

УДК 005.96:331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-105-6>

Приймак В. І.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0244-8661>

Голубник О. Р.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1211-4614>

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

У статті розглянуто вплив війни на формування і розвиток людського капіталу в Україні. Визначено потребу в аналізі та оцінюванні втрат людського капіталу впродовж військової агресії. Здійснено огляд досліджень щодо аналізу тенденцій та динаміки змін людського капіталу, оцінювання його втрат та надбань у процесі воєнного вторгнення російських військ в Україну. Обґрунтовано необхідність оцінювання як прямих так і непрямих втрат людського капіталу, сформовано систему первинних показників, які весторонньо його характеризують. Розраховано величини прямих кількісних втрат і надбань національного людського капіталу України у період 2013-2021 років. Проаналізовано статистичні показники, що характеризують якісні втрати людського капіталу в Україні у 2013-2023 роках. Узагальнено, що управління повоєнним відновленням людського капіталу України має бути пріоритетним завданням держави і ґрунтуватися на комплексному підході.

Ключові слова: людський капітал, управління, прямі та непрямі втрати людського капіталу, прийняття управлінських рішень, повоєнне відновлення.

Постановка проблеми. Остання російсько-українська війна завдала непоправних втрат Україні. Якщо у 2014 р. в основному постраждали Крим і Донбас, то з повномасштабним вторгненням 24 лютого 2022 р. воєнні дії торкнулися всієї країни. Відбувається не тільки фізичне знищення виробничих об'єктів, житлових приміщень, освітніх, культурних і медичних закладів, війна впливає на моральний стан населення та його стресостійкість, збільшується кількість психічних захворювань, зростає агресія серед людей та погіршується їх ментальне здоров'я. Отже, значних втрат зазнав людський капітал (ЛК) України, що проявилось не тільки у зменшенні чисельності населення країни через його природне скорочення, воєнні втрати, виїзд за кордон та зменшення підконтрольних Україні територій, а й погіршення здоров'я людей, освітньої і культурної його компоненти. І ці втрати людського капіталу необхідно буде якнайшоріше відновити після закінчення воєнних дій. Адже відбудувати економіку країни неможливо без відновлення і розвитку її людського капіталу. Цей капітал фактично є однією з найважливіших частин національної економіки, найважливішим фактором виробництва, оскільки пояснює значну частину регіональної дисперсії, і він все більше впливає на рівень, темпи розвитку та конкурентоспроможність регіонів і країни в цілому [1; 2].

Отже, одним із першочергових завдань подолання наслідків сучасної російсько-української війни є якомога швидше зростання рівня розвитку людського капіталу країни. Відповідно, необхідно здійснити аналіз втрат та надбань цього капіталу впродовж теперішньої війни та розробити ефективну політику його повоєнного відновлення. Тому актуальними є дослідження змін, які відбуваються з людським капіталом України в період сучасної російської військової агресії, та розробка заходів та прийняття управлінських рішень стосовно розвитку цього капіталу після закінчення війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням вказаних проблем, розробленням рекомендацій щодо їхнього вирішення займалась і займається значна кількість дослідників. Одні з них аналізують тенденції та досліджують динаміку змін людського капіталу, оцінюють втрати та

надбання цього капіталу в процесі воєнного вторгнення російських військ в Україну, інші – розробляють напрями політики його збереження та відновлення, пропонують заходи розвитку у післявоєнний період. Якщо до моменту повномасштабного вторгнення російських окупантів на територію України кількість таких публікацій була невеликою, то з розширенням російської агресії – їх стало значно більше. Аналізують стан людського капіталу України не тільки вітчизняні науковці, а й дослідники інших країн, зокрема Польщі [8; 9].

Е. Лібанова оцінила масштаби внутрішньо переміщених осіб в початковий період повномасштабного російського вторгнення та визначила першочергові дії щодо допомоги цій групі біженців [3]. В. Антонюк [4] дослідила ризики і втрати людського капіталу України в умовах війни та зумовлені цими втратами загрози повоєнному відновленню економіки. Вона запропонувала організаційно-інституційні шляхи збереження людських активів України у воєнний і повоєнний періоди. Зміни характеристик людського капіталу України в початковий період широкомасштабної російсько-української війни розглянули також Ю. Залознова і Н. Азьмук [5]. Напрями державної політики відновлення людського капіталу в Україні в післявоєнний період опрацювали В. Круглов і Д. Терещенко [6]. На їхню думку, ця політика повинна бути спрямована на розвиток освіти, науки, економіки, охорони здоров'я, соціальної сфери, ринку праці та інфраструктури тощо.

Існують дослідження і щодо оцінки втрат людського капіталу у воєнний період. Зокрема, фінансова оцінка втрат людського капіталу на початку повномасштабного російського вторгнення в Україну подана у дослідженні CIVITTA і UNDP [7], а зниження рівня розвитку цього капіталу через освітні втрати в цей період оцінено групою польських авторів [8; 9; 14; 15]. У цих роботах також надано рекомендації щодо організації навчання дітей українських біженців за кордоном та дітей внутрішньо переміщених сімей.

Дослідники, зокрема [9], наголошують, що багато досліджень зосереджено на відновленні виснажених запасів фізичного капіталу, але при цьому слід розуміти, що втрати людського капіталу

будуть ключовими для визначення тенденцій відновлення післявоєнної економіки. Розроблена В. Egert та Ch. de La Maissonneuve [9] модель визначення величини цих втрат та виконані розрахунки дали можливість зробити висновки, що поєднання нижчих освітніх результатів і втрати внаслідок війни навичок, а також зниження працездатності економічно активного населення призведе до зниження загальної продуктивності приблизно на 7% у період до 2035 р., тоді як негативні наслідки вищезазначених явищ зникнуть – хоча й повільно – у наступні десятиліття.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду вказаних та інших публікацій за цією проблематикою слід відзначити, що потрібно актуалізувати наукові дослідження, які б більш детально висвітлювали втрати і надбання людського капіталу від початку російської військової агресії у 2014 р., заходи державної політики щодо повоєнного відновлення та розвитку людського капіталу України.

Мета статті. Метою даної роботи є дослідження впливу новітньої російсько-української війни на рівень розвитку людського капіталу України, розробка заходів і визначення особливостей прийняття управлінських рішень щодо його відновлення після закінчення війни.

Виклад основного матеріалу. Для повоєнного відновлення людського капіталу України і забезпечення його подальшого розвитку першочергово потрібно визначити зміни, які відбулися під час російської військової агресії, тобто оцінити наскільки великі втрати ЛК, ефективність його використання у цей період, а також надбання під час війни та потенціал на момент закінчення цієї російсько-української війни.

При проведенні досліджень з цієї проблематики слід усвідомити, що рівень розвитку людського капіталу характеризують не тільки кількісні, а й якісні показники. Тобто, при аналізі, наприклад, його втрат не можна обмежитися тільки прямими абсолютними і процесними кількісними людськими втратами, перші з яких обумовлені природно-міграційним рухом населення, загибеллю цивільних і військових, а другі – неповним використанням людського потенціалу через безробіття, неповну зайнятість, економічну неактивність, тимчасову непрацездатність, асоціальну поведінку осіб тощо. У процесі аналізу потрібно урахувати також непрямі чи якісні втрати цього капіталу, що пов'язані зі зменшенням кількості наукових відкриттів та зниженням рівня новизни наукових розробок, погіршенням освіти, охорони здоров'я та навколишнього середовища, а також рівня життя населення у цілому.

Оцінювання прямих та непрямих втрат, а також надбань ЛК України потребує вибору первинних показників, які б всебічно характеризували цей капітал. Система цих показників повинна урахувати наше розуміння поняття людського капіталу та наявну інформаційну базу, яку розробляють статистичні органи країни. Слід зауважити, що науковці дещо по-різному визначають цю економічну категорію [10–12] і використовують різну первинну інформацію та відмінні методики для оцінювання втрат і надбань людського капіталу [5; 12–16]. Потрібно також урахувати, що статистичні органи України в процесі ведення бойових дій мають обмежені можливості для збору статистичної інформації у порівнянні з мирним часом. Тому при прийнятті рішень щодо повоєнного відновлення людського капіталу в Україні потрібно урахувати ці особливості. Отже,

пропонується оцінити втрати, надбання і рівень використання ЛК України за період російської агресії, порівнявши його стан до повномасштабного вторгнення та під час воєнного стану.

Не поглиблюючись в дискусію щодо розуміння категорії «людський капітал», проаналізуємо динаміку первинних показників, які, на нашу думку, характеризують цей капітал. По-перше, немає сумніву, що всебічно охарактеризувати людський капітал неможливо без урахування людських ресурсів, які його формують. Збільшення чи зменшення цих ресурсів веде до відповідних змін людського капіталу. Ці зміни відображають природний рух і територіальні переміщення населення, тобто народжуваність, смертність і міграцію. Для оцінювання втрат і неповного використання людського капіталу, крім вказаних, пропонуємо урахувати зміни показників безробіття, неповної чи прихованої зайнятості, небажання здорових осіб працездатного віку працювати чи неможливість працювати через хвороби або інші причини.

Таким чином, для виконання кількісного аналізу прямих втрат і надбань людського капіталу України на першому етапі нашого дослідження (2013–2021 рр.) пропонується оцінити зміни первинних показників, які його характеризують у річному вимірі (табл. 1), і розрахувати щорічні загальні втрати людського капіталу за цей період. У таблиці 1 використано наступні позначення: y_1 – природний приріст населення (у вказаному періоді часу відбувалося тільки скорочення); y_2 – міжнародний міграційний рух населення (у вказаному періоді часу відбувався тільки приріст); y_3 – кількість безробітних, обчислених за методологією Міжнародної організації праці; y_4 – втрати людського капіталу через змусовану неповну зайнятість частини працівників, тобто відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт) і переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень); y_5 – втрати людського капіталу від нещасних випадків (гострих професійних захворювань (отруєнь/аварій) зі смертельним наслідком та через тимчасову непрацездатність потерпілих від нещасних випадків, яка закінчилася у звітному році; y_6 – кількість засуджених за вироками судів, що набрали законної чинності.

Отже, аналіз показує, що за досліджуваний період з 2013 по 2021 роки всі розглянуті первинні показники негативно впливали на формування людського капіталу, і тільки міжнародна міграція населення України сприяла зростанню його потенціалу, оскільки протягом кожного з цих років відбувалося до країни більше осіб, ніж вибувало. Утім, щорічні кількісні втрати ЛК перевищували його надбання. Величина цих втрат найбільше залежить від чисельності безробітних, обчислених за методологією МОП. Найменші втрати ЛК відбуваються через нещасні випадки. Щодо динаміки загальних втрат національного людського капіталу, то з початком російської збройної агресії проти України у 2014 році ці втрати різко зростають і далі поступово зменшуються до мінімального значення у 2019 р. У наступні два роки знову відбулося їх суттєве зростання. Втрати людського капіталу у 2020 році досягли рівня 2014 року, а в 2021 році значно перевищили цей рівень. У середньорічному вимірі за період 2014–2021 рр. кількісні втрати становили 2022,9 тис. осіб.

З повномасштабним вторгненням росіян 24 лютого 2022 р. в Україні ще більше загострилася проблема нестачі робочої сили. За

Таблиця 1

**Величини прямих кількісних втрат і надбань національного людського капіталу
в Україні у 2013–2021 рр. (тис. осіб)**

Рік/ показник	у ₁	у ₂	у ₃	у ₄	у ₅	у ₆	Загальні втрати ЛК
2013	158,7	31,9	1576,5	13,5*	1,2	123,0	1841,0
2014	166,4	21,1	1847,1	14,2*	1,2	102,2	2108,8
2015	183,0	9,3	1654,7	12,8*	1,1	94,8	1937,1
2016	186,6	7,8	1678,2	70,7	1,3	76,2	2005,2
2017	210,1	8,1	1697,3	38,8	1,2	76,8	2016,1
2018	251,8	15,1	1578,6	26,9	1,2	73,7	1917,1
2019	272,3	18,2	1487,7	26,2	1,3	70,4	1839,7
2020	323,4	7,2	1674,2	51,3	1,1	67,5	2110,3
2021	442,3	19,1	1711,6	48,5	1,1	64,1	2248,5

* – тільки через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт).

Джерело: розраховано авторами на основі даних [17]

експертними оцінками, у 2023 р. чисельність працездатного населення України скоротилась на 39,2%, порівняно з 2021 р. – з 17,4 млн до 12,5 млн, а у 2024–2032 рр., і за прогнозними розрахунками вона може знизитися до 11,7 млн [18]. Тобто рівень розвитку людського капіталу і далі буде знижуватися.

Головними чинниками, які формують таку ситуацію є поглиблення демографічної кризи і негативні міграційні процеси. Війна і мобілізація військовозобов'язаних вплинули не тільки на пропозицію робочої сили на ринку праці, а й на народжуваність населення і міграцію переважно жінок і дітей за кордон. Сприяють такій ситуації зменшення чисельності одружень і збільшення розлучень. Якщо в 2015 р. кількість зареєстрованих шлюбів в Україні становила 299 тис., в 2021 р. – 214 тис., то в 2024 р. – 150 тис. При цьому кількість розлучень за ці роки відповідно становила: 129 тис., 121 тис. та 142 тис. [17; 19], або відповідно 0,43, 0,57 і 0,95 розлучень на одне одруження.

Сьогодні в Україні найнижчі показники народжуваності серед європейських країн. Якщо для зростання чисельності населення потрібно забезпечити значення коефіцієнта народжуваності більше за 2,14, то на сьогодні в Україні він не досягає і одиниці. Як наслідок – населення швидко старіє [18, с. 4].

Ситуація з поверненням в Україну зовнішніх вимушених мігрантів, серед яких за оцінками експертів приблизно 6–8 млн працездатного населення країни [18], постійно ускладнюється. Чим довше триває війна, тим більше українців виявляється бажання залишитися в країні перебування. Та й не так багато країн, що надали притулок українським громадянам зацікавлені у їхньому поверненні до України.

Для сприяння поверненню українських біженців з-за кордону створене Міністерство національної єдності. У загальному фонді державного бюджету на 2025 р. за програмою «Забезпечення виконання завдань і заходів із підтримки українців за кордоном та сприяння їх поверненню в Україну» виділено 150,03 млн гривень [20]. Утім ефективність роботи цього міністерства можна буде оцінити згодом, а основний результат проявиться тільки після завершення війни.

Крім проаналізованих кількісних втрат людського капіталу, які прямо характеризують зниження рівня цього капіталу, доцільно також оцінити його якісні втрати. Немає сумніву у тому, що якість людського капіталу кожної країни

першочергово залежить від освіченості населення, кваліфікації зайнятих, функціонуючої в країні системи охорони здоров'я, а також деяких інших чинників, які можна оцінити експертним шляхом. Через проблематичність отримання експертних оцінок, проаналізуємо основні якісні втрати людського капіталу за допомогою таких первинних статистичних чинників: кількість осіб, які випущені закладами професійної (професійно-технічної) (у₇) та вищої (у₈) освіти протягом року; кількість дослідників (у₉) і техніків (у₁₀), які були задіяні у виконанні наукових досліджень і розробок; кількість лікарів усіх спеціальностей (у₁₁), кількість середнього медичного персоналу (у₁₂) і кількість лікарняних ліжок на кінець року (у₁₃) (табл. 2). В останньому рядку цієї таблиці подано у відсотках темпи зростання (спадання) кожного розглянутого показника за 10 років, тобто відношення (у відсотках) величини кожного з досліджуваних чинників у 2023 році до його значення у 2013 році.

Виконані розрахунки показали, що величини всіх первинних показників, які певною мірою характеризують якість людського капіталу, зменшилися. Більш як наполовину зменшилися величини таких показників, як кількість осіб, які випущені закладами професійної (професійно-технічної) освіти; кількість осіб, які випущені закладами вищої освіти та кількість техніків, які були задіяні у виконанні наукових досліджень і розробок. Найменше скорочення відбулось для величин показників: кількість лікарів усіх спеціальностей та кількість лікарняних ліжок.

Разом із безпосередніми прямими кількісними та якісними втратами людського капіталу спостерігаються його непрямі втрати. Адже в умовах війни неможливо ефективно інвестувати в людський капітал, використовувати творчі здібності людей, їхній інтелект і набуті знання та компетенції. Проблематично також досконало використовувати досягнення медицини для поліпшення фізичного і психічного здоров'я населення, залучати до цього надбання культури.

Сьогодні російські загарбники нищать цивільну інфраструктуру України, що неминуче відбивається на якості людського капіталу. За три роки цієї повномасштабної війни росіяни пошкодили та зруйнували вщент 2285 об'єктів медичних закладів (1984 – пошкоджені, 301 – зруйнований). Найбільших втрат зазнали лікарні на Харківщині, Донеччині, Миколаївщині, Київщині, Чернігівщині, Дніпропетровщині, Херсонщині та Запоріжжі. Крім того, росіяни пошкодили 242 автівки

Таблиця 2

**Величини статистичних показників в Україні у 2013–2023 рр.,
які характеризують якісні втрати людського капіталу (тис.)**

Рік / показник	У ₇	У ₈	У ₉	У ₁₀	У ₁₁	У ₁₂	У ₁₃
2013	226,5	485,1	65,6	12,2	217	441	398
2014	182,0	405,4	58,7	10,7	186	379	336
2015	165,0	374,0	53,8	10,0	186	372	333
2016	152,8	318,7	63,7	10,0	187	376	315
2017	141,3	359,9	59,7	9,1	186	360	309
2018	133,5	357,4	57,6	8,6	186	345	302
2019	124,0	333,6	51,1	7,5	185	330	295
2020	114,1	385,7	51,4	7,1	180	309	275
2021	112,4	261,8	44,6	5,9	144	261	245
2022	110,6	273,2	36,1	5,0	163	268	252
2023	109,6	211,0	38,8	4,5	160	258	249
2023/2013 (%)	48,4	43,5	59,1	36,9	73,7	58,5	62,9

Джерело: розраховано авторами на основі даних [17]

екстреної медичної допомоги, ще 273 – знищили та 80 – викрали [21].

Станом на 25 березня 2025 року внаслідок російської агресії в Україні зафіксовано пошкодження 1419 пам'яток культурної спадщини та 2233 об'єктів культурної інфраструктури (409 повністю знищені). Найбільше постраждали громади Донецької (87%), Сумщини (66,7%), Харківщини (59%), Луганщини (46,2%) та Миколаївщини (44,2%). Значні втрати зафіксовано також у Київській, Херсонській, Запорізькій та Чернігівській областях [22].

Пошкодження і знищення зазнали також заклади освіти, хоча, як і заклади охорони здоров'я і культури, вони по можливості відбудовуються. На вересень 2024 року через російську агресію 3798 закладів освіти постраждали від бомбардувань та обстрілів, а 365 з них зруйновані повністю. При цьому росіяни навмисно ціляться у дитячі садки, школи та університети, хоча знають про перебування там дітей [23].

Утім, разом із втратами, людський капітал України має певні надбання. Основними з них є посилення національної самоідентичності та почуття патріотизму. Війна стала стимулом дерусифікації суспільної думки в Україні та зумовила зміну цінностей населення, активізувала волонтерський рух та сприяла формуванню національної цифрової культури. Сучасна війна найбільше вплинула на усвідомлення українців в питанні гордості за свою націю, розуміння величчя української мови, культури, традицій і звичаїв. Відбувся різкий перелом і в ідеологічних поглядах українського суспільства на країну агресора. За проведеним на початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну соціологічним дослідженням, 89% опитаних визначають дії цих військ як геноцид проти українського народу [24]. Суспільна думка українців різко змінилася. Відбулася «декомунізація» та «дерусифікація». Тепер часто все «радянське» ідентифікується з російським і сприймається як вороже. Значна кількість молодих людей принципово перестали говорити російською мовою і перейшли на українську.

Формування громадянського суспільства в Україні проявилось під час війни, зокрема, в активізації такої форми благодійності як волонтерство. Українці не тільки допомагають матеріально Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам та всім іншим потребуючим, а й роблять особистий

трудоий внесок при організації такої допомоги без отримання за це оплати.

Ці надбання національного людського капіталу далеко не перевершують втрати, які зазнала Україна через деструктивний вплив сучасної російсько-української війни. Разом із цим, зважаючи на велику потребу у людському капіталі для повоєнного відновлення української економіки, очевидно, що після завершення війни питання його розвитку стане питанням національної безпеки. Причому у процесі цього відновлення потрібно буде урахувати особливості, які характерні при прийнятті відповідних управлінських рішень. Серед цих особливостей слід виділити не тільки значне зниження рівня розвитку цього капіталу, але й спад економіки, великі руйнування інфраструктури і житлового фонду, регіональні диспропорції розселення населення тощо. До цих особливостей також слід додати європейські устремління України.

Отже, слід зауважити, що державна політика щодо післявоєнного відновлення людського капіталу повинна зосереджуватись на реалізації заходів пришвидшеного відтворення населення країни. Враховуючи значну кількість українських біженців за кордоном, ця політика має бути спрямована не тільки на збільшення народжуваності і зменшення передчасної смертності, а й на повернення українців на Батьківщину. Тобто, ця політика має бути зосереджена як на формуванні, розвитку та відтворенні людського капіталу всередині країни, так і на зростанні економіки, покращенні якості освіти та медицини, подоланні бідності й забезпеченні достойного рівня життя в країні. Українські біженці повинні побачити, що у себе дома їм буде не гірше, а то і краще, ніж за кордоном.

Поряд із цим, питання повернення українців потребує окремої суспільної уваги. Незважаючи на те, що багато країн зацікавлені у тому, щоб українські біженці залишились у них назавжди, Міністерство національної єдності повинно зосередити свою увагу на впровадженні заходів добровільного повернення в Україну громадян, які виїхали за кордон. І над вирішенням цієї проблеми має працювати не тільки вказане міністерство, це повинно стати безпосереднім завданням внутрішньої та зовнішньої політики країни.

Разом з цим, доцільно після закінчення війни залучати в українську економіку закордонних працівників а також впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність праці. Розумна

імміграційна політика принесе тільки користь для вирішення розглянутого питання. Впроваджувати її потрібно так, щоб не нівелювати українські традиції, культуру та інші національні надбання.

Широкомасштабне вторгнення російських військ в Україну призвело до значної кількості внутрішньо переміщених осіб і нерівномірного розселення населення по регіонах України. Хоча разом із цим відбулася релокація бізнесу, після завершення війни потрібно урахувати можливі диспропорції у співвідношеннях потреби праці та її пропозиції в окремих регіонах і впроваджувати заходи щодо регіонального вирівнювання.

Важливим аспектом розвитку людського капіталу у сучасних умовах є цифрова трансформація. Як результат, в умовах дефіциту людських ресурсів все активніше використовуються нові технології і досягнення науки для підвищення продуктивності праці. Кореляційно-регресійний аналіз між чинниками індексу людського капіталу (НСІ) Світового банку та індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, виконаний нами на основі вибірки значень для 21 країни світу [25] показав, що коефіцієнт кореляції між ними становить 0,89567. Лінійна залежність НСІ (y) від індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (x) має вигляд:

$$y = 116,05 \cdot x + 2,87. \quad (1)$$

Тобто, рівень розвитку людського капіталу прямо-пропорційно залежить від рівня розповсюдження і застосування цифрових технологій.

Отже, з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій і особливо появою штучного інтелекту різко зросли можливості для впровадження пов'язаних з ними різноманітних заходів. Високотехнологічність бізнесу дає можливість вивільнити частину працівників і виконувати такі ж виробничі завдання з меншою їх кількістю, притому суттєво збільшивши заробітну плату тим працівникам, що залишилися.

Однак слід наголосити, що розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність нових навичок і компетенцій працівників. А це, в свою чергу, потребує оновлення освітніх програм і загального реформування освіти. Таким чином, потрібно постійно моніторити тенденції розвитку ринку праці, вивчати не просто співвідношення попиту і пропозиції праці, а глибше досліджувати ці процеси, розраховувати і прогнозувати потреби бізнесу у майбутніх працівниках у розрізі їхніх спеціальностей. При цьому держава має активніше втручатися у регулювання цих процесів, оскільки саморегулюванням ринку праці не обійтись.

Для забезпечення повоевненої економіки в достатніх обсягах робочої сили також доцільно ширше впроваджувати гнучкі форми зайнятості. Серед резервів зайнятості слід звернути увагу на економічно неактивних осіб. Серед них є значна частина тих, хто має змогу і хотів би працювати неповний робочий день чи дистанційно. Тобто доцільно розширяти використання неповної і дистанційної зайнятості, які себе добре зарекомендували в період

пандемії COVID-19. Також потрібно активно впроваджувати в практику інклюзивну зайнятість. Залученням до праці осіб з інвалідністю, зокрема учасників бойових дій, одночасно вирішуються два питання. Перше – це соціальна інтеграція таких осіб, а друге – поліпшення ситуації на ринку праці за рахунок збільшення пропозиції робочої сили на ньому.

Досліджуючи проблему розвитку людського капіталу в Україні на сучасному етапі, слід звернути увагу на допомогу у її вирішенні з боку Європейського Союзу. Програма ЄС з підтримки малих і середніх підприємств (МСП) «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», яка фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини, започаткована у 2020-му році й триватиме до 2025 року для допомоги у створенні сприятливого середовища для бізнесу, підвищення конкурентоспроможності МСП, а також заохочення більшої кількості людей до підприємницької діяльності. Програма Erasmus for Young Entrepreneurs допомагає майбутнім підприємцям здобути навички, необхідні для відкриття та успішного ведення малого бізнесу. У вересні 2022 року Україна приєдналася до програми Європейського Союзу «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme). Її запланований бюджет сягає 7,5 млрд євро. Мета – розвиток передових цифрових навичок, впровадження цифрових технологій у бізнес, розбудова цифрової інфраструктури та забезпечення широкого доступу до цифрових послуг для громадян і державних інституцій в ЄС та асоційованих до цієї програми країнах. Існують й інші програми, які з різних сторін допомагають Україні відновлювати та розвивати свій людський капітал [26]. Хоча передумовою цього є встановлення всеосяжного, справедливого та сталого миру в Україні, який би відповідав ухваленій 24 лютого 2025 р. резолюції Генеральної Асамблеї ООН ES-11/7.

Висновки. Таким чином управління повоевним відновленням людського капіталу України має бути пріоритетним завданням держави і ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає створення привабливих умов для зростання народжуваності, підвищення рівня та якості умов життя, реінтеграцію ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, постраждалих громадян у соціально-економічне життя країни, впровадження програм цифрової грамотності та психологічної підтримки, розвиток нових форм зайнятості, що сприятимуть підвищенню продуктивності та адаптації населення. В системі відновлення людського капіталу України ключову роль відіграє координація зусиль держави, приватного сектору, громадських організацій та міжнародних партнерів для стимулювання повернення українських фахівців з-за кордону шляхом створення привабливих умов праці і проживання, залучення передових технологій та інноваційний розвиток національної економіки, що забезпечить зростання людського капіталу країни та сприятиме соціально-економічному розвитку України в умовах повоевненого відновлення.

Список використаних джерел:

- Golejewska A. Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów: monograph. Warszawa: Centrum Europejskie Natolin. 2012. 161 p. URL: http://www.natolin.edu.pl/pdf/zeszyty/Natolin_Zeszyty_49.pdf (дата звернення: 21.03.2025).
- Gennaioli N., Porta R. La, Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Human Capital and Regional Development. *The Quarterly Journal of Economics*. 2013. Vol. 128. No. 1. P. 152–153.
- Лібанова Е. Війна з Росією: як дати роботу біженцям і що робити після. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/SOCIUM/vijna-z-rosijeju-jak-dati-robotu-bizhentsjam-i-shcho-robiti-pislja.html> (дата звернення: 14.05.2025).
- Антонюк В. П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020> (дата звернення: 14.05.2025).
- Залознова Ю. С., Азмук Н. А. Людський капітал в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312/1266> (дата звернення: 03.04.2025).
- Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2 (23). С. 21–33. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
- Financial costing of the human capital losses in Ukraine. Analytical materials. *Civitta*. Kyiv, 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-financial_costing_of_the_human_capital_losses_in_ukraine.pdf (дата звернення: 18.03.2025).
- Angrist N., Djankov S., Goldberg P., Patrinos H. Utrata kapitału ludzkiego w Ukrainie. *Obserwator Finansowy*. URL: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/utrata-kapitalu-ludzkiego-w-ukrainie/> (дата звернення: 08.04.2025).
- Egert B., Maisonneuve Ch. de La. Wpływ wojny na kapitał ludzki i produktywność na Ukrainie. *Obserwator Finansowy*. URL: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/wplyw-wojny-na-kapital-ludzki-i-produktywnosc-na-ukrainie/> (дата звернення: 22.03.2025).
- Kenton W. Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (дата звернення: 28.04.2025).
- Goldin C. Human Capital, Handbook of Cliometrics. Harvard University, 2014. 40 p. URL: https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf (дата звернення: 09.03.2025).
- Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttr_2014_1_5 (дата звернення: 16.03.2025).
- Гальків Л. Втрати людського капіталу: теорія й методологія дослідження та діагностика: монографія. НАН України, Ін-т регіон. дослідж. Л.: Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. 229 с.
- Miciuła I., Miciuła K. Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*. 2015. 11. P. 269–280.
- Węziak-Białowolska D. Ocena kapitału ludzkiego oraz jego zróżnicowanie demograficzne, społeczne i ekonomiczne w Polsce i województwie podkarpackim – analiza porównawcza. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2011. №2 (44). P. 41–57. URL: https://studreg.uw.edu.pl/pdf/2011_2_wieziak_bialowolska.pdf (дата звернення: 04.03.2025).
- Носик О. М. Втрати національного людського капіталу в Україні: підходи до визначення кількісних і якісних показників. *Економічний аналіз*. 2015. Том 20. С. 53–60.
- Комплексні статистичні публікації. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 06.04.2025).
- Пищуліна О. Людський капітал – виклики для відновлення України. Центр Разумкова, Травень 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf> (дата звернення: 02.03.2025).
- Дорош С., Червоненко В. Чому в Україні кількість розлучень наздоганяє одруження. *BBC NEWS Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c15zx1d4v2ko> (дата звернення: 18.04.2025).
- Михайлов Д. Уряд виділив 150 млн гривень на повернення українців з-за кордону. *Суспільне Новини*. URL: <https://susplne.media/962711-urad-vidiliv-150-mln-griven-na-povernenna-ukrainciv-z-za-kordonu/> (дата звернення: 03.05.2025).
- За три роки повномасштабної війни росіяни пошкодили та зруйнували 2 285 медичних закладів України. Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування. *Верховна Рада України*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258965.html (дата звернення: 22.05.2025).
- Якобчук А. Понад 1400 пам'яток та 2200 об'єктів культури постраждали від російської агресії. *Слово про Слово*. URL: <https://slovoproslovo.info/kulturna-spadshchyna-ukrayiny-ruynuvannya-viyna-2025> (дата звернення: 14.05.2025).
- В Україні внаслідок агресії РФ постраждали 3,8 тисячі закладів освіти. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3901154-v-ukraini-vnaslidok-agresii-rf-postrazdali-38-tisaci-zakladiv-osviti.html> (дата звернення: 13.04.2025).
- Десяте загальнонаціональне опитування: ідеологічні маркери війни. *СГ «Рейтинг»*. 2022. URL: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/> (дата звернення: 05.03.2025).
- Пилипенко Ю. І., Швец А. С. Цифровий вимір розвитку людського капіталу. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 74–80. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_074-080.pdf (дата звернення: 19.05.2025).
- Ливч Д., Ященко Я. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/> (дата звернення: 12.05.2025).

References:

- Golejewska A. (2012) Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów: monograph [Human capital, innovation and institutions vs. regional competitiveness]. Warszawa: Centrum Europejskie Natolin, 161 p. Available at: http://www.natolin.edu.pl/pdf/zeszyty/Natolin_Zeszyty_49.pdf (accessed March 21, 2025).
- Gennaioli N., Porta R. La, Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (2013) Human Capital and Regional Development. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128 (1), pp. 152–153.
- Libanova E. (2022) Viina z Rosiieiu: yak daty robotu bizhentsiam i shcho robyty pislja [War with Russia: how to employ refugees and what to do afterwards]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror Weekly*. Available at: <https://zn.ua/ukr/SOCIUM/vijna-z-rosijeju-jak-dati-robotu-bizhentsjam-i-shcho-robiti-pislja.html> (accessed May 14, 2025).
- Antoniuk V.P. (2022) Vtraty liudskoho kapitalu vnaslidok viiny yak zahroza povoiennii modernizatsii ekonomiky Ukrainy [Human capital losses due to war as a threat to post-war modernization of Ukraine's economy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 8, pp. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020> (accessed May 14, 2025).
- Zaloznova Yu. S., Azmuk N. A. (2022) Liudskyy kapital v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky [Human capital in wartime: losses and gains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312/1266> (accessed April 3, 2025).
- Kruglov V. V., Tereshchenko D. A. (2023) Derzhavna polityka vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy v pislivoiennnyi period [State policy of human capital restoration in Ukraine in the post-war period]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational*

- Analytics of Ukraine*, no. 2(23), pp. 21–33. Available at: https://science.ia.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf (accessed April 11, 2025).
7. Civitta. (2023) Financial costing of the human capital losses in Ukraine. Analytical materials. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-financial_costing_of_the_human_capital_losses_in_ukraine.pdf (accessed March 18, 2025).
8. Angrist N., Djankov S., Goldberg P., Patrinos H. Utrata kapitału ludzkiego w Ukrainie [Loss of human capital in Ukraine]. *Obserwator Finansowy*. Available at: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/utrata-kapitalu-ludzkiego-w-ukrainie/> (accessed April 8, 2025).
9. Egert B., Maisonneuve Ch. de La. (n.d.) Wpływ wojny na kapitał ludzki i produktywność na Ukrainie [Impact of war on human capital and productivity in Ukraine]. *Obserwator Finansowy*. Available at: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/wpływ-wojny-na-kapitał-ludzki-i-produktywność-na-ukrainie/> (accessed March 22, 2025).
10. Kenton W. (2025) Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (accessed April 28, 2025).
11. Goldin C. (2014) Human Capital. Handbook of Cliometrics. Harvard University, 40 p. Available at: https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf (accessed March 9, 2025).
12. Hrishnova O. A. (2014) Liudskiy, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, evaluation, development directions]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Socio-Labor Relations: Theory and Practice*, no. 1, p. 34. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpp_2014_1_5 (accessed March 16, 2025). (in Ukrainian)
13. Halkiv L. (2010) Vtraty liudskoho kapitalu: teoriia y metodolohiia doslidzhennia ta diahnostyka: monohrafiia [Human capital losses: theory, research methodology and diagnostics: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi komertsiiinoi akademii, 229 p. (in Ukrainian)
14. Miciula I., Miciula K. (2015) Metody pomiaru wartosci kapitału ludzkiego [Methods for measuring the value of human capital]. *Współczesne Problemy Ekonomiczne – Contemporary Economic Problems*, no. 11, pp. 269–280.
15. Węziak-Białowska D. (2011) Ocena kapitału ludzkiego oraz jego zróżnicowanie demograficzne, społeczne i ekonomiczne w Polsce i województwie podkarpackim – analiza porównawcza [Assessment of human capital and its demographic, social, and economic differentiation in Poland and Podkarpackie Voivodeship – comparative analysis]. *Studia Regionalne i Lokalne – Regional and Local Studies*, no. 2 (44), pp. 41–57. Available at: https://studreg.uw.edu.pl/pdf/2011_2_wieziak_bialowska.pdf (accessed March 4, 2025).
16. Nosyk O. M. (2015) Vtraty natsionalnoho liudskoho kapitalu v Ukraini: pidkhody do vyznachennia kilkisnykh i yakisnykh pokaznykiv [Losses of national human capital in Ukraine: approaches to determining quantitative and qualitative indicators]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, vol. 20, pp. 53–60.
17. Kompleksni statystychni publikatsii [Comprehensive statistical publications]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (accessed April 6, 2025).
18. Pyshchulina O. (2024) Liudskiy kapital – vyklyky dlia vidnovlennia Ukrainy [Human capital – challenges for Ukraine's recovery]. Tsentrazumkova. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> (accessed March 2, 2025). (in Ukrainian)
19. Doros S., Chervonenko V. (2025) Chomu v Ukraini kilkist rozluchen nazdohaniaie odruzhennia [Why divorce rates in Ukraine are catching up with marriage rates]. *BBC News Ukraine – BBC News Ukraine*. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c15zx1d4v2ko> (accessed April 18, 2025).
20. Mykhailov D. (2025) Uriad vydilyv 150 mln hryven na povernennia ukrainsiv z-za kordonu [The government allocated 150 million UAH for the return of Ukrainians from abroad]. *Suspilne Media*. Available at: <https://suspilne.media/962711-urad-vidilyv-150-mln-griven-na-povernennia-ukrainsiv-z-za-kordonu/> (accessed May 3, 2025).
21. Verkhovna Rada. (2025) Za try roky povnomashtabnoi viiny rosiiani poshkodyly ta zruinuvaly 2 285 medychnykh zakladiv Ukrainy [In three years of full-scale war, Russians damaged and destroyed 2,285 medical facilities in Ukraine]. Komitet z pytan zdorovia natsii, medychnoi dopomohy ta medychnoho strakhuvannia. Available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258965.html (accessed May 22, 2025).
22. Yakobchuk A. (2025) Ponad 1400 pam'iatok ta 2200 obektiv kultury postrazhdaly vid rosiiskoi ahresii [More than 1,400 monuments and 2,200 cultural objects were damaged by Russian aggression]. Available at: <https://slovoproslovo.info/kulturna-spadshchyna-ukrayiny-ruynuvannya-viyna-2025> (accessed May 14, 2025).
23. *Ukrinform*. (2025) V Ukraini vnaslidok ahresii RF postrazhdaly 3,8 tysiachi zakladiv osvity [As a result of Russia's aggression, 3.8 thousand educational institutions were damaged in Ukraine]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3901154-v-ukraini-vnaslidok-agresii-rf-postrazhdali-38-tisaci-zakladiv-osviti.html> (accessed April 13, 2025).
24. SG “Reitynh”. (2022) Desiate zahalnonatsionalne opytuvannia: ideolohichni markery viiny [Tenth nationwide survey: ideological markers of the war]. Available at: <https://ratinggroup.ua/research/ukraine/> (accessed March 5, 2025).
25. Pylypenko Yu. I., Shvets A. S. (2024) Tsyfrovyy vymir rozvytku liudskoho kapitalu [Digital dimension of human capital development]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, no. 2, pp. 74–80. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_074-080.pdf (accessed May 19, 2025).
26. Lych D., Yashchenko Ya. (2024) Liudskiy kapital Ukrainy ta rozvytok biznesu: yak zberehty ta prymnozhyty? [Human capital of Ukraine and business development: how to preserve and enhance it?]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/> (accessed May 12, 2025).

Pryimak Vasyi

Holubnyk Olga

Ivan Franko National University of Lviv

FEATURES OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS REGARDING THE POST-WAR RENOVATION OF HUMAN CAPITAL IN UKRAINE

Summary

The article considers the impact of war on the formation and development of human capital and identifies the need for analysis and assessment of human capital losses during military aggression. A review of research by scientists on the analysis of trends, dynamics of changes in human capital, assessment of losses and acquisitions of this capital during the military invasion of Russian troops is carried out. The need to assess both direct and indirect losses of human capital is substantiated, a system of primary indicators is formed that comprehensively characterize this capital. The values of direct quantitative losses and acquisitions of the national human capital of Ukraine are calculated. It is determined that during the period under study from 2013 to 2021, almost all of

the considered primary indicators had a negative impact on human capital. The values of statistical indicators in Ukraine in 2013-2023, which characterize qualitative losses of human capital, are analyzed. The calculations performed showed that the values of all considered primary indicators, which to some extent characterize the quality of human capital, have decreased. It has been determined that along with direct quantitative and qualitative losses of human capital, indirect losses of this capital occur. The work determined that the management of the post-war restoration of human capital in Ukraine should be a priority task of the state and be based on a comprehensive approach that involves the reintegration of veterans, internally displaced persons and affected citizens into the socio-economic life of the country, the implementation of psychological support programs that will contribute to increasing the productivity and adaptation of the population. In the system of restoring Ukraine's human capital, a key role is played by coordinating the efforts of the state, the private sector, public organizations, and international partners to stimulate the return of Ukrainian specialists from abroad by creating attractive working and living conditions, which will ensure the growth of the country's human capital and contribute to the socio-economic development of Ukraine.

Keywords: human capital, management, direct and indirect losses of human capital, management decision-making, post-war reconstruction.