-креативний капітал визначає здатність до генерування нових ідей, сприйняття технологічних змін і створення інтелектуального продукту. Фізичний та психоемоційний капітал відображає стан здоров'я, витривалість і психологічну стабільність, без яких неможлива продуктивна діяльність.

О. А. Грішнова зазначає, що на індивідуальному рівні людський капітал проявляється як сукупність знань, мотивацій і стану здоров'я людини, на рівні підприємства – як компетентності персоналу, а на макрорівні – як інтегральний потенціал нації [5]. Такий підхід дозволяє розглядати структуру людського капіталу в багаторівневому вимірі.

У додатку А подано узагальнену схему взаємозв'язку складових людського капіталу з факторами його формування [4; 5; 6].

Як відображено на рис. 1.1, структура людського капіталу ґрунтується на чотирьох базових елементах – знаннях, уміннях, навичках і здібностях, розвиток яких залежить від обсягів інвестицій у сферу освіти, охорони здоров'я, науки та соціальної інфраструктури [7; 8]. Рисунок демонструє, що освітні та професійні компоненти забезпечують накопичення компетентностей, тоді як соціальні й фізичні чинники визначають можливість їх ефективного застосування у виробничому процесі.

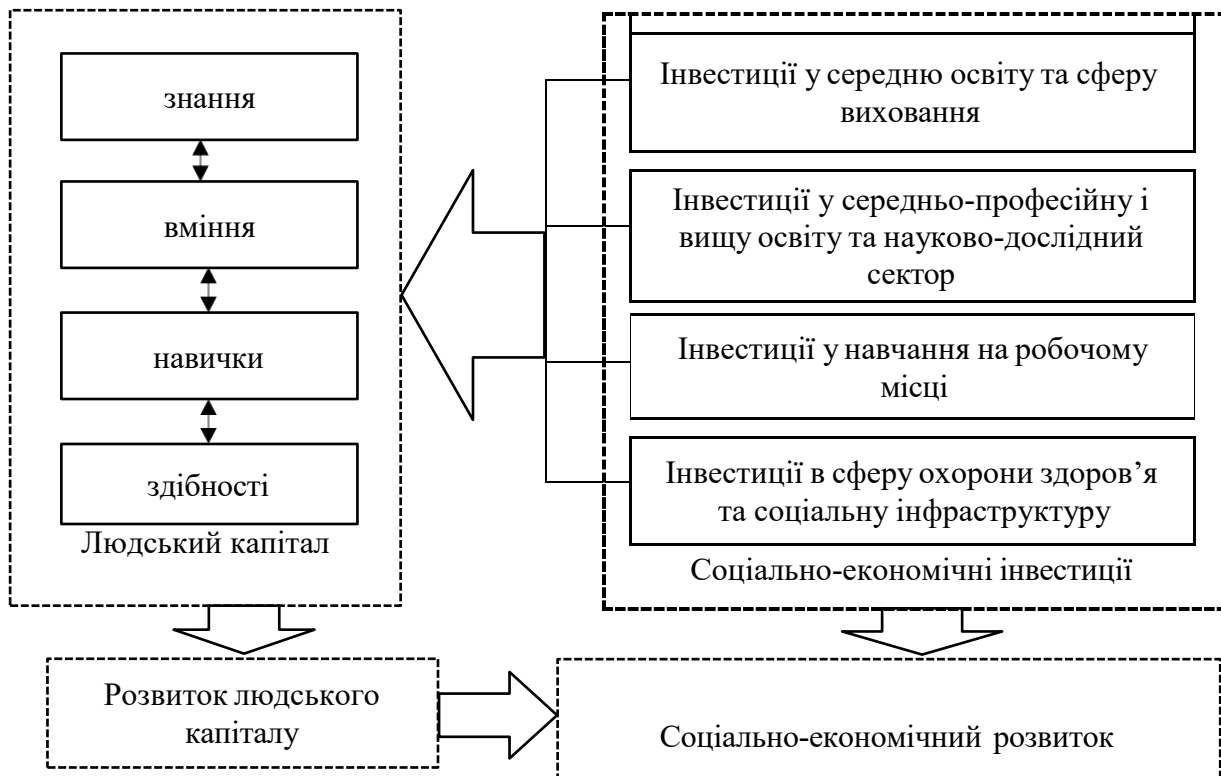


Рисунок 1.1 – Структура людського капіталу та фактори його розвитку

Джерело: адаптовано автором за матеріалами Пилипенка Ю. І., Швеця А. С. «Структура та фактори розвитку людського капіталу», Економічний вісник Національного гірничого університету, 2023 [7; 8]

Водночас схема підкреслює системний характер розвитку людського капіталу: без належної державної політики у сфері освіти, медицини та культури оновлення знань і навичок населення відбувається повільно, що обмежує інноваційний потенціал економіки. Отже, структура людського капіталу є динамічною системою, чутливою до соціально-економічних трансформацій і технологічних змін [6].

Таким чином, економічна сутність людського капіталу проявляється у його здатності виступати ключовим нематеріальним ресурсом розвитку національної економіки, що поєднує в собі інвестиційні, інноваційні та соціальні характеристики. На відміну від матеріальних факторів виробництва, людський капітал має властивість до самозростання та мультиплікативного впливу на всі сфери суспільного життя.

Структура людського капіталу відображає внутрішню організацію його складових – освітньої, професійної, соціальної, інноваційно-креативної та фізичної, які формуються під впливом інституційних і соціально-економічних чинників. Ефективність людського розвитку залежить не від ізольованого зростання окремих компонентів, а від їх узгодженої взаємодії.

Як зазначає О. Коваль, збалансованість структури людського капіталу є передумовою формування економіки знань та підвищення інтелектуальної конкурентоспроможності держави. Недостатній розвиток хоча б одного з елементів – освіти, здоров'я або соціальної довіри – знижує загальну віддачу від інвестицій у людину та стримує економічне зростання [9].

Отже, людський капітал доцільно розглядати як інтегративну систему економічних і соціальних цінностей, що формує основу для переходу України до моделі сталого розвитку, орієнтованої на знання, інновації та пріоритет інвестицій у людину.

1.2 Методологічні підходи до аналізу та оцінювання якості людського капіталу

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні посилюється потреба не лише в накопиченні людського капіталу, але і в його якісній оцінці. Якість людського капіталу – це здатність людських ресурсів не лише існувати як фактор виробництва, але й ефективно функціонувати, адаптуватись до змін, генерувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність економіки. Оцінювання якості людського капіталу передбачає застосування методологій, які враховують як кількісні, так і якісні аспекти (знання, навички, здоров'я, мотивація). Як зазначає С. Дуга, «...цілісна оцінка людського капіталу має поєднувати класичні методи (витратні, дохідні) із сучасними – компетентісними, індикативними та експертними» [10].

Перш ніж перейти до конкретних методик, доцільно виокремити кілька теоретичних підходів, які лежать в основі оцінювання людського капіталу:

- витратний підхід – базується на концепції, що людський капітал формується через інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійний досвід, і його оцінка відбувається через суму витрат (наприклад, витрати на навчання, медичне обслуговування), або через капіталізовану вартість цих витрат. Як наведено в дослідженні Я. Белінської, витратний підхід є поширеним на підприємницькому рівні, але має низку обмежень (не враховує результативність, не відображає якісні показники) [11];

- доходний підхід – припускає, що людський капітал приносить майбутній дохід, тому його оцінку можна проводити через приведену вартість (нерідко – дисконтовані очікувані доходи протягом життєвого циклу особи). Цей підхід активізувався з появою методики «вартість людського капіталу» у зарубіжній науці, і в українських дослідженнях також набуває поширення;

- індикативний або показниковий підхід – передбачає побудову системи показників (кількісних та якісних) для оцінки рівня розвитку людського капіталу. Тут актуальним є використання індексів (наприклад, Індексу людського капіталу, індексу якості людського капіталу) та рейтингових показників. У статті М. Ночки наведено класифікацію таких підходів (витратний, доходний, індексний, інтегрований) [12];

- інтегрований підхід – комплексний метод, що об'єднує кількісні й якісні методики, враховує рівні (мікро, мезо, макро) та параметри продуктивності, здоров'я, освіти, мотивації, інновацій. Як зазначено в дослідженні О. Драгана та О. Драган, для підприємств харчової промисловості України важливо враховувати інтелектуальний розвиток, інноваційну активність, стимулювання персоналу для оцінки людського капіталу [13].

Розгляд теоретичних основ оцінювання людського капіталу дозволяє перейти до систематизації існуючих методів, що використовуються як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств, установ та державних органів. У сучасній українській економічній літературі

сформувалося кілька підходів до класифікації методів оцінювання якості людського капіталу. Найбільш ґрунтовну класифікацію пропонує С. Дуга, яка виділяє витратні, результативні, індикативні, інституціональні та компетентнісні групи методів [10].

Інші українські дослідники, такі як М. Ночка, Я. Белінська, О. Драган та О. Грішнова, застосовують подібні класифікації з певними модифікаціями: одні акцентують на економічних параметрах, інші – на соціально-демографічних або компетентнісних характеристиках працівника. Важливо, що в умовах цифровізації та розвитку економіки знань з'являються й нові підходи – зокрема, методи оцінювання людського капіталу на основі індексів цифрових навичок, показників інноваційної активності, залученості працівників.

Для узагальнення підходів українських авторів доцільно представити класифікацію у вигляді аналітичної таблиці (додаток Б) [14; 15; 16; 17].

Витратний підхід до оцінки людського капіталу історично є одним з найстаріших. Він базується на тому, що освіта, охорона здоров'я, професійні тренінги, культурний розвиток та інші інвестиції в людину формують її економічну цінність. Тому оцінка людського капіталу здійснюється через сумарні витрати на його формування.

В українській практиці витратний підхід широко застосовується у фінансово-економічній оцінці діяльності підприємств, зокрема при плануванні витрат на підвищення кваліфікації персоналу, при формуванні соціальних програм та корпоративної політики [11].

Водночас цей підхід критикують за те, що він фіксує витрати, але не вимірює реальну якість людського капіталу, не враховує продуктивність, мотивацію, інноваційні здатності.

Доходні методи на відміну від витратного підходу, оцінюють людський капітал через майбутні доходи, які здатна генерувати людина протягом свого трудового життя. Це забезпечує зв'язок між оцінюванням людського капіталу і реальним економічним результатом.

Для України цей підхід має перспективи у сфері прогнозування економічної активності робочої сили, аналізу міграційних потоків і побудови моделей відтворення трудового потенціалу.

Однак доходні моделі залежать від точності прогнозів, а також від стабільності ринку праці, що в умовах воєнної економіки України є проблематичним.

Суттєві розбіжності між науковими підходами до оцінювання людського капіталу пов'язані з різним трактуванням його економічної природи. Так, представники класичної економічної школи розглядають людський капітал переважно як інвестиційний ресурс, що має бути виміряний через обсяг витрат на його формування або через очікувані майбутні доходи. У той же час сучасні українські дослідники, зокрема С. Дуга та О. Грішнова, наголошують на необхідності переходу від суто фінансової логіки до багатовимірних моделей, які враховують соціальні, мотиваційні та інституціональні характеристики людського потенціалу [10; 12].

На противагу економетричним моделям, що базуються на вартісних показниках, прихильники компетентнісного та інтегрованого підходів стверджують, що людський капітал не може бути адекватно оцінений без аналізу реальних умінь, поведінкових характеристик, інноваційної активності та соціального середовища. Таким чином, у науковому дискурсі формується консенсус щодо того, що витратний і доходний підходи доцільно використовувати як базові, однак їх результати мають доповнюватися індикативними й компетентнісними методами для забезпечення комплексності оцінки якості людського капіталу [11; 13].

Індикативні підходи – одні з найпоширеніших у науковій і управлінській практиці. Вони включають:

- індекс людського розвитку (HDI);
- індекс людського капіталу (HCI);
- індекс глобальної конкурентоспроможності;
- індекси цифрових навичок.

В Україні цей підхід застосовується Міністерством економіки, Державною службою статистики, освітніми установами й аналітичними центрами. Його головна перевага – можливість міжнародного порівняння показників.

Проте індексні методи не враховують низку якісних показників, наприклад, мотивацію або якість робочого середовища [12].

Компетентнісний підхід набув значного поширення після реформи освіти та модернізації стандартів професійної освіти в Україні. Він базується на оцінці набору компетенцій:

- загальних (soft skills);
- професійних (hard skills);
- цифрових;
- комунікативних;
- управлінських.

Цей підхід особливо актуальний для оцінки персоналу підприємств, підготовки педагогів, аналізу учнівських компетентностей.

Однак він потребує великої кількості експертних оцінок, стандартизованих методик та ресурсів [13].

Узагальнення сучасних методологічних підходів демонструє, що жоден із них не здатен комплексно охопити всі характеристики людського капіталу, адже він має багатокомпонентну, багаторівневу та динамічну природу. У зв'язку з цим у вітчизняній науковій літературі посилюється тенденція до застосування інтегрованих моделей, які поєднують економічні, соціальні, компетентнісні та інституціональні аспекти оцінювання. Саме комплексний підхід дає змогу отримати більш об'єктивну картину якості людського капіталу та умов його відтворення в національній економіці.

У науковій літературі та практиці державного управління усе більшої ваги набуває проблема вибору адекватних методик оцінювання людського капіталу, адже від точності застосованих підходів залежить можливість формування ефективної державної політики, соціальних програм та стратегій

розвитку. У цьому контексті важливо не лише систематизувати теоретичні підходи до оцінки людського капіталу, а й розглянути конкретні інструменти, які використовуються для вимірювання його кількісних та якісних характеристик як на макро-, так і мікрорівні. Методики, що застосовуються сьогодні в Україні, відображають як світовий досвід, так і особливості вітчизняної економіки, які визначають структуру людського капіталу, його продуктивність та здатність до відтворення.

Перш за все варто зазначити, що оцінювання людського капіталу на рівні держави базується переважно на індикативних та інституціональних методах, які відображають взаємозв'язок між якістю людського капіталу та рівнем соціально-економічного розвитку. Наприклад, розрахунок індексу людського розвитку (ІЛР), який включає три ключові компоненти – довголіття, рівень освіти та рівень життя – дає можливість оцінити стан людського капіталу держави у порівнянні з іншими країнами. Україна протягом останніх років демонструє коливання цього показника, що пов'язано насамперед із демографічними та соціально-економічними наслідками воєнних дій, змінами в структурі зайнятості та умовах життя населення. ІЛР активно використовується міжнародними організаціями та українськими дослідниками як базовий показник якості людського потенціалу [18].

Поряд із цим важливе значення мають методики оцінки якості людського капіталу через систему показників освіти. Традиційні індикатори охоплюють рівень охоплення освітою, частку населення з вищою освітою, інтенсивність участі у програмах професійного навчання та підвищення кваліфікації. Наприклад, дані Міністерства освіти і науки України свідчать, що освітній рівень населення залишається досить високим, проте спостерігається збільшення дисбалансів між структурою підготовки кадрів і потребами ринку праці.

Це означає, що кількісні показники самі по собі не можуть повністю відображати якість людського капіталу, якщо вони не узгоджуються з економічними потребами.

У цьому контексті науковці все частіше застосовують компетентнісні підходи. Вони дозволяють оцінити реальну відповідність знань і навичок працівників вимогам сучасної економіки, зокрема цифрової. До прикладу, Драган О. та Драган Е. наголошують, що компетентнісний підхід дає змогу оцінити не лише формальну кваліфікацію, а й гнучкі навички, інноваційність, здатність до самоосвіти, командної роботи й управління проектами – елементи, що становлять основу “економіки знань” [13].

Для оцінки якості людського капіталу на рівні підприємства застосовуються значно більш деталізовані методики. Вони охоплюють аналіз продуктивності праці, рівня кваліфікації, досвіду працівників, професійної мобільності та інноваційної активності. Однією з найбільш поширених є методика “Human Capital ROI”, яка обчислює віддачу від інвестицій у розвиток персоналу. Її застосування дозволяє порівнювати затрати на навчання працівників із отриманим економічним ефектом, що є важливим інструментом стратегічного управління персоналом. Хоч ця методика є міжнародною, вона дедалі частіше використовується і українськими підприємствами, що орієнтовані на впровадження практик HR-аналітики.

Іншою групою методів є соціально-психологічні та експертні оцінки, які дозволяють вимірити такі якісні елементи людського капіталу, як мотивація, задоволеність роботою, рівень стресостійкості та емоційний інтелект. Ці підходи особливо важливі для освітньої сфери та підприємств, де якість людського капіталу тісно пов’язана з умовами праці, корпоративною культурою, рівнем комунікацій та соціальної взаємодії. Для освітніх установ, у тому числі закладів загальної середньої освіти, такі методики є актуальними в контексті оцінювання якості педагогічних кадрів, оскільки компетентність учителя безпосередньо впливає на формування людського капіталу учнів.

Важливо відзначити, що сучасні методики аналізу людського капіталу дедалі частіше поєднують кількісні та якісні показники, що дозволяє створити більш комплексну оцінку. Наприклад, у праці С. Дуги пропонується модель інтегральної оцінки якості людського капіталу, яка включає три групи

показників: інтелектуально-освітні, соціально-поведінкові та фізіологічно-демографічні. Інтегральний індекс розраховується шляхом нормування кожного з показників та їх зваженого підсумовування, що дозволяє врахувати багатовимірність людського капіталу [10].

Подібні інтегральні моделі набувають популярності в Україні, оскільки вони дозволяють системно оцінити людський капітал не лише окремої людини, але й підприємства чи регіону. Наприклад, Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України пропонує використовувати систему показників, що охоплює рівень здоров'я, освітній потенціал, соціальну згуртованість, трудову мобільність, професійні компетентності та інноваційну активність населення [3].

Таким чином, сучасні методологічні підходи до оцінювання людського капіталу в Україні є багаторівневими й багатокомпонентними. Їх застосування залежить від специфіки об'єкта оцінювання: на державному рівні переважають індикативні та інституціональні моделі, на рівні підприємств – компетентнісні та результативні, тоді як на рівні індивіда найбільш ефективними є інтегральні й компетентнісні підходи. Проте об'єднує їх те, що всі вони визнають людський капітал не просто ресурсом, а ключовою умовою інноваційного розвитку та конкурентоспроможності економіки.

Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні доцільно розглянути крізь призму офіційних статистичних показників, що відображають зміни у сфері зайнятості, освіти та соціально-демографічного розвитку. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2020–2024 рр. спостерігається суттєва трансформація показників, які характеризують якість людського капіталу, що обумовлено як пандемією COVID-19, так і наслідками воєнних дій [2].

Так, рівень зайнятості працездатного населення у 2020 р. становив 56,2 %, у 2021 р. – 57,6 %, проте у 2022 р. відбулося різке падіння до 55,3 %, що є прямим наслідком скорочення економічної активності та релокації підприємств. Починаючи з 2023 р., простежується поступове відновлення

зайнятості – до 57,1 % у 2023 р. та 58,9 % у 2024 р., що свідчить про адаптацію ринку праці до кризових умов [2].

Негативні тенденції спостерігаються й у динаміці очікуваної тривалості життя населення. Якщо у 2020 р. цей показник становив 72,0 роки, то у 2023 р. він знизився до 68,3 року. У 2024 р. зафіксовано незначне відновлення до 69,1 року, однак ці значення залишаються суттєво нижчими за довоєнний рівень, що вказує на погіршення медико-демографічних умов відтворення людського капіталу [2].

Позитивною тенденцією є зростання частки осіб із вищою освітою серед зайнятого населення. У 2020 р. цей показник становив 37,5 %, а у 2024 р. – вже 40,2 %, що свідчить про підвищення освітнього потенціалу трудових ресурсів. Разом з тим, високий освітній рівень не завжди трансформується у відповідні економічні результати через дисбаланс між структурою підготовки кадрів та потребами ринку праці [2].

Рівень безробіття за методологією МОП у 2022 р. зріс майже вдвічі – до 18,8 % проти 9,9 % у 2020 р., що відображає масштабні втрати робочих місць унаслідок воєнних подій. У 2023–2024 рр. показник зменшився до 17,4 % та 14,3 % відповідно, однак залишається суттєво вищим за докризові значення, що негативно впливає на процеси накопичення та використання людського капіталу [2].

Комплексну оцінку якості людського капіталу на макrorівні доповнює індекс людського розвитку (HDI). У 2021 р. Україна мала значення 0,779, тоді як у 2023 р. цей показник знизився до 0,734, що свідчить про погіршення умов життя, доступу до освіти та зменшення тривалості життя населення. Зниження HDI підтверджує наявність системних викликів у сфері відтворення людського потенціалу країни [18].

Таким чином, аналіз статистичних показників засвідчує, що в Україні людський капітал зазнав істотних втрат у період 2020–2024 рр., проте водночас зберігається тенденція до поступового відновлення ключових параметрів його якості. Це підтверджує необхідність удосконалення методів

оцінювання та формування державної політики, спрямованої на підтримку освітнього, демографічного та професійного потенціалу населення.

На нашу думку, найбільш обґрунтованим для оцінювання якості людського капіталу в сучасних умовах України є інтегрований підхід, який поєднує індикативні, компетентнісні та результативні методи. Саме така комбінація дозволяє врахувати не лише формальні статистичні показники, а й реальний рівень професійних та соціальних компетентностей населення. Крім того, застосування змішаних моделей забезпечує можливість порівняння регіонів і галузей, що є необхідною умовою формування ефективної державної та регіональної політики розвитку людського капіталу.

З урахуванням багатовимірності людського капіталу сучасні дослідники наголошують на необхідності поєднання традиційних статистичних методів з новими інструментами вимірювання, які здатні врахувати динамічні зміни соціально-економічних систем. У цьому контексті важливо підкреслити, що жоден окремий метод чи показник не може повною мірою відобразити реальний стан людського капіталу, оскільки він охоплює взаємопов'язані економічні, соціальні, освітні та поведінкові аспекти. Саме тому науковий дискурс поступово зміщується в бік інтегрованих і змішаних моделей, які дають можливість оцінювати людський капітал як комплексне явище.

Однією з тенденцій останніх років є поглиблення аналітики на основі великих даних, що дозволяє більш точно оцінювати трудову мобільність населення, міграційні наміри, відповідність професійних компетентностей ринковим запитам та стан здоров'я нації. Наприклад, дані електронної системи охорони здоров'я eHealth стали важливим джерелом для оцінки демографічних характеристик, рівня поширення хронічних захворювань та доступності медичних послуг [19].

Це дозволяє переглянути роль здоров'я як компонента людського капіталу – не як статичної характеристики, а як результату інвестицій, поведінки та державних рішень. Таким чином, методики оцінювання також мають бути адаптованими до нових джерел даних.

Паралельно з цим розробляються моделі прогнозування якості людського капіталу, які дають змогу оцінити перспективи відтворення трудового потенціалу в умовах демографічного старіння, зростання частки трудової міграції, цифрової трансформації та воєнних втрат людського ресурсу. Зокрема, Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України у своїх аналітичних доповідях наголошує на необхідності моделювання впливу демографічних процесів на майбутню структуру робочої сили, пропонуючи економетричні та прогнозні методи оцінки [3].

Подібні підходи дають змогу оцінювати людський капітал не лише у статичному зрізі, а й у динаміці розвитку.

Методологічні вимоги сучасного оцінювання також зумовлюють пошук способів врахування «нематеріальних» складових людського капіталу, таких як соціальна довіра, готовність до інновацій, життєва активність, громадянська участь, рівень стресостійкості та психологічного благополуччя. Ці показники важко виміряти традиційними статистичними методами, тому їх оцінка здійснюється загалом через соціологічні опитування, експертні шкали та індекси добробуту. Так, результати дослідження «Індекс соціального самопочуття» Інституту соціології НАН України дозволяють проаналізувати, якою мірою емоційний стан населення впливає на продуктивність, соціальну активність і життєві стратегії українців [20].

Такі показники дедалі частіше включаються у комплексні індекси оцінки людського капіталу, оскільки вони впливають на здатність людини адаптуватися до змін.

Не менш важливою є інтеграція у методологію оцінювання підходів, що враховують регіональні диспропорції розвитку людського капіталу. Україна характеризується значними відмінностями між регіонами за рівнем економічної активності, доступом до освіти та медичних послуг, інфраструктурою, рівнем оплати праці та умовами зайнятості. Використання регіональних індексів людського розвитку, які розробляються Програмою розвитку ООН та адаптовані українськими дослідниками, дає змогу оцінити

нерівності між областями, визначити проблемні зони та пріоритети політики регіонального розвитку [21].

Такий підхід сприяє формуванню адресної, а не універсальної політики підтримки людського капіталу.

Загалом розвиток методології оцінювання людського капіталу демонструє рух у напрямі комплексності, інтегрованості та інтердисциплінарності. Замість концентрування виключно на традиційних економічних показниках сучасні методики охоплюють індикатори здоров'я, освіти, соціального капіталу, цифрової грамотності, психологічного добробуту та інноваційної активності. Це дозволяє більш точно визначати сильні та слабкі сторони людського потенціалу, формувати науково обґрунтовані стратегії розвитку та ефективно управляти ресурсами національного масштабу.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасна система оцінювання якості людського капіталу потребує постійного вдосконалення, адаптації до швидких соціально-економічних змін та інтеграції нових джерел даних. Саме комплексність, багатокритеріальність та аналітична глибина є ключовими ознаками ефективних методологічних підходів, здатних забезпечити достовірне уявлення про стан і потенціал людського капіталу України в умовах трансформаційних процесів.

Узагальнення теоретичних підходів до оцінювання людського капіталу дає підстави виділити низку ключових проблем, що потребують подальшого аналізу у другому розділі роботи. Зокрема, йдеться про дисбаланс між рівнем освітньої підготовки населення та реальними потребами ринку праці, зниження якості людського капіталу внаслідок демографічних втрат і міграційних процесів, а також недостатню адаптацію існуючих методик оцінювання до умов воєнної економіки. Окремої уваги потребує питання регіональної нерівномірності розвитку людського капіталу та обмеженість статистичних інструментів для комплексної оцінки його якісних

характеристик, що ускладнює формування ефективної державної політики у цій сфері.

1.3 Зарубіжний досвід формування та управління розвитком людського капіталу

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції розвиток людського капіталу розглядається провідними країнами світу як стратегічний пріоритет соціально-економічної політики. Зарубіжний досвід свідчить, що ефективне управління людським капіталом ґрунтується не лише на збільшенні фінансових вкладень у соціальну сферу, а й на формуванні цілісних державних стратегій, орієнтованих на довгострокове зростання продуктивності праці, інноваційного потенціалу та якості життя населення. Саме тому аналіз міжнародних практик у цій сфері є важливим для обґрунтування напрямів удосконалення політики розвитку людського капіталу в Україні.

Особливу увагу в зарубіжній практиці приділяють ролі держави як координатора процесів формування людського капіталу. У більшості розвинених країн державна політика спрямована на створення умов для безперервного розвитку людини протягом усього життєвого циклу – від раннього дитинства до активного професійного довголіття. Такий підхід реалізується через інтеграцію освітньої, соціальної, інноваційної та трудової політики, що дозволяє забезпечити системний вплив на якісні характеристики трудових ресурсів [22].

Показовим у цьому контексті є досвід Сполучених Штатів Америки, де розвиток людського капіталу розглядається як ключовий чинник економічного лідерства. Державна політика США орієнтована на усунення бар'єрів, які обмежують реалізацію людського потенціалу, зокрема нерівний доступ до якісної освіти, охорони здоров'я та можливостей працевлаштування. Важливим елементом цієї політики є поєднання

федеральних програм із ініціативами на рівні штатів та місцевих громад, що дозволяє враховувати регіональні особливості розвитку людського капіталу [22].

Особливістю американської моделі розвитку людського капіталу є орієнтація на безперервне навчання протягом життя (lifelong learning) та тісний зв'язок системи освіти з потребами ринку праці. У США широко впроваджуються програми перекваліфікації дорослого населення, корпоративного навчання та партнерства між університетами й бізнесом, що сприяє швидкій адаптації робочої сили до технологічних змін. Крім того, значна увага приділяється розвитку STEM-освіти, цифрових компетентностей і підприємницьких навичок, що забезпечує формування інноваційного середовища та підтримує конкурентоспроможність економіки на глобальному рівні. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати індивідуальну продуктивність працівників, а й формувати стійку систему відтворення людського капіталу, орієнтовану на довгостроковий соціально-економічний розвиток.

Ефективність такої моделі зумовлена насамперед децентралізованим характером управління освітніми та соціальними програмами, що дозволяє штатам і місцевим громадам самостійно визначати пріоритети розвитку людського потенціалу з урахуванням специфіки регіональних ринків праці. Крім того, важливу роль відіграє активна участь приватного сектору у фінансуванні програм підвищення кваліфікації, що формує спільну відповідальність держави та бізнесу за якість людського капіталу. Така взаємодія сприяє формуванню гнучкої системи розвитку персоналу, здатної оперативно реагувати на структурні зміни в економіці та запити роботодавців.

У наукових дослідженнях та аналітичних матеріалах зазначається, що державні стратегії США у сфері розвитку людського капіталу охоплюють такі напрями, як інвестування в ранній розвиток дітей, модернізація системи освіти, підтримка професійної перепідготовки дорослого населення, стимулювання інноваційної зайнятості та зменшення соціальної нерівності.

Взаємозв'язок цих напрямів відображено на рис. 1.2, який демонструє комплексний характер державного підходу до усунення існуючих перешкод для розвитку людського капіталу [23].

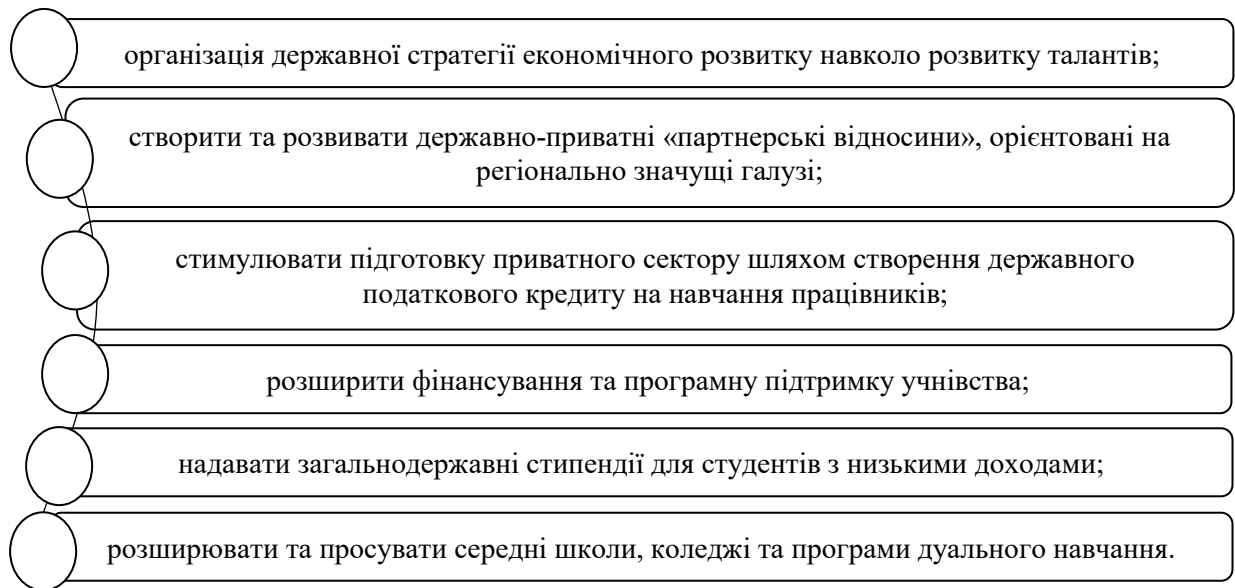


Рисунок 1.2 – Державні стратегії щодо усунення існуючих перешкод для розвитку людського капіталу у США

Джерело: адаптовано автором на основі аналітичних матеріалів Світового банку та наукових публікацій [23]

Аналіз наведеного рисунка дозволяє дійти висновку, що ключовою особливістю американської моделі є орієнтація не лише на економічні результати, а й на соціальну інклюзію та підвищення рівня людського розвитку. Це сприяє формуванню стійкої системи відтворення людського капіталу, здатної адаптуватися до технологічних змін і викликів ринку праці.

Не менш показовим є досвід країн Європейського Союзу, де розвиток людського капіталу тісно пов'язується з реалізацією концепції сталого розвитку та соціальної згуртованості. Європейська модель управління людським капіталом базується на принципах рівного доступу до освіти, активної політики зайнятості, захисту прав працівників і підтримки безперервного навчання. Значну роль у цьому процесі відіграють наднаціональні інституції ЄС, які формують спільні стратегічні орієнтири та фінансові інструменти підтримки розвитку людського потенціалу.

Важливим прикладом міжнародної підтримки розвитку людського капіталу є діяльність Світового банку, який реалізує численні інвестиційні проєкти у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інституційного розвитку. Зокрема, для України Світовий банк виступає одним із ключових партнерів у впровадженні реформ, спрямованих на підвищення якості людського капіталу та його адаптацію до сучасних викликів.

У табл. 1.3 наведено узагальнені дані щодо інвестицій Світового банку у розвиток людського капіталу в Україні, які відображають основні напрями фінансової підтримки та їх цільову спрямованість [24].

Таблиця 1.3

Інвестиції Світового банку у розвиток людського капіталу в Україні

Напрямок інвестування	Основна мета проєкту
Освіта	Підвищення якості та доступності освіти
Охорона здоров'я	Покращення медичних послуг та системи фінансування
Соціальний захист	Підтримка вразливих груп населення
Ринок праці	Сприяння зайнятості та розвитку навичок

Джерело: складено автором на основі матеріалів Світового банку [24]

Аналіз наведених даних свідчить, що міжнародний досвід формування та управління розвитком людського капіталу характеризується комплексністю, довгостроковою орієнтацією та тісною взаємодією державних і міжнародних інституцій. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті необхідності післявоєнного відновлення, модернізації економіки та збереження людського потенціалу як ключового ресурсу майбутнього розвитку.

Важливе місце у зарубіжному досвіді формування та управління розвитком людського капіталу посідають країни Північної Європи, зокрема Швеція, Фінляндія та Данія. Для цих держав характерною є соціально орієнтована модель розвитку, у межах якої людський капітал розглядається як суспільне благо, інвестиції в яке забезпечують довгострокову конкурентоспроможність національної економіки. Основний акцент робиться на рівному доступі населення до якісної освіти, високому рівні соціального

захисту та активній участі держави у фінансуванні програм людського розвитку.

Особливістю скандинавської моделі є орієнтація на безперервне навчання протягом життя (lifelong learning), що дозволяє адаптувати трудові ресурси до швидких технологічних змін. Державна політика у цій сфері передбачає тісну співпрацю між освітніми закладами, роботодавцями та органами влади, що сприяє формуванню актуальних професійних навичок і зменшенню структурного безробіття. Такий підхід забезпечує високий рівень зайнятості та продуктивності праці, що підтверджується стабільними позиціями скандинавських країн у міжнародних рейтингах людського розвитку та конкурентоспроможності [25].

Значний інтерес для дослідження становить також досвід Німеччини, де розвиток людського капіталу тісно пов'язаний із дуальною системою освіти. Поєднання теоретичного навчання у закладах освіти з практичною підготовкою на підприємствах дозволяє забезпечити високу відповідність професійних компетентностей потребам ринку праці. Така модель сприяє зниженню рівня молодіжного безробіття та підвищенню якості трудових ресурсів, що позитивно впливає на економічну стабільність країни.

У країнах Азії, зокрема в Японії та Південній Кореї, управління розвитком людського капіталу ґрунтується на поєднанні інтенсивних інвестицій у освіту, науку та технології з корпоративною культурою безперервного професійного вдосконалення. У цих державах значну роль відіграє приватний сектор, який активно інвестує у підвищення кваліфікації працівників і розвиток інноваційних компетентностей. Такий підхід сприяє формуванню високотехнологічної економіки та зростанню продуктивності праці.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити спільні риси ефективного управління розвитком людського капіталу, серед яких ключовими є стратегічне планування, міжсекторальна взаємодія та орієнтація на довгострокові результати. Важливою умовою успішності таких моделей є

стабільне інституційне середовище та наявність чітких механізмів моніторингу й оцінювання результатів реалізації державних програм.

Для України зарубіжний досвід має прикладне значення, оскільки демонструє можливості адаптації різних моделей управління людським капіталом з урахуванням національних особливостей. Зокрема, впровадження елементів дуальної освіти, розвиток системи безперервного навчання та активізація співпраці між державою, бізнесом і закладами освіти можуть стати важливими інструментами підвищення якості людського капіталу в умовах трансформаційної економіки.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду формування та управління розвитком людського капіталу свідчить, що успішні країни розглядають інвестиції в людину як пріоритетний напрям державної політики. Адаптація кращих міжнародних практик з урахуванням соціально-економічних реалій України створює передумови для підвищення ефективності використання людського потенціалу та забезпечення сталого розвитку національної економіки.

Узагальнення зарубіжного досвіду формування та управління розвитком людського капіталу дає підстави стверджувати, що ефективність національних моделей значною мірою визначається системністю державної політики та її орієнтацією на довгострокові соціально-економічні результати. У країнах із високим рівнем людського розвитку ключовим чинником успіху виступає узгодженість між освітньою, соціальною, інноваційною та трудовою політикою, що забезпечує безперервний процес нагромадження та відтворення людського капіталу.

Зарубіжна практика переконливо демонструє, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я та розвиток професійних навичок мають мультиплікативний ефект, впливаючи не лише на продуктивність праці, а й на рівень соціальної стабільності, інноваційну активність і конкурентоспроможність економіки в цілому. Водночас у більшості розвинених країн акцент робиться не лише на обсягах фінансування, а й на якості управління цими процесами, зокрема через

запровадження механізмів оцінювання результативності програм розвитку людського капіталу [26].

Важливим висновком є те, що успішні моделі управління людським капіталом характеризуються гнучкістю та здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема технологічних змін, демографічних зрушень і трансформації ринку праці. Саме тому такі країни активно впроваджують концепції навчання впродовж життя, підтримують розвиток цифрових компетентностей та стимулюють участь приватного сектору у формуванні людського потенціалу [27].

Для України вивчення та критичне осмислення зарубіжного досвіду має особливе значення в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Збереження та відновлення людського капіталу стає ключовою передумовою економічного зростання та соціальної згуртованості суспільства. Адаптація кращих міжнародних практик, з урахуванням національних інституційних можливостей та ресурсних обмежень, може сприяти підвищенню ефективності державної політики у сфері людського розвитку [21].

Отже, зарубіжний досвід формування та управління розвитком людського капіталу підтверджує доцільність комплексного підходу до оцінювання й розвитку людського потенціалу, що поєднує стратегічне планування, інвестиційну підтримку та системний моніторинг результатів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні засади формування та розвитку людського капіталу як ключового чинника соціально-економічного зростання. У підрозділі 1.1 узагальнено еволюцію наукових поглядів на сутність людського капіталу, розкрито його економічну природу та доведено, що сучасне трактування людського капіталу виходить за межі суто освітніх характеристик і охоплює знання, навички, здоров'я, мотивацію та інноваційний потенціал працівників.

У підрозділі 1.2 систематизовано підходи до класифікації інвестицій у людський капітал та обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до їх оцінювання. Встановлено, що витратний, доходний та інституційний підходи мають різну аналітичну цінність і можуть застосовуватись залежно від мети дослідження та доступності інформаційної бази. Також підтверджено, що інвестиції в людський капітал мають довгостроковий мультиплікативний ефект, який проявляється у підвищенні продуктивності праці, інноваційній активності та конкурентоспроможності економіки.

У підрозділі 1.3 проаналізовано основні методи оцінювання ефективності інвестування у людський капітал, серед яких виокремлено економетричні, статистичні та інтегральні підходи. Обґрунтовано доцільність поєднання кількісних і якісних методів аналізу з урахуванням специфіки національної економіки та галузевих особливостей.

Отже, результати першого розділу свідчать про складність і багатогранність процесів формування людського капіталу та необхідність використання системного підходу до його оцінювання. Отримані теоретичні положення та узагальнення створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу сучасного стану людського капіталу в Україні, визначення ключових проблем його розвитку та розроблення практичних рекомендацій, що будуть представлені у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

2.1 Сучасні тенденції та проблеми розвитку людського капіталу в Україні

Розвиток людського капіталу в Україні за останні роки відбувається в умовах багатовимірних викликів, серед яких демографічні зміни, війна, економічна стагнація, зміна структури зайнятості та трансформація ринку праці. Одним із основних показників якості людського капіталу є Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI). За даними Програми розвитку ООН (UNDP), у 2024 році ІЛР України становив 0,734, що відносить країну до групи з високим рівнем людського розвитку, проте це значення менше довоєнних рівнів і демонструє негативний вплив соціально-економічних шоків на складові людського розвитку – здоров'я, освіти та рівень життя населення [28].

Зниження ІЛР супроводжується значним падінням доходів на душу населення та обмеженням доступу до якісних послуг охорони здоров'я й освіти. У результаті соціально-економічних трансформацій відбувається, зокрема, скорочення працездатного населення, зміна пропорцій вікових груп та ризик старіння суспільства. За прогнозами експертів, чисельність населення України може скоротитися значно до середини XXI століття, що створює серйозний тиск на системи соціального забезпечення, охорони здоров'я та пенсійні механізми [29].

Також існують серйозні дисбаланси на ринку праці. Наприклад, сучасні дослідження вказують на нестачу кваліфікованих фахівців у ключових галузях, таких як медицина, освіта, технічні спеціальності, водночас спостерігається певний надлишок працівників у деяких секторах ІТ (що частково пояснюється змінами попиту під час війни) – це свідчить про розрив

між попитом роботодавців і наявними компетентностями трудових ресурсів [30].

Крім того, значної уваги потребує питання включення в робочу силу вразливих груп населення. Наприклад, лише близько 16% осіб з інвалідністю працездатного віку залучені до ринку праці, і лише аналогічний невеликий відсоток вакансій адаптований під їхні освітні та фізичні потреби. Це підкреслює наявність бар'єрів для повноцінної інтеграції всіх категорій населення в економічне життя країни [29].

Соціально-психологічний аспект людського капіталу також залишається проблемним. Наприклад, значна частина працюючих відчуває високий рівень стресу, що перевищує європейські показники, і це безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію та якість робочого життя. Така ситуація обумовлена як воєнними обставинами, так і тривалою невизначеністю щодо майбутнього, що впливає на цілісну картину розвитку людського капіталу.

Демографічні зміни також формують проблеми у відтворенні людського капіталу. Сучасні демографічні тенденції демонструють, що співвідношення працездатних до непрацездатних осіб поступово погіршується, що тягне за собою зростання навантаження на системи охорони здоров'я та соціального забезпечення, а також може зменшувати економічну активність у довгостроковій перспективі [29].

Важливим індикатором розвитку людського капіталу є показники зайнятості населення за віковими групами, які відображають реальний стан використання трудового потенціалу країни. За даними Державної служби статистики України, у 2020–2024 рр. відбулися істотні структурні зміни у віковому складі зайнятого населення, зокрема зменшення частки молоді у віці 15–24 років та зростання питомої ваги осіб старших вікових груп, що свідчить про процеси демографічного старіння та скорочення резервів відтворення людського капіталу [2].

Табл. 2.1 відображає динаміку рівня зайнятості населення України за основними віковими групами у 2020–2024 роках.

Таблиця 2.1

**Рівень зайнятості населення України за віковими групами у 2020–2024
рр., %**

Вікова група	2020	2021	2022	2023	2024*
15–24 роки	27,6	26,9	24,1	23,4	22,8
25–34 роки	71,8	72,4	69,3	68,7	67,9
35–49 років	76,1	76,8	73,5	72,4	71,6
50–59 років	64,3	65,1	62,7	61,9	61,2

Примітка: дані за 2024 рік попередні

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

[2]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку тенденцію до зниження рівня зайнятості практично у всіх вікових групах. Найбільш різке скорочення спостерігається серед молоді віком 15–24 роки, де рівень зайнятості за п'ять років знизився майже на 5 відсоткових пунктів. Така ситуація є надзвичайно загрозливою для формування майбутнього людського капіталу, оскільки молодь є базою для інноваційного розвитку, а її недостатня залученість до ринку праці спричиняє втрату трудового потенціалу та посилює ризики міграції.

У вікових групах 25–34 та 35–49 років також простежується негативна динаміка, що обумовлено як економічними чинниками, так і наслідками воєнних дій, мобілізаційних процесів, внутрішньої та зовнішньої міграції. Зменшення зайнятості серед найбільш економічно активної частини населення безпосередньо впливає на якість людського капіталу, оскільки знижуються можливості професійного розвитку, нагромадження досвіду та реалізації інтелектуального потенціалу [3].

Суттєвим чинником деградації людського капіталу є також стан здоров'я населення. За інформацією електронної системи охорони здоров'я України, зростає поширеність хронічних захворювань, а доступ до медичних послуг у сільських регіонах і прифронтових територіях залишається обмеженим, що негативно впливає на працездатність та тривалість активного трудового життя [19].

Освітня складова людського капіталу, попри відносно високий рівень охоплення населення вищою освітою, також зазнає значних трансформацій. Аналітичні матеріали ІДСД НАН України засвідчують наявність розриву між структурою підготовки фахівців та реальними потребами економіки, що проявляється у дефіциті кадрів технічних спеціальностей та надлишку випускників соціально-гуманітарних напрямів [3; 7]. Це підтверджує необхідність корекції державної освітньої політики з урахуванням пріоритетів відновлення економіки.

Окремого аналізу потребують регіональні диспропорції у формуванні та використанні людського капіталу. В Україні традиційно спостерігаються суттєві відмінності між областями за рівнем зайнятості, доступом до освітніх і медичних послуг, рівнем доходів населення та міграційною активністю. За даними ПРООН в Україні, регіони з потужною промисловою та освітньою базою демонструють вищі показники людського розвитку, тоді як сільські та прикордонні території характеризуються зростаючою депопуляцією і старінням населення [21].

Поглиблення регіональних диспропорцій у розвитку людського капіталу обумовлене не лише різною галузевою спеціалізацією територій, але й нерівномірністю розміщення соціальної інфраструктури, інвестиційних ресурсів та закладів вищої освіти. Так, великі міські агломерації акумулюють основний науково-освітній і кадровий потенціал країни, тоді як периферійні регіони стикаються з обмеженим доступом до якісних освітніх і медичних послуг, що стимулює міграційні потоки та призводить до втрати кваліфікованих кадрів. У довгостроковій перспективі така асиметрія створює ризики поглиблення соціально-економічної нерівності між регіонами та ускладнює формування єдиного простору розвитку людського капіталу.

Для наочного відображення регіональних відмінностей розвитку людського капіталу доцільно проаналізувати динаміку регіонального індексу людського розвитку за 2020–2023 рр., що наведена у табл. 2.2. У таблиці узагальнено значення індексу для окремих областей України та м. Києва, що

дозволяє простежити зміну рівня людського розвитку в регіональному розрізі в умовах соціально-економічних та воєнних викликів.

Таблиця 2.2

Регіональний індекс людського розвитку в окремих областях України у 2022–2025 рр.

Регіон	2022	2023	2024	2025
м. Київ	0,832	0,836	0,821	0,817
Дніпропетровська обл.	0,781	0,785	0,769	0,764
Львівська обл.	0,774	0,778	0,762	0,759
Полтавська обл.	0,768	0,771	0,756	0,751
Чернігівська обл.	0,742	0,745	0,728	0,721

Джерело: складено автором за матеріалами ПРООН в Україні та аналітичних доповідей ІДСД НАН України [3; 21]

Аналіз таблиці 2.2 засвідчує зниження значень регіонального індексу людського розвитку у 2024–2025 рр. практично в усіх регіонах, що пояснюється впливом повномасштабної війни, зменшенням інвестицій в освіту та охорону здоров'я, зростанням внутрішньої міграції та руйнуванням інфраструктури. Найвищі значення традиційно демонструє м. Київ, що підтверджує концентрацію освітнього, наукового та інноваційного потенціалу у столиці, тоді як північні та аграрні області залишаються менш привабливими для розвитку людського капіталу.

Важливою проблемою є зростання трудової міграції, яка суттєво трансформує структуру людського капіталу. За оцінками Світового банку, протягом 2022–2024 рр. кількість громадян України, що перебувають за кордоном з освітніми та трудовими цілями, істотно зросла, що створює ризики «витоку мізків» та втрати інтелектуального потенціалу держави [22; 24]. Особливо вразливою є група молодих спеціалістів із вищою освітою, для яких іноземні ринки праці пропонують вищий рівень доходів і кращі умови професійної реалізації.

Проблеми розвитку людського капіталу посилюються також структурними дисбалансами у системі освіти. За матеріалами ІДСД НАН України, спостерігається невідповідність між обсягами підготовки фахівців і

потребами ринку праці, що зумовлює надлишок економістів, юристів і менеджерів при нестачі інженерів, ІТ-фахівців та кваліфікованих робітників [3; 7]. У результаті значна частина випускників не працює за спеціальністю, що знижує ефективність інвестицій у людський капітал.

Окремо слід відзначити вплив цифровізації на розвиток людського капіталу. За даними OECD, країни з високим рівнем цифрових навичок населення мають значно вищі показники продуктивності праці та інноваційної активності [25; 27]. В Україні, попри активний розвиток електронних сервісів та дистанційного навчання, рівень цифрових компетентностей населення залишається нерівномірним, особливо серед старших вікових груп і мешканців сільських територій.

Стан здоров'я населення також виступає критично важливим фактором якості людського капіталу. Аналітичні матеріали електронної системи охорони здоров'я України свідчать про зростання рівня серцево-судинних захворювань, психоемоційних розладів і хронічних патологій, що безпосередньо знижує трудову активність і тривалість продуктивного життя населення [19]. Це вимагає посилення ролі профілактичної медицини та формування культури здорового способу життя.

Важливою складовою сучасного стану людського капіталу України є також ситуація на ринку праці, яка відображає реальні можливості реалізації набутих знань і навичок. За даними Державної служби статистики України, протягом 2020–2023 рр. спостерігається зниження рівня зайнятості населення працездатного віку, особливо у вікових групах 25–39 років, що є ключовими для формування високоякісного людського капіталу [2]. Така тенденція пов'язана не лише з воєнними діями, але й із тривалими структурними проблемами економіки, низьким рівнем оплати праці у соціально значущих галузях, а також відсутністю стабільних перспектив професійного зростання.

Суттєвий вплив на якість людського капіталу справляє скорочення інвестицій у розвиток персоналу на рівні підприємств. За матеріалами ІДСД НАН України, в умовах економічної нестабільності підприємства все частіше

скорочують витрати на підвищення кваліфікації, корпоративне навчання та розвиток компетентностей працівників, що призводить до поступової деградації професійного потенціалу трудових ресурсів [3]. Втрата системності у підготовці кадрів знижує адаптивність економіки до інноваційних змін та ускладнює перехід до моделі економіки знань.

Особливої уваги заслуговує проблема професійної дезадаптації населення в умовах трансформації економічної структури. Згідно з науковими дослідженнями, в Україні досі домінує застаріла модель підготовки кадрів, орієнтована на традиційні галузі, що не враховує потреб цифрової економіки та ринку високотехнологічної праці [8; 10]. Як наслідок, значна частина працездатного населення не володіє навичками, затребуваними сучасними роботодавцями, що спричиняє зростання прихованого безробіття та зниження загальної продуктивності праці.

Негативні тенденції посилюються регіональною асиметрією у фінансуванні соціальної сфери. Аналіз бюджетних видатків свідчить про те, що у депресивних регіонах витрати на освіту, охорону здоров'я та розвиток людського потенціалу є істотно нижчими, ніж у великих містах і промислових центрах, що формує «порочне коло» відставання таких територій [21; 24]. У довгостроковій перспективі це призводить до подальшого відтоку молоді, старіння населення та втрати можливостей відновлення соціально-економічного потенціалу регіонів.

Водночас варто зазначити, що в Україні зберігаються значні резерви для відновлення та розвитку людського капіталу. Зокрема, активне впровадження програм неформальної освіти, онлайн-курсів і короткострокових програм перекваліфікації відкриває нові можливості для професійної мобільності населення та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках праці [25; 27]. Однак ефективність таких ініціатив значною мірою залежить від координації державної політики, роботодавців та освітніх закладів.

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій свідчить, що людський капітал України перебуває у фазі глибокої трансформації, яка супроводжується як деструктивними процесами (міграція, втрата кадрів, погіршення здоров'я населення), так і появою нових можливостей, пов'язаних із цифровізацією, зміною форматів освіти та оновленням вимог до професійних компетентностей. Саме ця суперечливість формує складний контекст подальшого дослідження, що потребує комплексної кількісної оцінки у наступному підрозділі.

Узагальнюючи, можна зазначити, що розвиток людського капіталу в Україні відбувається в умовах комплексного впливу демографічних зрушень, освітніх дисбалансів, регіональних нерівностей, міграційних процесів та викликів цифрової трансформації. Сукупність зазначених проблем зумовлює необхідність формування нових підходів до державної політики у сфері людського розвитку, що передбачає цільові інвестиції у молодь, освіту, здоров'я та регіональний розвиток як основу післявоєнного відновлення економіки.

2.2 Комплексна оцінка людського капіталу України на основі статистичних показників та міжнародних рейтингів

Для формування комплексного уявлення про рівень розвитку людського капіталу України доцільно поєднати аналіз національних статистичних показників із результатами міжнародних рейтингів та індексів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити внутрішні структурні зміни, але й зіставити позиції України з іншими країнами світу, визначивши її конкурентні переваги та проблемні зони.

Найбільш узагальнюючим міжнародним показником є Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI), який розраховується Програмою розвитку ООН на основі трьох складових: тривалості життя, рівня освіти та валового національного доходу на душу населення [18; 28]. За даними звітів

UNDP, упродовж 2020–2023 рр. Україна зберігала статус країни з високим рівнем людського розвитку, однак спостерігалось погіршення позицій у рейтингу внаслідок економічних втрат, демографічних змін та воєнних дій [21; 28].

Перед проведенням детального аналізу доцільно узагальнити динаміку основних складових індексу людського розвитку України у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складових Індексу людського розвитку України у 2022–2025 рр.

Рік	Очікувана тривалість життя, років	Середня тривалість навчання, років	ВНД на душу населення, дол. США (ПКС)	HDI
2022	72,1	11,4	13 200	0,773
2023	71,9	11,5	13 800	0,779
2024	70,8	11,3	12 100	0,764
2025	70,5	11,2	11 500	0,758

Джерело: сформовано автором на основі даних UNDP [18; 28]

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що у 2024–2025 рр. відбулося зниження майже всіх компонентів HDI. Найбільш відчутним є скорочення очікуваної тривалості життя та падіння доходів населення, що зумовлено погіршенням доступу до медичних послуг, зростанням рівня стресових розладів та економічною нестабільністю в умовах воєнного стану. Зменшення середньої тривалості навчання свідчить про втрати в освітньому секторі, пов'язані з міграцією студентів та порушенням функціонування навчальних закладів.

Водночас варто зазначити, що зниження інтегрального показника людського розвитку не є ізольованим процесом, а відображає погіршення становища на ринку праці та у соціально-економічному середовищі загалом. Падіння доходів населення безпосередньо обмежує можливості інвестування домогосподарств у власну освіту та здоров'я, тоді як скорочення тривалості навчання знижує адаптивність робочої сили до структурних змін в економіці. У сукупності ці чинники формують негативний причинно-наслідковий зв'язок між якістю людського капіталу та рівнем економічної активності, що

зумовлює доцільність подальшого аналізу зайнятості населення як одного з ключових індикаторів його відтворення.

Так, за даними Державної служби статистики України, у 2021–2023 рр. відбулося суттєве скорочення рівня зайнятості населення працездатного віку, особливо у віковій групі 25–49 років, яка традиційно формує ядро національного людського капіталу. Частка зайнятого населення цієї групи зменшилась на кілька відсоткових пунктів, що супроводжувалося зростанням частки економічно неактивних осіб та вимушеної неповної зайнятості [2]. У структурі безробіття посилилася роль тривалої втрати роботи, що негативно впливає на професійні навички, знижує мотивацію до навчання та сприяє міграційним настроям. За оцінками Світового банку, погіршення ситуації на ринку праці в Україні у воєнний період спричинило не лише втрату доходів, але й деградацію якісних характеристик робочої сили, зокрема через переривання освітніх траєкторій та скорочення доступу до професійного розвитку [22; 24].

Паралельно зі скороченням зайнятості посилилася регіональна асиметрія відтворення людського капіталу. За матеріалами ПРООН та аналітичними звітами ІДСД НАН України, у східних та південних регіонах спостерігається значно вищий рівень втрати трудового потенціалу, що зумовлено руйнуванням інфраструктури, переміщенням закладів освіти та охорони здоров'я, а також масштабними внутрішніми міграційними потоками [3; 21]. Унаслідок цього людський капітал дедалі більше концентрується у великих міських агломераціях та відносно безпечних регіонах, тоді як депресивні території втрачають кадрову базу для відновлення економіки. Така просторово-структурна деформація не лише поглиблює соціально-економічну нерівність, але й ускладнює формування єдиної стратегії розвитку людського капіталу на національному рівні.

Важливим елементом комплексної оцінки людського капіталу є аналіз взаємозв'язку між його ключовими складовими, оскільки саме синергія між освітою, здоров'ям та економічною активністю формує реальний потенціал

розвитку країни. У наукових дослідженнях наголошується, що ізольоване зростання окремих показників, наприклад, рівня охоплення освітою без паралельного підвищення якості медичних послуг або створення робочих місць, не забезпечує довгострокового ефекту для розвитку людського капіталу [4; 10]. В українських реаліях дана проблема набуває особливої актуальності, оскільки інвестиції у людський розвиток часто мають фрагментарний характер і не підтримуються системними економічними стимулами.

Для узагальнення структури взаємозв'язків між основними компонентами людського капіталу доцільно представити схему комплексної оцінки людського капіталу України, що відображає логіку інтеграції статистичних показників і міжнародних рейтингів та подана на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Схема комплексної оцінки людського капіталу України

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів UNDP та Світового банку [18; 22; 24]

Наведена схема відображає, що людський капітал формується під одночасним впливом освітніх, демографічних та економічних чинників, а його рівень оцінюється через поєднання національних статистичних даних і результатів міжнародних рейтингів. Центральне місце у схемі займає інтегральний показник людського капіталу, який є похідною від стану

здоров'я населення, якості освіти, рівня доходів та зайнятості. Міжнародні індекси при цьому виконують функцію зовнішнього порівняльного інструменту, що дозволяє визначити відносну позицію України у глобальному вимірі.

Окремої уваги заслуговує оцінка кореляційного зв'язку між окремими складовими людського капіталу. На основі матеріалів Світового банку встановлено, що між рівнем освіти населення та доходами на душу населення спостерігається стійка позитивна залежність, що підтверджує економічну доцільність інвестування у систему освіти як інструменту зростання продуктивності праці [22; 26]. В Україні дана залежність проявляється меншою мірою через структурні диспропорції ринку праці та обмежений попит на висококваліфіковану працю, однак у довгостроковій перспективі її посилення є необхідною умовою модернізації економіки.

Крім того, дослідження OECD засвідчують, що країни з вищим рівнем цифрових навичок дорослого населення демонструють кращі показники зайнятості та швидшу адаптацію до технологічних змін [25; 27]. В Україні ж зберігається розрив між рівнем формальної освіти та практичними компетентностями, що знижує ефективність використання наявного людського потенціалу. Це вимагає інтеграції показників цифрової грамотності та неформальної освіти у систему оцінки людського капіталу, що наразі залишається недостатньо розробленим напрямом державної статистики.

Недостатня відповідність між освітніми результатами та потребами сучасного ринку праці посилює структурні дисбаланси у відтворенні людського капіталу. Це проявляється у зростанні частки зайнятих на роботах, що не відповідають отриманій кваліфікації, та у зниженні віддачі від інвестицій у вищу освіту. За оцінками вітчизняних дослідників, в умовах цифрової трансформації саме поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти має стати базою формування конкурентоспроможної робочої сили [7; 10]. У зв'язку з цим комплексна оцінка людського капіталу

потребує використання узагальнених індикаторів, які дозволяють одночасно враховувати освітні, економічні та соціальні параметри його розвитку.

З метою узагальнення результатів комплексної оцінки людського капіталу України доцільно зіставити основні статистичні та рейтингові індикатори, що відображають динаміку його розвитку за останні роки. Перед представленням узагальнених результатів сформуємо таблицю 2.4, у якій інтегровано ключові показники, що характеризують стан людського капіталу України у 2020–2023 рр.

Таблиця 2.4

**Узагальнена динаміка основних індикаторів людського капіталу
України у 2022–2025 рр.**

Показник	2022	2023	2024	2025
Індекс людського розвитку (HDI)	0,773	0,779	0,764	0,758
Рівень зайнятості населення 25–39 років, %	72,8	73,5	65,2	63,7
Очікувана тривалість життя, років	72,1	71,9	70,8	70,5
ВНД на душу населення, дол. США (ПКС)	13 200	13 800	12 100	11 500
Частка дорослого населення з базовими цифровими навичками, %*	55	56	52	50

* оціночні дані на основі матеріалів OECD

Джерело: складено автором на основі даних UNDP, Держстату України та OECD [2; 18; 25; 28]

Аналіз таблиці 2.4 підтверджує наявність негативної динаміки практично за всіма ключовими індикаторами людського капіталу у 2024–2025 рр. Падіння індексу людського розвитку супроводжується скороченням рівня зайнятості, зменшенням доходів населення та погіршенням показників здоров'я, що в сукупності формує ризики втрати якісного кадрового потенціалу. Особливо загрозливою є тенденція зниження частки населення з базовими цифровими навичками, оскільки саме ці компетентності визначають здатність економіки до відновлення на інноваційній основі.

Виявлені негативні зрушення мають не фрагментарний, а системний характер, оскільки охоплюють одночасно демографічну, освітню, економічну та соціальну складові людського капіталу. Зниження рівня зайнятості та

доходів населення безпосередньо впливає на можливості інвестування домогосподарств у освіту й охорону здоров'я, що, своєю чергою, погіршує якість робочої сили та обмежує потенціал відновлення економіки. Таким чином формується замкнене коло деградації людського капіталу, за якого кожна негативна тенденція підсилює інші, що потребує переходу від розрізненого аналізу окремих показників до комплексного осмислення їх взаємозв'язків.

Для систематизації отриманих результатів доцільно узагальнити взаємозв'язок між основними складовими людського капіталу та показниками соціально-економічного розвитку України у вигляді аналітичної схеми, поданої на рис. 2.2.

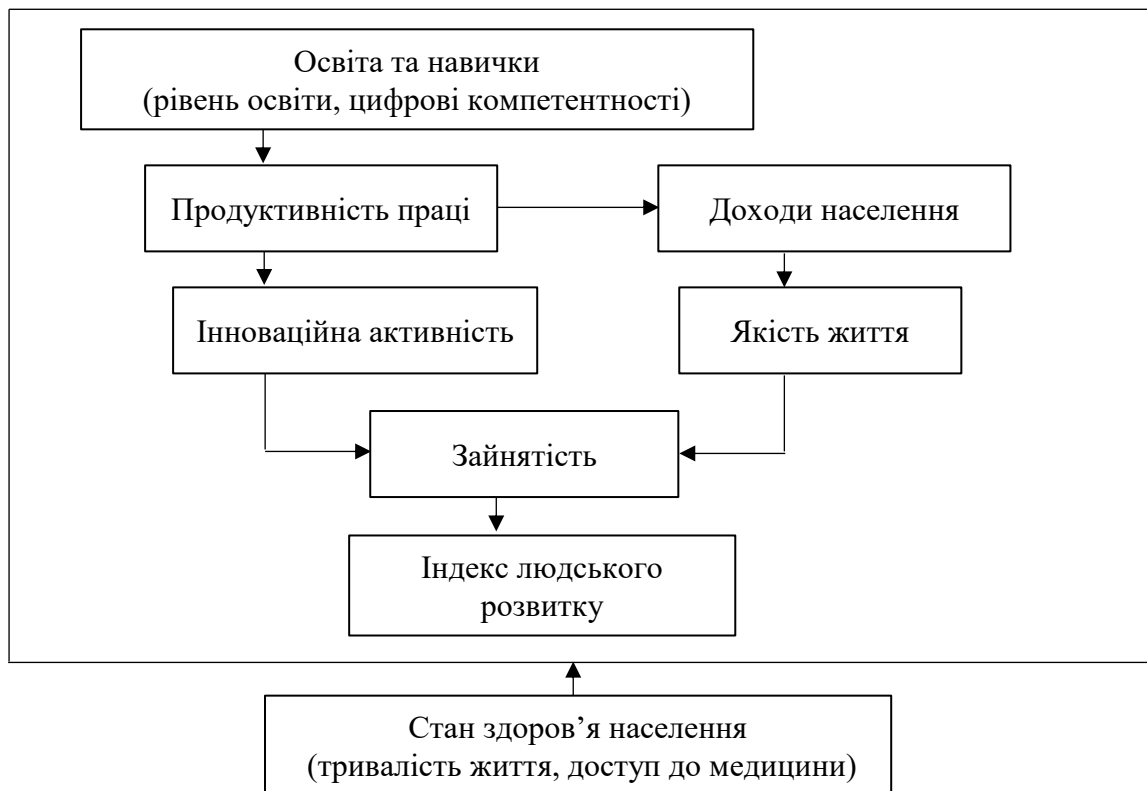


Рисунок 2.2 – Схема взаємозв'язку ключових компонентів людського капіталу та індикаторів його розвитку в Україні

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів UNDP, OECD та Світового банку [18; 22; 25; 26]

Як свідчить рисунок 2.2, людський капітал формується як результат взаємодії освітніх, економічних та соціально-демографічних чинників.

Порушення рівноваги хоча б в одному з елементів (наприклад, погіршення стану здоров'я або зниження рівня цифрових компетентностей) зумовлює негативний мультиплікативний ефект для інших складових системи. Зокрема, зниження якості освіти обмежує інноваційну активність, що в довгостроковій перспективі призводить до падіння продуктивності праці та зменшення доходів населення. У свою чергу, низькі доходи знижують можливості інвестування у власний розвиток і поглиблюють соціальну нерівність.

Сформована система взаємозв'язків зумовлює необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих індикаторів до побудови інтегральних моделей оцінювання людського капіталу, які дозволяють виявити приховані причинно-наслідкові залежності між якістю освіти, станом здоров'я населення та рівнем економічної активності. Саме такі моделі створюють аналітичне підґрунтя для визначення «вузьких місць» у відтворенні людського капіталу та формування цільових управлінських рішень, орієнтованих не лише на стабілізацію ситуації, а й на забезпечення довгострокового розвитку.

З урахуванням зазначеного у даному підрозділі доцільно застосувати інтегральний підхід до оцінювання людського капіталу, що поєднує статистичні показники Державної служби статистики України, результати міжнародних рейтингів ПРООН, Світового банку та OECD, а також національні аналітичні розробки ІДСД НАН України [2; 3; 18; 22; 25]. Методологія інтегральної оцінки передбачає нормування показників за основними складовими людського капіталу (освітньою, демографічною, економічною та соціальною), формування зведеного індексу та подальше зіставлення його динаміки за 2020–2023 рр. Такий підхід дозволяє не лише кількісно оцінити стан людського капіталу, а й виявити ключові чинники, що визначають його зміни в умовах воєнно-економічних трансформацій.

Узагальнюючи результати комплексної оцінки людського капіталу України на основі статистичних показників та міжнародних рейтингів, можна констатувати наявність стійких структурних дисбалансів у його відтворенні, що проявляються у зниженні якості трудового потенціалу, регіональних

нерівностях та недостатній адаптації до викликів цифрової економіки. Водночас виявлені тенденції дозволяють окреслити потенційні резерви розвитку, пов'язані з підвищенням ефективності освітньої системи, розвитком цифрових компетентностей та формуванням сприятливих умов для економічної активності населення. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого дослідження людського ресурсу на мікрорівні, що зумовлює доцільність переходу до комплексного оцінювання людського ресурсу конкретної установи – Ліцею № 2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області у підрозділі 2.3.

2.3 Комплексне оцінювання людського ресурсу Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області (на прикладі педагогічних працівників)

Об'єктом прикладного дослідження у межах даного підрозділу обрано Ліцей №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області, який виступав базою переддипломної практики та надає репрезентативну можливість здійснити оцінювання людського ресурсу закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації та цифрової трансформації освітнього середовища. Ліцей є опорним освітнім осередком громади та реалізує освітні програми для учнів базової та старшої школи, що підтверджується офіційними матеріалами закладу та публічною інформацією, розміщеною на його сайті [31].

У структурі людського ресурсу ліцею ключову роль відіграють педагогічні працівники, оскільки саме від їхньої професійної компетентності, рівня мотивації та цифрової готовності залежить якість освітнього процесу та конкурентоспроможність закладу в освітньому просторі громади. Відповідно до матеріалів додатків звіту з практики, у ліцеї функціонує сформований педагогічний колектив, який характеризується стабільною чисельністю,

наявністю фахівців вищої кваліфікаційної категорії та позитивною динамікою підвищення кваліфікації.

Для здійснення комплексного оцінювання людського ресурсу було використано поєднання кількісних і якісних показників, а саме: чисельність педагогів, рівень освіти, кваліфікаційні категорії, стаж педагогічної діяльності, участь у програмах підвищення кваліфікації, а також елементи цифрової компетентності. Такий підхід відповідає рекомендаціям сучасних досліджень у сфері освітньої економіки та менеджменту людського капіталу [31].

Передумовою подальшого аналізу є узагальнення основних характеристик кадрового складу ліцею у вигляді статистичної таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Кількісна характеристика педагогічних працівників Ліцею №2
Підгородненської міської ради за 2022–2025 рр.**

Показник	2022	2023	2024	2025
Загальна чисельність педагогів, осіб	38	36	35	34
Частка педагогів вищої категорії, %	42	44	47	49
Середній стаж роботи, років	17,8	18,1	18,4	18,9
Частка педагогів з цифровими курсами, %	28	34	41	53

Джерело: узагальнено автором за матеріалами ліцею та додатками до звіту з практики [31]

Аналіз таблиці 2.5 свідчить про поступове скорочення загальної чисельності педагогічного персоналу, що відображає загальноукраїнські тенденції старіння кадрів та міграційних процесів. Водночас спостерігається позитивна динаміка зростання частки вчителів вищої кваліфікаційної категорії, що підтверджує якісне оновлення кадрового потенціалу ліцею. Особливо показовим є зростання частки педагогів, які пройшли курси з цифрових компетентностей: з 28 % у 2022 р. до 53 % у 2025 р., що демонструє адаптацію закладу до викликів дистанційного та змішаного навчання.

Для оцінки вікової структури педагогічного колективу на рис. 2.3 було сформовано відповідну діаграму, що дозволяє виявити потенційні ризики відтворення людського ресурсу в середньостроковій перспективі.



Рисунок 2.3 – Вікова структура педагогічних працівників Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області у 2025 році

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів переддипломної практики та внутрішніх документів Ліцею №2 [31]

Рисунок 2.3 свідчить, що у віковій структурі педагогічного колективу Ліцею №2 переважають працівники віком 41–50 років, частка яких становить 34 %, що характеризує колектив як достатньо досвідчений та професійно сформований. Значну частку також складають педагоги віком 31–40 років (28 %), які формують кадровий резерв закладу та забезпечують наступність поколінь. Водночас частка молодих спеціалістів віком до 30 років залишається відносно невисокою (12 %), що створює потенційні ризики старіння кадрового потенціалу у середньостроковій перспективі. Сумарна частка педагогів віком понад 50 років (51–60 років – 20 % та понад 60 років – 6 %) становить 26 %, що зумовлює необхідність активізації політики залучення молодих кадрів та розвитку програм наставництва з метою забезпечення сталого відтворення людського ресурсу ліцею.

Для подальшої деталізації якості людського ресурсу педагогічного колективу було здійснено оцінювання рівня цифрових компетентностей викладачів Ліцею №2. Актуальність такого аналізу зумовлена впровадженням

елементів дистанційного та змішаного навчання, використанням електронних журналів, платформ Google Workspace for Education та участю педагогів у національних програмах цифровізації освіти, що відображено в офіційних матеріалах закладу та звітах про освітню діяльність [31].

На рис. 2.4 подано результати групування педагогів за рівнем володіння цифровими інструментами, сформовані на основі анкетування, проведеного під час проходження переддипломної практики.

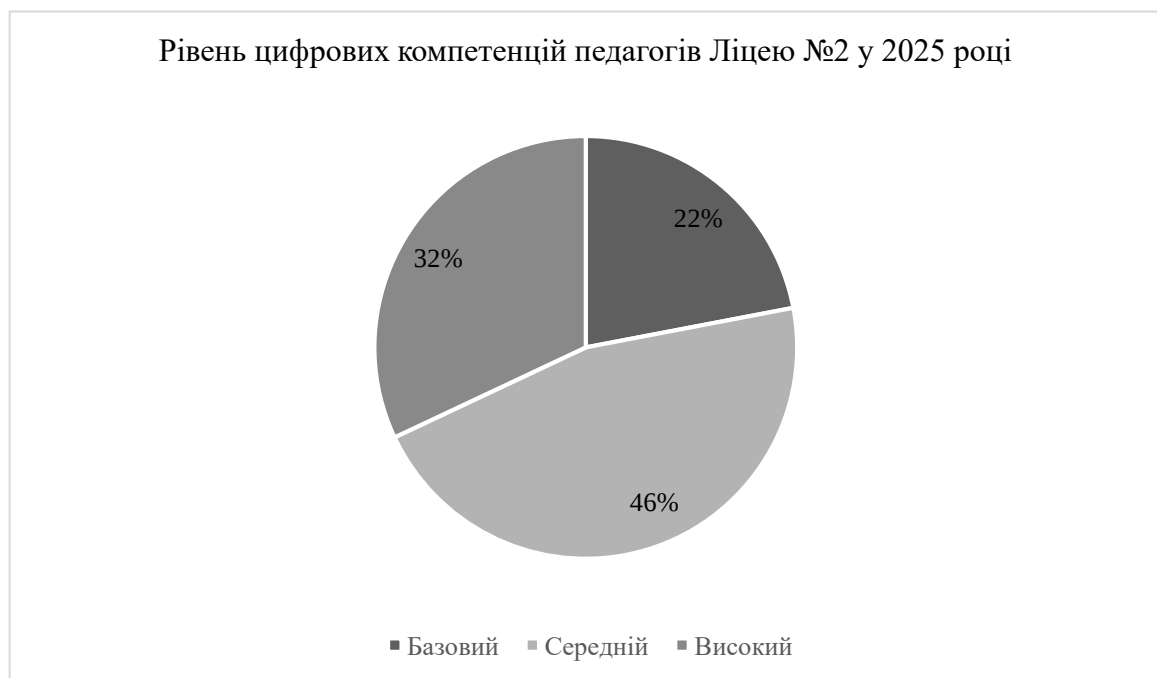


Рисунок 2.4 – Рівень цифрових компетенцій педагогів Ліцею №2 у 2025 році

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування педагогічних працівників Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області під час проходження переддипломної практики та матеріалів офіційного сайту закладу [31]

Аналіз рисунка 2.4 свідчить, що найбільшу частку становлять педагоги із середнім рівнем цифрових компетентностей (46 %), які впевнено використовують електронні платформи для підготовки матеріалів та комунікації з учнями, але рідко застосовують інструменти освітньої аналітики та інтерактивні сервіси. Водночас 32 % викладачів мають високий рівень цифрової грамотності, що підтверджується їх участю у всеукраїнських освітніх проєктах, вебінарах і використанні інноваційних методик навчання, інформація про які регулярно публікується на сайті закладу [31].

Разом із тим наявність 22 % педагогів із базовим рівнем цифрових навичок формує потенційні ризики зниження якості освітнього процесу, особливо в умовах переходу до змішаного формату навчання, що підкреслюється у рекомендаціях Міністерства освіти і науки України щодо розвитку цифрової компетентності педагогічних працівників.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про необхідність системного підвищення кваліфікації педагогів Ліцею №2 у сфері цифрової освіти шляхом залучення до сертифікаційних програм, онлайн-курсів та участі в регіональних проєктах професійного розвитку, що сприятиме зростанню якості людського ресурсу закладу та підвищенню його конкурентоспроможності в освітньому просторі Дніпропетровської області.

Для поглиблення комплексної оцінки людського ресурсу доцільно проаналізувати кадровий потенціал Ліцею №2 у розрізі кваліфікаційних категорій та педагогічних звань. Такий підхід дозволяє визначити рівень професійної зрілості педагогічного колективу, його атестаційний потенціал і спроможність забезпечувати стабільну якість освітніх послуг. Узагальнені дані щодо структури педагогічних працівників за кваліфікаційними категоріями подано в табл. 2.6, яка сформована на основі інформації з офіційного сайту закладу та матеріалів, оприлюднених органами місцевого самоврядування [31].

Таблиця 2.6

Розподіл педагогічних працівників Ліцею №2 за кваліфікаційними категоріями у 2025 р.

Кваліфікаційна категорія	Кількість осіб	Частка, %
Спеціаліст	7	14
Спеціаліст II категорії	9	18
Спеціаліст I категорії	13	26
Спеціаліст вищої категорії	21	42
Разом	50	100

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області [31]

Аналіз таблиці 2.6 свідчить, що майже половина педагогічного складу (42 %) має вищу кваліфікаційну категорію, що є індикатором високого рівня професійної підготовки та стабільності кадрового ядра закладу. Водночас частка педагогів із початковими категоріями (спеціаліст та спеціаліст II категорії) становить 32 %, що формує потенціал для внутрішнього професійного зростання за умови ефективної системи наставництва та підвищення кваліфікації.

Разом із формальною кваліфікаційною структурою важливою характеристикою якості людського ресурсу є рівень його професійної мобільності та готовності до інновацій. Наявність значної частки педагогів із вищою категорією створює сприятливі умови для поширення передового педагогічного досвіду в межах закладу, формування шкіл наставництва та внутрішніх методичних осередків. Водночас група педагогів із початковими категоріями розглядається як цільова аудиторія для активного залучення до програм підвищення кваліфікації, участі у сертифікаційних курсах і проєктній діяльності, що дозволяє забезпечити відтворення та якісне оновлення кадрового потенціалу ліцею в середньостроковій перспективі.

З огляду на це, оцінювання інноваційного потенціалу педагогічного колективу має ґрунтуватися не лише на формальних атестаційних показниках, а й на фактичній участі в заходах безперервного професійного розвитку, зокрема у курсах підвищення кваліфікації, освітніх проєктах, тренінгах, фахових конкурсах та експериментальній роботі. Саме така активність відображає реальний рівень адаптивності педагогів до сучасних викликів освітнього середовища та їх готовність до впровадження інноваційних освітніх практик [31].

Для оцінювання інноваційного потенціалу людського ресурсу доцільно проаналізувати активність педагогів Ліцею №2 у заходах професійного розвитку, проєктній та методичній діяльності. Узагальнені результати участі педагогічних працівників у курсах підвищення кваліфікації, освітніх проєктах, тренінгах і фахових конкурсах подано в табл. 2.7, що дозволяє кількісно

оцінити рівень залученості колективу до процесів безперервного професійного розвитку.

Таблиця 2.7

Участь педагогічних працівників Ліцею №2 у формах підвищення кваліфікації у 2022–2024 рр.

Форма професійного розвитку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Курси підвищення кваліфікації МОН / ІППО	31	37	41
Онлайн-курси на платформах Prometheus, EdEra	18	26	33
Участь у всеукраїнських освітніх проєктах	9	14	19
Вебінари та професійні спільноти	22	29	36

Джерело: сформовано автором за матеріалами звітів закладу та відкритих публікацій [31; 32]

Дані таблиці 2.7 демонструють позитивну динаміку участі педагогів у заходах професійного розвитку. Особливо швидко зростає частка викладачів, залучених до онлайн-курсів та вебінарів, що корелює з процесами цифровізації освітнього середовища та впровадження дистанційних форм навчання в Україні.

Зростання інтенсивності професійного розвитку педагогів створює підґрунтя для підвищення якості освітнього процесу та має безпосередньо відображатися на навчальних досягненнях учнів. Тому доцільно перейти від аналізу внутрішньої активності педагогічного колективу до оцінювання результативності його роботи через освітні результати здобувачів освіти, що є інтегральним показником ефективності використання людського ресурсу закладу.

Окремої уваги заслуговує аналіз результативності педагогічної діяльності, який доцільно здійснити шляхом узагальнення показників участі учнів Ліцею №2 у предметних олімпіадах, конкурсах та результатів ЗНО/НМТ. Відповідні кількісні дані щодо динаміки досягнень здобувачів освіти за останні роки подано в табл. 2.8, що дає змогу оцінити вплив якості педагогічного складу на освітні результати закладу.

Таблиця 2.8

**Основні показники результативності освітньої діяльності Ліцею №2 у
2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість призових місць на міських олімпіадах	17	21	25
Кількість призових місць на обласних етапах	4	6	8
Частка випускників із НМТ >160 балів, %	38	42	47

Джерело: сформовано автором за матеріалами звітів закладу та відкритих публікацій [31; 32]

Аналіз таблиці 2.8 засвідчує зростання результативності освітнього процесу, що опосередковано відображає якість людського ресурсу ліцею. Поступове підвищення частки випускників з високими результатами НМТ та збільшення кількості призових місць у предметних олімпіадах свідчить про підвищення ефективності педагогічної діяльності та результативність інвестицій у професійний розвиток кадрів.

Отримані результати дають змогу простежити причинно-наслідковий зв'язок між характеристиками педагогічного колективу та навчальними досягненнями учнів: зростання частки викладачів із вищою кваліфікаційною категорією, активна участь у програмах підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетентностей формують освітнє середовище, орієнтоване на результат. Таким чином, людський ресурс ліцею виступає не лише фактором стабільності функціонування закладу, а й ключовим драйвером підвищення його конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Отже, комплексне оцінювання людського ресурсу Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області дозволяє констатувати наявність сформованого професійного ядра, позитивну динаміку підвищення кваліфікації та зростання освітніх результатів учнів. Водночас зберігаються резерви розвитку, пов'язані з оновленням кадрового складу, підвищенням цифрових компетентностей та розширенням участі педагогів у проєктній і науково-методичній діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У розділі 2 здійснено аналітико-дослідницьке узагальнення сучасного стану людського капіталу України та проведено прикладне комплексне оцінювання людського ресурсу на рівні конкретної установи – Ліцею №2 Підгородненської міської ради Дніпропетровської області.

У ході аналізу загальнонаціональних тенденцій розвитку людського капіталу встановлено, що у 2020–2024 рр. в Україні спостерігається погіршення основних індикаторів людського розвитку, зокрема рівня зайнятості, доходів населення та показників здоров'я, що посилює ризики втрати якісного кадрового потенціалу. Виявлено зниження позицій України в міжнародних рейтингах розвитку людського капіталу, що підтверджує системний характер проблем у сфері освіти, охорони здоров'я та ринку праці.

Обґрунтовано, що особливу загрозу для економічного відновлення становить недостатній рівень цифрових компетентностей населення, який формує розрив між формальною освітою та реальними потребами ринку праці. Це актуалізує необхідність інтеграції показників цифрової грамотності до системи оцінки людського капіталу та формування політики безперервного навчання.

Комплексне оцінювання людського ресурсу Ліцею №2 дозволило виявити сформоване професійне ядро педагогічного колективу, що характеризується переважанням працівників середнього та старшого віку, високою часткою педагогів з вищою кваліфікаційною категорією та позитивною динамікою підвищення кваліфікації. Водночас встановлено ризики старіння кадрів і недостатньої частки молодих спеціалістів, що у перспективі може негативно вплинути на відтворення кадрового потенціалу закладу.

Проаналізовані дані щодо цифрових компетентностей педагогів свідчать про домінування середнього рівня цифрової грамотності, що забезпечує базове функціонування освітнього процесу, але не формує стійких передумов

для впровадження освітніх інновацій. Це зумовлює необхідність системного підвищення кваліфікації у сфері цифрової освіти та розширення участі викладачів у сертифікаційних і проєктних програмах.

Узагальнення показників участі педагогів у заходах професійного розвитку та аналіз результатів освітньої діяльності (участь учнів у конкурсах, олімпіадах, результати НМТ) підтвердили наявність позитивного взаємозв'язку між якістю людського ресурсу та результативністю навчального процесу, що свідчить про ефективність інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Таким чином, результати розділу 2 створюють аналітичну базу для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людським капіталом як на рівні окремої освітньої установи, так і в межах регіональної та національної освітньої політики, що буде реалізовано у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

3.1 Необхідність застосування проєктного підходу до управління людським розвитком

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, структурними деформаціями ринку праці, зростанням масштабів трудової міграції, диспропорціями між системою освіти та потребами роботодавців, а також значними втратами людського капіталу внаслідок воєнних дій. За таких умов традиційні інструменти державного регулювання людського розвитку, що ґрунтуються переважно на програмно-цільових підходах із жорстко фіксованими показниками, виявляються недостатньо гнучкими та малоефективними.

У наукових дослідженнях останніх років усе частіше підкреслюється необхідність переходу від декларативних стратегій до практикоорієнтованих управлінських моделей, заснованих на принципах проєктного менеджменту. Зокрема, фахівці Національного інституту стратегічних досліджень відзначають, що застосування проєктного підходу у сфері гуманітарного розвитку дозволяє поєднати стратегічні пріоритети держави з конкретними інструментами їх реалізації, забезпечуючи контроль за досягненням результатів, часовими рамками та використанням ресурсів [33].

Проєктний підхід до управління людським розвитком ґрунтується на розумінні людського капіталу як складної соціально-економічної системи, що потребує постійного моніторингу, коригування управлінських рішень і адаптації до зовнішніх змін. У цьому контексті кожен захід у сфері освіти, науки, охорони здоров'я або підвищення кваліфікації кадрів розглядається не як ізольована дія, а як складова комплексного проєкту з чітко визначеними цілями, виконавцями, бюджетами та очікуваними результатами.

Необхідність упровадження проєктного підходу зумовлена також результатами аналізу сучасного стану людського капіталу України, наведеними у другому розділі роботи. Зокрема, зниження індексу людського розвитку, зростання безробіття у 2022–2023 роках та погіршення показників очікуваної тривалості життя свідчать про те, що системні проблеми людського розвитку мають комплексний характер і не можуть бути розв’язані фрагментарними управлінськими рішеннями.

За даними Світового банку, інвестиції в людський капітал у країнах з перехідною економікою дають максимальний ефект лише за умови інтеграції освітньої, соціальної та економічної політики в межах єдиних проєктів розвитку [26].

У національних стратегіях розвитку також простежується тенденція до активізації проєктного менеджменту. Так, у Стратегії людського розвитку України визначено необхідність формування нових інструментів управління, спрямованих на розвиток компетентностей, інноваційної активності та збереження людського потенціалу [34].

Разом з тим, наявність стратегічних орієнтирів не гарантує автоматичної результативності державної політики у сфері людського розвитку. Для практичної реалізації задекларованих у стратегічних документах цілей необхідне впровадження таких управлінських механізмів, які забезпечують узгодження цілей, ресурсів та очікуваних результатів у межах єдиної логіки управління. Саме тому актуалізується питання вибору оптимального підходу до організації процесів розвитку людського капіталу.

У процесі обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу до управління людським розвитком доцільно порівняти його з традиційним програмно-цільовим підходом за ключовими управлінськими критеріями, що подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика традиційного програмно-цільового та проєктного підходів до управління людським розвитком

Критерій	Традиційний програмно-цільовий підхід	Проєктний підхід
Гнучкість управління	Низька, складно реагує на зміни зовнішнього середовища	Висока, можливість коригування проєкту на будь-якому етапі
Орієнтація на результат	Формальна, зосереджена на виконанні планових показників	Чітка орієнтація на досягнення вимірюваних результатів
Ресурсне забезпечення	Часто неузгоджене між окремими заходами	Оптимізація фінансових, кадрових та часових ресурсів у межах одного проєкту
Контроль і моніторинг	Епізодичний, формальний характер	Системний, із застосуванням КРІ, контрольних точок та графіків реалізації
Відповідальність виконавців	Розмита між різними інституціями	Чітко визначена в межах проєктної структури

Джерело: складено автором на основі матеріалів Національного інституту стратегічних досліджень [33]

Як видно з таблиці 3.1, проєктний підхід характеризується значно вищим рівнем гнучкості управління, орієнтацією на досягнення вимірюваних результатів та чітким розподілом відповідальності між учасниками проєкту. На відміну від нього, традиційний програмно-цільовий підхід має формальний характер контролю, фрагментарне ресурсне забезпечення та недостатню адаптивність до змін зовнішнього середовища, що знижує його ефективність в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Виявлені переваги проєктного підходу зумовлюють доцільність його застосування як базового інструменту державної політики у сфері розвитку людського капіталу. Особливо важливим є те, що проєктна модель дозволяє інтегрувати кількісні показники оцінювання людського капіталу, отримані у другому розділі, безпосередньо в систему планування та контролю виконання заходів, забезпечуючи зворотний зв'язок між аналітичною та управлінською складовими.

На практиці це означає, що результати комплексного оцінювання людського капіталу можуть використовуватися як вихідні параметри для

формування портфеля проєктів розвитку у сферах освіти, професійної підготовки, охорони здоров'я та зайнятості населення. Зокрема, у 2.3 було встановлено, що рівень зайнятості та показники освітньої мобільності залишаються критично низькими у низці регіонів, що потребує не загальних програм підтримки, а цільових проєктів з чітко визначеними термінами та обсягами фінансування.

Додатковим аргументом на користь проєктного підходу є можливість застосування сучасних інформаційних технологій управління проєктами, зокрема програмного продукту Microsoft Project, який забезпечує побудову мережових графіків, оптимізацію ресурсів та контроль виконання робіт у часовому вимірі. Відповідно до рекомендацій з управління державними проєктами, наведених у методичних матеріалах Міністерства економіки України, впровадження проєктного менеджменту у публічному секторі дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів у середньому на 15–20 %.

Важливою перевагою проєктного підходу є також можливість економіко-математичного обґрунтування управлінських рішень. Зокрема, при плануванні заходів з розвитку людського капіталу можуть застосовуватися моделі оптимізації витрат, методи аналізу «витрати–результат» та показники ефективності інвестицій у людський капітал, рекомендовані Організацією економічного співробітництва та розвитку [27].

Таким чином, проєктна модель дозволяє:

- здійснювати ранжування заходів розвитку людського капіталу за рівнем їх соціально-економічної значущості;
- прогнозувати результати реалізації кожного проєкту ще на етапі планування;
- коригувати управлінські рішення залежно від фактичних результатів моніторингу;
- забезпечувати прозорість використання фінансових ресурсів.

Окремої уваги заслуговує питання інтеграції проєктного підходу з результатами комплексного оцінювання людського капіталу, проведеного у другому розділі. Зокрема, у 2.2 було встановлено, що основними стримуючими факторами людського розвитку є нерівномірність доступу до якісної освіти, дефіцит сучасних професійних компетентностей та зниження мотивації до підвищення кваліфікації. За відсутності проєктної логіки ці проблеми розглядаються ізольовано, що знижує результативність державних програм.

Проєктний підхід дозволяє пов'язати зазначені фактори в єдину систему заходів, де кожна проблема трансформується у конкретне завдання з визначеними строками виконання, відповідальними виконавцями та ресурсним забезпеченням. Так, результати аналізу рівня зайнятості та освітньої структури населення, подані у 2.3, можуть бути безпосередньо використані для формування переліку проєктів регіонального розвитку, орієнтованих на перекваліфікацію та підвищення мобільності робочої сили.

Досвід упровадження проєктного управління у сфері людського розвитку підтверджується і міжнародною практикою. За даними Програми розвитку ООН, країни, які системно застосовують проєктні моделі в управлінні соціальними програмами, демонструють вищі темпи зростання індексу людського розвитку та кращу результативність інвестицій у людський капітал [35].

В Україні нормативні передумови для застосування проєктного підходу вже сформовані. Зокрема, у Стратегії людського розвитку передбачено необхідність запровадження сучасних інструментів управління державними програмами з використанням проєктних технологій та системи ключових показників ефективності [34].

Практична реалізація проєктного підходу передбачає створення міжвідомчих проєктних команд, що об'єднують представників органів державної влади, освітніх установ, роботодавців та експертного середовища. Такий формат взаємодії забезпечує горизонтальну координацію

управлінських рішень і дозволяє мінімізувати ризики дублювання функцій та неузгодженості заходів, що є типовими для традиційної системи державного управління.

Важливим елементом упровадження проєктного підходу є формування системи показників оцінювання результативності заходів у сфері людського розвитку. У межах кожного проєкту доцільно визначати цільові індикатори, які відображають зміни у якісних та кількісних характеристиках людського капіталу: рівень зайнятості, частку осіб, охоплених програмами перекваліфікації, середню тривалість навчання протягом життя, динаміку продуктивності праці тощо. Такі індикатори мають бути безпосередньо пов'язані з показниками комплексного оцінювання, що використовувалися у другому розділі, зокрема у 2.1–2.3.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що система ключових показників ефективності має формуватися з урахуванням стратегічних цілей державної політики та бути інтегрованою в процес ухвалення управлінських рішень. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку зазначає, що КРІ у сфері людського капіталу повинні охоплювати не лише результати освітньої діяльності, а й довгострокові соціально-економічні ефекти, такі як підвищення рівня продуктивності праці, скорочення структурного безробіття та зростання інноваційної активності [27].

Застосування системи КРІ у проєктному управлінні дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, а й здійснювати оперативне коригування проєктних рішень у разі відхилення фактичних показників від запланованих. За рекомендаціями Європейської комісії, саме використання кількісно вимірюваних індикаторів є основою ефективної реалізації соціально-економічних проєктів у сфері людського капіталу.

Крім того, проєктний підхід створює передумови для поєднання бюджетних ресурсів з коштами міжнародних організацій та приватного сектору, що є особливо актуальним для України в умовах обмеженості державних фінансів. Так, Світовий банк у своїх аналітичних звітах наголошує

на доцільності використання механізмів державно-приватного партнерства при реалізації проєктів розвитку людського капіталу [26].

Практика залучення міжнародної технічної допомоги до реалізації проєктів розвитку людського капіталу вже має позитивні результати в Україні, зокрема у сфері реформування професійної освіти та підтримки внутрішньо переміщених осіб. За інформацією Міністерства освіти і науки України, у межах спільних проєктів з Європейським Союзом та Європейським інвестиційним банком фінансуються програми модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти та розвитку цифрових компетентностей населення.

Крім того, Програма розвитку ООН відзначає, що використання механізмів партнерства між державою, бізнесом та громадськими організаціями суттєво підвищує ефективність соціально-економічних проєктів у сфері людського розвитку [21].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що проєктний підхід формує організаційні, інформаційні та фінансові передумови для переходу від фрагментарного управління людським розвитком до системної моделі, орієнтованої на досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів, що є необхідною основою для подальшого формування концепції проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030» у 3.2.

3.2 Концепція та мета проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026-2030»

Поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці, зниження якості людського капіталу та зростання соціальних ризиків вимагають формування цілісної державної програми, спрямованої не лише на відновлення втраченого потенціалу, а й на створення умов для сталого людського розвитку. Згідно зі Стратегією людського розвитку України, пріоритетом державної політики є розвиток компетентностей, забезпечення

доступу до якісної освіти та формування конкурентоспроможного людського потенціалу [34].

Водночас у звітах Світового банку підкреслюється, що післякризове відновлення економіки можливе лише за умови системного інвестування в людський капітал, зокрема через модернізацію системи освіти, підтримку зайнятості та розвиток навичок, затребуваних у цифровій економіці [26].

Виходячи з результатів комплексного оцінювання людського капіталу, наведених у 2.1–2.3, а також із положень стратегічних документів, пропонується розробити та реалізувати проєкт «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030», концепція якого ґрунтується на поєднанні інструментів проєктного менеджменту, системи КРІ та міжвідомчої координації.

Концепція проєкту передбачає формування єдиного портфеля заходів розвитку людського капіталу, спрямованих на відновлення освітнього потенціалу, підвищення мобільності робочої сили та стимулювання інноваційної активності населення. За рекомендаціями Програми розвитку ООН, ефективні проєкти у сфері людського розвитку мають інтегрувати освітню, соціальну та економічну політику в межах єдиної логіки управління [21].

Метою проєкту є підвищення якості та конкурентоспроможності людського капіталу України шляхом створення системи безперервного розвитку компетентностей, модернізації інфраструктури освіти та формування сприятливих умов для зайнятості та професійної самореалізації населення у 2026–2030 роках.

Для досягнення визначеної мети в межах проєкту передбачається реалізація таких основних завдань:

- оновлення змісту освітніх програм відповідно до потреб національного ринку праці та вимог цифрової економіки;
- розвиток системи професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації дорослого населення;

- розширення доступу до програм навчання протягом життя;
- стимулювання регіональних ініціатив з розвитку людського капіталу;
- створення умов для залучення міжнародної технічної допомоги та ресурсів приватного сектору.

За даними Міністерства освіти і науки України, ключовими напрямками державної політики у сфері освіти є розвиток цифрових навичок, модернізація професійно-технічної освіти та підтримка інноваційних освітніх проєктів.

Очікується, що реалізація проєкту дозволить досягти таких результатів:

- зростання рівня зайнятості працездатного населення;
- підвищення частки осіб, охоплених програмами перекваліфікації;
- скорочення структурного безробіття;
- покращення показників освітньої мобільності та якості робочої сили.

Важливою складовою концепції проєкту є його територіальна диференціація. Враховуючи суттєві відмінності між регіонами України за рівнем економічного розвитку, демографічною структурою та станом ринку праці, заходи «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» мають реалізовуватися з урахуванням регіональної специфіки. У Стратегії регіонального розвитку України визначено, що ефективність державної політики можлива лише за умови поєднання національних пріоритетів із потребами територіальних громад.

Крім того, концепція проєкту передбачає тісний взаємозв'язок між розвитком людського капіталу та інноваційною складовою економіки. За даними Європейської комісії, інвестиції у цифрові навички населення є ключовою умовою формування конкурентоспроможної економіки знань.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція закладів освіти, наукових установ і бізнесу в єдину інноваційну екосистему. Відповідно до аналітичних матеріалів OECD, країни, які забезпечили партнерство між університетами та роботодавцями, демонструють стійке зростання продуктивності праці та рівня зайнятості молоді [27].

Окремим напрямом концепції є формування інклюзивної моделі розвитку людського капіталу, орієнтованої на вразливі категорії населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та молодь із сільських територій. Програма розвитку ООН наголошує, що саме інклюзивні освітні та зайнятісні проєкти забезпечують довгостроковий соціально-економічний ефект [21].

Важливою складовою концепції проєкту є формування стійкої системи фінансування розвитку людського капіталу, що базується на поєднанні державних програм та міжнародної фінансової підтримки. За даними Міжнародної організації праці, інвестиції у розвиток професійних навичок працівників сприяють підвищенню їх продуктивності та зменшенню ризиків довготривалого безробіття, особливо в умовах структурної трансформації економіки [36].

У звітах Міжнародного валютного фонду наголошується, що країни з високою часткою витрат на освіту та активні програми розвитку людського капіталу демонструють більшу стійкість до кризових явищ і швидше відновлюють темпи економічного зростання.

Водночас концепція проєкту передбачає застосування сучасних цифрових рішень для управління процесами розвитку людського капіталу. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, цифрові платформи навчання та управління компетентностями стають ключовим інструментом формування навичок майбутнього, зокрема у сферах ІТ, інженерії та управління проєктами.

У межах реалізації проєкту доцільно передбачити створення національної цифрової платформи розвитку людського капіталу, яка забезпечуватиме інтеграцію інформації про освітні програми, вакансії, можливості перекваліфікації та державні стимули для роботодавців. Такий підхід відповідає рекомендаціям Європейського центру з розвитку професійної освіти щодо формування єдиних інформаційних середовищ у сфері навчання протягом життя [37].

Запровадження такої цифрової платформи дозволить сформувати єдиний інформаційно-аналітичний простір у сфері розвитку людського капіталу, що забезпечить оперативний обмін даними між закладами освіти, службами зайнятості та роботодавцями. За даними Європейської комісії, створення інтегрованих цифрових рішень у сфері освіти та ринку праці підвищує доступність послуг для населення та сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів [45]

У межах реалізації проекту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030» особливого значення набуває забезпечення узгодженості його положень із міжнародними стандартами у сфері розвитку людського потенціалу. За матеріалами ЮНЕСКО, сучасні програми розвитку людського капіталу мають ґрунтуватися на принципах навчання впродовж життя, доступності освіти та інтеграції формальної й неформальної підготовки [38].

У доповідях Європейського фонду освіти також зазначається, що ефективні національні програми розвитку людського капіталу повинні передбачати механізми визнання результатів неформального навчання та професійного досвіду, що сприяє підвищенню мобільності робочої сили [39].

Важливим концептуальним елементом проекту є також запровадження системи соціального діалогу між державою, роботодавцями та представниками громадянського суспільства. За інформацією Міністерства економіки України, розвиток партнерства між державними органами та бізнесом є ключовою умовою формування конкурентоспроможного людського капіталу [40].

Окремим напрямом концепції проекту є орієнтація на розвиток підприємницьких компетентностей населення як важливої складової людського капіталу. За матеріалами Європейського інвестиційного банку, підтримка освітніх програм у сфері підприємництва та інновацій сприяє створенню нових робочих місць і зменшенню рівня молодіжного безробіття.

У доповідях Європейського банку реконструкції та розвитку зазначається, що формування культури підприємництва є ключовим чинником підвищення стійкості економіки в країнах з перехідним типом розвитку.

Важливим доповненням до запропонованої моделі є інтеграція інструментів мікрофінансування та грантової підтримки для розвитку людського капіталу у малому та середньому бізнесі. За даними Міністерства цифрової трансформації України, впровадження програм підтримки цифрових навичок підприємців дозволяє підвищити рівень зайнятості та конкурентоспроможність робочої сили [41].

Завершуючи формування концепції проєкту, слід наголосити на необхідності системного моніторингу його реалізації та періодичного перегляду цільових орієнтирів з урахуванням змін зовнішнього середовища. За матеріалами Державної служби статистики України, ключовими індикаторами оцінювання людського розвитку є показники зайнятості, освітнього рівня населення та динаміки продуктивності праці [42].

Окремої уваги заслуговують аналітичні оцінки НБУ, згідно з якими стійке економічне зростання на пряму залежить від якості трудових ресурсів і рівня інвестицій у людський капітал [43].

У звітах Київської школи економіки підкреслюється, що для післявоєнного відновлення України пріоритетним є формування гнучкої системи розвитку навичок, орієнтованої на потреби реального сектору економіки [44].

Важливим елементом концепції проєкту є формування системи мотивації учасників процесу розвитку людського капіталу. За даними Європейського агентства з розвитку професійної освіти, ефективні програми підвищення кваліфікації базуються не лише на доступності освітніх послуг, а й на створенні стимулів для роботодавців і працівників щодо участі у навчанні протягом життя [37].

У звітах Агентства США з міжнародного розвитку наголошується, що використання грантових програм, ваучерів на навчання та податкових

стимулів для підприємств дозволяє значно підвищити залученість населення до програм розвитку компетентностей.

Суттєвим елементом концепції є активізація комунікаційної складової, спрямованої на популяризацію цінності людського капіталу серед населення. За матеріалами Ради Європи, інформаційні кампанії у сфері освіти та зайнятості є важливим інструментом підвищення соціальної мобільності та зменшення нерівності можливостей [46].

Концепція проєкту також передбачає формування системи управління ризиками, що супроводжують реалізацію заходів у сфері розвитку людського капіталу. За оцінками Міжнародного банку реконструкції та розвитку, основними ризиками соціально-економічних проєктів є нестача фінансування, низька інституційна спроможність виконавців та недостатній рівень координації між зацікавленими сторонами [47].

У методичних матеріалах Європейського інвестиційного фонду підкреслюється, що мінімізація зазначених ризиків можлива шляхом запровадження поетапного фінансування, регулярного моніторингу виконання проєктів і чіткої системи звітності.

З урахуванням цього в межах «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» доцільно передбачити механізми попередньої оцінки ризиків та розробку альтернативних сценаріїв реалізації проєкту залежно від змін соціально-економічної ситуації.

Одним із концептуальних елементів проєкту є орієнтація на формування культури безперервного професійного розвитку в органах державної влади та місцевого самоврядування. За матеріалами Національного агентства України з питань державної служби, рівень професійної підготовки державних службовців безпосередньо впливає на якість управлінських рішень у соціально-економічній сфері [48].

У рекомендаціях Організації Об'єднаних Націй щодо відновлення після кризових періодів наголошується, що інвестиції у підвищення управлінських

компетентностей є передумовою ефективного впровадження реформ у сфері людського розвитку.

Таким чином, у межах «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» доцільно передбачити спеціальні навчальні модулі для управлінських кадрів, спрямовані на опанування інструментів проєктного менеджменту, стратегічного планування та оцінювання ефективності соціально-економічних проєктів.

У сукупності викладені положення свідчать про те, що реалізація проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030» потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні пріоритети державної політики, інструменти проєктного менеджменту та активну участь усіх зацікавлених сторін. За аналітичними матеріалами Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, саме системні та довгострокові програми розвитку людського потенціалу забезпечують стійкість соціально-економічних процесів і зменшують регіональні диспропорції [3].

Крім того, у дослідженнях Аналітичного центру при Кабінеті Міністрів України зазначається, що для післявоєнного відновлення країни пріоритетним є впровадження інноваційних моделей управління людським капіталом із чітко визначеними цілями, строками реалізації та системою показників ефективності [49].

Практична цінність розробленої концепції «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» полягає у можливості її безпосереднього застосування на рівні окремих закладів освіти, зокрема Ліцею №2 Підгородненської міської ради, діяльність якого була проаналізована у 2-му розділі.

Результати комплексного оцінювання людського капіталу педагогічних працівників ліцею (див. табл. 2.5–2.8) свідчать про наявність низки проблем, серед яких: нерівномірний розподіл педагогів за кваліфікаційними категоріями, недостатній рівень участі у програмах підвищення кваліфікації

та обмежене використання цифрових освітніх технологій. Водночас запропонована державна модель розвитку людського капіталу передбачає системне впровадження механізмів безперервного навчання, цифровізації освітнього процесу та посилення мотивації персоналу до професійного розвитку.

У разі впровадження положень Програми розвитку людського капіталу України на рівні Ліцею №2 очікується позитивна динаміка ключових показників. Зокрема, у 2026–2030 рр. прогнозується зростання частки педагогічних працівників, які щорічно проходять курси підвищення кваліфікації, не менше ніж до 85–90 %, що сприятиме підвищенню середнього рівня кваліфікаційних категорій та оновленню професійних компетентностей.

Запровадження національної цифрової платформи розвитку людського капіталу дозволить ліцею інтегрувати власну систему внутрішнього моніторингу персоналу з державними інформаційними ресурсами, що забезпечить оперативний доступ до освітніх програм, грантів і проєктів міжнародної технічної допомоги. Це створить умови для підвищення рівня цифрових компетентностей педагогів, який за результатами аналізу 2-го розділу залишається недостатнім.

Крім того, проєктний підхід до управління людським розвитком передбачає застосування КРІ для оцінювання результативності діяльності персоналу. Для Ліцею №2 це означає можливість переходу від формального обліку педагогічного навантаження до оцінювання результатів роботи за такими показниками, як успішність учнів, участь у інноваційних освітніх програмах, рівень використання цифрових технологій та залучення до проєктної діяльності.

Таким чином, реалізація концепції розвитку людського капіталу України у 2026–2030 рр. на рівні Ліцею №2 Підгородненської міської ради дозволить не лише усунути виявлені у 2-му розділі проблеми, а й сформувати нову модель управління людськими ресурсами закладу освіти, орієнтовану на

підвищення професійної мобільності, якості освітнього процесу та довгострокової результативності діяльності педагогічного колективу.

Отже, сформована концепція проєкту створює методологічну основу для розроблення системи конкретних заходів, економічних розрахунків і плану-графіка реалізації, які будуть детально розглянуті у 3.3.

3.3 Основні напрями, заходи реалізації та очікувані результати проєкту

Реалізація проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030» передбачає поетапне впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення якості людського потенціалу, зростання продуктивності праці та формування передумов для сталого соціально-економічного розвитку держави. Запропонований проєкт має комплексний характер і охоплює освітню, інституційну, фінансову та інформаційно-аналітичну складові, що забезпечує системність впливу на ключові проблеми розвитку людського капіталу.

На першому етапі реалізації проєкту доцільно зосередити зусилля на інституційному та організаційному забезпеченні запланованих змін. Йдеться про формування міжвідомчої координаційної групи, визначення відповідальних виконавців, розроблення нормативно-методичного супроводу та підготовку інформаційної інфраструктури проєкту. На цьому етапі створюються передумови для запуску механізмів фінансування, збору статистичних даних і формування системи моніторингу результатів.

Другий етап орієнтований на впровадження освітніх та професійних програм розвитку компетентностей населення. Передбачається модернізація змісту освітніх програм, розширення можливостей професійної перепідготовки, розвиток навчання протягом життя та підтримка регіональних ініціатив у сфері розвитку людського капіталу. Важливим напрямом є залучення роботодавців до формування програм навчання з урахуванням

реальних потреб ринку праці, що дозволить зменшити дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили.

Третій етап пов'язаний із впровадженням цифрових інструментів управління розвитком людського капіталу. У межах проекту планується створення національної цифрової платформи, яка об'єднає інформацію про освітні програми, вакансії, програми перекваліфікації, державні стимули для роботодавців і можливості фінансування навчання. Така платформа виконуватиме функції єдиного інформаційно-аналітичного середовища та забезпечить підґрунтя для оперативного прийняття управлінських рішень.

Четвертий етап реалізації проекту передбачає розгортання системи фінансової підтримки розвитку людського капіталу, зокрема шляхом поєднання бюджетного фінансування, міжнародної технічної допомоги та інструментів партнерства з приватним сектором. Передбачається впровадження механізмів співфінансування програм підвищення кваліфікації, мікрогрантів для розвитку підприємницьких компетентностей та підтримки інноваційних освітніх проєктів.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів у межах підрозділу здійснюється порівняльний аналіз двох можливих сценаріїв реалізації проєкту: інерційного, який передбачає збереження наявних підходів до розвитку людського капіталу, та проєктного, що базується на впровадженні запропонованої «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030». Інерційний сценарій характеризується повільними темпами модернізації освітньої системи, фрагментарністю заходів та обмеженим впливом на рівень зайнятості. Натомість проєктний сценарій передбачає комплексний вплив на якість робочої сили, підвищення адаптивності населення до змін на ринку праці та формування умов для стійкого економічного зростання.

Саме в межах проєктного сценарію стає можливим досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів, що обґрунтовує необхідність переходу до розрахунку економічних показників проєкту,

визначення його ефективності та побудови плану-графіка реалізації, які будуть подані далі у вигляді системи таблиць, формул і діаграми Ганта.

У межах реалізації проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030» доцільно визначити систему ключових економічних показників, які дозволяють оцінити результативність запропонованих заходів та обґрунтувати доцільність їх фінансування. До таких показників належать обсяги інвестицій у розвиток людського капіталу, витрати на реалізацію освітніх і цифрових компонентів проєкту, очікуване зростання продуктивності праці, приріст рівня зайнятості, а також економічний ефект від скорочення структурного безробіття.

Основні прогностичні економічні показники реалізації «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогностичні економічні показники реалізації проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030»

Показник	2026	2027	2028	2029	2030	Разом за період
Обсяг фінансування проєкту, млрд грн	12,0	14,0	16,0	17,0	18,0	77,0
Частка міжнародної підтримки, %	25	27	30	32	35	–
Кількість осіб, охоплених програмами перекваліфікації, тис. осіб	180	230	280	330	380	1400
Приріст рівня зайнятості, в.п.	0,8	1,2	1,6	1,9	2,2	–
Очікуване зростання продуктивності праці, % до базового року	2,0	3,8	5,5	7,0	8,5	–
Скорочення структурного безробіття, тис. осіб	35	50	65	80	95	325

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.2 свідчать, що обсяг фінансування проєкту має зростаючу динаміку, що відповідає логіці поступового розгортання заходів та нарощування інституційної спроможності їх реалізації. Збільшення кількості осіб, охоплених програмами перекваліфікації, обумовлює позитивний вплив на рівень зайнятості та сприяє зменшенню структурного безробіття, що є одним із ключових очікуваних результатів проєкту.

Приріст продуктивності праці прогнозується на основі поєднання інвестицій у розвиток компетентностей населення, модернізації освітньої інфраструктури та впровадження цифрових рішень в управління трудовими ресурсами. Саме ці показники надалі використовуватимуться для розрахунку економічної ефективності впровадження проєкту за формулою (3.1), що дозволить оцінити співвідношення отриманого ефекту та понесених витрат.

Для кількісної оцінки результативності реалізації «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» доцільно застосувати показник інтегрального економічного ефекту, який відображає співвідношення сукупних вигід від впровадження проєкту та загального обсягу витрат.

Економічний ефект від реалізації проєкту пропонується визначати за формулою (3.1):

$$E = \Sigma(\Delta P_t + \Delta Z_t) - C, \quad (3.1)$$

де E – інтегральний економічний ефект за період реалізації проєкту, млн грн;

ΔP_t – приріст валової доданої вартості за рахунок підвищення продуктивності праці у році t , млн грн;

ΔZ_t – економія бюджетних коштів унаслідок скорочення безробіття у році t , млн грн;

C – загальні витрати на реалізацію проєкту за весь період, млн грн;

n – тривалість реалізації проєкту, років.

Приріст валової доданої вартості в окремому році визначається за формулою (3.2):

$$\Delta P_t = GDP_0 \cdot g_t, \quad (3.2)$$

де GDP_0 – базовий рівень валової доданої вартості, сформованої за участі трудових ресурсів, млн грн;

g_t – темп приросту продуктивності праці у році t , частки одиниці.

Економія бюджетних коштів від скорочення безробіття обчислюється за формулою (3.3):

$$\Delta Z_t = N_t \cdot B, \quad (3.3)$$

де N_t – кількість осіб, які працевлаштовані в результаті реалізації проєкту у році t , осіб;

B – середній обсяг річних виплат на одну безробітну особу, тис. грн.

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту проєкту наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності проєкту

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Темп приросту продуктивності праці, %	2,0	3,8	5,5	7,0	8,5
Кількість працевлаштованих у межах проєкту, тис. осіб	35	50	65	80	95
Середній обсяг річних виплат на 1 безробітного, тис. грн	48	48	48	48	48
Загальні витрати на реалізацію проєкту, млн грн	12000	14000	16000	17000	18000

Джерело: розроблено автором

Приймаючи базовий рівень валової доданої вартості, сформованої за участі трудових ресурсів, на рівні $GDP_0 = 1\,200\,000$ млн грн, розрахуємо економічний ефект за кожний рік реалізації проєкту за формулами (3.2)–(3.3).

Наприклад, для 2026 року:

$$\Delta P_{2026} = 1\,200\,000 \cdot 0,02 = 24\,000 \text{ млн грн,}$$

$$\Delta Z_{2026} = 35 \cdot 48 = 1680 \text{ млн грн.}$$

Аналогічні розрахунки проведено для кожного року реалізації проєкту, результати яких узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту

Рік	ΔP_t , млн грн	ΔZ_t , млн грн	Сукупний ефект, млн грн
2026	24 000	1 680	25 680
2027	45 600	2 400	48 000
2028	66 000	3 120	69 120
2029	84 000	3 840	87 840
2030	102 000	4 560	106 560
Разом	321 600	15 600	337 200

Джерело: розроблено автором

Сумарний економічний ефект за період 2026–2030 рр. становить 337,2 млрд грн. Загальні витрати на реалізацію проєкту відповідно до табл. 3.2 складають 77,0 млрд грн, що дозволяє визначити інтегральний економічний

ефект за формулою (3.1) та перейти до оцінювання рівня ефективності впровадження проєкту.

Отримане співвідношення між обсягом очікуваного економічного ефекту та сумарними витратами свідчить про високий рівень результативності запропонованого проєкту. Зокрема, на кожну гривню інвестицій у розвиток людського капіталу припадає понад 4,3 грн сукупного соціально-економічного ефекту, що підтверджує доцільність реалізації програми з позицій критерію економічної ефективності. Такий показник також засвідчує наявність значного мультиплікативного впливу інвестицій у людський капітал на динаміку валової доданої вартості та стан ринку праці, що відповідає стратегічним цілям післявоєнного відновлення економіки України.

Для впорядкування строків виконання основних заходів «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» сформовано план-графік реалізації проєкту, поданий в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**План-графік реалізації «Програми розвитку людського капіталу
України 2026–2030»**

Заходи проєкту	2026	2027	2028	2029	2030
1. Створення проєктного офісу та міжвідомчої координаційної групи	•				
2. Розроблення нормативно-правового забезпечення програми	•	•			
3. Формування національної цифрової платформи розвитку людського капіталу	•	•	•		
4. Модернізація освітніх програм та розроблення нових стандартів компетентностей		•	•	•	
5. Запровадження програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації населення		•	•	•	•
6. Пілотна реалізація регіональних проєктів розвитку людського капіталу			•	•	
7. Масштабування регіональних ініціатив на національному рівні				•	•
8. Впровадження механізмів фінансування та державно-приватного партнерства		•	•	•	•
9. Формування системи моніторингу та оцінювання KPI проєкту			•	•	•
10. Підсумкова оцінка результативності та коригування програми					•

Джерело: розроблено автором

Дані, наведені в таблиці 3.5, свідчать, що реалізація проєкту має поетапний характер: у 2026–2027 рр. основний акцент робиться на створенні інституційних і нормативних передумов, у 2028–2029 рр. – на масштабуванні освітніх і регіональних ініціатив, тоді як у 2030 р. пріоритетом є підсумкова оцінка досягнутих результатів та коригування цільових орієнтирів. Така логіка планування забезпечує узгодженість заходів у часі та дозволяє оптимізувати використання фінансових і людських ресурсів у межах проєкту.

Подальша реалізація заходів проєкту передбачає не лише дотримання визначених строків, а й системне управління ресурсами, що забезпечує досягнення запланованих соціально-економічних результатів у межах затвердженого бюджету. У цьому контексті ключового значення набуває поєднання фінансового, кадрового та інформаційного забезпечення проєкту в єдиній системі управління. Зокрема, оптимізація людських ресурсів здійснюється шляхом формування міждисциплінарних проєктних команд, до складу яких входять представники органів державної влади, закладів освіти, регіональних структур зайнятості та бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє мінімізувати дублювання функцій, підвищити відповідальність виконавців і забезпечити чітке розмежування повноважень між учасниками проєкту.

Фінансове забезпечення реалізації «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030» доцільно здійснювати на основі принципу поетапного фінансування, коли обсяг виділених коштів безпосередньо залежить від досягнення проміжних результатів та виконання ключових показників ефективності. Це створює додаткові стимули для своєчасного виконання заходів і дозволяє оперативно коригувати бюджетні пріоритети у разі виникнення відхилень від запланованих показників. У межах проєкту передбачається, що фінансування освітніх та регіональних компонентів буде здійснюватися на конкурсних засадах із урахуванням результатів попередніх етапів реалізації, що сприяє формуванню конкурентного середовища та підвищенню якості поданих проєктних пропозицій.

Окрему увагу в системі реалізації проєкту слід приділити механізмам моніторингу та контролю результатів. Для цього доцільно впровадити багаторівневу систему звітності, яка поєднує щоквартальний аналіз досягнутих значень КРІ з щорічною оцінкою соціально-економічного ефекту від реалізації заходів. Така система дозволяє не лише відстежувати динаміку основних індикаторів, а й виявляти проблемні напрями на ранніх етапах, забезпечуючи можливість коригування управлінських рішень без порушення загальної логіки реалізації проєкту.

Важливою складовою підсумкового етапу реалізації програми є комплексна оцінка її результативності, що передбачає зіставлення фактичних значень показників з прогнозними, визначеними у табл. 3.3–3.4. У цьому процесі доцільно використовувати не лише економічні індикатори, а й соціальні параметри, зокрема рівень задоволеності учасників освітніх програм, показники професійної мобільності населення та інтенсивність взаємодії між регіональними й національними інституціями у сфері розвитку людського капіталу. Отримані результати слугують основою для формування пропозицій щодо подальшого удосконалення державної політики у сфері людського розвитку.

Другою важливою складовою завершального етапу підрозділу є узагальнення очікуваних соціально-економічних результатів реалізації «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030». Передбачається, що впровадження запропонованих заходів забезпечить не лише зростання інтегрального економічного ефекту, розрахованого за формулою (3.1), а й формування якісно нової моделі управління людським розвитком, орієнтованої на довгострокову перспективу. У результаті реалізації проєкту має відбутися поступове скорочення структурного безробіття, підвищення рівня зайнятості у високотехнологічних секторах економіки та зростання продуктивності праці, що в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Соціальний ефект від реалізації програми проявлятиметься у розширенні доступу населення до якісних освітніх та перекваліфікаційних послуг, зменшенні нерівності можливостей між регіонами та формуванні культури безперервного навчання протягом життя. Важливо, що запропонований проєкт орієнтований не лише на вирішення поточних проблем ринку праці, а й на створення умов для адаптації людського капіталу до майбутніх викликів, зокрема цифровізації, технологічних змін і трансформації професійної структури економіки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що реалізація основних напрямів і заходів «Програми розвитку людського капіталу України 2026–2030», представлених у підрозділі 3.3, дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями державної політики, економічними розрахунками ефективності та практичними механізмами впровадження проєкту. Це створює передумови для формування стабільної системи управління людським розвитком, здатної забезпечити сталий соціально-економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі та підвищити роль людського капіталу як ключового чинника відновлення і зростання економіки України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено проєктну модель розвитку людського капіталу України на основі застосування проєктного підходу до управління людським розвитком, що дозволило поєднати результати аналітичних досліджень розділу 2 з практичними механізмами планування, реалізації та оцінювання ефективності запропонованих заходів.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано доцільність переходу від традиційних програмно-цільових інструментів державної політики до проєктного підходу як більш гнучкого та результатноорієнтованого механізму управління людським розвитком в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Доведено, що проєктний підхід забезпечує чітку структуризацію цілей, завдань і ресурсів, підвищує керованість процесів, сприяє залученню зовнішнього фінансування та створює підґрунтя для запровадження системи моніторингу досягнення цільових показників.

У підрозділі 3.2 сформовано концепцію та визначено мету проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030», розкрито його стратегічну спрямованість на відновлення, збереження та нарощування людського потенціалу країни. Запропонована концепція передбачає інтеграцію цифрових інструментів, механізмів соціального партнерства, багаторівневої системи управління та орієнтацію на формування компетентностей, затребуваних сучасним ринком праці, що забезпечує цілісність і практичну застосовність проєкту.

У підрозділі 3.3 визначено основні напрями та заходи реалізації проєкту, розраховано економічні показники ефективності та обґрунтовано доцільність його впровадження з позицій співвідношення витрат і отриманих результатів. Установлено, що сумарний економічний ефект від реалізації програми у 2026–2030 рр. суттєво перевищує загальні витрати на її впровадження, що свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів. Сформований план-графік реалізації проєкту в табл. 3.5 дозволив узгодити

заходи у часовому розрізі, забезпечити поетапність упровадження та оптимізацію використання фінансових і людських ресурсів.

Загалом результати розділу 3 підтверджують, що розроблена проєктна модель розвитку людського капіталу України відповідає критеріям цільової ефективності, оптимальності та практичної застосовності, а її реалізація здатна забезпечити стійкий соціально-економічний ефект і підвищити роль людського капіталу як ключового чинника відновлення та довгострокового зростання національної економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження є актуальним, комплексним та сучасним, оскільки присвячене одній з ключових проблем соціально-економічного розвитку України – ефективному управлінню людським капіталом в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. У роботі поєднано теоретичні положення, аналітичні розрахунки та практичні рекомендації, що свідчить про її прикладну спрямованість. У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети та отримано низку результатів, які можуть бути використані в діяльності органів державної влади, закладів освіти та органів місцевого самоврядування.

1. З'ясовано сутність і зміст категорії «людський капітал» та узагальнено наукові підходи до його оцінювання. У підрозділі 1.1 досліджено еволюцію підходів до трактування людського капіталу, починаючи з класичних економічних теорій до сучасних міждисциплінарних концепцій. Встановлено, що людський капітал є не лише сукупністю знань і навичок, а інтегральною системою здібностей, мотиваційних характеристик, соціального досвіду та стану здоров'я.

У роботі узагальнено сучасні підходи до оцінювання людського капіталу, зокрема вартісний, індексний та результативний. Обґрунтовано доцільність використання саме комплексного підходу, який дозволяє поєднати кількісні та якісні характеристики людського потенціалу. Зроблено висновок, що відсутність єдиної методології оцінювання зумовлює необхідність формування авторської системи показників, адаптованої до умов України.

2. Визначено структуру людського капіталу та систему показників його комплексної оцінки. У підрозділі 1.2 розглянуто основні складові людського капіталу та доведено доцільність його структуризації за освітньою, професійною, демографічною, соціальною та мотиваційною компонентами.

Сформовано систему індикаторів, яка включає показники зайнятості, рівня освіти, професійної мобільності, стану здоров'я та рівня інвестицій у

розвиток персоналу. Це дозволило забезпечити комплексність подальших аналітичних розрахунків. Розроблена структура стала основою для здійснення практичного оцінювання стану людського капіталу України у другому розділі.

3. Здійснено комплексне оцінювання стану людського капіталу України. У підрозділах 2.1–2.3 проведено аналіз показників зайнятості, освітнього рівня та індексу людського розвитку за 2022–2024 роки.

Виявлено негативні тенденції, пов'язані зі скороченням зайнятості, зростанням трудової міграції та погіршенням демографічних показників, що безпосередньо впливають на якість людського капіталу. Отримані результати стали підґрунтям для формування управлінських рішень у третьому розділі роботи.

4. Виявлено ключові проблеми та диспропорції розвитку людського потенціалу. На основі аналітичних матеріалів встановлено наявність регіональних диспропорцій доступу до якісної освіти та професійної підготовки.

Виявлено низьку узгодженість між системою освіти та потребами ринку праці, що негативно впливає на рівень зайнятості молоді. Підкреслено, що зазначені проблеми не можуть бути вирішені традиційними програмними інструментами без застосування сучасних управлінських підходів.

5. Обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу до управління людським розвитком. У підрозділі 3.1 доведено, що проєктний підхід забезпечує більшу гнучкість управління порівняно з програмно-цільовою моделлю.

Проведено порівняльний аналіз традиційного та проєктного підходів, який засвідчив переваги останнього за критеріями результативності та відповідальності виконавців. Сформульовано висновок, що проєктний підхід є базовим інструментом модернізації системи управління людським розвитком.

6. Розроблено концепцію проєкту «Програма розвитку людського капіталу України 2026–2030». У підрозділі 3.2 сформовано цілі, завдання та очікувані результати проєкту.

Запропонована концепція інтегрує державні та регіональні заходи в єдину систему розвитку людського потенціалу. Обґрунтовано необхідність поєднання освітньої, соціальної та економічної політики в межах єдиного портфеля проєктів.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження проєктної моделі в діяльність Ліцею № 2 Підгородненської міської ради. У підрозділі 3.3 визначено напрями впровадження проєктної моделі управління кадровим потенціалом ліцею.

Сформовано прогностичні показники зміни рівня кваліфікації педагогічних працівників, освітньої мобільності та результативності освітнього процесу до 2030 року. Доведено, що впровадження проєктного підходу сприятиме підвищенню якості людського ресурсу закладу.

8. Визначено основні напрями та заходи реалізації проєкту. Систематизовано перелік заходів у сферах освіти, професійної підготовки, цифрових компетентностей та зайнятості.

Розроблено поетапну структуру реалізації програми, що дозволяє забезпечити контроль за досягненням цільових показників. Запропоновані напрями можуть бути використані при формуванні регіональних програм розвитку людського капіталу.

9. Здійснено розрахунок економічної ефективності проєкту та сформовано план-графік його реалізації. Проведено економічні розрахунки ефективності проєкту, що підтвердили доцільність його впровадження.

Розроблено детальний план-графік реалізації заходів, який передбачає поетапне досягнення цілей. Отримані результати дозволяють використовувати запропонований проєкт як практичний інструмент управління людським розвитком.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що виконання поставлених завдань дозволило комплексно розкрити проблеми розвитку людського капіталу, проаналізувати сучасний стан людського потенціалу України та сформувавши практичну модель переходу до проєктного управління у сфері людського розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання [Електронний ресурс]. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/12.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).
2. Державна служба статистики України. Зайнятість населення за віковими групами [Електронний ресурс]. – URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (дата звернення: 02.12.2025).
3. Інвестиції в людський капітал як чинник післявоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / ІДСД НАН України. – 2023 [Електронний ресурс]. – URL: <https://idss.org.ua/> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Людський капітал: сутність та фактори розвитку [Електронний ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.015> (дата звернення: 04.12.2025).
5. Розвиток методології оцінки економічних передумов фінансовій стабільності кредитних установ [Електронний ресурс]. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31893> (дата звернення: 04.12.2025).
6. Мельничук О. В. (та ін.). Людський капітал [Електронний ресурс]. – Уманський нац. ун-т. – URL: <https://library.udau.edu.ua/bitstream/123456789/1901/1/Melnychuk.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).
7. Людський капітал: проблеми та перспективи [Електронний ресурс]. – URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=303 (дата звернення: 07.12.2025).
8. Людський капітал: сутність та фактори розвитку [Електронний ресурс]. – URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_015-021.pdf (дата звернення: 07.12.2025).

9. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk_article=280 (дата звернення: 10.12.2025).

10. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект [Електронний ресурс]. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4856> (дата звернення: 11.12.2025).

11. Белінська Ю. О. Особливості оцінки людського капіталу [Електронний ресурс]. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/3_2021_Belinska_Y-Features_of_evaluation_168-174.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

12. Підходи до оцінки людського капіталу [Електронний ресурс]. – URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/220> (дата звернення: 12.12.2025).

13. Методичні підходи до оцінки людського капіталу на підприємстві харчової промисловості [Електронний ресурс]. – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adb25992-b98e-47dd-8bdf-845ec2de2a6f/content> (дата звернення: 14.12.2025).

14. ELARTU – інституційний репозитарій Тернопільського нац. техн. ун-ту ім. І. Пулюя [Електронний ресурс]. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).

15. Bulletin of Sumy National Agrarian University [Electronic resource]. – URL: <https://snaujournal.com.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).

16. Інституційний репозитарій Національного університету харчових технологій [Електронний ресурс]. – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/> (дата звернення: 16.12.2025).

17. Інституційний репозитарій КНЕУ ім. Вадима Гетьмана [Електронний ресурс]. – ISSN 2411-4383. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/> (дата звернення: 16.12.2025).

18. Human Development Reports / UNDP [Electronic resource]. – URL: <https://hdr.undp.org/data-center> (дата звернення: 17.12.2025).
19. Електронна система охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://ehealth.gov.ua/> (дата звернення: 17.12.2025).
20. Інститут соціології НАН України [Електронний ресурс]. – URL: <https://isnasu.org.ua/> (дата звернення: 18.12.2025).
21. UNDP Ukraine [Electronic resource]. – URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення: 19.12.2025).
22. Documents & Reports / World Bank [Electronic resource]. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports> (дата звернення: 27.12.2025).
23. Закордонний досвід розвитку людського капіталу як основи сталого економічного розвитку [Електронний ресурс]. – URL: <file:///C:/Users/%D005-1-10-20210527.pdf> (дата звернення: 27.12.2025).
24. Група Світового банку в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine> (дата звернення: 27.12.2025).
25. Adult skills and work / OECD [Electronic resource]. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/adult-skills-and-work.html> (дата звернення: 27.12.2025).
26. Development Topics / World Bank [Electronic resource]. – URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/development-topics> (дата звернення: 28.12.2025).
27. Directorate for Education and Skills / OECD [Electronic resource]. – URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html> (дата звернення: 28.12.2025).
28. Україна залишається країною з високим індексом людського розвитку – звіт UNDP [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp#:~:text=9> (дата звернення: 31.12.2025).

38. Education transforms lives / UNESCO [Electronic resource]. – URL: <https://www.unesco.org/en/education> (дата звернення: 07.01.2026).
39. European Training Foundation [Electronic resource]. – URL: <https://www.etf.europa.eu/en> (дата звернення: 07.01.2026).
40. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 07.01.2026).
41. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 07.01.2026).
42. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.01.2026).
43. Національний банк України [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all> (дата звернення: 07.01.2026).
44. Kyiv School of Economics [Electronic resource]. – URL: <https://kse.ua/ua> (дата звернення: 07.01.2026).
45. European Education Area [Electronic resource]. – URL: <https://education.ec.europa.eu/> (дата звернення: 07.01.2026).
46. Education 2030 – Learners first / Council of Europe [Electronic resource]. – URL: <https://www.coe.int/en/web/education> (дата звернення: 08.01.2026).
47. Research / World Bank [Electronic resource]. – URL: <https://www.worldbank.org/en/research> (дата звернення: 08.01.2026).
48. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2026).
49. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – URL: <https://center.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2026).

ДОДАТКИ

Основні елементи структури людського капіталу та фактори їх розвитку

Елемент людського капіталу	Зміст елемента	Основні фактори розвитку	Очікуваний соціально-економічний ефект
Освітній капітал	Система знань, навичок і кваліфікацій, отриманих через освіту	Інвестиції у шкільну, професійну та вищу освіту	Підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності працівника
Професійний капітал	Компетенції, досвід, навички праці	Підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці	Зростання інноваційної активності підприємств
Соціальний капітал	Довіра, соціальні зв'язки, культура співпраці	Розвиток соціальної інфраструктури, громадянських інститутів	Зниження трансакційних витрат, посилення соціальної згуртованості
Фізичний та психічний капітал	Здоров'я, витривалість, психологічна стабільність	Інвестиції у медицину, спорт, безпечні умови праці	Підвищення ефективності праці, зниження захворюваності
Креативно-інноваційний капітал	Здатність до творчості, адаптації, інновацій	Інвестиції в науку, R&D, цифровізацію	Прискорення технологічного розвитку економіки

Джерело: узагальнено автором на основі Грішнова, 2001; Мельничук, 2015; Пилипенко, Швець, 2023 [4; 5; 6]

Класифікація методів оцінювання людського капіталу (на основі праць українських науковців)

Група методів	Сутність	Переваги	Недоліки
Витратні методи	Оцінювання людського капіталу через суму витрат на освіту, підготовку, медичне обслуговування, розвиток	Доступність даних; можливість застосування на мікрорівні	Не враховують якісних характеристик і результативності
Доходні методи	Розрахунок людського капіталу через приведену вартість очікуваних доходів працівника	Орієнтованість на результат; застосовується у міжнародній статистиці	Потребує прогнозування; високий рівень невизначеності
Індикативні (індексні) методи	Використання інтегральних показників (рівень освіти, здоров'я, доходів, цифрових навичок)	Можливість міжнародних порівнянь; комплексність	Частина показників є оцінковими, що знижує точність
Компетентнісні методи	Вимірювання якості людського капіталу через оцінку компетенцій, навичок, професійних профілів	Враховує сучасні вимоги ринку праці; застосовується у HR-аналітиці	Висока трудомісткість; потреба в експертній оцінці
Інституціональні методи	Аналіз якості людського капіталу через характеристику соціальних інститутів (освіта, медицина, ринок праці, культура)	Дозволяє оцінити середовище відтворення людського капіталу	Низька придатність для індивідуального рівня

Джерело: узагальнено автором за: Дуга С. (2024), Белінська Я. (2021), Ночка М. (2021), Драган О. (2020), Грішнова О. (2019) [14; 15; 16; 17]

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу магістра Університету митної справи та фінансів _____

(прізвище, ініціали)

на тему _____

(спеціальність)

1. Актуальність теми роботи _____

2. Повнота розкриття теми _____

3. Теоретичний рівень роботи _____

4. Практична значущість роботи _____

5. Самостійність виконання роботи _____

6. Якість оформлення, загальна та спеціальна грамотність _____

7. Переваги та недоліки роботи _____

8. Загальна оцінка роботи та висновок
щодо рекомендацій до захисту в ДЕК _____

Керівник:

(науковий ступінь, звання та посада) _____

(прізвище, ініціали)

(підпис)

“ ” _____ 20__ р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра Університету митної справи та фінансів

(прізвище, ініціали)

за темою _____

що виконана в умовах _____

(назва підприємства, установи, організації)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада, місце роботи)

1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи _____

2. Відповідність роботи виданому завданню _____

3. Ступінь використання в роботі чинних нормативно-законодавчих актів _____

4. Повнота розкриття теми _____

5. Ступінь використання ПК _____

6. Якість оформлення роботи _____

7. Значимість роботи в її практичному використанні _____

8. Загальна оцінка кваліфікаційної роботи

Дата
(Печатка)

Підпис

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Направляється студент _____ до захисту кваліфікаційної роботи
магістра

(прізвище та ініціали)

спеціальністю _____

(шифр і назва спеціальності)

на тему: _____

(назва теми)

Кваліфікаційна робота магістра і рецензія додаються.

Декан факультету _____

(підпис)

Довідка про успішність

_____ за період навчання на факультеті (у навчальному центрі)
(прізвище та ініціали студента)

_____ з 20__ року до 20__ року повністю
виконав навчальний план за напрямом підготовки, спеціальністю з таким розподілом оцінок
за:

національною шкалою: відмінно __%, добре __%, задовільно __%;

шкалою ECTS: A __%; B __%; C __%; D __%; E __%.

Секретар факультету _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи магістра

Студент (ка) _____

Керівник роботи _____

(підпис)

“ ”

20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу магістра

Кваліфікаційна робота розглянута.

Студент(ка) _____

(прізвище та ініціали)

допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____

(назва кафедри)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ”

20__ року