

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15>

УДК 338.245.4

ГАЛУШКА Зоя

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

<https://orcid.org/0000-0003-0597-5221>

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВПЛИВ ВІЙНИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

*У статті досліджено умови та механізми примноження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України. Здійснено аналіз теоретичних та прикладних досліджень сутності людського капіталу як економічного ресурсу та як потенціалу післявоєнного відновлення економіки України. Виявлено вплив війни на складові людського капіталу України. Досліджено проблему вимушеної міграції робочої сили та її вплив на втрату ВВП України. Проаналізовано показники безробіття та причини, що їх зумовлюють в умовах війни. Досліджено світові тренди розвитку людського капіталу та необхідність змін у системі менеджменту організацій, щоб аналізувати та враховувати навички працівників, розкривати їхній потенціал, змінювати форми комунікації та організації їхньої роботи, стимулювати креативність та відповідальність у роботі. Зазначено, що у системі управління людськими ресурсами у даний і повоєнний час необхідно: переглядати традиційні підходи до управління, будувати взаємовідносини в організаціях на принципах співтворення та балансування інтересів, фокусуватися на людській складовій сталого розвитку, враховувати та попереджувати ризики, пов'язані з управлінням людьми, вести постійний пошук нових рішень для управління людьми, бути готовими до нових викликів. Щодо самих працівників зазначено необхідність враховувати майбутні зміни у структурі зайнятості та у вимогах до їхніх навичок, оскільки у майбутньому найбільше знадобляться здатність до самоорганізації та самомотивації, уміння спілкуватися з багатьма контрагентами, уміння використовувати сучасні інформаційні можливості для розвитку, набуття «мирних» професій замість військових кваліфікацій. Приділено увагу гендерним аспектам використання людського капіталу у повоєнний період, оскільки значення жіночої праці буде об'єктивно зростати через прями військові втрати працездатних чоловіків.*

*Ключові слова: тренди людського розвитку, людський капітал, м'які навички, потенціал післявоєнного відновлення, безробіття, гендерна рівність, управління людськими ресурсами*

HALUSHKA Zoia

Yriy Fedkovych Chernivtsi National University

## HUMAN CAPITAL OF THE UKRAINIAN ECONOMY: THE IMPACT OF WAR AND POST-WAR RECOVERY POTENTIAL

*The article explores the conditions and mechanisms for increasing human capital as the potential for post-war recovery in Ukraine. It analyzes theoretical and applied research on the essence of human capital as an economic resource and as the potential for post-war recovery of the Ukrainian economy. The impact of war on the components of Ukraine's human capital is identified. The issue of forced migration of the workforce and its impact on Ukraine's GDP loss is examined. The problem of unemployment and the reasons for it under wartime conditions are analyzed. Global trends in human capital development are studied, emphasizing the need for changes in organizational management systems to analyze and consider employees' skills, unleash their potential, change forms of communication and organize their work, stimulate creativity, and responsibility at work. It is noted that in the current and post-war period, in human resource management, it is necessary to: review traditional management approaches, build relationships in organizations based on co-creation and balancing interests, focus on the human component of sustainable development, consider and prevent risks associated with people management, constantly search for new solutions for people management, and be prepared for new challenges. Regarding the employees themselves, it is emphasized the need to consider future changes in employment structure and skill requirements, as self-organization and self-motivation skills, ability to communicate with multiple counterparts, ability to use modern information opportunities for development, acquisition of "peaceful" professions instead of military qualifications will be most needed in the future. Attention is paid to gender aspects of human capital utilization in the post-war period, as the importance of women's work will objectively increase due to direct military losses of able-bodied men.*

*Keywords: human development trends, human capital, soft skills, post-war recovery potential, unemployment, gender equality, human resource management.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Людський капітал – це фактор виробництва, важливий ресурс, що забезпечує ефективність функціонування бізнесу та розвиток економіки в цілому. Його характеризують як «сукупність знань, навичок та досвіду людей, їх економічну цінність, перспективність та відповідність як нинішнім потребам суспільства, так і майбутнім» [1]. Вважається, що людський капітал створює до 70% багатства розвинутих країн.

В основі характеристик людського капіталу лежить низка показників людського розвитку, серед яких: індекс тривалості життя, індекс освіти, індекс очікуваної тривалості навчання, величина валового національного доходу у розрахунку на душу населення. За сукупністю цих показників у 2020 році Україну відносили до країн з високим рівнем індексу людського розвитку (0,779). Під впливом російсько-української війни кількісні та якісні характеристики людського капіталу значно змінилися. З огляду на необхідність післявоєнного відновлення України його важливо розглядати як потенціал майбутнього розвитку і

збагачення України. Тому проблема дослідження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України є дуже актуальною.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Важливість проблем збагачення та ефективного використання людського капіталу широко актуалізується у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, доповідях про людський розвиток, офіційних матеріалах ООН, ЮНЕСКО та інших міжнародних організацій. Теоретичні аспекти дослідження рівня розвитку людського капіталу представлено у працях таких науковців: Носач Л.Л., Кузнецова Ю.В. [2], Кохан М.О., Гнилянська Л.Й., Головньов В.І. [3], Олієвська М.Г. [4], Самборська О.Ю. [5], Сагайдак М.П. [6], фахівці Центру Разумкова Піщуліна О., Жаліло Я., Міщенко М. [7] та ін.

У 2022-2024 рр. з'явилося багато досліджень, які стосуються нових трендів у сфері людського капіталу у світі, а також втрат людського капіталу України під час війни [8; 9; 10] та ін. Наведені дослідження дають великий обсяг інформації, загострюють увагу на проблемах, але не дають відповідей щодо можливих перспектив використання людського капіталу для повоєнного відновлення України.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

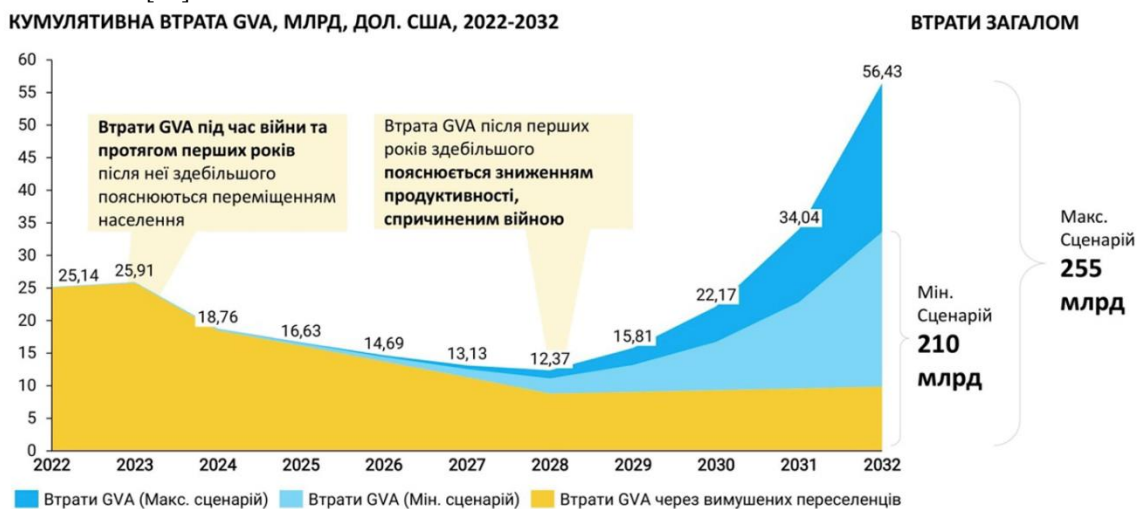
*Мета статті* – виявити умови та механізми примноження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як відомо, зростання ВВП будь-якої країни корелює з показниками людського капіталу. Однак, дуже важливо, щоб кожна країна мала «інструменти конвертації» високого показника індексу розвитку людського капіталу у показники економічного зростання. Щодо України, для досягнення такої мети потрібно реально оцінити втрати людського капіталу під час війни та потенційні втрати валової додатної вартості (GVA). За оцінками фахівців, ці втрати за різними сценаріями можуть складати від 210 до 255 млрд. дол. США (Рис.1).

Світовий банк у співпраці з ЄС, Радою міністрів ЄС та ООН опублікував звіт під назвою «Швидка оцінка збитків та потреб у відновленні в Україні». У ньому експерти оцінили вплив повномасштабних бойових дій в Україні на освітню, медичну, соціальну та економічну складові людського капіталу. Зокрема, лише соціальний сектор (зруйноване житло та інфраструктура) оцінюється у 110,6 млрд доларів США, або 78% ВВП у 2022 році, у т.ч. 0,8 млрд. дол. – в освітній складовій, 16,5 млрд. дол. У сфері охорони здоров'я, 21,1 млрд. дол. – у соціальній складовій. У перспективі на майбутні 10 років ці втрати можуть скласти втрати GVA на душу населення від 3582 дол. (2022 р.) до 4165 дол.(2032 р.). Такі показники втрат оцінюються фахівцями з огляду впливу війни на середню продуктивність праці та чисельність населення через переміщення населення, погіршення навичок кваліфікації та зростання смертності. Через це Україна може втратити 255 млрд. дол. [11]. За 2022 рік ВВП України скоротився на 29%. Але вже у 2023 р. економіка показала зростання на 3-4%.

Вважається, що ключовою причиною падіння ВВП у 2023 році була міграція населення. За два роки населення України в кордонах 1991 року скоротилося з 42 мільйонів до 32 мільйонів осіб. Близько 6,5 мільйона українських біженців за кордоном. У 2023 р. українців народилося на 31,5% менше, ніж у 2021 р. Смертність населення зростала не лише на війні, а й серед мирних жителів, що загинули від початку вторгнення (10378 осіб). В ОРДЛО та на нових окупованих територіях живе понад 3 млн. українців, а ще 1,3 млн. – в Росії [12].



**Рис.1.** Можливі втрати ВДВ через негативний вплив війни на людський капітал України

Джерело: [11]

У 2021 р. робоча сила в Україні складала 17,4 млн. осіб, більше половини яких мали вищу освіту. Офіційно працевлаштованих було 12,6 млн. осіб, серед професійно-технічних робітників переважало неофіційне працевлаштування. Участь чоловіків у робочій силі складала 68%. Міграція населення зіграла визначну роль (стала ключовою причиною) у падінні ВВП. За розрахунками експертів, «річні втрати української економіки від неповернення біженців становитимуть від 2,6 % до 7,7 % довоєнного ВВП», на даний час 61% внутрішньо переміщених осіб складають жінки. Чисельність безробітних на початок 2024 року складала за регіонами: Захід – 809 тис. осіб, Північ – 829 тис. осіб, Схід - 1 млн. осіб, Південь – 318 тис. осіб [13].

Фахівці Центру сталого миру та демократичного розвитку (SeeD) з березня по червень 2023 року за участі понад 5900 респондентів по всій Україні (за виключенням тимчасово окупованих територій) провели дослідження Індексу людського капіталу для відновлення в Україні: «Людський капітал для відновлення - це знання, навички та здоров'я людей, які вони набули протягом життя, а також внутрішнє бажання та мотивація допомагати відновлювати та відбудовувати Україну. Мета індексу людського капіталу для відновлення - зробити акцент на довготерміновій стратегії розвитку». За 10-ти бальною шкалою виявилися такі показники: капітал здоров'я – 6,0; громадський капітал – 6,6; *капітал адаптивності* – 6,5 (у т.ч.: психосоціальний добробут – 6,1; націленість на саморозвиток – 6,5; підприємливість – 6,6; стійкість до стресу – 6,7). Дослідження виявило зменшення капіталу здоров'я та стійкості до стресу порівняно з 2021 роком [10].

В Україні, як свідчать наведені дослідження, значною проблемою лишається корупція (хоч відсоток стверджувальних відповідей щодо неї з 2021 до 2023 року дещо зменшився): поліції - 17% (2023 р.) проти 26% (2021 р.); місцева влада 12% проти 17%; викладачі й вчителі – 18% проти 23%; лікарі – 38% проти 43%; судді та прокурори – 36% проти 47%; депутати – 36% проти 51%; поліція – 26% проти 39% [10].

Фахівці підраховали: щоб відновити економіку до 2032 року Україні необхідно забезпечити щорічне зростання ВВП на 7% та додатково залучити 4,5 млн. осіб [11].

Найперше, що вважається можливим, потрібно повернути мігрантів в Україну. Згідно з опитуванням «Info Sapiens», 63 % українців, які перебувають за кордоном, планують повернутися до України [14]. Для цього уряд має передбачити стратегічну ціль забезпечення повернення українців в Україну, яка вимагає реалізації низки оперативних цілей, що стосуються: налагодження ефективної взаємодії з урядами країн, які прийняли біженців; інформаційно-консультаційної підтримки щодо безпеки, умов підприємництва, місць проживання та ін.; підтримання постійних зв'язків з мігрантами; забезпечення сприятливого психологічного клімату для поверненців.

Чим довша тривалість перебування мігрантів за кордоном, тим менша ймовірність їх повернення. Це пов'язується з тим, що протягом тривалого часу вони знаходять роботу, дітей влаштовують на навчання, поступово звикають до культури та громадського життя.

Не менш важливо мотивувати й підтримувати працівників, які залишилися працювати у своїх організаціях або є внутрішньо переміщеними особами, які розвивають свій бізнес на інших територіях. Станом на 1 січня 2024 р. «загальна чисельність безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості, становила 96,1 тис. осіб (серед них понад 40 % мають вищу освіту) за наявності 40,2 тис. одиниць вакансій. Протягом 2023 р. мали статус безробітних 483,2 тис. осіб проти 867,6 тис. осіб – у 2022 р., з них у 2023 р. працевлаштовано 160,1 тис. осіб та пройшли професійне навчання 32,9 тис. осіб, у 2022 р. відповідно – 248,8 тис. осіб та 46,6 тис. осіб» [15]. Особливо ця проблема вразлива для громадян віком до 35 років, які є більш мобільними і можуть покинути Україну. Найбільша кількість працевлаштованих молодих людей у 2023 році була у Дніпропетровській, Львівській, Рівненській, Волинській областях. Разом з тим, у всіх областях чисельність зареєстрованих безробітних значно перевищує можливості їх працевлаштування. (Рис. 2).

Політика України у сфері розвитку людського капіталу має бути спрямована на утримання та розвиток працездатного населення та молоді, повернення українців з-за кордону і, звичайно, залучення іноземних працівників. Частково цю проблему можна розв'язати шляхом підвищення продуктивності та якості праці. З погляду подолання професійного дефіциту та розривів у навичках, підтримка ЄС та досвід його партнерів є надто важливими. Зокрема, низка програм і заходів, що фінансуються ЄС, спрямовані на досягнення цієї мети з широким спектром завдань - від розвитку та набуття нових навичок до побудови партнерств і подолання бар'єрів для виходу на європейські ринки, в тому числі й ринок праці. Крім того, з метою швидкого реагування на тенденції та виклики, ЄС надає всебічну підтримку українським МСП для розвитку жіночого бізнесу та молодіжного підприємництва, активно просуваючи підприємство та інновації.

Ключові напрями підтримки ЄС, які допомогли частково компенсувати або подолати кадрові виклики:

- 1) Покращення доступу до фінансування для українських МСП - це включає гранти ЄС, гарантії міжнародним фінансовим установам та кредитну підтримку через українські банки;
- 2) покращення ділового та інвестиційного середовища у співпраці з Урядом України;
- 3) підтримка МСП нефінансовими засобами: бізнес-тренінги, консалтинг тощо.

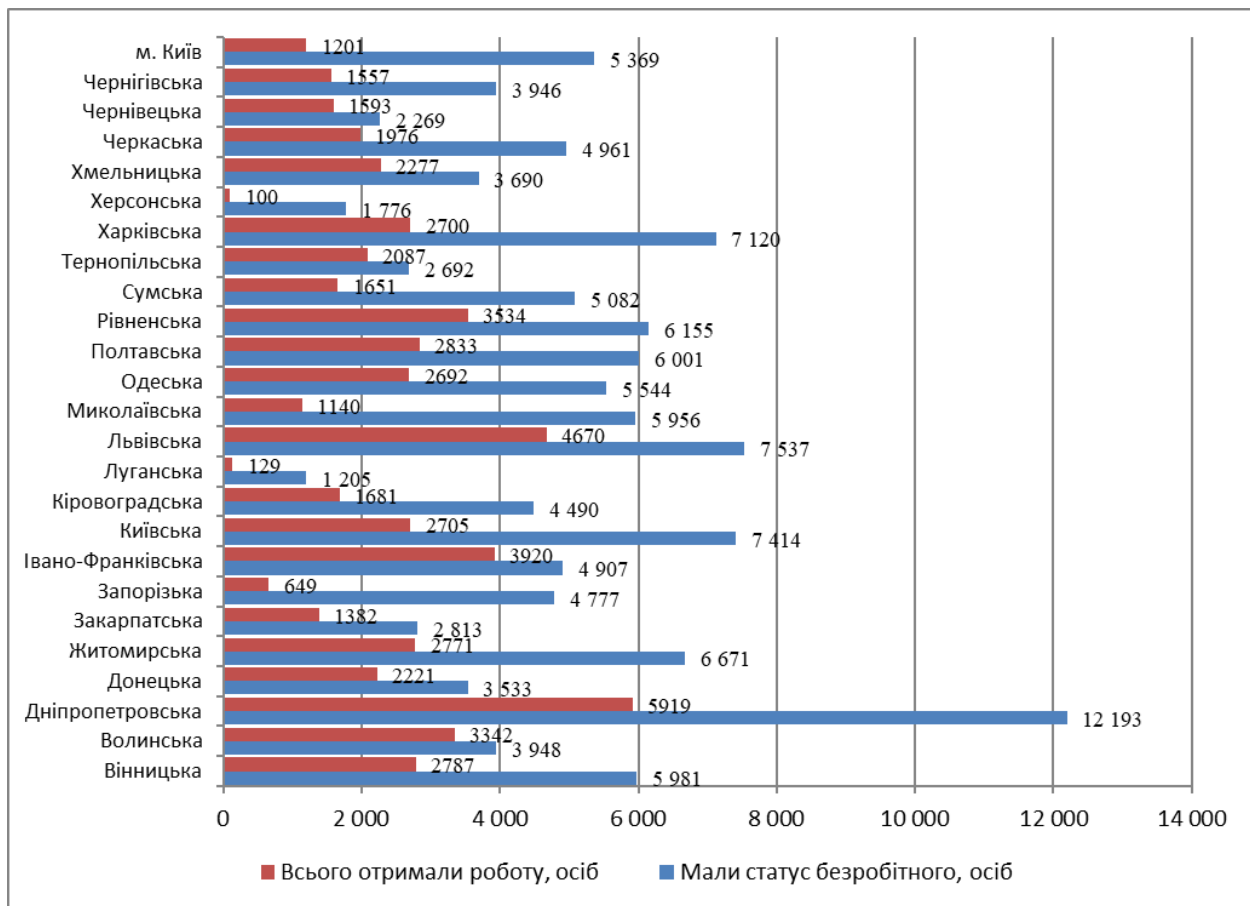


Рис. 2. Кількість безробітних та працевлаштованих у віці до 35 років у 2023 р.

Джерело: за даними Державної служби зайнятості

Разом з тим, потребують радикальних змін самі підходи до управління людським капіталом. Вони зумовлені як потребами воєнного часу та повоєнного відновлення України, так і загальносвітовими тенденціями та викликами у сфері управління людським капіталом, що виникають як нові загрози й нові можливості BANI-світу.

Головні тренди в управлінні людським капіталом, що складаються у світі, такі:

1. Швидкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи. Гнучкість та відкритість до експериментів виступають важливими критеріями успіху.

2. Організації мають будувати взаємовідносини з екосистемою робочої сили на принципах співтворення та балансування інтересів.

3. Вплив організацій на суспільство відіграє все більшу роль. Це вимагає більш проактивних дій щодо досягнення результатів, фокусування на людській складовій сталого розвитку.

4. Організації мають розширити уявлення про ризики, пов'язані з людьми, та запровадити підходи до передбачення їхнього впливу на діяльність.

5. Роль лідерів у світі швидких та кардинальних змін стає іншою та полягає в пошуку нових рішень і створенні стійких команд, готових до нових викликів [16].

Згідно з дослідженням Глобального інституту McKinsey, понад 20% робочої сили у світі могли б працювати поза офісом більшу частину часу, зберігаючи при цьому високий рівень ефективності. Однак для цього необхідно налагодити ефективну комунікацію всередині бізнес-організацій, впровадити відповідні технологічні та технічні рішення, а також навчити персонал новим навичкам. Незаперечним фактом є те, що успіх будь-якої бізнес-організації залежить від людей, які в ній працюють. У світі VUCA це питання набуває особливого значення, оскільки необхідно створити правильне середовище, в якому кожна людина може продемонструвати свою компетентність та професійні навички і досягти як якісних, так і кількісних результатів. У цьому контексті Чартерний інститут персоналу та розвитку (CIPD) визначив сім ключових сфер «добробуту», які є важливими як для окремих осіб, так і для персоналу бізнес-організацій (рис. 3).



Рис. 3. Модель добробуту «Wellbeing» CIPD

Джерело: Складено за: [17]

Забезпечення ключових сфер добробуту персоналу бізнес-організації передбачає низку заходів, до яких належать [17]: 1) охорона фізичного й психологічного здоров'я, охорону праці, вирішення конфліктів; 2) ефективна політика управління персоналом, правління змінами, залучення, лідерство, комунікація, чесна та прозора практика оплати праці; 3) чітка місія та цілі, зміцнення довіри, етичні стандарти на роботі, корпоративна соціальна відповідальність, соціальна інклюзія, навчання співробітників та менеджерів тощо; 4) соціальний діалог, участь працівників у прийнятті рішень, демократичний стиль управління, робота в команді, здорові відносини з колегами та керівниками, гідність і повага; 5) розвиток кар'єри наставництва, коучинг, плани розвитку ефективності, використання навичок, навчання протягом життя, позитивні відносини, формування умов особистої стійкості; 6) справедлива політика оплати праці, поетапний вихід на пенсію; 7) фінансова підтримка, працівників, програми допомоги працівникам, консультації з незалежними фінансовими радниками тощо [18].

Нові умови функціонування бізнесу під час війни та у повоєнний період – це умови VANI – світу, де нестабільність призвела до крихкості тих чи інших зв'язків і рішень, коли системи і комплекси бізнес-процесів можуть бути зруйновані в один момент. Невизначеність призводить до постійного стану незахищеності, а брак інформації унеможливує оцінку подій і реальних бізнес-проблем та прогнозування майбутніх процесів і подій.

Складність перетворюється на хаос, породжуючи проблеми, які вимагають різних алгоритмів прийняття рішень, а причинно-наслідкові зв'язки в економічних, політичних і соціальних процесах втрачаються. Як наслідок, усі рішення приймаються в умовах невизначеності. Старі підходи до управління не працюють, а планування в умовах невизначеності неможливе. Потрібен новий управлінський підхід, який орієнтований на короткі періоди планування, оцінку ситуації на основі щоденної оперативної інформації, спрощення процедур управління та контролю, стресостійкість, сучасні інструменти обробки, подання та обробки інформації, постійне навчання та перепідготовку працівників.

Тренди у сфері управління людським капіталом такі (Табл. 1).

Таблиця 1

## Головні тренди у сфері людського капіталу

Формулювання викликів	Визначення нових правил гри	Переосмислення підходів впливу на працівників
Зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички	Узгодження принципів використання даних про працівників	Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття
Розкриття потенціалу людей за допомогою технологій	Управління з урахуванням сили впливу працівників	Фокусування на людській складовій сталого розвитку
Створення робочого середовища майбутнього	Створення екосистеми робочої сили	Підвищення уваги до ризиків, пов'язаних з людьми

Джерело: складено автором за: [16, с. 9]

Світові тренди щодо розвитку людського капіталу мають повною мірою враховуватися в Україні. Має відбуватися перехід до управління за навичками. Для цього у менеджменті персоналу важливо структурувати ролі та виділяти зони відповідальності, що потребує змін в організаційній структурі управління, перекваліфікації та навчання протягом життя, а також впровадження систем визначення обов'язків працівників поза межами існуючих інструкцій. Для цього необхідно аналізувати та враховувати навички працівників, розкривати їхній потенціал, змінювати форми комунікації та організації їхньої роботи,



стимулювати креативність та відповідальність у роботі. Розкриття потенціалу людей за допомогою сучасних технологій має орієнтуватися на створення мережі команд, організацію взаємодії між ними, використання індивідуальної операційної ефективності та унікальних компетентностей. Створення робочого середовища майбутнього потребує поліпшення можливостей для утримання персоналу, що пов'язується з принципами корпоративної культури, морально-психологічним кліматом, навичками командної роботи, лідерством.

Побудова взаємовідносин в організації має відбуватися на визнанні особистих цінностей працівника, його навичок, поведінки, продуктивності роботи, професійних взаємовідносин. Важливо професійно використовувати особистісні дані про працівника – демографічні, взаємодію у соціальних медіа, поведінку, інтереси та вподобання, інтелектуальну власність, досвід. Сукупність таких даних про працівників створює взаємну цінність колективу. Екосистема робочої сили визначається як здатність організації розвиватися, сформувати власні практики бізнесу, зберігати фінансову стійкість, протистояти ризикам в нестабільному світі. Щодо людського капіталу важливо навчити працівників фокусуватися на потребах бізнесу, на нових навичках, на кросфункціональній взаємодії та інтеграції. У стратегіях розвитку бізнесу важливо концентрувати увагу на людській складовій сталого розвитку, що передбачає різноманітність, рівність, інклюзивність, довіру та корпоративне призначення. Важливо приділяти особливу увагу ймовірності ризиків, що пов'язані з людьми. Серед таких ризиків в Україні і світі найскладнішими залишаються політична нестабільність та міграція (Рис.3).



Рис. 4. Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу

Джерело: [16, с.37]

Сучасний світ дуже мінливий, тому у бізнесі зростає роль лідерів, здатних вести пошук нових бізнес-рішень, формувати стійку робочу силу, здатну адаптуватися, перекваліфіковуватися, приймати на себе нові ролі. Важливо, щоб нові лідери концентрувалися на процесах координації пошуку рішень, будували взаємовідносини з працівниками за принципами співтворення, проявляли турботу про їхній розвиток і добробут.

Отже у системі управління людськими ресурсами в даний і повоєнний час необхідно: переглядати традиційні підходи до управління, будувати взаємовідносини в організаціях на принципах співтворення та балансування інтересів, фокусуватися на людській складовій сталого розвитку, урахувати та попереджувати ризики, пов'язані з управлінням людьми, вести постійний пошук нових рішень для управління людьми, бути готовими до нових викликів.

Щодо самих працівників, то необхідно враховувати майбутні зміни у структурі зайнятості та у вимогах до їхніх навичок. Найбільше знадобляться здатність до самоорганізації та самомотивації, уміння спілкуватися з багатьма контрагентами, уміння використовувати сучасні інформаційні можливості для розвитку, набуття «мирних» професій замість військових кваліфікацій.

Варто окремо зазначити гендерні аспекти людського капіталу, які у довоєнний період характеризувалися з огляду на існування гендерних розривів та гендерної нерівності, посадової та галузевої гендерної асиметрії на ринку праці, нерівної заробітної плати чоловіків і жінок, недопредставленості жінок у політиці, нерівного розподілу домашніх обов'язків тощо.

З одного боку, повномасштабна війна певним чином посилила «патріархальні» тенденції в житті українського суспільства, за яких чоловікам відводиться роль захисників, воїнів, а жінкам - роль берегинь. Експерти вказують на тенденцію, що коли в країні погіршується економічна або безпекова ситуація, у суспільстві підсилюються патерналистські наративи.

З іншого боку, війна прискорила просування гендерної рівності у «традиційно чоловічих» сферах, зокрема у військовій. Все більше висвітлюється роль жінок-воїнів ЗСУ, захисниць, які нарівні з чоловіками виборюють перемогу. Війна здебільшого забирає життя чоловіків працездатного віку, відповідно, варто очікувати не лише збільшення частки жінок у демографічному портреті повоєнної України, але й збільшення ваги жіночої праці, освоєння жінками нових професій, навіть розподілу сімейних обов'язків, буденних справ, які раніше сприймалися як «чоловічі». В умовах браку трудових ресурсів просування гендерної рівності в традиційно «чоловічих» і «жіночих» професіях, видах діяльності матиме позитивний ефект для відновлення країни.

В умовах війни однією з основних ролей жінок стало піклування про своїх рідних, догляд та реабілітація чоловіків-інвалідів, інших родичів з пораненнями та посттравматичним синдромом. Крім того війна сформувала новий пул жінок-активісток, волонтерок, парамедикинь, жінок-лідерок, які спроможні йти в політику, працювати в органах місцевого самоврядування на користь громад.

Щодо біженок за кордон дуже чутливим моментом є те, що жінки, які мали в Україні кар'єрні здобутки й хороші посади, вимушені погоджуватися на спеціальності, які нерелевантні їхньому досвіду, бо важко скласти конкуренцію місцевому населенню.

За перші місяці 2023 року кожен другий ФОП в Україні відкривали жінки: із зареєстрованих 36 892 ФОПів 18 776 (51%) створили жінки, хоча ще у 2020 році рівень зайнятості українок був нижчим, ніж чоловіків – 50,7 % порівняно із 61,9% [20]. Жінки зі своїми «софт скілз», емпатією, гнучкістю, відповідальністю, мультизадачністю, вмінням будувати партнерські відносини, знаходити і зберігати баланс інтересів у такій справі будуть неперевершені. Але для цього необхідні знання.

Приватні компанії вже зараз розробили такі плани:

- реалізація проектів з повернення жінок в Україну (запровадження нових форм роботи для жінок) та адаптаційних програм для жінок, які повернулися (StarLight Media);
- поширення програм жіночого лідерства на підлітків ( Ferrexpo - Femunity Teens);
- впровадження лідерських програм для вразливих членів суспільства, які постраждали від війни (Intellias);
- реалізація програм психологічної підтримки для допомоги постраждалим від насильства та працівникам, які звільнилися з лав української армії (Астарта).

У цьому контексті основними потребами жінок є релокація, гнучкий графік роботи, фінансова підтримка та підвищення заробітної плати, програми підтримки психічного здоров'я, створення дитячих садків та дитячих центрів у компаніях, а також дні догляду за дітьми, коли працівниці можуть приводити своїх дітей на роботу. Жінки також мають потреби у внутрішньому навчанні та професійному розвитку.

Серед основних проблем, які визначили жінки-підприємці: 1) Вплив економічної кризи (зростання цін та валютного курсу, зниження купівельної спроможності) - 44%; 2) Інтенсивна конкуренція - 31%; 3) Часті та непередбачувані зміни в законодавстві, державних регуляторних актах та податкових системах - 28%; 4) Можливі перебої з телекомунікаціями, інтернетом та електроенергією - 24%; 5) Корупція та постійні перевірки з боку контролюючих органів - 20% [22]. Наразі жінки мають перевагу в офіційному працевлаштуванні, оскільки чоловіки можуть бути мобілізовані.

Очікується, що важливість жіночої робочої сили в Україні зростатиме, головним чином через прямі військові втрати працездатних чоловіків. Повномасштабна війна створить попит, який прискорить встановлення гендерної рівності у сфері зайнятості. Тому важливо створити державні програми, які б надавали жінкам можливість отримати новий досвід і знання, а також емоційну підтримку в процесі освоєння нової професії чи перекваліфікації. За такої підтримки та належної професійної орієнтації жінки зможуть отримувати гідну заробітну плату.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Сучасний світ нестабільний і непередбачуваний. Війна росії проти України катастрофічно вплинула на більшість процесів в економіці і суспільстві. Людський капітал втрачає свій потенціал, оскільки багато українців, особливо молодих і кваліфікованих фахівців, мігрують за кордон. Війна призводить до евакуації населення із зон конфлікту та внутрішнього переміщення населення в безпечніші частини України. Вона зумовила зменшення доступу до якісної медичної допомоги та освіти, впливаючи на психічне та фізичне здоров'я людей, а також на освітній процес. Зменшення інвестицій та втрата професіоналів у різних економічних сферах веде до деградації людського капіталу. Внаслідок війни руйнується інфраструктура, зникають робочі місця, скорочується виробництво, втрачаються громадянські навички та життєво важливі ресурси для економічного розвитку. Збереження людського капіталу для післявоєнного відновлення України є критично важливим завданням. Це вимагає нових підходів до використання людського капіталу, що ґрунтуються на врахуванні сучасних трендів його розвитку та світового досвіду управління персоналом в умовах нестабільності.

#### **Література**

1. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
2. Носач Л.Л., Кузнецова Ю.В. Оцінка рівня розвитку людського капіталу на основі індексу людського розвитку. Молодий вчений. No 12 (100), грудень, 2021 р. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-56>

3. Кохан М.О., Гнилянська Л.Й., Головнюв В.І. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58>
4. Олієвська М. Г. Людський капітал у контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Фінанси України. 2019. No 12. С. 32–43.
5. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. No 6. С. 64–72.
6. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшак І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів vuca-світу. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak\\_KNEU\\_Merzliakova\\_KBGU\\_Simshah\\_KNEU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf)
7. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. За ред. О.Піщуліної. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
8. Оцінка впливу війни на людей. ООН. Україна. Червень. 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>;
9. Аналітичний звіт за підсумками опитування «Війна, мир, перемога, майбутнє». URL: <https://www.oporaua.org/viyna/analitichnii-zvit-za-pidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>;
10. Рішення для перемоги: дослідники визначили індекс людського капіталу для відновлення України. Рубрика. Медіа рішень. URL: <https://rubryka.com/2023/10/17/indeks-lyudskogo-kapitalu/>
11. Майбутнє ринку праці і людського капіталу в Україні. Аналітика. 26.02.2024. URL: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/>
12. Україна втрачає людей. Як війна вплинула на демографію. URL: <https://www.dw.com/uk/ukraina-vtracae-ludej-ak-vijna-vplnila-na-demografiu/a-68340432>
13. Як повернути українських біженців додому, – дослідження. URL: <https://texty.org.ua/fragments/109236/yak-povernuty-ukrayinskyh-bizhenc...>
14. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
15. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/view>
16. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
17. Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>
18. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. № 3(19) (2019): Проблеми і перспективи економіки та управління. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195638>
19. Дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту вимушені мігранти — соціологічний погляд в гендерному вимірі. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf>
20. Левчук Н. Якою буде роль жінок у відновленні України. Економічна правда. 30 жовтня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/30/706030/>
21. Звіт за результатами аналізу найкращих практик бізнесу з економічного уповноваження жінок під час повномасштабної російської війни проти України. URL: [https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/202308/best\\_practice\\_analysis\\_private\\_sector.pdf](https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/202308/best_practice_analysis_private_sector.pdf)
22. Потреби та проблеми українських підприємців в умовах повномасштабної війни. Звіт підготовлено в рамках проекту Good Governance Fund «Ревіталізація бізнес-клімату в Україні». 72 с. URL: [https://epo.org.ua/downloads/women\\_entrepreneur\\_problems.pdf](https://epo.org.ua/downloads/women_entrepreneur_problems.pdf)
23. Жінки в економіці та інноваціях. URL: <https://fakty.com.ua/ua/zhinky-v-ekonomitsi-ta-innovatsiyah/>

## References

1. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Ukrainyskyi instytut maibutnoho. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
2. Nosach L.L., Kuznietsova Yu.V. Otsinka rivnia rozvytku liudskoho kapitalu na osnovi indeksu liudskoho rozvytku. Molodyi vchenyi. No 12 (100), hruden, 2021 r. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-56>
3. Kokhan M.O., Hnylianska L.I., Holovnov V.I. Rozvytok liudskoho kapitalu ta dosiahnennia sotsialnoi zghurtovanosti v umovakh formuvannia strateichnoho potentsialu ta dynamichnykh zmin. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58>
4. Oliievska M. H. Liudskyi kapital u konteksti dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku. Finansy Ukrainy. 2019. No 12. S. 32 – 43.
5. Samborska O. Yu. Liudskyi kapital yak faktor ekonomichnoho zrostantia. Ekonomika APK. 2019. No 6. S. 64–72.
6. Sahaidak M.P., Merzliakova O.L., Simshah I.O. Doslidzhennia suchasnykh trendiv funktsionuvannia biznes-orhanizatsii v kontekstakh vyklykiv vuca-svitu. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak\\_KNEU\\_Merzliakova\\_KBGU\\_Simshah\\_KNEU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf)



7. Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform. Za red. O.Pishchulinoi. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
8. Otsinka vplyvu viiny na liudei. OON. Ukraina. Cherven. 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>;
9. Analitychnyi zvit za pidsumkami opytuvannia «Viina, myr, peremoha, maibutnie». URL: <https://www.oporaua.org/viyna/analitichnii-zvit-za-pidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>;
10. Rishennia dlia peremohy: doslidnyky vyznaly indeks liudskoho kapitalu dlia vidnovlennia Ukrainy. Rubryka. Media rishen. URL: <https://rubryka.com/2023/10/17/indeks-lyudskogo-kapitalu/>
11. Maibutnie rynku pratsi i liudskoho kapitalu v Ukraini. Analitika. 26.02.2024. URL: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/>
12. Ukraina vtrachaie liudei. Yak viina vplynula na demografiiu. URL: <https://www.dw.com/uk/ukraina-vtracae-ludej-ak-vijna-vplynula-na-demografiiu/a-68340432>
13. Iak povernuty ukrainskykh bizhentsiv dodomu, – doslidzhennia. URL: <https://texty.org.ua/fragments/109236/yak-povernuty-ukrayinskyh-bizhenc...>
14. Bizhentsi z Ukrainy: kto vony, skilky yikh ta yak yikh povernuty? Finalnyi zvit. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
15. Analitychna ta statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba zainiastosti. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view>
16. Trendy u sferi liudskoho kapitalu 2023: novi pravyla dlia svitu bez mezh. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
17. Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>
18. Remnova L.M. Osnovni vyklyky ta determinanty novoi modeli upravlinnia personalom u VUCA-sviti. № 3(19) (2019): Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195638>
19. Doslidzhennia hendernoi spetsyfiki vymushenoj mihratsii z ukrainy do yes v umovakh viiskovoho konfliktu vymusheni mihrantsy — sotsiologichnyi pohliad v hendernomu vymiri. Tsentr Razumkova. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf>
20. Levchuk N. Yakoiu bude rol zhinok u vidnovlenni Ukrainy. Ekonomichna pravda. 30 zhovtnia 2023 r. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/30/706030/>
21. Zvit za rezultatamy analizu naikrashchykh praktyk biznesu z ekonomichnogo upovnovazhennia zhinok pid chas povnomasshtabnoi rosiiskoi viiny proty Ukrainy. URL: [https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/202308/best\\_practice\\_analysis\\_private\\_sector.pdf](https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/202308/best_practice_analysis_private_sector.pdf)
22. Potreby ta problemy ukrainskykh pidpriemyts v umovakh povnomasshtabnoi viiny. Zvit pidhotovleno v ramkakh projektu Good Governance Fund «Revitalizatsiia biznes-klimatu v Ukraini». 72 s. URL: [https://epo.org.ua/downloads/women\\_entrepreneur\\_problems.pdf](https://epo.org.ua/downloads/women_entrepreneur_problems.pdf)
23. Zhinky v ekonomitsi ta innovatsiakh. URL: <https://fakty.com.ua/ua/zhinky-v-ekonomitsi-ta-innovatsiyah/>