

ПОЛЯКОВА Ганна

к.пед.н., доц., доцент кафедри педагогіки,
іноземної філології та перекладу,
Харківський національний економічний
Університет імені Семена Кузнеця,
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3199-3810>
E-mail: anna.polyakova@hneu.net,

ВИКОРИСТАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОГО ПІДХОДУ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Анотація. Робота присвячена проблемі відновлення людського капіталу у воєнний та післявоєнний період з використанням стейкхолдерського підходу у вищій освіті. Розкрито поняття «людський капітал», яке розуміється як головний фактор та ресурс соціально-економічного розвитку суспільства, в основі якого є здатності, навички, здібності, потенціал людини та груп населення, їх співпраця і взаємодія щодо продуктивної діяльності в різних сферах. Висвітлено проблеми втрат людського капіталу під час воєнного стану та напрями його відновлення у післявоєнний період. Зазначено, що вагомим ресурсом відновлення людського капіталу є вища освіта та взаємодія закладів вищої освіти з зацікавленими сторонами.

Розкрито поняття «стейкхолдерський підхід», виокремлено цільові групи стейкхолдерів вищої освіти щодо відновлення людського капіталу та їхні інтереси; розкрито зміст їхньої взаємодії для відновлення людського капіталу.

Визначено, що стейкхолдерський підхід у вищій освіті передбачає врахування інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, встановлення та підтримку взаємодії із зацікавленими сторонами.

Використання стейкхолдерського підходу для відновлення людського капіталу полягає в увазі до інтересів людини, груп людей, організацій та установ; побудові ефективної взаємодії та спільної діяльності на індивідуальному, груповому, інституційному, державному рівнях для подолання втрат та розвитку їхнього потенціалу. Серед основних напрямів відновлення людського капіталу з використанням стейкхолдерського підходу у вищій освіті на інституційному рівні визначено такі: професійна підготовка та перепідготовка кадрів для забезпечення функціонування і розвитку економіки та соціальної сфери; підготовка керівних кадрів, лідерів змін, ризик-менеджерів для здійснення управління в умовах воєнного та післявоєнного часу; збереження молоді для навчання та кар'єрного зростання в Україні; підтримка вразливих категорій

населення та їх соціально-професійна адаптація і реінтеграція; відновлення людського капіталу через екосистему вищої освіти, взаємодію закладів вищої освіти, науки, бізнесу, держави та громад.

Ключові слова: людський капітал, стейкхолдерський підхід, стейкхолдери, вища освіта.

Постановка проблеми. Стратегічні завдання розвитку вищої освіти та виклики сьогодення ставлять перед університетами нові завдання функціонування та розвитку з урахуванням актуальних проблем, пов'язаних із війною в Україні, демографічними змінами, освітніми втратами, потребами бізнесу, науки, розвитком громад та пошуком інноваційних рішень.

Людський капітал є головним фактором соціально-економічного розвитку країни. Особлива увага до його відновлення набуває під час воєнного та післявоєнного періоду.

Вища освіта є важливою складовою людського капіталу, одним з критеріїв вимірювання його якості, а в умовах воєнного та післявоєнного часу – одним з ресурсів його відновлення. Центром уваги розвитку та відновлення людського капіталу є людина, її знання, здібності, уміння, її потенційний внесок до соціально-економічних процесів суспільства. Особистісно-професійне становлення молодих кадрів, підготовка та перепідготовка фахівців для забезпечення ринку праці, набуття первинного соціально-професійного досвіду, формування та розвиток спеціальних та загальних компетентностей відбуваються в системі вищої освіти.

Заклади вищої освіти реагують на виклики та кризові ситуації в країні, запити суспільства і звертаються до пошуку ефективних рішень та підходів. Одним з ефективних підходів у вищій освіті є стейкхолдерський підхід, який передбачає врахування інтересів, встановлення та підтримку взаємодії із зацікавленими сторонами. Тому виокремлення напрямів використання стейкхолдерського підходу для відновлення людського капіталу є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування, розвитку та відновлення людського капіталу присвячено низку вітчизняних наукових

досліджень. Значної уваги приділено дефініції поняття «людський капітал», зокрема в роботах [7], Хромов М. І. [17], Новікової О., Залознової Ю. [13], Васильцева Т.Г. [3], та ін.

Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л., Бідак В.Я. підняли питання впливу війни на загострення проблеми збереження й ефективного використання людського капіталу країни. Зокрема, авторами визначено окремі аспекти соціальної вразливості в умовах війни. [3].

Залознова, Ю., Азьмук, Н., розглядаючи проблеми людського капіталу в умовах війни, розкривають стан людського капіталу України напередодні повномасштабного російського вторгнення (2022 р), виокремлюють його втрати та здобутки [8].

Гинда С.М., Гинда О.М. розкривають сутність людського капіталу та звертають увагу на особливості його аналізування та оцінювання, виокремлюють такий його структурний компонент, як «капітал освіти» та розкривають його показники. [7].

Проблемам формування та відновлення людського капіталу України в системі освіти в умовах війни присвячено дослідження В.П. Антонюка, в якому висвітлюється формування людського капіталу України у сфері освіти в контексті досягнення Цілей сталого розвитку України 2030 (за період 2015-2020 рр.) та виокремлюються ризики функціонування системи освіти і формування людського капіталу [1].

Центром уваги людського капіталу є люди, з їх властивостями та потенціалом, а також групи людей, організації та взаємодія між ними.

У цьому контексті використання сейкхолдерського підхід у вищій освіти на різних рівнях (міжнародному, державному, інституційному (закладу вищої освіти) та індивідуальному (міжособистісному)) відіграє важливу роль і безпосередньо впливає на процеси формування, розвитку, відновлення людського капіталу.

Звернення до стейкхолдерського підходу у вищій освіті знайшло місце у багатьох наукових працях, теоретичних та емпіричних дослідженнях. Так, Кузнецова Л.В. розглядає місце та правовий статус стейкхолдера закладу вищої освіти [11]; Величко Р.М. пропонує відповідну модель реалізації стейкхолдерського підходу як основи якісної підготовки освітніх менеджерів [4].

Терещенко А.А. звертає увагу на суб'єктність, опис особливостей суб'єктності стейкхолдерів вищої освіти [15].

Воронцова А.С. пропонує методику побудови мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії у системі вищої освіти як інструменту виявлення поточної ситуації залучення стейкхолдерів на різних рівнях відповідно до конкретних потреб [5].

Окрему увагу в наукових працях приділено впливу стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. Так, Криштанович С. розкриває ранжування стейкхолдерів вищої освіти, визначає ключових учасників, що впливають на якість підготовки майбутніх фахівців, визначає зони впливу стейкхолдерів на формування освітнього продукту, представляє основні слабкі місця щодо взаємодії стейкхолдерів в освітньому середовищі [10]. Запша Г.М., Седов В.А. розглядають концепцію зацікавлених сторін в основі практики підготовки кадрів вищої кваліфікації для аграрного сектора економіки [9].

Ще одним важливим аспектом використання стейкхолдерського підходу в освіті є взаємодія зацікавлених сторін з університетами, бізнесом, громадськістю. Ці питання представили у своїх наукових дослідженнях та публікаціях Бірюкова О.В., Строгій В.П., які запропонували алгоритм залучення стейкхолдерів у взаємодію із ЗВО на основі задоволення взаємних інтересів [2]; Востряков О.В., Прохорова Є.В. визначили стейкхолдерів співпраці університетів і бізнесу, розкрили їх мотивацію, предмет та форми партнерства в контексті «бізнес-наука-освіта» [7],

Аналіз наукових публікацій вказує на тенденції зростання уваги до питань формування, розвитку, відновлення людського капіталу, у тому числі, в системі вищої освіти, виокремлення важливості і дієвості стейкхолдерського підходу для підготовки фахівців, побудові взаємодії зацікавлених сторін з боку освіти, науки, бізнесу. Разом з тим, проблема взаємодії зацікавлених сторін на інституційному рівні для відновлення людського капіталу потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті – визначити напрямки використання стейкхолдерського підходу у вищій освіті для відновлення людського капіталу з урахуванням потреб зацікавлених сторін. **Завдання:** 1) визначити сутність людського капіталу та шляхи його відновлення в умовах воєнного та післявоєнного часу; 2) виокремити стейкхолдерів вищої освіти в контексті відновлення людського капіталу та їх інтереси; 3) розкрити зміст взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами для відновлення людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відновлення людського капіталу є важливою складовою Державної політики і має комплексний підхід, який виходить із сутності самого поняття «людський капітал». Розглянемо аспекти визначення даного поняття (таблиця 1).

Таблиця 1

Сутність поняття «людський капітал»

Аспект	Визначення	Автор, джерело
Потенціал, особистий ресурс людини (здатності, навички, здібності тощо)	це здатності та навички окремих людей та груп населення, які є ключовим фактором економічного розвитку і продуктивності	The Global Competitiveness [22]
	це ті властивості, знання, навички і здібності людини, які використовуються для збільшення соціального та економічного розвитку суспільства. Він є багатством для будь-якого суспільства, однією з найвищих цінностей	Гинда С.М., Гинда О.М, [7, с. 74]
	- це запас знань, здібностей, навичок та вмінь людини щодо продуктивної діяльності в різних сферах суспільного життя, вартість якого формується на базі інвестицій у людину і є джерелом доданої вартості та чинником отримання різних форм доходу (як ресурс соціально-економічного розвитку)	Словникове визначення [17]

Продовження табл. 1.

Співпраця та взаємозв'язок людей і компанії	Це люди, які можуть співпрацювати один з одним – люди, які постійно пов'язані з компанією та її місією	М. Rybak, Samul [21].
Чинник покращення добробуту	це головний чинник покращення добробуту в суспільстві, проте він потребує довготривалих та дорогих інвестицій	Новікова О., Залознова Ю., Азьмук [13, с. 408]
Чинник системи виробничих стосунків	є головним чинником системи виробничих стосунків , а його центральною ланкою, носієм капіталоспроможності (всіх неречових видів капіталу) є людина	Хромов М. І. [16, с. 58]
Чинник ефективного розвитку на всіх рівнях управління	головний чинник ефективного розвитку на всіх рівнях управління виробничими, фінансовими, соціальними та іншими процесами від підприємства (організації) до держави в цілому.	Хромов М. І. [16, с. 58]
Фактор, соціально-економічного розвитку	у широкому значенні - це інтенсивний продуктивний фактор розвитку економіки та суспільства , що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної й управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності	Гинда С.М., Гинда О.М. [6, с. 74]
Ресурс воєнного протистояння та відновлення	це потужний ресурс воєнного протистояння та післявоєнної відбудови країни	Новікова О., Залознова Ю., Азьмук [13, с. 409]

Розроблено автором на основі джерел [7, 13, 16, 17, 22, 24].

Узагальнюючи виокремлені аспекти, можна визначити, що людський капітал є головним фактором та ресурсом соціально-економічного розвитку суспільства, в основі якого є здатності, навички, здібності, потенціал людини та груп населення, їх співпраця і взаємодія щодо продуктивної діяльності в різних сферах життя суспільства.

Людський капітал розглядають на різних рівнях прояву: індивідуальному (окремої людини), командному (групи людей), інституційному (організації, підприємство, закладу освіти), державному.

Розглядаючи *людський капітал на індивідуальному рівні*, виділяють його внутрішню структуру. Зокрема: риси (інтелект, енергійність, загалом позитивне ставлення, авторитетність, відданість); здібності (здатність до розумового розвитку, уява, творчі здібності, здоровий глузд); мотивація та знання (обмін інформацією, командний дух, цілеспрямованість) [16, с. 9; 20]. Кожна людина

володіє унікальним потенціалом, який стає внеском до спільного людського капіталу.

Людський капітал команди – це людський капітал її членів, який може дорівнювати сумі індивідуальних капіталів, менших чи більших [20]. Від якості та масштабу індивідуального внеску залежить якість людського капіталу групи, команди, спільноти.

Сутність *людського капіталу на інституційному рівні* розглядають як внесок індивідуального потенціалу, ресурсу людини, що дозволяє отримувати більший дохід як працівнику (власнику людського капіталу), так і організації, яка використовує цей капітал за певних умов. [20].

Людський капітал макрорівня складає основу розвитку становить основу розвитку економічної, соціальної, наукової, культурної та інших сфер життєдіяльності країни.

Як зазначає Хромов М. І., формування людського капіталу – це безперервний динамічний процес, і в часовому аспекті параметри якості робочої сили формуються практично протягом всього життя людини до закінчення трудової діяльності та переходу на пенсійне забезпечення [16].

Тривала війна перериває цей природний процес і наносить величезні втрати. За експертними оцінками Центру Разумкова 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., за прогнозними розрахунками, вона може знизитися до 11,7 млн. [12, с. 3].

Відновлення людського капіталу пов'язано із пошуком шляхів подолання таких його втрат, як: дефіцит трудових ресурсів, дефіцит кадрів на ринку праці; демографічними зсувами, викликаними вимушеною внутрішньою та зовнішньою міграцією, втратами цивільного населення, мобілізацією [8;12]; зростання числа вразливих категорій (внутрішніх переселенців, інвалідів війни, ветеранів війни); зростання соціальної вразливості населення (проблеми

самостійного задоволення потреб і реалізації прав населення унаслідок обмеженості ресурсів або потрапляння до особливо складних соціальних умов) [3, с. 45]; погіршення психологічного стану представників всіх вікових категорій, зниження працездатності дорослого населення.

Як зазначає Ю. Залознова, до непрямих втрат людського капіталу належить неможливість повною мірою використовувати інтелектуальний, творчий потенціал людського капіталу внаслідок воєнних дій на території України; а також потенційні втрати в освітній [8].

Серед напрямів відновлення людського капіталу виокремлюють: створення умов формування розвитку та збереження людського капіталу, повернення населення, зміцнення трудоресурсної безпеки [8; 13]; відновлення житлового фонду та цивільної інфраструктури, запровадження програм стимулювання розвитку бізнесу та самозайнятості, розробка та впровадження програм психологічної підтримки [8]; створення центрів підтримки та впровадження комплексних програм для різних категорій населення для збереження та відновлення соціально-професійної активності.

Результати опитувань роботодавців у 2025 р (прогноз на 2026 р.) свідчать про готовність роботодавців відновлювати трудові ресурси за рахунок розширення категорій працівників, у тому числі осіб вразливих категорій, молоді без досвіду роботи.

За даними Державної служби зайнятості, готовність роботодавців наймати працівників вразливих категорій у 2026 має такі показники: людей віком 60+ готові наймати 66,3% підприємств (з числа 60900, що брали участь у дослідженні); людей з інвалідністю – 88,0%; ветеранів/ветеранок – 90,6%; внутрішньо переміщених осіб – 94,4% [14]. Як бачимо, роботодавці демонструють значне розширення категорій працівників для найму.

Готовність роботодавців наймати молодь до 25 років без досвіду роботи у 2026 р. – 84,9%, найбільше з них підприємств у галузях: переробної

промисловості, освіти, охорони здоров'я, сільського господарства, оптової і роздрібною торгівлі, транспорту, будівництва, діяльності у сфері адміністрування [14].

Розширення переліку категорій працівників з числа дорослих та молоді потребує їх навчання, підготовку, перепідготовку, перекваліфікацію.

Результати опитувань роботодавців вказують на те, що 33,7% підприємств (з числа опитаних) навчають працівників, використовуючи такі форми як: навчання на робочому місці (18,9%), підтвердження повної або часткової кваліфікації осіб у кваліфікаційних центрах (9,3%), освітні онлайн платформи (9,0%), послуги приватних провайдерів навчання (семінари, тренінги, тощо) (6,5%), підготовка працівників у власних навчальних центрах (6,0%), підготовка працівників у Центрах професійної освіти ДЗС (3,9%), отримання міжнародних та професійних сертифікацій (3,2%) [14].

Дані результатів дослідження свідчать, що підприємства частково беруть на себе функцію навчання та розвитку працівників і використовують для цього різні можливості та форми.

Серед найбільш затребуваних навичок працівників роботодавцями визначено: технічні, організаційні, комунікаційні, особистісні, цифрові, проєктні [14].

Взаємодія підприємств, організацій, установ із закладами вищої освіти є тим ресурсом, який значною мірою підвищує якість трудових ресурсів.

Одним із напрямів відновлення людського капіталу є впровадження стейкхолдерського підходу у закладах вищої освіти.

Центром уваги людського капіталу є люди, з їх властивостями та потенціалом, а також групи людей, організації та взаємодія між ними.

В цьому контексті стейкхолдерський підхід у вищої освіти відіграє важливу роль і безпосередньо впливає на процеси формування, розвитку, відновлення людського капіталу. Стейкхолдерський підхід у вищій освіті передбачає

врахування інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, встановлення та підтримку взаємодії із зацікавленими сторонами.

За визначенням Р. Е. Фримена до зацікавлених сторін компанії належать будь-які індивідууми, групи або організації, які суттєво впливають на рішення, що приймаються фірмою та /або опиняються під впливом цих рішень [19].

Для побудови взаємодії зі стейкхолдерами потрібне розуміння їх характеристик, ступінь зацікавленості у співпраці. До найбільш типових класифікаційних ознак стейкхолдерів відносять: приналежність до суб'єкта аналізу (внутрішні та зовнішні), приналежність до певної сфери діяльності (соціальні, політичні, економічні тощо), ступінь і характер впливу (високий, середній, низький / різні форми підтримки чи протидії тощо) [5, с. 38].

Процес співпраці зі стейкхолдерами – це алгоритм дій, що виконуються на постійній основі для виконання визначених цілей діяльності [2, с. 96].

Використання стейкхолдерського підходу у вищій освіті для відновлення людського капіталу полягатиме у виокремленні актуальних напрямів відновлення людського капіталу, визначенні відповідних цільових груп стейкхолдерів, їх потреб та інтересів, побудові змісту взаємодії та спільної діяльності.

Серед напрямів відновлення людського капіталу з використанням стейкхолдерського підходу у вищій освіті, виокремимо такі:

1. Професійна підготовка та перепідготовка кадрів для забезпечення функціонування та розвитку економіки та соціальної сфери. *Цільова група стейкхолдерів:* роботодавці; підприємства, установи, організації, заклади вищої освіти; служби зайнятості; HR-агенції, органи державного управління; працівники різних галузей. *Головними інтересами цієї* цільової групи є: отримання фахівців із актуальними компетентностями; подолання кадрового дефіциту; працевлаштування працівників. *Зміст взаємодії закладів вищої освіти з стейкхолдерами* полягатиме у визначенні потреб ринку праці, вивченні вимог

до компетентностей фахівців, спільне розроблення освітніх програм; запровадження курсів підготовки та професійної перепідготовки, мікрокваліфікацій; підвищення кваліфікації, стажування, кар'єрне консультування.

2. Підготовка керівних кадрів, лідерів змін, ризик-менеджерів для здійснення управління в умовах воєнного та післявоєнного часу. *Цільова група стейкхолдерів:* керівники підприємств, організацій, установ; лідери громадських організацій; державні органи влади, органи місцевого самоврядування. *Інтересами даної групи стейкхолдерів є:* професійне управління в кризових умовах та умовах воєнного стану; побудова стратегій функціонування та розвитку, прийняття інноваційних рішень щодо стійкості організацій в екстремальних умовах; розвиток громад. *Зміст взаємодії ЗВО та стейкхолдерів спрямовується на* впровадження освітніх програм з ризик-менеджменту; шкіл лідерства; відповідну підготовку керівників у різних галузях господарства та соціальної сфери; проведення довготривалих та коротких тренінгів; розширення міжнародного партнерства.

3. Збереження молоді для навчання та кар'єрного зростання в Україні. *Цільова група стейкхолдерів:* учні загальноосвітніх шкіл, абітурієнти, здобувачі вищої освіти, молоді науковці; заклади загальної середньої та вищої освіти, молодіжні організації, роботодавці, органи державного управління. *Головними інтересами цієї цільової групи є:* прийняття зваженого рішення щодо вибору умов і місця навчання та професійної підготовки, кар'єрного зростання для молоді; привабливість професійної та вищої освіти; доступ до освіти та першого робочого місця. *Зміст взаємодії зі стейкхолдерами:* профорієнтаційна робота; розвиток мережі кар'єрних центрів; кар'єрне консультування, розроблення актуальних інноваційних освітніх програм та проєктів; розвиток академічної мобільності; розроблення та реалізація молодіжних стартапів.

4. Підтримка вразливих категорій населення та їх соціально-професійна адаптація і реінтеграція. *Цільова група стейкхолдерів:* особи з інвалідністю, ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди старшого віку (60+), громадські організації, соціальні служби. *Інтересами та потребами цієї цільової групи є:* соціально-професійна адаптація та реінтеграція; професійна самореалізація; перекваліфікація; отримання соціальної, психологічної, медичної допомоги, юридичне консультування. *Зміст взаємодії зі стейкхолдерами:* створення центрів взаємодії на базі ЗВО (ветеранських, інклюзивних, освіти третього віку); доступ до формальної та неформальної освіти; створення інклюзивного освітнього середовища на базі ЗВО та адаптованих робочих місць на підприємствах; психологічна підтримка на робочому місці; розроблення адаптивних навчальних програм, короткотривалих курсів, тренінгів різного призначення; психологічний супровід та підтримка; юридичний супровід та консультування для працевлаштування і відкриття власного бізнесу.

5. Відновлення людського капіталу через екосистему вищої освіти, взаємодію закладів вищої освіти, науки, бізнесу, держави. *Цільова група стейкхолдерів:* здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники, заклади вищої освіти, наукові установи, представники бізнес-середовища, інвестори, інноваційні кластери, державні організації. *Інтереси даної цільової групи стейкхолдерів полягають у:* створенні інноваційних продуктів і технологій; трансфері технологій; підготовці кваліфікованих кадрів для інноваційної економіки; залучення нових джерел фінансування наукових і прикладних досліджень. *Зміст взаємодії зі стейкхолдерами:* проведення спільних досліджень; створення стартап-центрів; впровадження комплексних освітніх програм із залученням кращих практик та представників бізнесу; дуальна освіта; залучення міжнародних фондів та грантових програм для розвитку наукових,

прикладних досліджень, інноваційних проєктів; комерціалізація наукових та прикладних досліджень.

6. Відновлення людського капіталу через взаємодію закладів вищої освіти та громад. *Цільова група стейкхолдерів:* заклади вищої освіти, територіальні громади, громадські організації, волонтерські рухи, волонтерські центри, молодіжні об'єднання. *Інтересами цієї цільової групи є:* соціальна згуртованість; активна громадянська позиція; повага та вшанування пам'яті захисників, розвиток громад. *Зміст взаємодії зі стейкхолдерами:* впровадження комплексних соціальних програм і проєктів; підтримка волонтерських ініціатив та програм; громадянська освіта та патріотичне виховання.

Висновки. Відновлення людського капіталу є одним із стратегічних завдань держави, яке передбачає подолання втрат, збереження людського ресурсу та потенціалу для життєздатності країни під час війни та її розвитку у післявоєнний період. Визначено, що людський капітал є головним фактором та ресурсом соціально-економічного розвитку суспільства, в основі якого є здатності, навички, здібності, потенціал людини та груп населення, їх співпраця і взаємодія щодо продуктивної діяльності в різних сферах.

Звернено увагу на те, що значну роль у процесах відновлення людського капіталу відіграє вища освіта та взаємодія закладів вищої освіти з зацікавленими сторонами. Використання стейкхолдерського підходу для відновлення людського капіталу полягає в увазі до інтересів людини, груп людей, організацій та установ; побудові ефективної взаємодії та спільної діяльності на індивідуальному, груповому, інституційному, державному рівнях для подолання втрат та розвитку їхнього потенціалу. Серед основних напрямів відновлення людського капіталу з використанням стейкхолдерського підходу у вищій освіті на інституціональному рівні визначено такі: 1) професійна підготовка та перепідготовка кадрів для забезпечення функціонування і розвитку економіки та соціальної сфери; 2) підготовка керівних кадрів, лідерів змін, ризик-менеджерів

для здійснення управління в умовах воєнного та післявоєнного часу;
3) збереження молоді для навчання та кар'єрного зростання в Україні;
4) підтримка вразливих категорій населення та їх соціально-професійної адаптації і реінтеграції; 5) відновлення людського капіталу через екосистему вищої освіти, взаємодію закладів вищої освіти, науки, бізнесу, держави та громад.

Подальші дослідження полягатимуть в уточненні інтересів, змісту та розробці інструментів взаємодії стейкхолдерів закладів вищої освіти для відновлення людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. Проблеми формування людського капіталу України в системі освіти та його ризики в реаліях війни. Вісник економічної науки України, 2022. № 1 (42). С. 161–170. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).161-170](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).161-170)
2. Бірюкова О. В., Строгий В. П. Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами як соціальне партнерство. Академічні студії. Серія «Педагогіка», 2023. № 4. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.14>
3. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2022. № 67. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06>
4. Величко Р. М. Стейкголдєрський підхід як основа якісної підготовки освітніх менеджерів. Вісник освіти і науки, 2025. № 41. С. 1093-1916. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-11\(41\)-1903-1916](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-11(41)-1903-1916)
5. Воронцова А. С. Побудова мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії у системі вищої освіти. Соціальні, економічні та освітні трансформації в цифрову епоху: монографія / С. В. Леонов та ін. ; за заг. ред. С. В. Леонова, О. А. Криклій. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 38-67. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3b3dc1c4-866b-425a-9553-d44b4069be18/content>
6. Востряков О. В., Прохорова Є. В. Моделі стратегічного партнерства університетів і бізнесу. економіка та суспільство, 2025. Випуск №74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-59>

7. Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. Економіка і суспільство, 2017. Випуск № 12. С. 73-78.
8. Залознова, Ю., Азьмук, Н. Людський капітал в умовах війни: втрати та здобутки. Економіка та суспільство, 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
9. Запша Г.М., Седов В.А. Стейкхолдери та їх взаємодія із закладами вищої освіти при підготовці кадрів вищої кваліфікації для аграрного сектора економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 2024. Вип. 1 (97), С. 53-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.9>
10. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2023. Том 2 (48), С. 93-103 DOI: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/505/497>
11. Кузнецова Л.В. Місце та правовий статус стейкхолдера закладу вищої освіти. вимога часу чи модернізація освітнього процесу? Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2025. Серія «Право». Вип. 90: Ч. 5. С. 316-321. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.40>
12. Людський капітал – виклики для відновлення України. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf>
13. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. (2022). Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. Журнал європейської економіки, 2022. Т. 21. № 4 (83). С. 407-427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>
14. Результати опитування роботодавців. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>
15. Терещенко А.А. суб'єктність стейкхолдерів вищої освіти: проблеми хабітуалізації. Габітус, 2025. Вип. 72. С. 21-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.1.3>
16. Хромов М. І. Економічний розвиток в єдності процесів формування та використання людського капіталу. Економіка та держава, 2010. № 1. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_1_15
17. Фармацевтична енциклопедія. Терміни по Алфавіту. Капітал людський. URL: [EAogDK6SCuIPwIAEZypJgpBFyY0u5YJADaALp0kDCCXm0tbR1gXcR9dIw4+JgAWgRIWNJs5hKqbWCKrQj8e1FgmDCYdgR42AQY83jKqup0tQ28JmnCMXEIAAOIFUgA=](https://www.farmaceutica.com.ua/termi-po-alfavitu)
18. Fitz-Enz J. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków. 2001.
19. Freeman R. E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.

20. Król H., Ludwiczynski A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, 2006,
21. Samul J. Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego W Siedlcach. Nr 96 Seria: Administracja i Zarządzanie. 2013.
22. The Global Competitiveness Report, Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

References

1. Antoniuk V. P. Problemy formuvannya liudskoho kapitalu Ukrainy v systemi osvity ta yoho ryzyky v realiiakh viiny. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 2022. № 1 (42). С. 161–170. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).161-170](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).161-170)
2. Biriukova O. V., Strohii V. P. Vzaiemodiia zakladiv vyshchoi osvity zi steikholderamy yak sotsialne partnerstvo. Akademichni studii. Seriia «Pedahohika, 2023. № 4. С. 93–99.
3. Vasylytsiv T. H., Mulska O. P., Lupak R. L., Bidak V. Ya. Zberezhennia liudskoho kapitalu v umovakh viiny (chynnyk sotsialnoi vrazlyvosti naselennia): postanovka problemy. Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, 2022. № 67. С. 43–48.
4. Velychko R. M. Steikholderskyi pidkhid yak osnova yakisnoi pidhotovky osvitnikh menedzheriv. Visnyk osvity i nauky, 2025. № 41. С. 1093–1916. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-11\(41\)-1903-1916](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-11(41)-1903-1916)
5. Vorontsova A. S. Pobudova mapy steikholderiv ta stsenariiv yikh vzaiemodii u systemi vyshchoi osvity. Sotsialni, ekonomichni ta osvitni transformatsii v tsyfrovu epokhu: monohrafiia / S. V. Lieonov ta in. ; za zah. red. S. V. Lieonova, O. A. Kryklii. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2022. С. 38–67.
6. Vostriakov O. V., Prokhorova Ye. V. Modeli stratehichnoho partnerstva universytetiv i biznesu. Ekonomika ta suspilstvo, 2025. Vyp. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-59>
7. Hynda S. M., Hynda O. M. Liudskyi kapital: sutnist, osoblyvosti analizuvannia ta otsiniuvannia. Ekonomika i suspilstvo, 2017. Vyp. № 12. С. 73–78
8. Zaloznova, Yu., Azmuk, N. Liudskyi kapital v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky. Ekonomika ta suspilstvo, (2022). № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
9. Zapsha H. M., Sedov V. A. Steikholdery ta yikh vzaiemodiia iz zakladamy vyshchoi osvity pry pidhotovtsi kadriv vyshchoi kvalifikatsii dlia ahrarnoho sektora ekonomiky. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment», 2024. Vyp. 1 (97), С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.1.9>
10. Kryshchanovych S. Vplyv steikholderiv na yakisnu pidhotovku fakhivtsiv u zakladyakh vyshchoi osvity. Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi,

2023. Tom 2 (48), С. 93-103 DOI:
<https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/505/497>

11. Kuznetsova L.V. Mistse ta pravovyi status steikkholdera zakladu vyshchoi osvity. vymoha chasu chy modernizatsiia osvitnoho protsesu. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, Serii Pravo, 2025. № 90: Chastyna 5. С. 316-321. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.40>

12. Liudskyi kapital – vyklyky dlia vidnovlennia Ukrainy. Tsentr Razumkova URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf>

13. Novikova O., Zaloznova Yu., Azmuk N. (2022). Vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy u pisliavoiennyi period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsii Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, 2022. Tom 21. No 4 (83). С. 407-427

14. Rezultaty opytuvannia robotodavtsiv. Derzhavna sluzhba zainiatosti. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>

15. Tereshchenko A.A. subiektivist steikkholderiv vyshchoi osvity: problemy khabitualizatsii, 2025. Вип. 72. С. 21-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.1.3>

16. Khromov M. I. Ekonomichnyi rozvytok v yednosti protsesiv formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu. Ekonomika ta derzhava, 2010. № 1. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_1_15

17. Farmatsevychna entsyklopediia. Terminy po Alfavitu. Kapital liudskyi. URL: EAogDK6SCuIPwIAEZypJgpBFyY0u5YJADaALp0kDCCXm0tbR1gXcR9dIw4+JgAWgRIWNJs5hKqbWCKrQj8e1FgmDCYdgr42AQY83jKqup0tQ28CJmncMXEIAAOIFUgA=

18. Fitz-Enz J. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.

19. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.

20. Król H., Ludwiciński A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.

21. Samul J. Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego W Siedlcach. Nr 96 Seria: Administracja i Zarządzanie, 2013.

22. The Global Competitiveness Report, Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

Hanna Poliakova

<https://orcid.org/0000-0003-3199-3810>

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,.

THE USE OF THE STAKEHOLDER APPROACH IN HIGHER EDUCATION TO RESTORE HUMAN CAPITAL

Abstract. This paper addresses the issue of human capital regeneration during the war and post-war periods, utilizing a stakeholder approach in higher education. The concept of 'human capital' is explored; it is understood as the key factor and resource for the socio-economic development of society, underpinned by the capabilities, skills, aptitudes and potential of individuals and population groups, as well as their cooperation and interaction in productive activities across various sectors. The article highlights the problems of human capital losses during martial law and the directions for its restoration in the post-war period. It is noted that higher education and the interaction of higher education institutions with stakeholders constitute a significant resource for the restoration of human capital.

The concept of the 'stakeholder approach' is explored; target groups of higher education stakeholders involved in the restoration of human capital and their interests are identified; and the nature of their interaction for the restoration of human capital is examined.

It is established that the stakeholder approach in higher education involves taking into account the interests of internal and external stakeholders, and establishing and maintaining interaction with them.

The use of a stakeholder approach to the restoration of human capital involves taking into account the interests of individuals, groups of people, organizations and institutions; and building effective interaction and joint activities at the individual, group, institutional and state levels to overcome losses and develop their potential. The main areas for restoring human capital using the stakeholder approach in higher education at the institutional level are as follows: vocational training and retraining of personnel to ensure the functioning and development of the economy and the social sphere; training of managerial staff, change leaders and risk managers to carry out governance in wartime and post-war conditions; retaining young people for education and career progression in Ukraine; support for vulnerable population groups and their socio-professional adaptation and reintegration; restoring human capital through the higher education ecosystem and collaboration between higher education institutions, the scientific community, business, the state and local communities.

Keywords: human capital, stakeholder approach, stakeholders, higher education.