



Наукові перспективи  
Видавнича група



# НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ



Випуск 4(70)

2026

**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного  
управління**

*у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»*

***Наукові перспективи***

*№ 4(70)2026*

*Київ – 2026*

*All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration*  
*within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"*

# *Scientific Perspectives*

*№ 4(70)2026*

*Kyiv – 2026*

ISSN (print) 2708-753

R30-04850

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70))

## Наукові перспективи: журнал. 2026. № 4(70) 2026. С.3296



*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології*

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 27.04.2026, № 9/4-26)*

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 24436-14376Р від 09.06.2020 р.

Журнал видається за підтримки Міжнародного економічного інституту (Есеніце, Чехія) та  
КНП "Клінічна лікарня No 15 Подільського району м.Києва"

*Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном*

*Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків*

INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL



Google  
Scholar

*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.*

*Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів*

### Головний редактор:



**Гльїна Анастасія Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування, Державний торговельно-економічний університет (ДТЕУ) (Україна)



- Квасній Л.Г., Шульжик Ю.О., Васильчак М.Р., Мисишин Р.В.** 2843  
*ІНСТИТУЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС*
- Кобець Д.Л.** 2854  
*ВІД HR-ІНЖИНІРИНГУ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РЕІНЖИНІРИНГУ: ЕВОЛЮЦІЯ AGILE-ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ*
- Коровіна Н.В.** 2866  
*ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ТРУДОВИХ ДОХОДІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПЛАТФОРМЕННА ТА ГІГ-ЗАЙНЯТІСТЬ, АЛГОРИТМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НЕРІВНІСТЬ ДОХОДІВ*
- Котінова О.А.** 2875  
*ПСИХОЛОГІЧНІ ТРИГЕРИ У ПОБУДОВІ БРЕНД-ІМІДЖУ: МІЖ ЕМОЦІЄЮ ТА РАЦІО*
- Кочевой М.М., Сало Я.В., Носаченко О.А.** 2887  
*ПСИХОЛОГІЯ ЦІНОВОГО СПРИЙНЯТТЯ: ВПЛИВ НА БІЗНЕС*
- Крилов Д.В.** 2901  
*ХАРАКТЕРИСТИКА НАПРЯМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА*
- Лазебник Ю.О.** 2911  
*ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА І РИНОК ПРАЦІ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ*
- Лігоненко Л.О., Калінка Є.О.** 2920  
*ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КОНТЕНТ-АНАЛІЗ НАУКОВОГО ПОЛЯ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ПРОГАЛИН*
- Лозова О.В., Шимановська-Діанич Л.М.** 2935  
*AI-АСИСТЕНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ: ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ*
- Лугова В.М., Маков Б.П.** 2949  
*ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ*
- Малиновський Ю.В., Ремез О.С.** 2962  
*ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ*



УДК: 330.3:331.101.262

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)-2949-2961](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-2949-2961)

**Лугова Вікторія Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

**Маков Борис Павлович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0005-5780-3917>

## ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування, використання та відтворення людського капіталу як ключового чинника економічного розвитку в умовах глобальних трансформацій ХХІ століття. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності людського капіталу, що дозволило розкрити його як багатовимірну економічну категорію, яка охоплює знання, навички, компетентності, здоров'я, соціальні та культурні характеристики особистості. Доведено, що в сучасній економіці людський капітал виступає не лише фактором виробництва, а стратегічним ресурсом забезпечення інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та стійкості соціально-економічних систем. Обґрунтовано багаторівневий характер функціонування людського капіталу, який реалізується на рівнях підприємства, регіону та держави. Визначено особливості його формування та використання на кожному з рівнів, а також виявлено системні взаємозв'язки між ними. Доведено, що ефективність розвитку людського капіталу залежить від узгодженості політик і механізмів управління між мікро-, мезо- та макрорівнями. Підкреслено, що підприємства виступають ключовими суб'єктами реалізації людського капіталу через інвестиції у персонал, тоді як регіони формують середовище його концентрації та відтворення, а держава забезпечує інституційні умови розвитку. Здійснено аналіз сучасних викликів розвитку людського капіталу, серед яких визначено міграційні процеси, регіональні диспропорції, демографічні зміни, цифрову трансформацію економіки, недостатній рівень інвестицій у розвиток навичок та інституційну неефективність. Доведено, що зазначені виклики мають комплексний і взаємопов'язаний характер та формують системні ризики для економічного розвитку. Обґрунтовано ефект «ланцюгової реакції», за якого втрати людського капіталу на рівні підприємств трансформуються у регіональні дисбаланси та



посилюють макроекономічні ризики. У статті систематизовано інструменти реагування на виклики розвитку людського капіталу, зокрема: програми реінтеграції мігрантів і політики утримання талантів; регіональні політики вирівнювання; модернізацію освітньої системи та розвиток дуальної освіти; програми цифрової грамотності та перекваліфікації; демографічні заходи підтримки населення; інституційні реформи управління людським капіталом; а також заходи післявоєнного відновлення та залучення міжнародної підтримки

**Ключові слова:** людський капітал; економічний розвиток; міграційні процеси; регіональні диспропорції; ринок праці; інноваційна економіка; управління людським капіталом; цифрова трансформація.

**Luhova Viktoriia Mykolaivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

**Makov Borys Pavlovych** PhD Student (third educational and scientific level of higher education), Department of Social Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0005-5780-3917>

## **CHALLENGES AND TOOLS FOR EFFECTIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY**

**Abstract.** The article examines the theoretical and applied aspects of the formation, utilization, and reproduction of human capital as a key factor of economic development in the context of global transformations of the 21st century. Scientific approaches to the interpretation of the essence of human capital are generalized, which made it possible to reveal it as a multidimensional economic category encompassing knowledge, skills, competencies, health, as well as social and cultural characteristics of an individual. It is proved that in the modern economy human capital acts not only as a factor of production, but also as a strategic resource for ensuring innovative development, competitiveness, and the resilience of socio-economic systems. The multi-level nature of human capital functioning is substantiated, which is realized at the levels of enterprise, region, and state. The peculiarities of its formation and use at each level are identified, and systemic interrelations between them are revealed. It is proved that the effectiveness of human capital development depends on the coherence of policies and management mechanisms across micro-, meso-, and macro-levels. It is emphasized that enterprises act as key actors in the realization of human capital through investments in personnel, while regions form the environment for its concentration and reproduction, and the state ensures the institutional conditions for its development. The article analyzes the contemporary challenges of human capital development, including migration processes, regional disparities, demographic changes, digital transformation



of the economy, insufficient investment in skills development, and institutional inefficiency. It is demonstrated that these challenges are complex and interconnected in nature and generate systemic risks for economic development. The “chain reaction” effect is substantiated, whereby losses of human capital at the enterprise level transform into regional imbalances and further intensify macroeconomic risks. The study systematizes the instruments for responding to the challenges of human capital development, including: migrant reintegration programs and talent retention policies; regional equalization policies; modernization of the education system and development of dual education; digital literacy and reskilling/upskilling programs; demographic support measures; institutional reforms in human capital management; as well as post-war recovery measures and the attraction of international support.

**Keywords:** human capital; economic development; migration processes; regional disparities; labor market; innovation economy; human capital management; digital transformation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, переходу до інноваційної та знаннєвої економіки особливого значення набуває людський капітал як ключовий фактор економічного розвитку на рівнях підприємства, регіону та держави. У ХХІ столітті саме якість людського капіталу визначає конкурентоспроможність економічних суб'єктів різних рівнів, забезпечуючи зростання продуктивності праці, інноваційність виробництва та здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін. На рівні підприємства людський капітал виступає основою формування ефективної системи управління персоналом, підвищення ефективності бізнес-процесів та впровадження інновацій. На регіональному рівні він визначає рівень соціально-економічного розвитку територій, їх інвестиційну привабливість та здатність до збереження і залучення кваліфікованих кадрів. На рівні держави людський капітал є стратегічним ресурсом, що формує потенціал економічного зростання, соціальної стабільності та міжнародної конкурентоспроможності.

Водночас сучасний стан формування та використання людського капіталу характеризується низкою системних проблем. Зокрема, на рівні підприємств спостерігається недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу, обмежене впровадження сучасних практик управління знаннями та низька мотивація працівників до професійного зростання. На регіональному рівні актуальною є проблема значних диспропорцій у розвитку людського капіталу, що проявляється у нерівномірному доступі до якісної освіти, медичних послуг та можливостей працевлаштування. Це, у свою чергу, посилює міграційні процеси та відтік кваліфікованої робочої сили з менш розвинених регіонів. На рівні держави ключовими викликами залишаються недостатня ефективність інституційної політики у сфері розвитку людського капіталу, демографічні проблеми,



зовнішня трудова міграція та невідповідність освітньої системи потребам ринку праці.

Таким чином, виникає необхідність у комплексному дослідженні людського капіталу як багаторівневої категорії, що охоплює підприємницький, регіональний та загальнонаціональний виміри. Це передбачає аналіз взаємозв'язків між рівнями його формування та використання, виявлення основних диспропорцій і ризиків, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління людським капіталом у контексті забезпечення сталого економічного розвитку. Зазначене визначає актуальність даного дослідження та його науково-практичну значущість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що проблематика людського капіталу є одним із ключових напрямів досліджень у сучасній економічній науці. Значна частина наукових праць зосереджена на дослідженні сутності людського капіталу, його ролі у забезпеченні економічного зростання, інноваційного розвитку та стійкості соціально-економічних систем. Зокрема, у дослідженні О. Єременко та ін. доведено, що інвестиції в людський капітал формують довгострокову траєкторію економічного розвитку, особливо в умовах кризових трансформацій [1]. Подібної позиції дотримуються Ш. Чен та ін., які обґрунтовують, що людський капітал у поєднанні з освітою та здоров'ям є базою формування національного багатства і сталого розвитку [2]. Українські дослідники, зокрема С. Лучик та М. Лучик, підкреслюють, що в умовах демографічних викликів і соціально-економічної нестабільності саме людський капітал виступає визначальним ресурсом економічного відновлення [3]. На рівні підприємств людський капітал розглядається як ключовий фактор продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. У дослідженні В. Гойчука та Н. Любомудрової доведено, що в умовах економічної нестабільності підприємства зазнають втрат людського капіталу, що безпосередньо впливає на ефективність їх діяльності та здатність до адаптації [4]. Це підтверджує важливість управління людським капіталом як стратегічного ресурсу на мікрорівні.

Окремий напрям досліджень присвячений проблематиці регіональних диспропорцій у розвитку людського капіталу. Сучасні науковці акцентують увагу на нерівномірності його територіального розподілу, що суттєво впливає на економічну конкурентоспроможність регіонів. Так, у роботі Ц. Чжоу та Ч. Ці встановлено, що концентрація людського капіталу у великих містах сприяє підвищенню економічної резильєнтності та інноваційного потенціалу, водночас посилюючи міжрегіональні дисбаланси [5]. Аналогічні висновки зроблено у дослідженні О. Хомутінїнса, В. Шипілової та Л. Алексєєвої, де доведено, що депопуляція та відтік населення призводять до довгострокового зниження людського капіталу в окремих регіонах і поглиблення територіальної нерівності [6]. В українському контексті Х. Гук та А. Зейналов підкреслюють, що нерів-



номірний доступ до освіти, ринку праці та соціальної інфраструктури формує значні регіональні диспропорції людського капіталу [7]. Аналогічні висновки зроблено у роботі І. Чорнодіда зі співавторами [8]. В. Новікова зазначає, що в умовах війни та цифрової трансформації ці диспропорції посилюються через зростання мобільності населення та зміну структури зайнятості [9]. Особливу увагу О. Подра та Н. Петришин приділяють проблемі інтелектуальної міграції молоді, яка негативно впливає на інноваційний потенціал регіонів [10].

Важливий блок досліджень пов'язаний із аналізом міграційних процесів як ключового механізму перерозподілу людського капіталу. Науковці наголошують, що глобалізація сприяє формуванню «економіки талантів», у межах якої висококваліфіковані кадри концентруються у розвинених країнах. Зокрема, Н. Мартинович зі співавторами доводять, що міграція людського капіталу істотно впливає на стійкість соціально-економічних систем та досягнення цілей сталого розвитку [11]. У дослідженнях П. Лі, С. Лі та Г. Юань підкреслюється, що ефективний міжрегіональний перерозподіл людського капіталу сприяє зменшенню економічної нерівності та підвищенню загальної продуктивності [12]. Водночас українські дослідники, зокрема Д. Радкевич, акцентують увагу на подвійній природі міграції: з одного боку, вона сприяє накопиченню нових знань і компетенцій, а з іншого – призводить до втрати національного людського капіталу та посилення демографічних дисбалансів [13]. О. Ачкасова та ін. розглядають як міграційні кризи впливають на здатність соціальних систем різних рівнів (макро-, мезо- та мікро-) зберігати та відтворювати людський капітал [14].

Таким чином, узагальнення результатів вітчизняних і зарубіжних досліджень дозволяє зробити висновок, що людський капітал є системоутворюючим фактором економічного розвитку на всіх рівнях – підприємства, регіону та держави. Це обумовлює необхідність подальших комплексних досліджень, спрямованих на інтеграцію підходів до управління людським капіталом у контексті сучасних соціально-економічних викликів.

**Метою статті** є комплексне дослідження теоретичних та прикладних засад формування, використання й відтворення людського капіталу в умовах трансформаційної економіки, а також обґрунтування сучасних викликів його розвитку та систематизація ефективних інструментів управління на мікро-, мезо- та макрорівнях з метою забезпечення сталого економічного зростання.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній науці людський капітал розглядається як одна з ключових категорій, що визначає можливості економічного зростання, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності економічних систем на різних рівнях. Еволюція наукових підходів до трактування сутності людського капіталу свідчить про поступовий перехід від вузького розуміння цього поняття як сукупності знань і навичок до комплексного багатовимірного феномена, що включає освітній, професійний, соціальний, культурний і навіть інституційний компоненти.



Класичні підходи до визначення людського капіталу були закладені представниками неокласичної економічної теорії. Зокрема, Г. Беккер трактував людський капітал як результат інвестицій у освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я та інші чинники, що підвищують продуктивність праці та доходи індивіда. Він підкреслював, що витрати на освіту чи навчання є формою інвестицій, які приносять економічну віддачу у майбутньому [15]. Сучасні підходи значно розширюють зміст цього поняття. За визначенням експертів Світового банку, людський капітал включає знання, навички та здоров'я, які люди накопичують протягом життя і які дозволяють їм реалізувати свій економічний потенціал [16]. У цьому контексті людський капітал розглядається не лише як економічний ресурс, а й як основа соціального розвитку, добробуту та зменшення нерівності.

У наукових працях сучасних зарубіжних дослідників підкреслюється багатовимірність людського капіталу. Класичне розуміння людського капіталу представлено у працях Б. Д. Макдональда, який визначає його як запас знань і навичок, що формуються внаслідок освіти, навчання та особистого досвіду. Це визначення підкреслює накопичувальний характер людського капіталу та його залежність від інвестицій у розвиток людини. У межах цього підходу людський капітал розглядається як результат цілеспрямованих зусиль щодо підвищення кваліфікації та освітнього рівня, що безпосередньо впливає на продуктивність праці [17]. Ф. Стайн та Д. Шрідхар трактують людський капітал як сукупність економічно продуктивних характеристик людини, невід'ємно пов'язаних із її фізичною та інтелектуальною природою. У цьому визначенні акцент зроблено на внутрішніх якостях індивіда, які забезпечують його участь у створенні економічної вартості. Такий підхід дозволяє розглядати людський капітал як інтегральну характеристику особистості, що включає здоров'я, знання, навички, компетенції та здібності [18]. А. С. Бойс та Дж. М. Коттрелл визначають людський капітал як складне й динамічне явище, що постійно адаптується до інноваційних і технологічних змін. На їхню думку, людський капітал виступає ключовим фактором прогресу та рушійною силою соціально-економічного розвитку, оскільки саме через нього забезпечується впровадження нових знань, технологій і управлінських рішень [19]. Такий підхід підкреслює еволюційну природу людського капіталу та його тісний зв'язок із процесами цифровізації та інноваційного розвитку, що свідчить про трансформацію людського капіталу відповідно до викликів XXI століття.

У вітчизняній науковій думці також сформовано низку підходів до трактування людського капіталу. Так, С. Лучик та М. Лучик визначають людський капітал як стратегічний ресурс економічного розвитку України, що формується під впливом демографічних, освітніх та соціально-економічних чинників і визначає можливості відновлення національної економіки в умовах кризових трансформацій [3]. О. Подра та Н. Петришин акцентують увагу на інтелек-



туальній складовій людського капіталу, підкреслюючи, що його якість значною мірою залежить від рівня освіти та наукового потенціалу, а також від інтенсивності міграційних процесів [10]. І. В. Журавльова розглядає людський капітал у контексті сучасних трансформаційних процесів, наголошуючи, що в умовах цифровізації він переосмислюється як комплексна категорія, що поєднує цифрові компетентності, м'які навички, адаптивність та здатність до безперервного навчання. Дослідниця підкреслює, що ключовим викликом є забезпечення балансу між стрімким технологічним прогресом і розвитком унікальних людських якостей, які не можуть бути повністю заміщені автоматизованими системами. При цьому в цифровій економіці людський капітал виступає не лише ресурсом, а стратегічним активом, що визначає рівень інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості суспільства [20].

Сучасні дослідження також демонструють, що людський капітал має різні рівні прояву – мікро-, мезо- та макрорівень. На рівні підприємства людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок і компетенцій працівників, що забезпечують ефективність діяльності організації. Зокрема, В. Гойчук та Н. Любомудрова зазначають, що ефективне управління людським капіталом є ключовою передумовою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств [4].

На регіональному рівні людський капітал виступає визначальним чинником територіального розвитку. Дослідження Ц. Чжоу та Ч. Ці доводять, що концентрація людського капіталу у великих містах сприяє підвищенню економічної стійкості та інноваційного потенціалу регіонів, водночас посилюючи регіональні диспропорції [5]. Це підтверджує, що нерівномірний розподіл людського капіталу може бути джерелом соціально-економічної нерівності.

На макрорівні людський капітал є основою національного багатства та довгострокового економічного зростання. Зокрема, О. Ачкасова зі співавторами доводять, що втрата людського капіталу через міграцію суттєво впливає на національні ринки праці [14]. У свою чергу, дослідження міжнародних організацій свідчать, що інвестиції в людський капітал є визначальними для подолання бідності та забезпечення сталого розвитку [16].

В Україні проблема розвитку людського капіталу набуває особливої актуальності. Демографічні виклики, трудова міграція, регіональні диспропорції та невідповідність освітньої системи потребам ринку праці знижують ефективність його використання. Водночас саме людський капітал може стати ключовим драйвером післявоєнного відновлення економіки та інтеграції України у глобальний економічний простір [21].

Отже, узагальнення теоретичних підходів дозволяє зробити висновок, що людський капітал у сучасних умовах людський капітал стає не лише фактором виробництва, а й стратегічним ресурсом розвитку, що потребує системного управління та інвестицій.



Людський капітал як багаторівнева економічна категорія формується та використовується у взаємопов'язаній системі «підприємство – регіон – держава», де кожен рівень має власну специфіку, інструменти впливу та результати функціонування. Водночас ефективність розвитку людського капіталу залежить не лише від окремих рівнів, а й від узгодженості між ними.

На мікрорівні людський капітал формується передусім через інвестиції у персонал, що включають професійну підготовку, підвищення кваліфікації, розвиток soft skills, корпоративну культуру та систему мотивації. Підприємства виступають безпосереднім середовищем реалізації людського капіталу, де знання та навички трансформуються у продуктивність праці, інновації та економічні результати. На мезорівні людський капітал формується під впливом територіальних особливостей: розвитку освітньої інфраструктури, ринку праці, доступу до медичних послуг, соціальної політики та якості життя населення. Регіон виступає простором концентрації, відтворення та перерозподілу людського капіталу. Регіони з розвиненою інфраструктурою, високим рівнем освіти та інноваційною економікою акумулюють людський капітал, тоді як депресивні території стикаються з його відтоком. Це формує регіональні диспропорції, які можуть поглиблювати соціально-економічну нерівність. На макрорівні людський капітал розглядається як стратегічний ресурс національного розвитку. Його формування забезпечується через державну політику у сферах освіти, охорони здоров'я, зайнятості, соціального захисту та демографічного розвитку. Держава створює базові умови для відтворення людського капіталу, однак ефективність цих процесів залежить від узгодженості політик та їх адаптації до сучасних викликів, таких як демографічна криза, «відтік мізків» і структурні зміни економіки.

Таким чином, формування та використання людського капіталу має багаторівневий характер і залежить від ефективності взаємодії між підприємствами, регіонами та державою. Ключовими викликами залишаються нерівномірність його розподілу, міграційні ризики та недостатня координація політик на різних рівнях (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виклики розвитку людського капіталу в умовах ХХІ століття

Група викликів	Підприємство	Регіон	Держава	Наслідки для економіки
Міграційні процеси (зовнішня та внутрішня міграція)	Втрата кваліфікованих працівників; «кадрові розриви»; зростання витрат на підбір і навчання персоналу	Відтік молоді та фахівців до великих міст або за кордон; деградація локальних ринків праці	Дефіцит робочої сили; скорочення податкової бази; «brain drain»	Зниження продуктивності праці; уповільнення економічного зростання



Група викликів	Підприємство	Регіон	Держава	Наслідки для економіки
Регіональні диспропорції розвитку людського капіталу	Нерівний доступ підприємств до кваліфікованих кадрів; залежність від міграції персоналу	Концентрація людського капіталу у великих містах; депресивні регіони	Просторова нерівність розвитку територій; дисбаланс інвестицій	Поглиблення економічної нерівності; зниження соціальної згуртованості
Недостатні інвестиції в освіту та розвиток навичок	Дефіцит сучасних компетенцій у працівників; низька інноваційність	Низька якість освітніх послуг у регіонах; відтік студентів	Невідповідність освіти потребам ринку праці	Зниження конкурентоспроможності економіки
Технологічна трансформація та цифровізація	Автоматизація робочих місць; потреба в перекваліфікації персоналу	Нерівний доступ до цифрової інфраструктури	Цифровий розрив між регіонами та соціальними групами	Структурне безробіття
Демографічні проблеми	Старіння персоналу; дефіцит молодих кадрів	Зменшення працездатного населення в регіонах	Старіння нації; зниження народжуваності	Зростання навантаження на соціальні системи
Інституційна слабкість та неефективне управління	Низька мотивація персоналу; слабкі HR-практики	Нерівномірність управлінських підходів у регіонах	Недостатня узгодженість політики розвитку людського капіталу	Втрата ефективності державного управління
Військові та кризові фактори (актуально для України)	Втрата працівників через мобілізацію/міграцію; руйнування підприємств	Руйнування регіональних ринків праці; внутрішнє переміщення населення	Масова еміграція; падіння ВВП; скорочення людського потенціалу	Деградація економічного потенціалу

Представлена структуризація дозволяє зробити висновок, що основні виклики розвитку людського капіталу мають багаторівневий і взаємопов'язаний характер. Міграційні процеси та регіональні диспропорції виступають системними факторами, які одночасно впливають на підприємства, регіони та державу в цілому. Вони формують ефект «ланцюгової реакції»: втрата людського капіталу на мікрорівні трансформується у регіональні дисбаланси, які в подальшому посилюють національні економічні ризики.

Водночас проведений аналіз свідчить, що ефективне реагування на зазначені виклики можливе лише за умови реалізації комплексної політики управління людським капіталом, яка охоплює всі рівні економічної системи. Зокрема, у контексті подолання міграційних ризиків важливими інструментами



є впровадження програм реінтеграції мігрантів, стимулювання їх повернення та формування ефективної політики утримання талантів. Це передбачає створення сприятливих умов праці, підвищення рівня заробітної плати та розвиток можливостей професійного зростання. Для зменшення регіональних диспропорцій доцільним є посилення регіональної політики вирівнювання, зокрема через інвестиції в освіту, розвиток соціальної та транспортної інфраструктури, а також підтримку локальних ринків праці. Важливу роль відіграє модернізація освітньої системи, яка має бути орієнтована на потреби ринку праці. У цьому контексті ключовими інструментами виступають реформа освіти, розвиток дуальної освіти та активізація корпоративного навчання. З огляду на процеси цифровізації економіки, особливого значення набувають програми підвищення цифрової грамотності населення, а також розвиток систем reskilling та upskilling, що дозволяють адаптувати робочу силу до нових технологічних вимог. У свою чергу, демографічні виклики потребують реалізації довгострокової демографічної політики, спрямованої на стимулювання народжуваності, підтримку молоді та підвищення рівня зайнятості. Не менш важливим є вдосконалення інституційного середовища через проведення системних реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом. Це включає розробку стратегій розвитку людського капіталу, узгоджених між різними рівнями влади, а також впровадження сучасних підходів до управління персоналом на підприємствах. В умовах воєнних та кризових викликів, актуальних для України, ключовими інструментами стають програми відновлення економіки, повернення людського капіталу з-за кордону, а також залучення міжнародної підтримки для відбудови соціально-економічної інфраструктури

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що людський капітал є ключовим чинником економічного розвитку в умовах сучасних глобальних трансформацій і виступає системоутворюючим ресурсом на рівнях підприємства, регіону та держави. Його якісні характеристики визначають інноваційний потенціал економіки, рівень її конкурентоспроможності та здатність до адаптації в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Доведено, що формування та використання людського капіталу має багаторівневий характер і залежить від ефективності взаємодії між суб'єктами різних рівнів. На рівні підприємства людський капітал визначає продуктивність праці та інноваційність, на регіональному рівні – конкурентоспроможність територій і збалансованість розвитку, на державному – економічну стійкість і соціальну стабільність. Виявлено, що ключовими викликами розвитку людського капіталу є міграційні процеси, регіональні диспропорції, недостатній рівень інвестицій у розвиток навичок, цифрова трансформація, демографічні проблеми та інституційні обмеження. Обґрунтовано, що ефективно управління людським капіталом потребує комплексного підходу, який включає розвиток освітньої системи, стимулювання інновацій, удосконалення інституційного середовища, а також формування





ефективної політики регіонального розвитку та управління міграційними процесами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням аналізу механізмів інтеграції людського капіталу у цифрову економіку, оцінкою ефективності державних і регіональних політик у сфері його розвитку, а також розробкою моделей управління людським капіталом в умовах післявоєнного відновлення України.

#### *Література:*

1. Yeremenko O., Khishauyeva Zh., Wei L., Stoyanets N., Turoliev H., Lavrukhin V., Kovalenko D. Human capital, migration, and financial flows as drivers of post-crisis economic performance. *Knowledge and Performance Management*. 2025. Vol. 9, no. 2. P. 273–293. DOI: [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(2\).2025.19](https://doi.org/10.21511/kpm.09(2).2025.19)
2. Chen S., Piao X., Xie J., Managi S. Human capital and regional disparities: Advancing accounting frameworks with education, health, and population dynamics. *PLoS ONE*. 2025. Vol. 20, no. 3. Article e0315166. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315166>
3. Luchyk S., Luchyk M. Human capital of Ukraine: inclusive development. *MEST Journal*. 2021. Vol. 9, no. 2. P. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.02.07>
4. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>
5. Zhou Q., Qi Z. Urban economic resilience and human capital: An exploration of heterogeneity and mechanism in the context of spatial population mobility. *Sustainable Cities and Society*. 2023. Vol. 99. Article 104983. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104983>
6. Homutiņins A., Šipilova V., Aleksejeva L. Human capital at the regional level: population forecast insights into Latvia from a long-term perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2024. Vol. 13, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0063>
7. Huk K., Zeynalov A. Regional disparities and economic growth in Ukraine. *arXiv*. 2022. Article 2211.05666.
8. Chornodid I., Luhova V., Lupenko Y., Hutorov A., Huliaieva L., Bakun Y. Precarization as a property of the modern labor market in Ukraine under the conditions of employment system deformation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 6, no. 41. P. 544–555. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251530>
9. Novikova V. Human capital mobility in the context of globalisation, technological change and demographic transformations. *Development Management*. 2025. Vol. 24, no. 2. P. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.63341/devt/2.2025.59>
10. Подра О. П., Петришин Н. Я. Освітні аспекти інтелектуальної міграції людського капіталу України: причини та наслідки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. № 1 (9). С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.037>
11. Martynovych N., Britchenko I., Kolinets L., Popova Y. On sustainable development under the conditions of human capital migration: A new agenda for external and internal population displacement. *Problemy Ekorozwoju*. 2024. Vol. 19, no. 2. P. 23–34. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.6230>
12. Li P., Li X., Yuan G. Cross-regional allocation of human capital and sustainable development of China's regional economy—Based on the perspective of population mobility. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 12. Article 9807. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129807>



13. Радкевич Д. Міграційні проблеми людського капіталу. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 2 (74). С. 62–70. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-62-70>
14. Achkasova O., Ivanisov O., Luhova V., Lebedynska O. Management challenges of labour market transformation in the context of migration crisis. *Development Management*. 2025. Vol. 24, no. 3. P. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.63341/devt/3.2025.21>
15. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 2019.
16. The Human Capital Project: Frequently Asked Questions. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
17. McDonald B. D. A human capital model of the defense-growth relationship. *The Social Science Journal*. 2021. Vol. 58, no. 2. P. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.04.005>
18. Stein F., Sridhar D. Back to the future? Health and the World Bank's human capital index. *BMJ*. 2019. Vol. 367. Article 15706. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.15706>
19. Boyce A., Cottrell J. Human capital. In: *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. 2017. Vol. 4. P. 648–650. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n220>
20. Журавльова І. В. Теорія людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-241-248>
21. Лугова В. М., Маков Б. П. Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-7>

### References:

1. Yeremenko, O., Khishauyeva, Zh., Wei, L., Stoyanets, N., Turoliev, H., Lavrukhin, V., & Kovalenko, D. (2025). Human capital, migration, and financial flows as drivers of post-crisis economic performance. *Knowledge and Performance Management*, 9(2), 273–293. [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(2\).2025.19](https://doi.org/10.21511/kpm.09(2).2025.19)
2. Chen, S., Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2025). Human capital and regional disparities: Advancing accounting frameworks with education, health, and population dynamics. *PLoS ONE*, 20(3), e0315166. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315166>
3. Luchyk, S., & Luchyk, M. (2021). Human capital of Ukraine: inclusive development. *MEST Journal*, 9(2), 45–52. <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.02.07>
4. Hoichuk, V., & Liubomudrova, N. (2024). Chynnyky formuvannia liudskoho kapitalu pidpriemstv v umovakh nestabilnosti [Factors of human capital formation of enterprises in conditions of instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>
5. Zhou, Q., & Qi, Z. (2023). Urban economic resilience and human capital: An exploration of heterogeneity and mechanism in the context of spatial population mobility. *Sustainable Cities and Society*, 99, 104983. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104983>
6. Homutiņins, A., Špilova, V., & Aleksejeva, L. (2024). Human capital at the regional level: population forecast insights into Latvia from a long-term perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(3). <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0063>
7. Huk, K., & Zeynalov, A. (2022). Regional disparities and economic growth in Ukraine. *arXiv*, 2211.05666.
8. Chornodid, I., Luhova, V., Lupenko, Y., Hutorov, A., Huliaieva, L., & Bakun, Y. (2021). Precarization as a property of the modern labor market in Ukraine under the conditions of employment system deformation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(41), 544–555. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251530>



9. Novikova, V. (2025). Human capital mobility in the context of globalisation, technological change and demographic transformations. *Development Management*, 24(2), 59–68. <https://doi.org/10.63341/devt/2.2025.59>
10. Podra, O. P., & Petryshyn, N. Ya. (2022). Osvitni aspekty intelektualnoi mihratsii liudskoho kapitalu Ukrainy: prychny ta naslidky [Educational aspects of intellectual migration of human capital of Ukraine: causes and consequences]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik"*. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 1(9), 37–44. <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.037>
11. Martynovych, N., Britchenko, I., Kolinets, L., & Popova, Y. (2024). On sustainable development under the conditions of human capital migration: A new agenda for external and internal population displacement. *Problemy Ekorozwoju*, 19(2), 23–34. <https://doi.org/10.35784/preko.6230>
12. Li, P., Li, X., & Yuan, G. (2023). Cross-regional allocation of human capital and sustainable development of China's regional economy—Based on the perspective of population mobility. *Sustainability*, 15(12), 9807. <https://doi.org/10.3390/su15129807>
13. Radkevych, D. (2024). Mihratsiini problemy liudskoho kapitalu [Migration problems of human capital]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 2(74), 62–70. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-62-70>
14. Achkasova, O., Ivanisov, O., Luhova, V., & Lebedynska, O. (2025). Management challenges of labour market transformation in the context of migration crisis. *Development Management*, 24(3), 21–33. <https://doi.org/10.63341/devt/3.2025.21>
15. Becker, G. (2019). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
16. World Bank. (n.d.). *The Human Capital Project: Frequently Asked Questions*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
17. McDonald, B. D. (2021). A human capital model of the defense-growth relationship. *The Social Science Journal*, 58(2), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.04.005>
18. Stein, F., & Sridhar, D. (2019). Back to the future? Health and the World Bank's human capital index. *BMJ*, 367, 15706. <https://doi.org/10.1136/bmj.15706>
19. Boyce, A., & Cottrell, J. (2017). Human capital. In *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 648–650). <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n220>
20. Zhuravlova, I. V. (2025). Teoriia liudskoho kapitalu v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Theory of human capital in the conditions of digital transformation of the economy]. *Biznes Inform*, (7), 241–248. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-241-248>
21. Luhova, V. M., & Makov, B. P. (2024). Vykorystannia liudskoho kapitalu u pisliavoiennii vidbudovi Ukrainy [Use of human capital in the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(4), 46–50. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-7>

Дата першого надходження статті до видання: 12.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026