

DOI 10.31558/2307-2318.2024.2.14

УДК 331.522

JELClassification: L86

Білецький О.В.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID 0000-0002-6032-0677
abileckiy2015@ukr.net

ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Статтю присвячено дослідженню ризиків та загроз ефективному використанню людського капіталу в умовах війни в Україні та обґрунтування стратегічних заходів підтримки використання як чинника відновлення економіки. Виокремлено дві групи чинників (загрози та ризики), що впливають на використання людського капіталу в Україні в умовах війни. Запропоновано структурну схему процесу стратегічного управління використанням людського капіталу в умовах війни. До стратегічних завдань щодо використання людського капіталу віднесено: забезпечення безпеки носіїв людського капіталу (фізичної, економічної, психологічної тощо); забезпечення адаптивності та гнучкості в нових умовах; розвиток нових навичок та компетентностей на виклик часу; зміцнення соціально-економічної підтримки, диверсифікація соціального пакету; удосконалення комунікацій та запровадження програм підтримки.

Ключові слова: людський капітал, використання людського капіталу, управління людським капіталом; стратегія

Biletskyi O.

PhD in Economics, Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE USE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF WAR: A MANAGEMENT ASPECT

The article is devoted to the study of risks and threats to the effective use of human capital in the conditions of war in Ukraine and the justification of strategic measures to support the use as a factor of economic recovery. Two groups of factors (threats and risks) affecting the use of human capital in Ukraine in war conditions are singled out. A structural diagram of the process of strategic management of the use of human capital in war conditions is proposed. Strategic tasks regarding the use of human capital include: ensuring the safety of human capital carriers (physical, economic, psychological, etc.); ensuring adaptability and flexibility in new conditions; development of new skills and competencies at the challenge of time; strengthening of socio-economic support, diversification of the social package; improving communications and implementing support programs.

Keywords: human capital, use of human capital, management of human capital; strategy

Постановка проблеми. Питання формування, ефективного використання та розвитку людського капіталу в Україні були традиційно актуальними та гострими як на національному рівні в цілому, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. В умовах війни цінність людських ресурсів та людського капіталу для підтримки функціонування економіки стрімко зростає, а оскільки очевидно є обмежена можливість повноцінно реалізовувати формування (збереження) людського капіталу та його розвиток, на перший план виходять питання ефективного його використання як ключового економічного чинника.

За попередніми підрахунками ООН, з України з лютого 2022 р. виїхали 6,2 мільйона громадян. Ще понад мільйон українців пішли в ЗСУ та не беруть активної участі в економічній діяльності. Погіршують ситуацію демографічна криза та попередня трудова міграція (за даними World Migration Report, у 2020 році Україна посідала сьоме місце за походженням емігрантів, яких налічувалося 6,05 млн осіб) [5]. До того ж, на тлі значних негативних кількісних змін людського капіталу в Україні відбувається відчутне погіршення його якості, зокрема через освітні втрати та погіршення стану здоров'я українців. Таким чином, задля забезпечення можливості економіки функціонувати в умовах воєнного стану, пріоритетна увага менеджменту на всіх рівнях управління має бути приділена питанням ефективного використання наявного людського капіталу, створенню відповідних умов та розробці необхідних підтримуючих (а за можливості – розвиваючих) програм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активну участь у розробці проблем розвитку людського капіталу та окремих питань управління ним закладено у роботах таких українських вчених, як В. Антонюк, Д. Богиня, А. Василик, З.Галушка, О. Грішнова, Ю. Залознова, А. Колот, Е. Лібанова, О.Новікова, Г. Назарова, І. Петрова, Л.Шаульська, Л.Шевчук тощо. В останні роки, публікації зазначених дослідників та багатьох інших безпосередньо порушують проблематику управління людським капіталом в умовах війни. Проте, оскільки наразі рух кількісно-якісних параметрів людського капіталу в Україні є надмірно інтенсивним, прогресують загрози у його формуванні та використанні, дана проблематика є актуальною та потребує подальших наукових пошуків.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ризиків та загроз ефективного використанню людського капіталу в умовах війни в Україні та обґрунтування стратегічних заходів підтримки використання як чинника відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розглядати прикладні аспекти використання людського капіталу в Україні в умовах війни, варто зконцентруватись на теоретичному наповненні даного поняття та його ролі в економіці.

Українські науковці зазначають, що людський капітал – це найважливіша складова частина сучасного продуктивного капіталу, яка представлена властивим людині багатим запасом знань, розвинених здібностей, визначених інтелектуальним і творчим потенціалом. Проте індивідуальні наукові погляди не є однозначними. Так, О.А. Грішнова людський капітал характеризує як сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій поведінки індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і впливають на зростання доходів як свого власника, так і національного доходу в цілому [1, с. 39].

При цьому Л.Т. Шевчук, підходячи до трактування людського капіталу як капітальних ресурсів суспільства, вкладених у людей, людину чи як можливостей людини брати участь у виробництві, творити, будувати, створювати цінності, поняття «людського капіталу» розкриває як частину сукупних знань, здібностей і кваліфікацій

носіїв робочої сили, яка здатна приносити дохід, тобто, яка використовується для виробництва товарів і послуг [7].

Поняття «людський капітал» розглядається також як особлива форма капіталу, що включає сукупність природжених та набутих, з одного боку, та продуктивних, з іншого – властивостей, здібностей і рис індивідуума, які перебувають у його власності, формування якого здійснюється на основі цілеспрямованих інвестицій в їх розвиток, має здатність бути нагромадженим протягом всього життя та забезпечувати його власнику отримання і зростання доходу [3, с.8].

У попередніх наших дослідженнях людський капітал визначено як частину креативних людських ресурсів (креативний клас), їх матеріальне високоякісне забезпечення, накопичені якісні знання, інтелектуальні та високі технології, що створюють щорічно частку інноваційної та наукоємної продукції у ВВП, конкурентоспроможну на світових ринках [1, с.32].

Як визначає Світовий банк, людський капітал – це комбінація знань, навичок, здоров'я та соціального захисту, що впливає на потенціал і спроможність людини до генерації більшого економічного заробітку, розвитку і збагачення країни. Д.Ливч адаптуючи другу частину цього визначення пропонує в сучасних умовах говорити про здатність і готовність до «успішної відбудови та відновлення країни» [4, с.32].

Поділяємо також думку науковців Національного інституту стратегічних досліджень, що людський капітал – це потужний ресурс воєнного протистояння та післявоєнної відбудови країни, ключовий рушій дальшої євроінтеграції [2].

В Україні у 2021 р. була ухвалена Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021, що передбачає п'ять стратегічних цілей, кожна з яких додатково конкретизує низка оперативних цілей [6]:

Стратегічна ціль 1. Поліпшення медико-демографічної ситуації в Україні.

Стратегічна ціль 2. Розбудова освіченого, доброчесного, інклюзивного та інноваційного суспільства, у якому кожен громадянин має рівні можливості для навчання та розвитку, а наука є складником економічного зростання.

Стратегічна ціль 3. Формування всебічно розвиненої людини, патріота України, сприяння духовному розвиткові та створення можливостей для творчого самовираження і самореалізації в культурному та спортивному напрямі.

Стратегічна ціль 4. Підвищення рівня життя, активізація зайнятості та забезпечення соціальної підтримки населення.

Стратегічна ціль 5. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства та впровадження найліпших європейських стандартів гендерної рівності.

В умовах повномасштабної війни очевидною є потреба істотного коригування Стратегії, відповідний план заходів щодо її реалізації на 2024–2025 рр. мають базуватися на пріоритетах, що спрямовані на подолання негативних наслідків, спричинених війною [2].

Зупинимось на огляді статистичних даних, що наочно підтверджують те, що проблематика ефективного використання людського капіталу наразі є важливим комплексним управлінським завданням.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців на 5 грудня 2023 року в світі налічувалося 6,3 млн вимушених українських мігрантів, які залишили Україну через повномасштабне російське вторгнення. З них 5,9 млн – у країнах Європи. Додому, як інформує Міжнародна організація з міграції, повернулися близько 1,1 млн [4]. Навіть за умови повернення українців з-за кордону Україна матиме потенційний дефіцит робочої сили у 3,1–4,5 млн осіб, який неможливо подолати винятково внутрішніми ресурсами. Політика розвитку людського капіталу має бути спрямована на

утримання й розвиток працездатного населення та молоді в Україні, повернення українців з-за кордону і, безумовно, на залучення іноземної робочої сили [4].

Останніми роками в Україні брак людського капіталу через вимушену міграцію та мобілізацію частини населення призвів до скорочення виробництва на третину. За оцінками Міжнародної організації праці, якщо продуктивність не повернути до довоєнного рівня (на момент лютого 2022-го), аби почалося повноцінне відновлення економіки, необхідно залучити додатково 8,6 мільйона працівників упродовж наступних десяти років [5].

За оцінками EasyBusiness без ефективної державної політики у сфері повернення мігрантів та внаслідок негативного впливу війни на людський капітал, а саме на такі його компоненти, як освіта й здоров'я, за 10 років Україна може втратити до 272 млрд доларів США у ВВП (або 255 млрд доларів США валової доданої вартості). За будь-якого сценарію після перемоги Україні бракуватиме кваліфікованої робочої сили. Повернення вимушених мігрантів і залучення іноземців могли б суттєво скоротити або повністю закрити розрив у робочій силі [4].

За даними НБУ щодо ділових очікувань підприємств, брак кваліфікованих кадрів – на 5-му місці серед факторів, котрі обмежують зростання виробництва [4] й динаміка таких оцінок бізнесу є наразі негативною – все більше підприємств виказують стурбованість дефіцитом кадрів.

Унаслідок повномасштабної війни у західні регіони України переїхали 840 підприємств зі сходу й півдня. Закарпатська та Львівська області виявилися найпривабливішими: там зареєстровано 120 і 199 компаній відповідно. Далі йдуть Чернівецька область — 78 підприємств та Івано-Франківська — 70. Найменш затребувана Одещина — лише три бізнеси скористалися урядовою програмою. На Житомирщині шість, на Кіровоградщині — 17 [5]. Очевидним є той факт, що під час релокації бізнесу виникають проблеми як формування нового людського капіталу, оскільки частина працівників не переміщається разом зі своїм місцем роботи, так й загострюються питання використання наявного людського капіталу через суттєву зміну умов праці, погіршення морально-психологічного стану працівників через війну та необхідність релокації, зміну фінансово-економічного стану бізнесу, управлінських політик тощо. Отже, окремої уваги менеджменту релокованих підприємств серед іншого мають набувати питання формування нових підходів до використання наявного людського капіталу в нових умовах ведення бізнесу, що мають бути реалізовані в контексті нової стратегії його розвитку. При цьому слід враховувати, що на думку експертів, внаслідок релокації бізнесу та процесів внутрішньої міграції населення в західні регіони України «баланс людського капіталу в західних областях виріс, що є на перший погляд, це гарний сигнал. А з іншого боку, треба дивитися на якість людського капіталу, на статево-вікову структуру населення. Візьмемо внутрішньо переміщених осіб у Львівській області понад 60% з них — жінки і діти, 10–15% — люди пенсійного віку та соціально вразливі групи» [5]. Відповідно, залучення цих категорій населення в сферу зайнятості та створення умов для їх продуктивного використання (навіть з урахування їх потужного попереднього трудового досвіду) потребує проведення відповідних адаптаційних та підготовчих заходів.

Результативне вирішення управлінського завдання щодо ефективного використання людського капіталу в Україні в умовах війни має ґрунтуватись на стратегічному підході, що є класичним в менеджменті та довів свою дієвість навіть в умовах динамічного зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності.

Вважаємо, що формулювання стратегічних завдань щодо використання людського капіталу має відбуватися на основі трьох складових процесу стратегічного управління, що передують стратегуванню:

аналіз зовнішнього середовища відносно суб'єкта господарювання, який розробляє стратегію в сфері використання людського капіталу;

оцінка стану та проблем використання людського капіталу на досліджуваному рівні (SWOT-аналіз);

прогнозування змін (в умовах війни – на короткострокову та середньострокову перспективу) як наявного людського капіталу, так і характеристик відповідного суб'єкта господарювання, що забезпечує використання людського капіталу.

На основі вивчення проблематики використання людського капіталу в умовах війни узагальнено ризики та загрози, які існують в цій сфері, ускладнюють ефективне використання людського капіталу та мають бути враховані під час запровадження управлінських заходів (табл.1).

Таблиця 1 Ризики й загрози використанню людського капіталу (ЛК) в Україні в умовах війни

Ризики використання ЛК	Загрози використання ЛК
Фізична небезпека	Погіршення безпекової ситуації
Психологічний стрес	Втрата логістичних та міжнародних зв'язків бізнесу
Економічна нестабільність	Зниження мотивованості персоналу та морального духу носіїв людського капіталу
Втрата кваліфікованих кадрів	Збільшення міграційних настроїв носіїв людського капіталу
Порушення комунікаційних каналів	Неможливість роботодавців підтримувати гідні умови використання ЛК
Зниження ефективності управління	
Дисфункція в системах освіти і навчання	
Моральні дилеми та етичні питання	
Проблеми з інфраструктурою	
Невизначеність і нестабільність	

Розроблена нами структурна схема процесу стратегічного управління формуванням та використанням людського капіталу в умовах інноваційної економіки [1, с.151] в умовах війни має бути трансформована з урахуванням акценту саме на процесах збереження людського капіталу. Візуалізацію оновленої схеми представимо на рис.1.

Висновки. Проблематика ефективного використання людського капіталу в Україні наразі потребує синергії зусиль науковців та практиків. Реалізація цього управлінського завдання ускладнюється високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища та потребує застосування стратегічного підходу. Перспективи подальших досліджень полягають у напрацюванні корпоративних програм збереження та використання людського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький О.В. формування і використання людського капіталу в інноваційній економіці: дис...канд. екон. наук за спец. 08.00.07 / Донецький національний університет. Вінниця, 2015. 212 с.

2. Коваль О. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv>

3. Королюк Н.М. Облік і контроль у системі управління людським капіталом підприємства: методика та організація: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09; Держ. акад. статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. К., 2010. 19 с.

4. Ливч Д. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/>



Рис. 1 Структурна схема процесу стратегічного управління використанням людського капіталу в умовах війни

5. Нагаєвщук А. Як людський капітал сприятиме повоєнному відновленню України. URL: <https://nakypilo.ua/teksty/suspilstvo/yak-liudskiy-kapital-spryiatyme-povoiennomu-vidnovlenniu-ukrainy/>

6. Указ Президента України №225/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>

7. Шевчук Л.Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Львів: ІРД НАН України, 2007. Вип. 3. (65). С. 9-27.

REFERENCES

1. Biletskyi O.V. formuvannia i vykorystannia liudskoho kapitalu v innovatsiini ekonomitsi: dys...kand. ekon. nauk za spets. 08.00.07 / Donetskiy natsionalnyi universytet. Vinnytsia, 2015. 212 s.

2. Koval O. Onovlennia stratehii liudskoho rozvytku: aspekt repatriatsii bizhentsiv viiny. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-liudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv>

3. Koroliuk N.M. Oblik i kontrol u systemi upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva: metodyka ta orhanizatsiia: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.09; Derzh. akad. statystyky, obliku ta audytu Derzhkomstatu Ukrainy. K., 2010. 19 s.

4. Lyvch D. Liudskiy kapital Ukrainy ta rozvytok biznesu: yak zberehty ta prymnozhyty? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/>

5. Nahaievshchuk A. Yak liudskiy kapital spryiatyme poivoennomu vidnovlenniu Ukrainy. URL: <https://nakypilo.ua/teksty/suspilstvo/yak-liudskiy-kapital-spryiatyme-povoiennomu-vidnovlenniu-ukrainy/>

6. Ukaz Prezydenta Ukrainy №225/2021 «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i obrony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>

7. Shevchuk L.T. Vtraty liudskoho kapitalu v Ukraini: poniatiiino-katehoriinyi aparat i kontseptualni polozhennia. *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period*. Lviv: IRD NAN Ukrainy, 2007. Vyp. 3. (65). S. 9-27.