

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПОЛІЩУК ІГОР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ
КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія ШКУРАТ, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Поліщук І.О. Формування механізмів інвестицій в людський капітал підприємства. 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено формування механізмів інвестицій в людський капітал підприємства. Визначено теоретичні засади ролі людського капіталу. Проведено аналіз системи управління та інвестицій в персонал на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Визначено механізми інвестицій в людський капітал.

Основним науковим результатом є запропонований механізм інвестицій в людський капітал підприємства, метою якого є забезпечення стратегічної відповідності людського капіталу цілям підприємства, підвищення його економічної вартості та конкурентоспроможності через систематичне формування та розвиток потенціалу персоналу.

Ключові слова: людський капітал, інвестиції, управління персоналом, розвиток персоналу, управління талантами, професійний розвиток.

95 с., 12 табл., 12 рис., 72 джерела.

Polishchuk I.O. Formation of mechanisms for investment in human capital of enterprise. 073 Management. Educational and professional program «Business Administration». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The work investigates the formation of mechanisms for investment in human capital of enterprise. The theoretical principles of the role of human capital are determined. The analysis of the management system and investment in personnel is carried out using the example of EPAM SYSTEMS LLC. The mechanisms of investment in human capital are determined.

The main scientific result is the proposed mechanism for investment in human capital of enterprise, the purpose of which is to ensure the strategic compliance of human capital with the goals of the enterprise, increase its economic value and competitiveness through the systematic formation and development of personnel potential.

Keywords: human capital, investment, personnel management, personnel development, talent management, professional development.

95 p., 12 tables, 12 figures, 72 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	8
1.1 Еволюція теорій та концепцій людського капіталу	8
1.2 Людський капітал і його вплив на розвиток підприємства	16
1.3 Теоретичні основи інвестування у людський капітал	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»)	33
2.1 Аналіз динаміки ІТ-сектору України	33
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.3 Характеристика сучасного стану системи управління персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	51
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1 Система інвестування в людський капітал ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	59
3.2 Проблеми відновлення людського капіталу України в умовах повоєнної розбудови	66
3.3 Удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал українських підприємств	71
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці знань людський капітал перетворився з допоміжного фактора виробництва на ключовий стратегічний актив і основне джерело створення доданої вартості. Прискорення науково-технічного прогресу, діджиталізація та впровадження інноваційних технологій вимагають від працівників постійного оновлення кваліфікації, адаптивності та здатності до інновацій. Це робить інвестиції в навчання, розвиток та здоров'я персоналу не просто бажаними, а життєво необхідними для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Розробка механізмів інвестицій в людський капітал підприємства дозволяє перейти від несистематичних витрат на персонал до стратегічного інвестування, яке забезпечує утримання талановитих кадрів, підвищує продуктивність праці, зміцнює бренд роботодавця та, зрештою, гарантує його довгострокову економічну ефективність в умовах глобальної конкуренції.

Дослідженню питань розробки механізму інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства приділяють значну увагу як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, такі як: О. Амоша, В. Антонюк, І. Брицька, О. Грішнова, О. Дороніна, та інші. Однак слід зазначити, що залишається низька як теоретичних положень, так і практичних аспектів даної проблематики, що залишаються нерозв'язаними, перебуваючи на стадії формулювання, і потребують подальшого вивчення та комплексного аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування механізмів інвестицій в людський капітал підприємства.

Реалізація поставленої мети вимагає вирішення таких **задач**:

- вивчити еволюцію теорій та концепцій людського капіталу;

- розкрити сутність людського капіталу та його вплив на розвиток підприємства;
- визначити теоретичні основи інвестування у людський капітал
- проаналізувати динаміку ІТ-сектору України;
- провести оцінку організаційно-економічної характеристики підприємства;
- надати характеристику сучасного стану системи управління персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- вивчити систему інвестування в людський капітал ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- визначити проблеми відновлення людського капіталу України в умовах повоєнної розбудови;
- окреслити напрями удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал українських підприємств.

Об’єктом дослідження є інвестиції в людський капітал підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і прикладні засади формування механізмів інвестицій в людський капітал підприємства.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем формування механізмів інвестицій в людський капітал підприємства.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, публікації провідних українських та іноземних вчених з тематики дослідження, статистичні та аналітичні матеріали, офіційні звіти ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» тощо.

У роботі використано такі **методи** дослідження, як: історичний (для визначення історичних аспектів еволюції теорій та концепцій людського капіталу і), статистичний (для визначення динаміки ІТ-сектору України та проведення оцінки організаційно-економічної характеристики підприємства), метод наукової

абстракції (для дослідження та уточнення сутності людського капіталу та його впливу на розвиток підприємства) та інші.

Практичне значення мають визначення провідних тенденцій ІТ-сектору України ;проведена систематизація структури управління та розвитку персоналу в ЕРАМ Systems; запропонований механізм інвестицій в людський капітал підприємства, метою якого є забезпечення стратегічної відповідності людського капіталу цілям підприємства, підвищення його економічної вартості та конкурентоспроможності через систематичне формування та розвиток потенціалу персоналу.

Положення, що виносяться на захист:

1. визначення провідних тенденцій ІТ-сектору України,
2. систематизація структури управління та розвитку персоналу в ЕРАМ Systems;
3. запропонований механізм інвестицій в людський капітал підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами кваліфікаційної магістерської роботи автором взято участь у 2 науково-практичних конференціях:

Шкурат М.Є., Поліщук І.О. Категоризація терміну «людський капітал» в сучасній економічній науці. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.)* – Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 350-351 (Додаток А);

Поліщук І.О. Теоретичне підґрунтя формування людського потенціалу підприємства. *Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-ти річчю кафедри соціоекономіки та управління персоналом КНЕУ ім.Вадима Гетьмана (Київ, 23-24 жовтня 2025 р.)* – Київ:

КНЕУ, 2025. С. 236-239 (Додаток Б).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1. Еволюція теорій та концепцій людського капіталу

Сучасна еволюція детермінована трансформацією соціально-економічних відносин, зокрема у сфері виробництва, що значною мірою зумовлено впливом науково-технічного прогресу (НТП). Історична періодизація цих перетворень фіксує кілька ключових етапів. Зокрема, у 1950-х роках розпочався етап, пов'язаний із прогресом напівпровідникової електроніки. У 1960-х роках відбулася імплементація багатьох концепцій у сфері мікроелектроніки, тоді як 1970-ті роки були відзначені розробкою мікропроцесорних технологій і початком виробництва персональних комп'ютерів. П'ятий технологічний уклад (з 1980-х років до теперішнього часу) характеризується подоланням економічних лімітів у споживанні енергетичних та матеріальних ресурсів, а також підвищенням гнучкості виробничих процесів і розширенням продуктового асортименту.

Зміни у виробничих процесах під впливом НТП потягли за собою посилення вимог роботодавців до робочої сили. Ця обставина актуалізувала необхідність глибокого осмислення ролі індивіда у суспільному та економічному розвитку, а також його внеску у зростання економіки. Вагомим аргументом на користь актуалізації досліджень людського капіталу стали результати аналізу динаміки економічного зростання розвинених країн, яке демонструвало перевищення показників, розрахованих із застосуванням виключно класичних факторів зростання. Відтак, на підставі проведених досліджень сформувався висновок щодо критичної важливості вивчення людського капіталу як ключового елемента забезпечення економічного зростання та інноваційного розвитку [1].

Концепція «людський капітал» з'явилася в умовах ринкової економіки. Суть цього терміну розвивалася через такі поняття, як «трудові ресурси», «праця», «людські ресурси», «робоча сила» та «трудовий потенціал», що

відкривали нові горизонти для аналізу ролі людини в суспільно-виробничому процесі [2].

Формування та еволюція концепції людського капіталу тривалий час (понад століття) перебуває в фокусі уваги зарубіжних науковців. Витоки теоретичного осмислення цієї категорії сягають XVIII століття. Зокрема, У. Петті у своїх наукових працях заклав фундаментальні основи розуміння людського капіталу як економічної категорії. Він обґрунтував введення терміну «живі активні сили людини» та запропонував інтегрувати його до структури національного багатства нарівні з традиційними елементами – землею та фізичним капіталом.

Концептуально У. Петті стверджував, що трудова діяльність індивідів генерує економічний ефект. Шляхом включення людського чинника до дефініції капіталу, він став одним із піонерів у спробах оцінки економічної вартості людського капіталу. Примітно, що у своїх дослідженнях автор розглядав цінність не лише виробничих здібностей, але й людини як цілісного об'єкта [3].

А. Сміт здійснив дослідження активного населення працездатного віку, аналізуючи їх знання, здібності та трудові навички, які він визначав як «основний капітал, що ніби реалізується в особистості та є елементом виробництва, що проносить дохід, як і машини, будівлі, земля, не вступаючи в обіг і не змінюючи власника».

Вчений підкреслював, що працівнику відводиться роль багатства завдяки його навичкам та здібностям: «Збільшення продуктивності корисної праці залежить, перш за все, від підвищення спритності та вміння робітника, а потім від покращення машин та інструментів за допомогою яких він працює» [4].

Активна фаза розвитку теорії людського капіталу була ініційована на зламі 1950-х та 1960-х років XX століття. Це стало можливим завдяки фундаментальним дослідженням видатних американських економістів, зокрема Теодора Шульца та Гері Беккера.

Концепція «людського капіталу» була вперше сформульована Т. Шульцем. Вона охоплює сукупність інвестицій в індивіда, спрямованих на підвищення його трудових можливостей. Вчений обґрунтовував позицію, згідно з якою покращення рівня життя малозабезпечених верств населення детерміновано не стільки наявністю земельних ресурсів, технологічних засобів чи інтенсивністю їхніх зусиль, скільки знаннями, уміннями та навичками, що складають сутність людського капіталу.

Вчений зазначав: «Усі людські ресурси та здібності є вродженими чи набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, що визначає його уроджений людський потенціал. Набуті людиною протягом її життя цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладеннями, ми називаємо людським капіталом» [5].

Т. Шульц вважав, що ключовим результатом інвестицій в індивіда є акумуляція трудових здібностей, забезпечення ефективної творчої діяльності у суспільстві та підтримка здоров'я. Він емпірично довів, що людський капітал володіє продуктивними ознаками та властивостями, оскільки має здатність до накопичення і відтворення. Вчений став одним із перших, хто досліджував категорію людського капіталу на мікрорівні, приділяючи особливу увагу витратам на освіту та професійне навчання працівників підприємств як інвестиціям у їхній капітал.

Г. Беккер у своїх дослідженнях [7] провів економічний аналіз ефективності інвестицій в освіту, зіставляючи потенційні вигоди з відповідними витратами. Для кількісної оцінки додаткового доходу від здобуття вищої освіти він запропонував вираховувати довічні заробітки індивідів із середньою загальною освітою від сукупних довічних доходів осіб із вищою освітою.

Серед недоліків (витрат) освіти вчений ідентифікував як прямі витрати на її отримання, так і альтернативні витрати, що включають втрачену вигоду – кошти, які індивід міг би заробити протягом періоду навчання. Віддача від

інвестицій в освіту була розрахована як співвідношення між доходами, генерованими освітою, та витратами на її здобуття, і в середньому становила 12–14% річного прибутку, що перевищує показники рентабельності низки комерційних структур.

У межах теорії людського капіталу Г. Беккер також досліджував структуру розподілу особистих доходів, аналізуючи їхню вікову динаміку та гендерну нерівність в оплаті праці. На основі обширного статистичного матеріалу він аргументовано довів політикам та підприємцям, що освіта виступає критично важливим чинником зростання доходів як найманих працівників, так і роботодавців, а також держави в цілому. Згодом, в контексті військових конфліктів, інвестиції в освіту почали розглядати як перспективні капіталовкладення, здатні забезпечити доходи у майбутньому.

На рубежі XIX та XX століть низка економістів, зокрема Дж. Маккуллох, Ж.Б. Сей, Дж. Мілль та Н. Сеніор, висловили тезу про необхідність трактування трудових здібностей індивіда як капіталу в його «людській» формі. У 1870 році Дж. Маккуллох чітко сформулював концепцію людини як капіталу.

Він заперечував виключне обмеження поняття капіталу лише тією частиною промислової продукції, що не є притаманною людині, але може бути використана для її підтримки та стимулювання виробництва. Натомість, Дж. Маккуллох вважав, що відсутні обґрунтовані причини, які б перешкоджали визнанню людини капіталом, і що існує множина підстав для її розгляду як важливої складової національного багатства.

Поняття «людський капітал» має тісний зв'язок з термінами «людський розвиток» та «людський потенціал». Людський потенціал можна охарактеризувати як загальний обсяг витрат, які спрямовані на розвиток відтворювальних можливостей особи, покращення якості та підвищення ефективності праці. Цей потенціал також можна розглядати як набір інвестицій (в охорону здоров'я, освіту, та виховання) в особистість. Людина стає капіталом

лише тоді, коли вона виступає суб'єктом економічної діяльності, тобто коли інвестиції спрацьовують й починають приносити прибуток [8].

Сучасна парадигма теорії людського капіталу почала формуватися протягом 1950–1960-х років під впливом американських та британських економічних шкіл, що корелювало зі значними трансформаціями у виробничих процесах.

За оцінками зарубіжних науковців, у період з 1950 по 1960 роки частка людського капіталу у загальній структурі капіталу становила 50%, тоді як у 1970-х роках цей показник продемонстрував зростання, сягнувши рівня приблизно 60%.

В цілому, варто підкреслити, що теорія людського капіталу є одним із напрямків в економічній науці, що динамічно розвиваються [9]. Дослідження наукових публікацій дозволило ідентифікувати три етапи в еволюції її теоретичних концепцій.

1. Перший етап (початок 1960-х років)

Цей період характеризується виникненням терміна «людський капітал». Дослідники зосереджувалися на «вузькому» трактуванні поняття, акцентуючи увагу на знаннях, навичках та здібностях індивіда. Спостерігалось зростання інтересу до вивчення цієї категорії. Для її оцінки використовувалися переважно фінансові методи. У працях таких зарубіжних вчених, як Хермансон та Фламбольтц, розглядалися питання бухгалтерського обліку інвестицій у людський капітал та оцінки їхньої ефективності. Проте, проблема вимірювання абсолютної величини людського капіталу за допомогою цих методів не була вирішена.

2. Другий етап (1970–1990 рр.)

Цей етап відзначився зниженням наукової зацікавленості у дослідженні людського капіталу, але водночас відбувалося ускладнення його структури. До неї почали включати такі елементи, як інвестиції в охорону та підтримку здоров'я,

професійне навчання та розвиток, а також мобільність населення з метою зміни умов зайнятості та пошуку релевантної інформації на ринку праці.

3. Третій етап (Початок 1990-х років – дотепер)

Третій етап еволюції пов'язаний із розширеним розумінням людського капіталу як джерела конкурентних переваг (Вард). На цьому етапі аналіз фокусується не тільки на кількісних показниках людського капіталу та фінансових індикаторах, але й на нематеріальних елементах цієї категорії (Рослендер та Дайсон).

У 1960-х роках ХХ ст. відбулася суттєва трансформація змістовного аспекту поняття людського капіталу. Початкові компоненти, що включали освіту, охорону здоров'я та професійну мобільність, були поступово доповнені новими елементами, такими як мотивація, прихильність та особливості поведінки працівників.

Еволюцію теоретичних підходів щодо трактування економічної категорії «людський капітал» наведено у таблиці 1.1.

Незважаючи на множинність наукових інтерпретацій дефініції «людський капітал», більшість із них інтегрують фундаментальний спільний елемент – «запас знань, умінь і навичок». У наукових дискусіях простежується диференціація акцентів: частина визначень фокусується на результативних аспектах використання людського капіталу, таких як підвищення продуктивності праці та зростання індивідуальних доходів, тоді як інші наголошують на процесах його формування шляхом інвестування в освіту та підвищення кваліфікації. Проте, згідно з джерелом, найбільш репрезентативним є комплексний (інтегративний) підхід, який охоплює обидва ці аспекти, поєднуючи як інвестиційну складову, так і економічний ефект від його використання.

Таблиця 1.1. – Еволюція визначень поняття «людський капітал»

Вчений	Сутність визначення
Т. Шульц [10]	Людський капітал – це форма капіталу, яка є складовою частиною людини і слугує джерелом майбутніх заробітків або майбутніх задовольств. Він охоплює всі інвестиції в особистість, що підвищують її трудові можливості (знання, вміння, навички).
Г. Беккер [7]	Людський капітал – це сукупність знань, навичок, здібностей та енергії, накопичених людьми в результаті інвестицій у навчання, освіту та охорону здоров'я. Його ефективність оцінюється зростанням доходів індивіда та підвищенням продуктивності праці.
Е. Дж. Долан [11]	Людський капітал – це капітал у вигляді розумових здібностей, набутих через формальне навчання, освіту або практичний досвід.
А. Колот та ін. [12]	Людський капітал – це накопичений запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації, що цілеспрямовано формується й використовується у процесі виробництва, сприяючи зростанню продуктивності праці і доходу індивіда.
С. Мочерний [13]	Під людським капіталом розуміються отримані знання, навички, енергія людей, а інвестиціями в нього вважаються витрати на здобуття освіти, інформації, кваліфікації, на підтримку здоров'я, виховання дітей і т. д.
Грішнова О.А. [14]	Людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу
М. Дзямулич [15]	Людський капітал визначається як рівень фізичних і розумових здібностей людини з одного боку, а з другого – як певний запас здоров'я, знань, навичок, кваліфікації, що сформований внаслідок інвестування в людину і впливає на зростання доходів його власника
В. Лукашевич [16]	Людський капітал – це сукупність якостей, властивих індивідові, групі людей або суспільству в цілому, що сформувалися в результаті вроджених властивостей індивідів і цивілізаційного архетипу спільності, цілеспрямованих інвестицій, продуктивної участі у відтворенні матеріальних і духовних благ, характеризує стан здоров'я, обсяг знань, рівень професійних здатностей, кваліфікації й мобільності, культурний розвиток, а також мотивацію й при доцільному використанні цих якостей забезпечує їхньому носію одержання відповідного доходу
О.Риковська [17]	Людський капітал – це накопичений людиною в результаті цілеспрямованих власних і суспільних інвестицій природний та набутий творчий потенціал у вигляді спроможності до праці, запасу здоров'я, знань, навичок, кваліфікації, духовності, мотивацій, креативності і мобільності, які при використанні сприяють підвищенню продуктивності праці й конкурентоспроможності людини на ринку праці, забезпечуючи підвищення матеріального та морального задоволення індивідуума

Людський капітал на рівні підприємства формується сукупністю внутрішніх характеристик та можливостей його трудового колективу. Ефективність реалізації

цього капіталу прямо залежить від організаційно-виробничих умов. Відповідно, завдання формування та збереження людського капіталу в промисловій сфері полягає у впровадженні новітніх та оптимізації існуючих методів управління, що є запорукою продуктивного використання виробничого персоналу [18].

Для опису сукупності працівників компанії застосовуються різні терміни, такі як персонал, робоча сила, та людський капітал. Наприклад, персонал підприємства – це постійні, професійно підготовлені працівники з досвідом, тоді як людський капітал охоплює всі їхні здібності та навички, включно з тими, що можуть бути використані не лише зараз, але й у майбутньому. Вплив макроекономічних факторів на персонал підприємства відображається через показники, як-от чисельність працездатного населення, його загальноосвітній рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв. Ці характеристики прямо формують кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і людського капіталу.

Підсумовуючи, можна сказати, що еволюція теорії людського капіталу є прямою реакцією на трансформацію соціально-економічних відносин, детерміновану НТП, який з 1950-х років (від електроніки до мікропроцесорних технологій) посилив вимоги до робочої сили та актуалізував роль індивідуума у зростанні економіки. Історично, від У. Петті та А. Сміта (XVIII ст.), які вперше включили «живі активні сили» та навички до структури національного багатства, до Т. Шульца та Г. Беккера (1950–1960-ті рр.), які сформулювали концепцію як сукупність інвестицій в індивіда, теорія пройшла шлях від «трудових ресурсів» до «людського капіталу» як ключового, неklasичного фактора зростання.

Сучасна парадигма відійшла від вузького, фінансово орієнтованого трактування і прийняла комплексний (інтегративний) підхід, який розглядає людський капітал як накопичений запас знань, навичок, здібностей, здоров'я, мотивації та креативності, що цілеспрямовано формується через інвестиції

(освіта, здоров'я, мобільність) і використовується для генерування доходу та підвищення продуктивності праці.

1.2. Людський капітал і його вплив на розвиток підприємства

В умовах інформаційного суспільства та динамічних глобалізаційних процесів, що характеризуються домінантною роллю знань в економіці, людський капітал об'єктивно стає ключовим джерелом генерації прибутку. Усі інші види капіталу підприємства класифікуються як пасивні ресурси, які потребують інтервенції та активізації з боку людини для створення додаткової вартості.

Аналіз економічної літератури демонструє, що на сьогодні не існує єдиного методичного підходу до оцінки людського капіталу підприємства. Ця відсутність пов'язана передусім із тим, що чинні методи не дають змоги комплексно оцінити цей капітал. Зокрема, залишається складною проблема визначення частки людського капіталу у загальній балансовій вартості компанії.

Людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки лише жива праця є продуктивною. Саме від неї залежить рівень ефективності використання всіх інших ресурсів, включно зі знаряддями праці та предметами.

Спостерігається довгострокова комплементарна взаємодія між економічним зростанням та людським розвитком. При цьому, економічний прогрес є необхідною умовою для покращення якості життя та інтенсифікації людського розвитку.

Підприємства, здійснюючи стратегічні інвестиції у свій персонал, досягають низки системних ефектів: стимулюють трудову продуктивність, підвищують ефективність праці, оптимізують операційний час та зміцнюють свою конкурентоспроможність. Ці інвестиції спрямовуються переважно на організацію професійної підготовки та підвищення кваліфікації, реалізацію

профілактичних заходів для збереження здоров'я працівників, а також на комплексне підвищення якості трудового життя.

Досліджуючи діалектику інтелектуального та людського капіталу, зустрічаються дві протилежні наукові думки: з одного боку дослідники, які вважають що людський капітал є частиною інтелектуального капіталу підприємства, з іншого інтелектуальний капітал – людського капіталу. Вважаємо, що усе залежить від контексту наукового дослідження. З точки зору підприємства інтелектуальний капітал є сукупністю як не уречевлених, так і матеріалізованих знань, носіями яких є люди та машини, тобто людський капітал із цієї точки зору є частиною інтелектуального капіталу підприємства. Працівники у свою чергу є носіями інтелекту, а отже власниками власного інтелектуального капіталу. У даному випадку іде мова про інтелектуальний капітал як складову людського капіталу [22].

Аналіз наукової літератури засвідчує, що ключовим, беззаперечним компонентом інтелектуального капіталу підприємства, який визнається всіма дослідниками, є людський капітал. Його необхідність детермінована тим, що людина виступає суб'єктом інтелекту, генератором інтелектуальних ресурсів та творцем об'єктів інтелектуальної власності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок інтелектуального та людського капіталів на підприємстві

Таким чином, людський капітал як фундаментальна складова інтелектуального капіталу відіграє визначальну роль у формуванні його економічної вартості. Людський капітал підприємства є основою розвитку підприємства в принципі, і саме він в кінцевому підсумку визначає, – бути йому чи ні [20, с. 25].

Керівництво вищої ланки підприємства зобов'язане імплементувати в систему корпоративного управління стратегічний процес, що охоплює формування, планомірний розвиток, адекватну мотивацію та ефективну актуалізацію всього потенціалу персоналу, зокрема – індивідуального людського капіталу кожного співробітника.

Необхідно констатувати, що сукупний людський капітал підприємства не може бути визначений як проста сума величин індивідуального людського капіталу окремих працівників. Людський капітал на корпоративному (макро-) рівні та індивідуальний людський капітал являють собою диференційовані економічні категорії, які різняться за змістовим наповненням, а також за рівнем, позицією та інтенсивністю впливу на об'єкти, предмети та результативні показники діяльності, що підлягають оцінці. У процесі здійснення операційної та стратегічної діяльності топ-менеджмент підприємства мусить враховувати ці суттєві рівневі розбіжності.

Одне з ключових завдань топ-менеджменту підприємства в цьому аспекті є:

- 1) з'ясувати горизонтальний і вертикальний зв'язок людських капіталів працівників підприємства (в ракурсі впливу на продуктивність сумісної і кінцевої діяльності);
- 2) визначити відповідність рівня людського капіталу конкретного працівника посаді, що він займає;
- 3) забезпечити синергетичний ефект від використання людського капіталу;

- 4) сформувати відповідний стратегічний план стимулювання і розвитку людського капіталу на підприємстві;
- 5) гармонізувати стратегічний план розвитку людського капіталу із загальною стратегією діяльності підприємства [20, с. 26].

Високий рівень сформованості індивідуального та сукупного людського капіталу підприємства є ключовою детермінантою забезпечення процесу його інноватизації. Саме людський капітал визнається єдиним джерелом генерації специфічних інновацій, які відповідають потребам даного підприємства та специфіці його виробничої діяльності, у всьому спектрі функціональних сфер: управлінській, організаційній, технічній, економічній, соціальній та інших.

Проте, якість персоналу реалізується не лише в генерації інновацій. Залежно від досягнутого рівня, вона суттєво впливає на здатність підприємства ідентифікувати потреби в інноваціях (як внутрішніх, так і зовнішніх), здійснювати дослідження обсягів та продуктивності інноваційних процесів, обґрунтовувати загальну стратегію інноватизації підприємства та його структурних підрозділів, а також визначати кількісний та якісний вплив інновацій на ключові економічні процеси.

Реалізація людського капіталу здійснюється через інноваційну діяльність, забезпечуючи підвищення якісних характеристик підприємства в контексті ключових об'єктів та стратегічних напрямків його зростання. Українські вчені М. Шкільняк, Д. Павліці, А. Турило та інші пропонують такий вплив людського капіталу на якість підприємства (рис. 1.2).

Таким чином, людський капітал підприємства, функціонуючи через системний процес інноватизації, забезпечує трансформацію та підвищення загальної якості суб'єкта господарювання. Зокрема, це проявляється у досягненні нової якості продукції, збільшенні прибутку та нарощенні вартості нематеріальних активів.



Рисунок 1.2. Людський капітал і його вплив на якість підприємства [20, с. 27]

У кінцевому підсумку, ці якісні зміни детермінують отримання вищих результатів у ринковій діяльності підприємства, що виражається у зростанні частки ринку, поліпшенні ринкового позиціонування, зміцненні іміджу та збільшенні гудвілу (ділової репутації) підприємства.

Загалом, людський капітал суб'єкта господарювання (підприємства) може бути детермінований як персоналізований ресурс робочої сили, що інтерпретується як сукупність його якісних характеристик.

Така дефініція поняття, по-перше, надає змогу здійснити оцінку рівня актуалізації потенційних здібностей як індивідуальних працівників, так і персоналу в цілому, що є критично важливим для активізації людського фактору. По-друге, це визначення дозволяє забезпечити якісний баланс у процесі розвитку особистісних та втілених факторів виробництва.

Ключовою проблемою є диспаритет між рівнем колективного людського капіталу та об'єктивними потребами виробництва, особливо в контексті економічної автономії й підвищеної ініціативності трудових колективів. З огляду на це, суб'єкти господарювання потребують систематичного аналізу та об'єктивної оцінки наявного стану свого людського капіталу.

Система індикаторів для оцінки людського капіталу має комплексно відображати як якісні, так і кількісні параметри персоналу компанії. Загальноприйнятою є класифікація індикаторів на дві основні групи: відносні та абсолютні показники.

Відносні індикатори використовуються для характеристики питомої ваги сегментів персоналу за такими диференційними критеріями: категоріальна приналежність, рівень спеціалізації та кваліфікації, рівень освіти, статево-вікова структура, професійний досвід тощо.

Серед абсолютних показників людського капіталу підприємства акцентується увага на таких елементах, як загальна штатна чисельність, кількісний склад робітників, коефіцієнт плинності кадрів, індекси ротації персоналу тощо. При обґрунтуванні вибору критеріїв оцінки слід обов'язково враховувати їхній безпосередній вплив на формування та динаміку людського капіталу суб'єкта господарювання.

Ці характеристики відносяться як до окремої людини, так і колективів, включаючи персонал підприємств (табл. 1.2).

Таким чином, оцінка людського капіталу не обмежується лише формальними або кількісними параметрами (як-от чисельність чи години роботи), а є комплексною та охоплює комплекс ключових якісних компонентів (здоров'я, моральність, творчий потенціал, організованість, освіта, професіоналізм). Це підкреслює, що вартість людського капіталу визначається не тільки наявністю знань, але й готовністю та здатністю їх застосовувати в умовах виробництва.

У сучасних умовах інформаційного суспільства, де домінантна роль знань забезпечує економічний прогрес, людський капітал об'єктивно стає ключовим джерелом генерації прибутку та визначальною детермінантою існування підприємства, оскільки активізує всі інші пасивні ресурси. Людський капітал визнається фундаментальною складовою інтелектуального капіталу, відіграючи

вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності через генерацію інновацій у всіх функціональних сферах (управлінській, технічній, економічній, соціальній).

Таблиця 1.2 – Показники характеристики людського капіталу підприємства

Компоненти людського капіталу	Показники об'єктів аналізу (на рівні підприємства)
Якісні показники людського капіталу	
Здоров'я	втрати робочого часу через хвороби і травми; витрати на забезпечення здоров'я персоналу
Моральність	взаємини між співробітниками; втрати від конфліктів
Творчий потенціал, активність	кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працівника, завзятість
Організованість	втрати від порушень дисципліни, чистота, ретельність
Освіта	частка фахівців з вищою освітою у загальній чисельності працівників; витрати на підвищення кваліфікації персоналу
Професіоналізм	якість продукції; витрати від браку
Кількісні показники людського капіталу	
Ресурси робочого часу	кількість співробітників; кількість годин роботи одного співробітника за рік

Топ-менеджмент зобов'язаний імплементувати в систему корпоративного управління стратегічний процес формування, розвитку та мотивації індивідуального людського капіталу, усвідомлюючи, що сукупний людський капітал підприємства є диференційованою категорією від простої суми індивідуальних капіталів. Систематичні інвестиції у персонал (навчання, охорона здоров'я, підвищення кваліфікації) створюють синергетичний ефект, що виражається у зростанні трудової продуктивності, підвищенні загальної якості продукції, прибутку та вартості нематеріальних активів, що, у свою чергу, детермінує вищі результати в ринковій діяльності (частка ринку, гудвіл).

1.3. Теоретичні основи інвестування у людський капітал

Формування та розвиток людського капіталу є інтегральним елементом концепції управління людським капіталом у процесі імплементації кадрової функції підприємства. Роль суб'єкта господарювання (підприємства) концентрується на створенні первинного людського капіталу та його подальшій інтенсифікації за допомогою низки механізмів: професійного навчання, релокації персоналу, реструктуризації трудових процесів, формування адекватної організаційної культури та ефективної мотиваційної системи. Додатково це передбачає забезпечення оптимальних фізичних умов праці та належного медичного супроводу. У свою чергу, внесок працівників у процес нарощення людського капіталу організації також розглядається як суттєвий та визначальний фактор.

Сьогодні одним з найважливіших компонентів вкладень у людський капітал у всіх країнах є витрати на навчання на виробництві. У будь-якому освітньому проекті до 80% знань припадає на самостійне навчання. особливо це стосується професій фахівців – дослідників, вчителів, лікарів, інженерів, експертів з комп'ютерів, які покликані безперервно оновлювати кваліфікацію через індивідуальне вивчення літератури, використання незалежних навчальних програм, навчання на прикладі діяльності, досвіду і оцінок (думок) інших людей [23].

Суб'єкти господарювання, які здійснюють фінансові інвестиції в особистий людський капітал шляхом навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мають підстави очікувати на суттєву віддачу. Працівники з підвищеним рівнем професійної підготовки демонструють підвищену здатність до оперативного вирішення складних виробничих проблем та швидкої адаптації до динаміки зовнішнього середовища [24].

Ці працівники характеризуються вищим рівнем залученості до виробничого процесу, ефективніше долають труднощі при виконанні

поставлених завдань, а також проявляють підвищену ініціативність, організаційну прихильність, професійну інтуїцію та готовність до креативного застосування набутих професійних знань і навичок.

Якщо розглядати вкладання інвестицій у людський капітал з боку підприємства, то таким чином фірма забезпечує себе висококваліфікованими працівниками, що дозволяє підвищити продуктивність праці, темпи розвитку інтелектуального потенціалу працівників та його трансформації в розробку і просування різноманітних інновацій, що дасть можливість розширювати свою присутність на ринку [25].

Інвестуючи у своїх працівників, підприємства стимулюють трудову продуктивність, скорочують витрати робочого часу та зміцнюють свою конкурентоспроможність. Інвестиції включають в себе організацію професійної підготовки та підвищення кваліфікації, проведення профілактичних заходів для підтримки здоров'я працівників і, взагалі, поліпшення якості трудового життя [26].

Зростання ролі підприємств у формуванні та сталому підтриманні людського капіталу на високому рівні є аргументом на користь необхідності перманентного інвестування в розвиток персоналу та удосконалення його професійних компетентностей.

Відтак, аналіз фінансово-економічних показників суб'єкта господарювання має охоплювати не лише оцінку традиційних активів та матеріальних ресурсів, але й враховувати обсяг інвестицій у людський капітал, які визнаються ключовою детермінантою досягнення економічного успіху та забезпечення стійкого розвитку.

Зазначені інвестиції створюють передумови для формування висококваліфікованої робочої сили, гарантуючи її високу продуктивність та адаптивність до викликів сучасного мінливого зовнішнього середовища.

Протягом останніх десятиліть відбулася суттєва трансформація у сприйнятті сутності інвестицій у людський капітал та їхньої ролі в економічному розвитку. Первісно цей вид інвестицій трактувався переважно як прямі витрати на освіту та підвищення кваліфікації персоналу. Проте з часом цей критерій еволюціонував, трансформувавшись у більш комплексний підхід до розуміння інвестицій у людський капітал. На сучасному етапі інвестиції охоплюють різноманітні заходи та програми, спрямовані не лише на нарощення освітнього та професійного рівня, але й на покращення стану здоров'я та благополуччя працівників, стимулювання розвитку креативності та інноваційного мислення, а також на забезпечення рівних можливостей та доступу до ринку праці для всіх соціальних верств. Ці інвестиції цілеспрямовано спрямовані на розвиток індивідуального потенціалу працівників і підвищення їхньої продуктивності, а також на формування сприятливого середовища для творчості та інновацій.

Завдяки інвестиціям у людський капітал досягаються позитивні результати, які проявляються у підвищенні якості виконуваної роботи персоналом, зниженні рівня безробіття, збільшенні ефективності виробництва та зміцненні конкурентоспроможності підприємств на ринку. Окрім того, інвестиції у людський капітал забезпечують довгостроковий вплив на макроекономічне зростання, оскільки створюють необхідні передумови для сталого розвитку, інновацій та підвищення загального рівня життя населення [27].

Людський капітал, у першу чергу, представляє собою сукупність природних та набутих здібностей, навичок, досвіду, знань, інформаційної культури, мотивації та мобільності особистостей, які інвестуються і використовуються в економічній сфері для отримання більш високих доходів на різних рівнях. Проведений ретроспективний аналіз теоретичних уявлень про людський капітал підтверджує постійну зацікавленість учених у визначенні ролі людини, як потужного прискорювача розвитку економіки та дозволяє глибше зрозуміти

місце, роль та складові елементи людського капіталу в економіці, що динамічно розвивається [26].

Згідно з концепцією теорії людського капіталу, швидкість інвестицій у розвиток людини повинна бути значно вищою, ніж швидкість збільшення інвестицій у прямі виробничі процеси. Проте, на жаль, в Україні недостатньо уваги приділяється економічній доцільності інвестування у людину, як зі сторони державних інституцій, так і зі сторони бізнесу [27].

Через те, що у різних вчених, як українських, так і зарубіжних, відсутнє єдине бачення терміну «інвестиції в людських капітал»: хтось розглядає це поняття як кількісне, інші – як якісне, немає також і чіткого визначення цього терміну.

За визначенням української дослідниці О. Грішнкової, є 3 категорії інвестицій в людський капітал: витрати на освіту, охорону здоров'я та мобільність [28].

Інший український дослідник І. Новак визначає, що на рівні підприємства до інвестицій у людський капітал входять видатки на «підвищення кваліфікації працівників, медичне обстеження, оплату медичних та інших соціальних послуг, в тому числі добровільне страхування, витрати на охорону праці, благодійну допомогу тощо» [28].

Науковиця О.Соколова розширює бачення терміну «інвестицій у людський капітал» і додає «підготовку на виробництві», «наукові дослідження та розвиток інтелекту», «міграцію», «мотивацію», а також «екологію та здоровий спосіб життя» [30].

Крім вищезазначених наукових поглядів на цей термін, надаємо ще еволюцію поглядів вчених на визначення поняття «інвестиції в людських капітал» (табл. 1.3).

Аналіз рівнів інвестування в людський капітал демонструє його багатовекторний характер, який реалізується на трьох основних рівнях:

Таблиця 1.3 – Визначення терміну «інвестиції в людський капітал»

Автор	Визначення терміну
Беккер Г. [7]	Затрати на здобуття освіти, кваліфікації, на охорону здоров'я, міграцію, виховання тощо.
Давидюк Т.[31]	Для підприємства інвестиції в людський капітал в основному представлені витратами на освіту та збереження здоров'я, частково – на культуру
Кавецький В.[32]	Всі види вкладень в людину, пов'язані з істотними витратами, що сприяють зростанню національного доходу (або доходу підприємства).
Колосюк А. [33]	Це процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій в: освіту, спеціальну підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації у виробничій діяльності, зміцнення духовного і фізичного здоров'я
Макконнелл К., Брю С. [34]	Це будь-які дії, які підвищують кваліфікацію і здібності і, тим самим продуктивність праці працівників. Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, бо питомі витрати здійснюються з тим розрахунком, що дані витрати будуть багаторазово компенсовані зростаючим потоком доходів в майбутньому.

Особистісний рівень. На цьому рівні інвестування являє собою витрати індивіда, спрямовані на нарощення власного капіталу. Вони включають інвестиції в освіту та самоосвіту, підтримку здоров'я, придбання страхування, житлове забезпечення, спортивну активність та витрати на пошук і зміну місця роботи.

Мікрорівень (рівень підприємства). Цей рівень охоплює інвестиції, що здійснюються підприємством, і фокусуються на підвищенні продуктивності персоналу та його утриманні. До них належать інвестиції в навчання на робочому місці, підвищення кваліфікації та перепідготовку, забезпечення медичного і соціального страхування працівників, а також охорону здоров'я та праці.

Макрорівень (державний та глобальний рівень). На макрорівні інвестиції здійснюються широким колом суб'єктів:

- державні інвестиції: Фінансування охорони здоров'я, загальної освіти, соціального страхування та програм забезпечення зайнятості.

- інвестиції недержавних установ: Вкладення у соціальні програми, оздоровчі та освітні послуги.
- міжнародні організації/фонди/інвестори: Витрати, спрямовані на технічну допомогу, фінансування проєктів розвитку та створення нових робочих місць.

О.Грішнова розподіляє інвестиції в людський капітал на наступні групи за витратами [35]:

- первинна освіта, яка охоплює дошкільну, початкову, середню, професійно-технічну та вищу освіту;
- охорона здоров'я в широкому розумінні, включаючи всі витрати, спрямовані на збереження та підтримку здоров'я, зміцнення імунітету, покращення фізичної та психічної сили, та витривалості людини;
- освіта дорослих, що охоплює навчання та підвищення кваліфікації на робочому місці, саморозвиток, додаткову освіту та інше;
- виховання гуманітарних аспектів людського капіталу, таких як навички у підтриманні нормальних стосунків, розвиток ділових контактів, політична та соціальна лояльність, відповідальність, корпоративність, моральність та ціннісні орієнтації;
- підвищення мотивації працівників для покращення якості своєї роботи;
- міграція працівників та їх сімей з метою поліпшення умов зайнятості;
- пошук економічно значимої інформації.

Інвестування в людський капітал на рівні підприємства здійснюється в такому вигляді (рис. 1.3). Таким чином, інвестиції в людський капітал є багатоаспектними та покривають увесь життєвий цикл людини (від дитинства до працездатного віку), охоплюючи не лише пряме навчання (знання/навички) та фізичне здоров'я, а й інформаційну (пошук інформації) та територіальну мобільність. При цьому, інтелектуальна складова інвестицій виділена окремо, підкреслюючи роль науки та розробок у реалізації потенціалу людського капіталу.



Рисунок 1.3 – Інвестиції в людський капітал [36]

Таким чином, формування та розвиток людського капіталу є інтегральним і стратегічним імперативом сучасного управління підприємством, оскільки людський капітал визнається ключовим рушієм економічного розвитку. Роль суб'єкта господарювання концентрується на систематичній інтенсифікації цього капіталу через професійне навчання, реструктуризацію праці та забезпечення соціального супроводу, причому суттєвий внесок у нарощення людського капіталу забезпечується самостійним навчанням та безперервним розвитком самих працівників.

Протягом останніх десятиліть парадигма інвестування еволюціонувала від вузьких витрат на освіту до комплексного підходу, який охоплює здоров'я, благополуччя, креативність, мотивацію та мобільність на особистісному, мікро- та макрорівнях. Ця багатовекторність інвестицій, що підтверджується науковими класифікаціями, забезпечує високу віддачу на рівні підприємства: працівники демонструють підвищену продуктивність, ініціативність та адаптивність до зовнішнього середовища, що, своєю чергою, призводить до зростання ефективності виробництва та зміцнення конкурентоспроможності.

Аналіз підтверджує, що інвестиції у є ключовою детермінантою стійкого розвитку, оскільки вони не лише підвищують якість роботи персоналу та зменшують безробіття, але й забезпечують довгостроковий вплив на макроекономічне зростання, створюючи необхідні передумови для інновацій та підвищення рівня життя населення. На жаль, у контексті України, науковці фіксують недостатню увагу до економічної доцільності цих інвестицій з боку як державних, так і бізнесових інституцій, незважаючи на необхідність значно вищої швидкості вкладень у розвиток людини порівняно з інвестиціями у прямі виробничі процеси.

Висновки до розділу 1

Еволюція теорії людського капіталу є прямою реакцією на трансформацію соціально-економічних відносин, детерміновану НТП, який з 1950-х років (від електроніки до мікропроцесорних технологій) посилив вимоги до робочої сили та актуалізував роль індивідуума у зростанні економіки.

Сучасна парадигма відійшла від вузького, фінансово орієнтованого трактування і прийняла комплексний підхід, який розглядає людський капітал як накопичений запас знань, навичок, здібностей, здоров'я, мотивації та креативності, що цілеспрямовано формується через інвестиції (освіта, здоров'я,

мобільність) і використовується для генерування доходу та підвищення продуктивності праці.

Таким чином, людський капітал є ключовим елементом забезпечення економічного зростання та інноваційного розвитку, а його ефективна реалізація на рівні підприємства прямо залежить від впровадження новітніх методів управління, які забезпечують продуктивне використання трудового колективу та враховують вплив макроекономічних факторів на якісні та кількісні параметри робочої сили.

На рівні компаній та виробництв доцільно імплементувати в систему корпоративного управління стратегічний процес формування, розвитку та мотивації індивідуального людського капіталу, усвідомлюючи, що сукупний людський капітал підприємства є диференційованою категорією від простої суми індивідуальних капіталів. Систематичні інвестиції у персонал (навчання, охорона здоров'я, підвищення кваліфікації) створюють синергетичний ефект, що виражається у зростанні трудової продуктивності, підвищенні загальної якості продукції, прибутку та вартості нематеріальних активів, що, у свою чергу, детермінує вищі результати в ринковій діяльності (частка ринку, гудвіл).

Таким чином, формування та розвиток людського капіталу є інтегральним і стратегічним імперативом сучасного управління підприємством, оскільки людський капітал визнається ключовим рушієм економічного розвитку. Роль суб'єкта господарювання концентрується на систематичній інтенсифікації цього капіталу через професійне навчання, реструктуризацію праці та забезпечення соціального супроводу, причому суттєвий внесок у нарощення людського капіталу забезпечується самостійним навчанням та безперервним розвитком самих працівників.

Аналіз підтверджує, що інвестиції у є ключовою детермінантою стійкого розвитку, оскільки вони не лише підвищують якість роботи персоналу та зменшують безробіття, але й забезпечують довгостроковий вплив на

макроекономічне зростання, створюючи необхідні передумови для інновацій та підвищення рівня життя населення. На жаль, у контексті України, науковці фіксують недостатню увагу до економічної доцільності цих інвестицій з боку як державних, так і бізнесових інституцій, незважаючи на необхідність значно вищої швидкості вкладень у розвиток людини порівняно з інвестиціями у прямі виробничі процеси.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»)

2.1. Аналіз динаміки ІТ-сектору України

Економіка України пережила спад у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії. Проте після 3 років війни постраждалі галузі поступово відновлюються. Сектор ІТ суттєво не занепадав завдяки його глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури. Натомість цей сектор став опорою для національної економіки. Однак відновлення інших галузей зараз сприяє зменшенню частки експорту ІТ у ВВП України [37] (рис. 2.1).

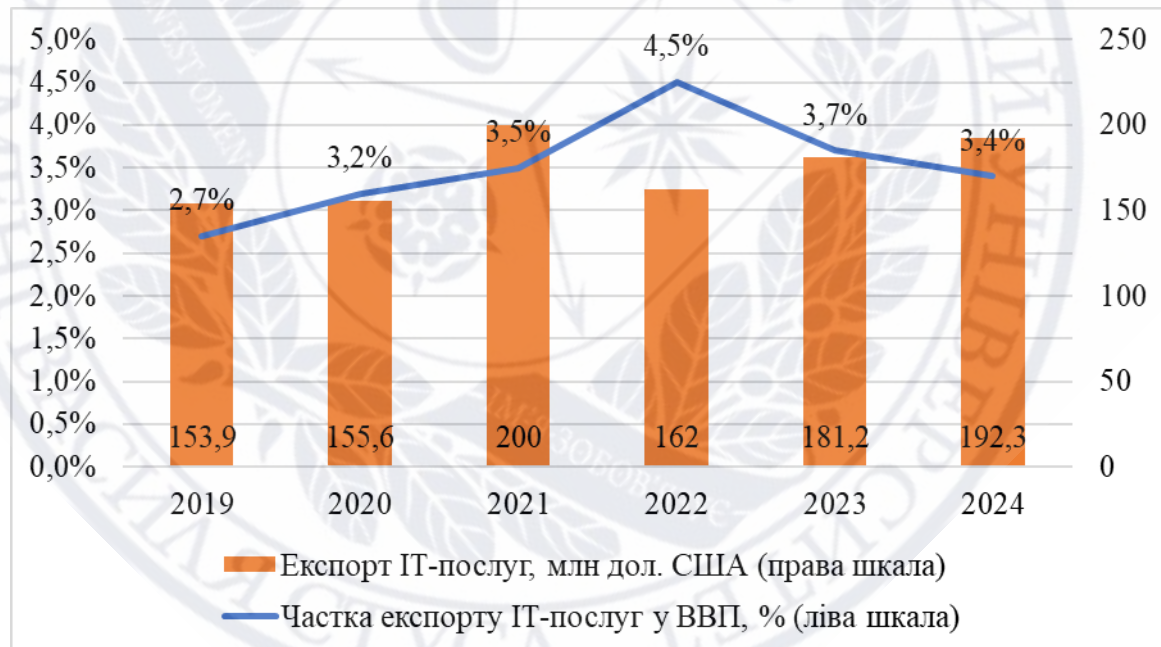


Рисунок 2.1 – Частка ІТ-послуг у структурі ВВП України (2019–2024 рр.)
[37]

Аналіз динаміки експорту ІТ-послуг демонструє виняткову стійкість сектору на тлі значних економічних потрясінь. У довоєнний період спостерігалось стабільне зростання обсягів експорту, збільшившись зі 153,9 млн.

дол. США у 2019 р. до 200 млн. дол. США у 2021 р. У рік повномасштабного вторгнення, 2022 рік, загальний обсяг експорту скоротився незначно, становивши 162 млн. дол. США, що підкреслило високу стійкість, глобальну орієнтацію та низьку залежність сектора від фізичної інфраструктури. Наступні роки (2023–2024 рр.) характеризуються поступовим відновленням абсолютних обсягів експорту, прогнозовано досягаючи 192,3 млн. дол. США до 2024 р., наближаючись до докризового піку.

Найбільш значуща зміна відбулася у частці ІТ-експорту у ВВП, яка у 2022 р. досягла історичного максимуму – 4,5%. Це сталося не стільки завдяки стрімкому зростанню самого сектора, скільки через значне падіння загального ВВП країни, внаслідок чого ІТ-сектор, не занепавши, перетворився на ключову опору національної економіки. Однак, у період 2023–2024 рр., частка ІТ у ВВП поступово знижується (до 3,4% у 2024 р.), незважаючи на зростання абсолютних обсягів експорту, що є прямим наслідком відновлення та зростання інших, більш постраждалих, галузей економіки.

ІТ-сектор України продемонстрував виняткову стійкість під час кризи 2022 р., ставши ключовим чинником підтримки економіки, про що свідчить рекордний показник частки у ВВП (4,5%). У наступні роки очікується, що хоча обсяги експорту продовжать відновлюватися в абсолютному вимірі, частка ІТ-експорту у ВВП знижуватиметься внаслідок відновлення та зростання інших секторів економіки.

На відміну від ІТ-сектору традиційні, ресурсозалежні та інфраструктурно-чутливі сектори, які домінували у 2019 р., зазнали різкого скорочення своєї частки у ВВП (рис. 2.2.):

- продукція сільського господарства залишається лідером, але її частка прогнозовано зменшиться з 14,4% у 2019 р. до 12,8% у 2024 р., що відображає логістичні проблеми та обмеження експорту;

- металургічна галузь пережила найбільший спад серед усіх галузей, скоротивши свою частку з 6,5% до 2,3%, що є прямим наслідком руйнування виробничих потужностей та ускладнення морського експорту;
- послуги транспорту також значно втратили позиції, зменшившись з 4,1% до 2,1% через блокування портів та порушення логістичних ланцюгів;
- мінеральні продукти скоротилися з 2,9% до 1,6%, що також викликано тривалою війною та блокуванням морських портів.

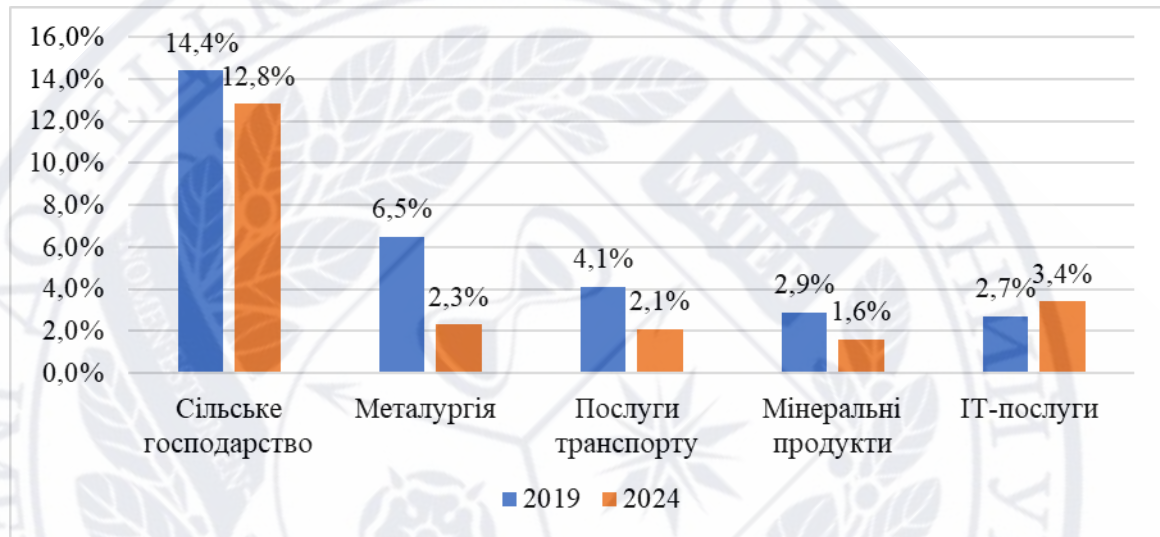


Рисунок 2.2 – Зміна частки у ВВП галузей промисловості України, 2019-2024 рр., % [37]

На противагу традиційним секторам, ІТ-послуги стали ключовим елементом підтримки економіки завдяки своїй глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури. Частка експорту ІТ-послуг у ВВП прогнозовано зросте з 2,7% у 2019 р. до 3,4% за підсумками 2024 р.

У результаті цих трансформацій, ІТ-сектор піднявся в ієрархії експортних галузей: якщо у 2019 році він посідав останнє місце серед Топ-5, то у прогнозі на 2024 рік частка ІТ (3.4%) перевищує частки Металургії (2.3%), Транспортних послуг (2.1%) та Мінеральних продуктів (1.6%), закріплюючи за собою друге місце за значимістю після агропродукції. Це підтверджує, що в умовах війни

економіка України зміщується від ресурсно-залежної моделі до моделі, орієнтованої на інтелектуальний капітал.

Попри виклики останніх років, ІТ в Україні залишається однією з найстійкіших і найдинамічніших галузей. У 2025 році ринок демонструє гнучкість, здатність до швидкої адаптації та відкритість до нових гравців. Зокрема, зростає попит на молодих спеціалістів і фахівців початкового рівня — компанії активно інвестують у стажування, менторські програми та реферальні ініціативи. Такий інтерес зумовлений розвитком напрямів, що потребують не лише технічної бази, а й креативного мислення – зокрема в MilTech, AI/ML, аналітиці, дизайні, Data Engineering.

Фінансова стабільність галузі підтверджується й результатами найбільших гравців. За даними Опендатабот, у 2024 році сукупний дохід десяти провідних ІТ-компаній України становив 56,48 млрд. грн, що на 1% більше, ніж попереднього року. Лідерство в рейтингу вперше перейшло до GlobalLogic Україна, а серед компаній, що демонструють стрімке зростання, виділяються також стартапи з продуктовою моделлю та міжнародним масштабом (рис. 2.3) [38].

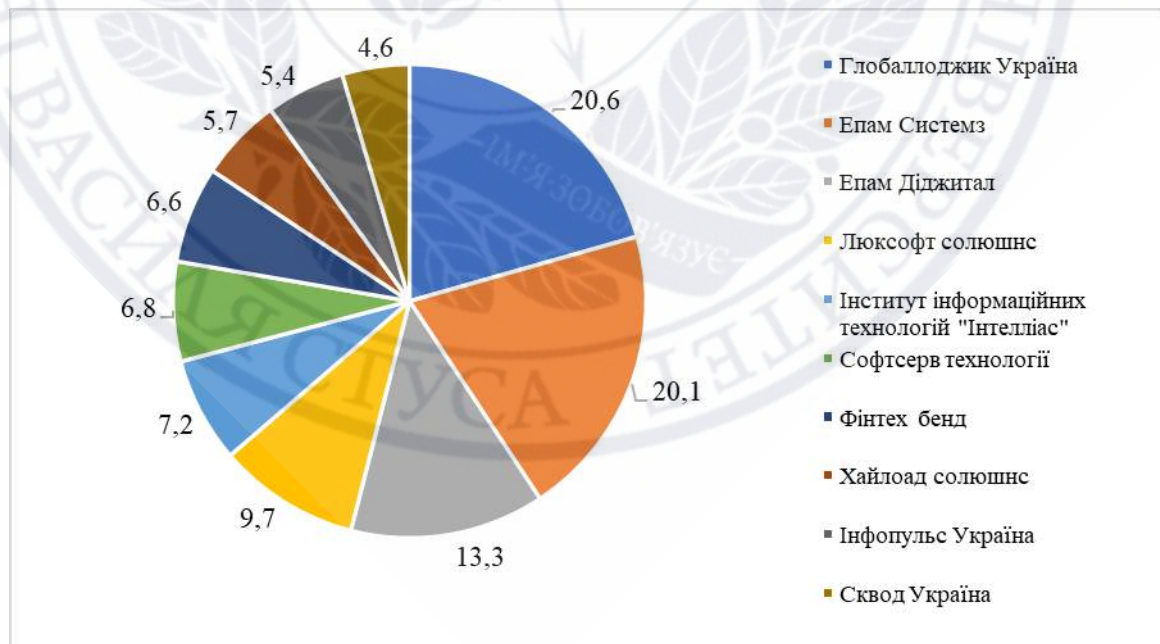


Рисунок 2.3 – Топ-10 українських ІТ-компаній за рівнем прибутку, % від загального обсягу прибутку топ-10, 2024 р..

ІТ-індустрія залишається одним із ключових секторів економіки України, демонструючи стійке зростання навіть у складних умовах. Вона забезпечує значні експортні надходження і продовжує адаптуватися до перешкод, залишаючись конкурентоспроможною на світовому ринку, про що свідчить середній темп зростання галузі в останні роки.

Загальний прибуток ІТ-сектору в Україні за підсумками 2024 р. перевищив показники довоєнного 2021 р. (рис. 2.4.)

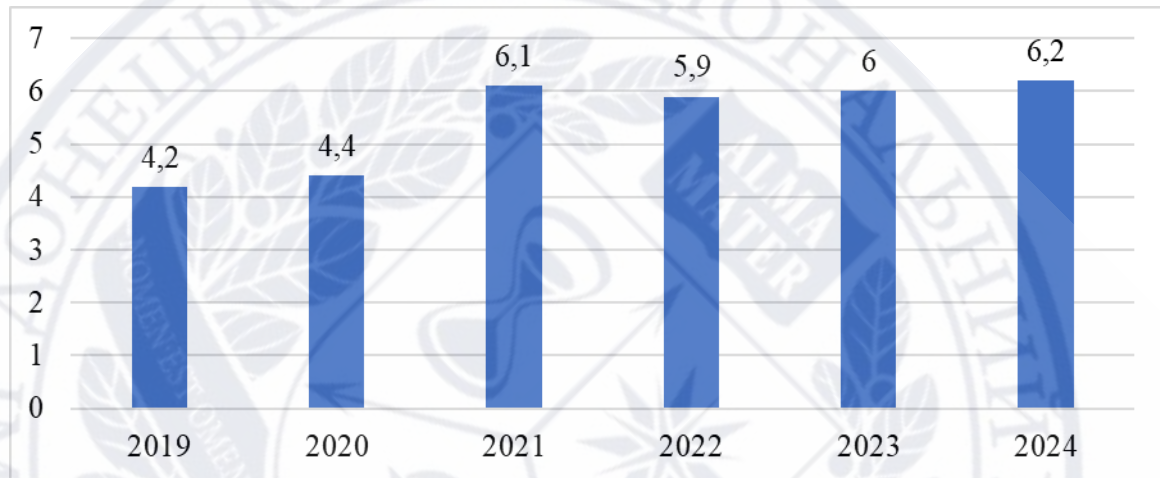


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутку ІТ-сектору в Україні, млрд. дол. США, 2019-2024 рр. [37]

Одним із найгостріших викликів для українського ІТ залишається скорочення кількості фахівців. Причини – як очевидні, зокрема мобілізація, еміграція та релокація, так і системні, пов’язані з тривалим впливом війни на загальну соціально-економічну ситуацію. Навіть у разі завершення активної фази бойових дій ризики зберуться, а в окремих сценаріях можуть навіть посилитися. За даними Львівського ІТ-кластера [39], у найкращому випадку країну можуть залишити до 20 тисяч айтівців (близько 8% ринку), а за песимістичним прогнозом – до третини галузі, що дорівнює приблизно 74–75 тисячам осіб.

Станом на липень 2025 р. топ-10 роботодавців ІТ-сектору в Україні є роботодавцями для 41 тис. працівників, з яких 31 тис. – технічні спеціалісти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Топ-10 ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів (Липень 2025) [40]

№ з/п	Компанія	Міста присутності	Кількість спеціалістів	Кількість технічних спеціалістів
1.	EPAM Ukraine (2 компанії Епам Системз та Епам Діджитал)	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Житомир, Івано-Франківськ, Ужгород, Хмельницький, Черкаси, Чернівці	9350	8630
2.	SoftServe	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Полтава, Рівне, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький, Чернівці	7242	5618
3.	GlobalLogic Ukraine	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	5465	5134
4.	Ajax Systems	Київ, Харків, Львів, Вінниця	3913	1167
5.	Genesis	Київ, Львів	3156	1317
6.	DXC Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3000	2228
7.	Evoplay	Київ	2476	1740
8.	ZONE3000	Харків, Львів, Дніпро	2252	1866
9.	DataArt	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Кременчук, Полтава	2139	1836
10.	Intellias	Київ, Львів, Івано-Франківськ, Ужгород	2109	1665

Щоб компенсувати кадрові втрати, компанії впроваджують нестандартні рішення – залучають спеціалістів із-за кордону, адаптують моделі зайнятості, пропонують нові формати співпраці та підвищують цінність бенефітів. Поширеним стало і паралельне залучення фахівців до кількох проєктів одночасно – як спосіб забезпечити фінансову стабільність на тлі зниження доходів та зростання витрат.

Водночас, попри всі труднощі, ІТ-ринок праці демонструє ознаки відновлення. На початку 2025 року, за даними DOU, спостерігалось зростання кількості вакансій. У січні зафіксовано рекорд із початку повномасштабної війни – 6 445 вакансій, найбільше – у напрямках маркетингу (+204 у річному порівнянні), продажів (+143), фронтенду (+119), а також у Miltech-сегменті, який досяг рекордних 312 вакансій. У лютому кількість нових пропозицій дещо знизилася – до 5 856, проте й це значно перевищує показники попереднього року. Miltech знову виріс – до 478 вакансій. Також активізувалися напрями Embedded (67 вакансій) і Hardware (105).

Березень 2025 р. приніс подальший приріст у категоріях AI/ML (96 вакансій), Data Engineering (98), аналітики (423) та дизайну (306). Середня кількість відгуків на одну вакансію зросла до 27,9, що вказує на посилення конкуренції серед пошукачів.

Загалом динаміка свідчить про поступове відновлення ІТ-ринку праці з помітним акцентом на технологічні інновації, аналітику, штучний інтелект та miltech-розробки. Галузь, попри складнощі, зберігає адаптивність і потенціал для подальшого росту [38].

Попри значний економічний спад, спричинений повномасштабним вторгненням росії у 2022 р., ІТ-індустрія України продемонструвала виняткову стійкість та адаптивність, ставши ключовою опорою національної економіки завдяки своїй глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури. Аналіз динаміки експорту ІТ-послуг свідчить про його незначне скорочення у 2022 р., що було швидко компенсовано.

Ця стійкість призвела до глибокої трансформації структури українського експорту: частка ІТ-послуг у ВВП досягла історичного максимуму 4,5% у 2022 р., головним чином через значне падіння загального ВВП. Таким чином, економіка України зміщується від ресурсно-залежної моделі до моделі, орієнтованої на

інтелектуальний капітал, де ІТ-сектор займає друге місце за значимістю після агропродукції.

Водночас, найгострішим викликом для ІТ-ринку є скорочення кількості фахівців внаслідок мобілізації та еміграції, з песимістичними прогнозами втрати до третини галузі. Компанії реагують на це нестандартними рішеннями, залучаючи іноземних фахівців та адаптуючи моделі зайнятості. Ринок праці демонструє ознаки відновлення на початку 2025 р. із зростанням кількості вакансій, особливо в інноваційних напрямках, що свідчить про адаптивність, відкритість до нових гравців та інвестиції в молодих спеціалістів як стратегію компенсації кадрових втрат. Фінансова стабільність підтверджується тим, що сукупний дохід провідних компаній зріс.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

EPAM Systems є глобальною технологічною корпорацією, що спеціалізується на наданні послуг з розробки програмного забезпечення, інтеграції цифрових рішень та інженерного консалтингу для диверсифікованого спектра індустрій. Компанія була заснована у 1993 році на території Білорусі та впродовж свого розвитку набула значної репутації завдяки здатності генерувати високоякісні технологічні рішення, утвердившись як ключовий лідер у секторі інформаційних технологій. Штаб-квартира EPAM Systems розташована у США, а її операційна присутність охоплює понад 50 країн світу, що забезпечує можливість надання комплексних ІТ-рішень клієнтам у глобальному масштабі. Серед її клієнтів фігурують численні організації, включені до рейтингів Fortune 500 та Fortune 1000.

Стратегічна орієнтація компанії сфокусована на застосуванні інноваційних парадигм розробки, що включає імплементацію передових технологій, зокрема:

- штучний інтелект (ШІ);
- хмарні обчислення;

- блокчейн;
- машинне навчання.

Завдяки комплексній синергії технічної експертизи, масштабованості рішень та операційної гнучкості, компанія забезпечує підтримку стійкості бізнес-моделей для своїх клієнтів.

Серед основних напрямків діяльності компанії «EPAM Systems» варто виділити наступні [41]:

1. Розробка індивідуальних IT-рішень. Компанія створює кастомізовані програмні рішення, що враховують специфічні потреби кожного клієнта. Це охоплює розробку вебдодатків, мобільних платформ, корпоративних систем та інших IT-продуктів, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів.

2. Цифрова трансформація. EPAM допомагає клієнтам адаптуватися до цифрової епохи через впровадження інноваційних рішень, таких як автоматизація процесів, інтеграція цифрових платформ та розробка нових моделей бізнесу.

3. Інтеграція складних програмних систем. Компанія спеціалізується на об'єднанні різних IT-рішень у єдину екосистему, яка забезпечує безшовну інтеграцію даних, процесів та технологій.

4. Інженерний консалтинг. EPAM надає послуги консалтингу, спрямовані на покращення технологічної інфраструктури компаній. Вона аналізує існуючі системи клієнтів, визначає ключові точки для вдосконалення та пропонує шляхи оптимізації.

5. Хмарні обчислення. Компанія допомагає клієнтам мігрувати до хмарних рішень, що забезпечує доступність, масштабованість та безпеку даних. Це включає інтеграцію платформ таких як Amazon Web Services (AWS), Google Cloud та Microsoft Azure.

6. Штучний інтелект і машинне навчання. EPAM пропонує розробку інтелектуальних алгоритмів, що дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку споживачів та автоматизувати прийняття рішень.

7. Кібербезпека. Розробка стратегій для захисту даних клієнтів, виявлення загроз та мінімізація ризиків.

8. Аналітика великих даних. Компанія допомагає клієнтам збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги інформації для підвищення ефективності бізнесу.

9. Підтримка інновацій. Впровадження сучасних рішень для розвитку нових продуктів, послуг та ринків.

Український офіс позиціонується як пріоритетний центр розвитку «ERAM Systems», де зосереджено потужний кадровий потенціал із кількістю фахівців, що становить кілька тисяч осіб. Український офіс ERAM, функціонування якого розпочалося у 2005 р., визнаний одним із найбільших у регіоні Центральної та Східної Європи. З моменту ескалації військової агресії, а саме повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у 2022 р., компанія продемонструвала високий рівень операційної стійкості та відданості своїм співробітникам і регіональному підрозділу, здійснивши адаптацію операційної діяльності до нових, надзвичайних умов.

За даними звітності «ERAM Systems» [42], станом на кінець 2024 р., загальна кількість співробітників становила приблизно 61200 осіб, з яких в українських представництвах ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» та ТОВ «ЕРАМ ДІДЖИТАЛ» працює 8,764 фахівців [43] або 14,3% від загальної кількості співробітників компанії.

Україна позиціонується як стратегічно важливий ринок для «ERAM Systems», одночасно функціонуючи як ключовий центр розробки для обслуговування глобального клієнтського портфеля компанії. На цій території компанія надає послуги великим міжнародним замовникам у секторах фінансів, медіа, ритейлу та високих технологій.

Окрім міжнародного сегменту, ERAM активно взаємодіє з українськими суб'єктами господарювання, сприяючи цифровій трансформації національного

бізнесу. Завдяки наданню диверсифікованого спектру послуг, що охоплює розробку програмного забезпечення, консалтинг та системну інтеграцію, ЕРАМ забезпечує українським клієнтам механізми адаптації до сучасних технологічних викликів та сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Також компанія ініціює та підтримує інноваційні ініціативи в Україні, що проявляється у сприянні розвитку технологічної інфраструктури та співпраці з місцевими стартапами.

ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» – один з лідерів у розробці, розвитку та виготовленні передових інформаційних технологій. Компанія надає такі послуги: комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, видання програмного забезпечення інші супутні послуги у сфері інформаційних технологій. В Україні компанія має офіси у Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську, Херсоні та Хмельницькому [44].

На основі даних фінансової звітності ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр. проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2. – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр., млн. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2023		Зміна 2024/2020	
						Абсолют-на, млн. грн.	Темп приросту, %	Абсолют-на, млн. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід	10445,1	14701,9	20212,7	12616,2	11349,6	-1266,6	-10,04%	904,5	8,66%
Собівартість реалізованої продукції	9133,7	12724,1	16851,6	10625,6	9541,9	-1083,7	-10,20%	408,2	4,47%
Валовий прибуток	1311,4	1977,8	3361,1	1990,6	1807,7	-182,9	-9,19%	496,3	37,85%
Фінансовий результат від операційної діяльності	1300,3	1469,5	4323,6	1623,6	2063,8	440,2	27,11%	763,5	58,72%
Фінансовий результат до оподаткування	1149,9	1461,7	4200,1	1599,5	2033,6	434,1	27,14%	883,8	76,86%
Чистий прибуток	942,1	1198,5	3443,2	1310,9	1667,1	356,3	27,18%	725,0	76,96%

Сформовано та розраховано автором на основі [45, 46, 47, 48, 49]

Аналіз основних показників діяльності компанії демонструє змішану динаміку, з тенденцією до зниження доходів у короткостроковій перспективі (2023–2024 рр.), але значним зростанням прибутковості від операційної діяльності порівняно з 2020 р.

Чистий дохід у короткостроковій динаміці зменшився на 1266,6 млн. грн, або на -10,04%. Це свідчить про скорочення обсягів реалізації або зниження ціни продукції/послуг за останній рік. Натомість, довгострокова динаміка (2024/2020) свідчить, що порівняно з 2020 р. дохід зріс на 904,5 млн. грн, що становить 8,66%. Це вказує на загальну позитивну динаміку зростання бізнесу протягом п'яти років, хоча темпи є помірними.

Собівартість реалізованої продукції за 2024/2023 рр. знизилася на -10,20%, що майже пропорційно падінню чистого доходу (-10,04%). Це може свідчити про те, що зниження витрат є прямим наслідком зменшення обсягів виробництва/продажів, а не значного підвищення операційної ефективності.

Але у довгостроковій динаміці (2024/2020) спостерігаємо зростання собівартості на 4,47%, що є значно нижчим, ніж зростання чистого доходу (8,66%), що теоретично мало б сприяти зростанню валового прибутку.

Валовий прибуток у короткостроковій динаміці (2024/2023) демонструє зниження на -9,19%, що відображає падіння доходу. Оскільки падіння собівартості було трохи більшим, ніж падіння доходу, зниження валового прибутку є мінімально меншим за темпи зниження доходу. У довгостроковій динаміці (2024/2020) валовий прибуток зріс на 37,85%, що є значно кращим показником, ніж зростання доходу (8,66%). Це свідчить про підвищення ефективності управління прямими витратами (собівартістю) у довгостроковій перспективі.

Фінансовий результат до оподаткування у короткостроковій динаміці (2024/2023) незважаючи на падіння валового прибутку, операційний результат зріс на 27,11%. Це найбільш позитивний сигнал у короткостроковій перспективі.

Це вказує на суттєве скорочення адміністративних та збутових витрат (або інших операційних витрат), що дозволило компенсувати падіння валового прибутку та збільшити операційну маржу. У довгостроковій динаміці (2024/2020): операційний прибуток зріс на 58,72%, що є високим темпом і свідчить про кардинальне підвищення операційної ефективності компанії загалом.

Чистий прибуток зріс на 27,18% (на 356,3 млн. грн) за 2023/2024 рр. (рис. 2.5). Це підтверджує, що значне скорочення операційних витрат стало вирішальним фактором фінансового успіху останнього року. У довгостроковій динаміці (2024/2020) чистий прибуток зріс на 76,96% (на 725,0 млн. грн). Це найвищий темп приросту серед усіх показників і демонструє високу ефективність управлінських рішень та загальне зміцнення фінансового стану компанії протягом усього досліджуваного періоду.

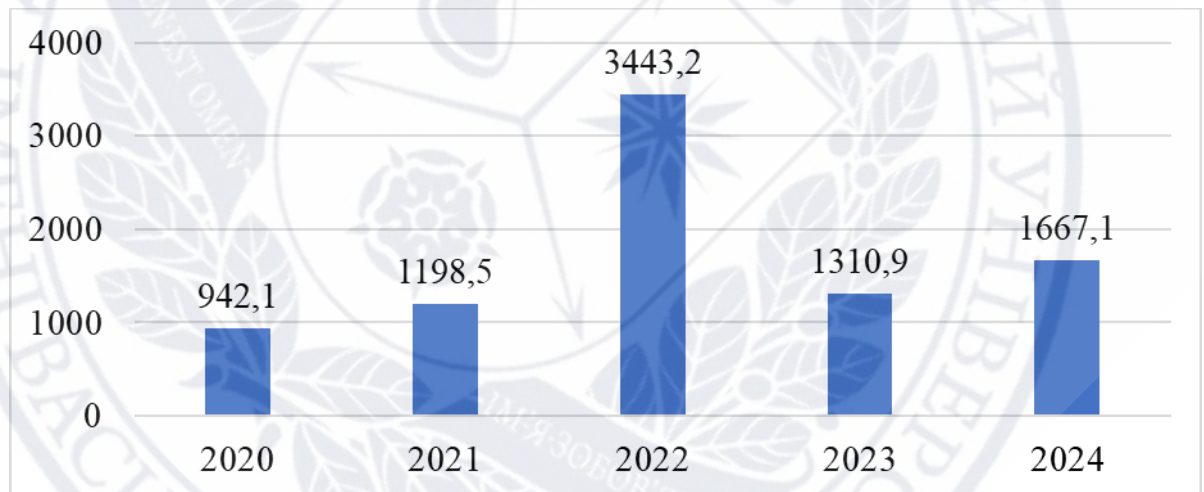


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр., млн. грн.

Загалом, можна зробити висновок, що незважаючи на короткострокове падіння показників у 2022-2024 рр. через військові дії на території України та зниження ділової активності, фінансовий стан компанії характеризується зростаючою прибутковістю. Компанія значно підвищила операційну та чисту прибутковість (+58,72% та +76,96% відповідно з 2020 р.), що свідчить про

успішне управління витратами та високу ефективність її бізнес-моделі. Однак, існують проблемні тенденції: за підсумками 2024 р. спостерігається зниження чистого доходу та валового прибутку (близько -10%). Це вимагає уваги до стратегій продажів та ринкової конкурентоспроможності, оскільки майбутнє зростання прибутку без збільшення доходу буде обмежене подальшим скороченням витрат.

Також проведемо аналіз показників ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр., млн. грн.

Показник	Роки аналізу					Зміна 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолют-на, млн. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	10 445	14 701	20 212	12 616	11 349	905	8,66%
Загальна вартість активів, млн. грн.	6 068	7 309	10 555	11 244	12 749	6 681	110,09%
Вартість необоротних активів, млн. грн.	1 714	2 487	2 053	1 714	1 650	-64	-3,74%
Вартість оборотних активів, млн. грн.	4 354	4 822	8 502	9 530	11 099	6 745	154,91%
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	4 058	4 018	6 939	8 460	10 109	6 051	149,11%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, млн. грн.	653	962	880	418	315	-338	-51,77%
Власний капітал, млн. грн.	4 503	5 702	9 145	10 456	12 123	7 620	169,19%
Залучений капітал, млн. грн.	1 565	1 607	788	626	788	-777	-49,64%

Сформовано та розраховано автором на основі [45, 46, 47, 48, 49]

Загальна вартість активів більш ніж подвоїлася. Це свідчить про інтенсивний розвиток компанії та значне накопичення майна. Необоротні активи (майно довгострокового використання) залишаються майже на рівні 2020 року і

навіть незначно скоротилися. Це підтверджує, що бізнес не є капіталомістким і зростання активів йде за рахунок оборотних. Вартість оборотних активів (кошти, дебіторська заборгованість, запаси) зросли у 2,5 раза, що вказує на їхню ключову роль у структурі майна компанії (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура активів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр., млн. грн.

Власний капітал компанії демонструє найвищий темп зростання: він зріс майже у 2,7 рази, що свідчить про високу фінансову стійкість та значне реінвестування прибутку.

Залучений капітал (зобов'язання) скоротився вдвічі. Це вказує на посилення фінансової незалежності компанії та мінімізацію залежності від зовнішніх кредиторів. Кредиторська заборгованість демонструє значне зменшення обсягу короткострокових зобов'язань. Це позитивно впливає на ліквідність. У той же час дебіторська заборгованість зросла майже у 2,5 раза і є ключовим елементом оборотних активів.

При проведенні аналізу коефіцієнтів структури активів спостерігається різке зниження співвідношення необоротних і оборотних активів (таблиця 2.4). Це свідчить про посилення мобільності структури активів. На 1 грн оборотних активів припадає лише 0,15 грн необоротних, що типово для сервісних ІТ-компаній. Відповідно, різке зростання співвідношення оборотних і необоротних активів: оборотні активи переважають необоротні у 6,73 раза (проти 2,54 у 2020 р.), підтверджуючи фокус на високій ліквідності.

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнтів структури активів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020-2024 рр., млн. грн.

Показник	Роки аналізу					Зміна 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна, млн. грн.	Темп приросту, %
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	0,39	0,52	0,24	0,18	0,15	-0,15	-62,24%
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	2,54	1,94	4,14	5,56	6,73	1,60	164,83%
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	6,21	4,18	7,88	20,24	32,09		416,50%
Частка дебіторської заборгованості в поточних активах, %	66,87	54,97	65,74	75,24	79,29		18,57%

Сформовано та розраховано автором на основі [45, 46, 47, 48, 49]

При розрахунку коефіцієнтів платежеспроможності та ліквідності нами можна зробити наступні висновки. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про значне погіршення балансу заборгованостей. Компанія фінансує свій бізнес в основному за рахунок клієнтів (дебіторка), водночас суттєво зменшивши залучення комерційного кредиту (кредиторка). Це створює ризики, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю.

Частка дебіторської заборгованості в поточних активах свідчить про зростання концентрації. Майже 80% оборотних активів представлено дебіторською заборгованістю. Це є критичним показником і вимагає постійного моніторингу якості та своєчасності її погашення.

Можна зробити висновок, що компанія демонструє високу фінансову стійкість, підкріплену масштабним зростанням власного капіталу та майже повною відмовою від залученого капіталу. Основний ріст активів відбувається за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Водночас, найбільшим ризиком є надмірна концентрація активів у дебіторській заборгованості (майже 80% оборотних активів та зростання співвідношення дебіторка/кредиторка з 6:1 до 32:1), що може нести потенційні ризики для грошових потоків.

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020–2024 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020–2024 рр.

Показник ліквідності	Значення показника					Обчислення, рекомендоване значення
	2020	2021	2022	2023	2024	
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	3,96	3,55	7,28	13,50	18,68	Співвідношення поточних активів на короткострокові зобов'язання. Нормативне значення: 1 або більше.
коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	3,94	3,51	6,99	13,46	18,62	Співвідношення ліквідних активів короткостроковими зобов'язаннями. Нормативне значення: 1 або більше.
абсолютна ліквідність	0,24	0,55	1,31	1,47	1,61	Відношення високоліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормативне значення: 0.2 і більше.

Сформовано та розраховано автором на основі [45, 46, 47, 48, 49]

Станом на 31 грудня 2024 р. значення коефіцієнтів ліквідності відповідає загальноприйнятим нормативним значенням. У порівнянні з минулим роком, стан ліквідності покращився завдяки зменшенню залишків короткострокових зобов'язань при суттєвому збільшенні оборотних активів. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності (18,62) відповідає його нормативному значенню. Це свідчить про те, що у Компанії наявні ліквідні активи, якими можна погасити короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (1,61) суттєво перевищує його нормативне значення та свідчить про спроможність Компанії погасити всі свої короткострокові зобов'язання грошовими коштами [45, с. 7].

На основі організаційно-економічної характеристики та проведеного фінансового аналізу діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020–2024 рр. можна зробити комплексний висновок про високий рівень фінансової стійкості та ключову стратегічну роль українського підрозділу в глобальній структурі компанії. EPAM Systems утвердилася як глобальна технологічна корпорація та лідер ІТ-сектору з фокусом на інноваційних технологіях (ШІ, хмарні обчислення), обслуговуючи великих клієнтів зі списку Fortune 500.

Український офіс, що функціонує з 2005 року та налічує близько 9,35 тис. фахівців, є пріоритетним центром розробки і демонструє високу операційну стійкість та адаптивність навіть в умовах повномасштабної військової агресії, продовжуючи сприяти цифровій трансформації національного бізнесу. Фінансовий стан компанії характеризується зміцненням незалежності завдяки інтенсивному зростанню власного капіталу (приріст +169,19%) та майже повною відмовою від залученого капіталу (скорочення на -49,64%), а також підвищенням операційної ефективності, що підтверджується значним зростанням чистого прибутку (+76,96% з 2020 року). Активи компанії мають високомобільну структуру, зростаючи переважно за рахунок оборотних засобів (+154,91%).

Однак, ключовим фінансовим ризиком є надмірна концентрація активів у дебіторській заборгованості, яка становить майже 80% оборотних активів, що при

різкому зростанні співвідношення дебіторка/кредиторка до 32:1, вимагає критичного моніторингу для забезпечення стабільності грошових потоків, особливо зважаючи на короткострокове падіння чистого доходу у 2024 році (-10,04%).

2.3. Характеристика сучасного стану системи управління персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» характеризується наявністю стабільного та висококоординованого штату, який складається з професіоналів, що володіють високоцінними навичками, знаннями та емпіричним досвідом. Система управління персоналом ґрунтується на принципах поваги до трудових прав та задоволення потреб співробітників, імплементації прогресивних (форсайтних) підходів, а також забезпечення перманентного професійного розвитку через реалізацію цільових програм навчання та підготовки кадрів.

Компанія пишається своєю стабільною та добре скоординованою командою професіоналами з цінними навичками, знаннями та досвідом. Повага до прав і потреб працівників, застосування підходів, орієнтованих на майбутнє, забезпечення постійного навчання та підготовки програм є основою управління персоналом Компанії [45, с. 7].

Система управління персоналом Компанії гармонізована з законодавством України. Політика з управління персоналом регламентує процеси пошуку працівників, винагороди, кар'єрного зростання, навчання та розвитку. У своїй діяльності Компанія поважає особисті свободи, права та гідність людини, не допускаються будь-які форми утисків на робочому місці та поведінка, яка б розглядалася як образлива і неприйнятна.

Неприпустимою є дискримінація або надання переваг залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної

приналежності, віку, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин [52].

Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця. Компанія підтримує та заохочує ініціативність і винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу. Компанія перебуває в постійному діалозі зі своїми працівниками. Для цього на підприємстві використовується ціла низка механізмів донесення думки працівників до вищого керівництва.

Стратегія в галузі управління персоналом спрямована:

- на залучення найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників;
- розвиток потенціалу працівників;
- формування єдиної корпоративної культури [45, с. 7].

Беручи до аналізу фінансову звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», ми провели аналіз ефективності використання компанією трудових ресурсів (таблиця 2.6). Слід зазначити, що до аналізу взято офіційні дані щодо кількості штатних працівників.

Зайнятість в сфері ІТ має свої особливості: 85% аїтівців повністю чи переважно працюють віддалено. Лише за кілька років віддалена робота стала стандартом: ще 2019-го 80% аїтівців в Україні щодня ходили в офіс [43, 53]. Крім того, переважно ІТ-компанії в Україні працюють з ФОПами (73% аїтівців). Пік ФОПів в ІТ-компаніях припав на 2021–2022 рр. (86–87% аїтівців були оформлені таким чином). З 2018 р. частка ФОПів постійно зростала, як за рахунок зменшення частки аїтівців, оформлених згідно з КЗпП, так і за рахунок тих, хто отримував гроші «в конверті». З 2023 р. тенденція змінилася: частка ФОПів падає через появу гіг-контрактів. У 2024 р. 13% аїтівців мають гіг-контракти. Зростає і

частка фахівців, оформлених згідно з КЗпП, проте тут зростання не таке суттєве: 8,6% аїтївцїв (6,0% - у 2021 р.) [43, 54].

Таблиця 2.6 – Оцїнка ефектївностї використання трудових ресурсїв та фонду оплати працї в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Вїдхїлення 2024/2020	
						Абсолют -на, млн. грн.	Темп приросту , %
Середньооблїков а чисельнїсть штатних працївникїв	277	355	367	285	242	-35	-12,64%
Витрати на оплату працї, тис. грн	111886	143941	170040	111762	94889	-16 997	-15,19%
Вїдрахування на соцїальнї заходи	20984	30433	39444	26813	23335	2 351	11,20%
Середньомїсячна заробїтна плата одного штатного працївника, тис. грн	33,7	33,8	38,6	32,7	32,7	-1	-2,93%
Продуктивнїсть працї, млн. грн на 1 особу	37,7	41,4	55,1	44,3	46,9	9	24,37%
Індекс зростання заробїтної плати,% (до попереднього року)		100,4%	114,3%	84,6%	100,0 %		
Індекс зростання продуктивностї працї,%		109,8%	133,0%	80,4%	105,9 %		

Сформовано та розраховано автором на основї [45, 46, 47, 48, 49]

Аналіз динаміки трудових ресурсїв та фонду оплати працї в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» дає змогу зробити наступнї висновки. Чисельнїсть штатних працївникїв скоротилася на 12,64%, вїдповїдно, фонд оплати працї скоротився на

15,19%. Це головним чином є наслідком зменшення середньооблікової чисельності. Попри скорочення кількості працівників та фонду заробітної плати, відрахування на соціальні заходи зросли, що може бути пов'язано зі зміною бази нарахування або податкового законодавства.

Середньомісячна зарплата штатних працівників залишилася майже на рівні 2020 року, навіть з незначним зниженням. Це може бути результатом структурних змін у штаті (наприклад, заміщення дорогих спеціалістів на менш оплачувані посади).

Продуктивність праці (розрахована як чистий дохід на одного штатного працівника) зросла на 24,37%. Це найважливіший позитивний показник, який свідчить про підвищення ефективності використання наявного штату.

Заробітна плата коливалася: пік зростання у 2022 р. (+14,3%), різке падіння у 2023 р. (скорочення на -15,4%) та стабілізація у 2024 р. Продуктивність зростала швидше за зарплату у 2021 та 2022 роках (наприклад, у 2022 р. продуктивність зросла на 33%, зарплата – на 14,3%), але різко впала у 2023 р. та відновила помірне зростання у 2024 р.

Загальний аналіз динаміки показників праці ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за період 2020–2024 рр. свідчить про стратегічну оптимізацію штату з одночасним значним підвищенням ефективності праці. Компанія скоротила середньооблікову чисельність штатних працівників (на -12,64%) та, відповідно, зменшила Фонд оплати праці. Проте цей процес не призвів до зниження результативності; навпаки, продуктивність праці (чистий дохід на одного штатного працівника) зросла на +24,37%, що є ключовим позитивним показником, який демонструє зростаючу ефективність використання кадрового ресурсу. Водночас, спостерігається стагнація середньомісячної заробітної плати штатних працівників, яка залишилася майже на рівні 2020 року, що вказує на те, що зростання ефективності не було прямо відображено у збільшенні оплати праці штатного персоналу. Динаміка оплати праці та продуктивності була

неоднорідною, демонструючи найвищі темпи зростання у 2022 році та різке падіння у 2023 році, що чітко корелює з коливаннями чистого доходу компанії та впливом зовнішніх економічних та кризових факторів.

Культура та цінності ЕРАМ – це те, що компанія найбільше цінує і в що вкладає багато зусиль для розвитку та вдосконалення. Культура та цінності ЕРАМ глибоко вкорінені у філософії організації. ЕРАМ фокусується на забезпеченні високого професіоналізму своїх співробітників та заохоченні їхнього особистого та професійного розвитку. Компанія висловлює повагу до креативного підходу до роботи та прагнення до інновацій.

Таблиця 2.7 – Культура и ценности ЕРАМ Systems

Показник	Характеристика
Приділення уваги особистості	Персонал є ключем до успіху ЕРАМ. Одна з головних цілей компанії – створення максимальних можливостей для професійного самовдосконалення. Крім того, ЕРАМ вважає, що успіх ґрунтується на помилках.
Командна робота	Успішні результати ЕРАМ залежать від командної роботи. Тому, якщо ви хочете розвивати кар'єру в цій компанії, будьте готові працювати в команді.
Фокус на клієнті	Довгострокові відносини з клієнтами є метою ЕРАМ. Компанія прагне досягти повного розуміння бізнесу клієнта.
Безперервний розвиток	Високі стандарти стимулюють ефективну роботу як самої компанії, так і кожного з її співробітників. Успіх ЕРАМ Systems розглядається як спільне досягнення всіх членів команди.
Доброчесність	Безумовна чесність є важливою цінністю для ЕРАМ, що забезпечує максимальну безкомпромісність у їхній діяльності.

Цінності ЕРАМ ґрунтуються на співпраці, довірі та відповідальності. Компанія зосереджується на побудові команд, у яких кожен член має можливість сприяти загальному успіху. Довіра до команди та відкритість у комунікації

вважаються ключовими аспектами культури ЕРАМ. Компанія прагне втілювати у своїй діяльності принцип «гнучкості та інновацій», сприяючи креативному мисленню та ефективному вирішенню проблем. Відданість клієнтам та фокус на якості роботи також є важливими складовими ціннісної основи ЕРАМ.

Система управління персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є стратегічно орієнтованою на людський капітал та підтримує високоефективну команду професіоналів, володіючих цінними навичками та досвідом. Політика компанії базується на принципах поваги до прав, гідності та особистих свобод працівників, суворо не допускаючи дискримінації за будь-якими ознаками, при цьому ключовими критеріями для прийняття рішень є кваліфікація та професійні досягнення. Стратегічна мета HRM полягає у залученні найкращих фахівців, забезпеченні гідного рівня винагороди, розвитку потенціалу через перманентне навчання та формування єдиної корпоративної культури.

Фінансовий аналіз, проведений на основі офіційних даних про штатних працівників, підтверджує, що компанія успішно провела стратегічну оптимізацію трудових ресурсів. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності штату на -12,64% та відповідне зниження Фонду оплати праці, продуктивність праці зросла на +24,37%, демонструючи високу ефективність використання наявного штату. Ця висока ефективність дозволяє компанії досягати значного зростання результативності, хоча зростання середньомісячної заробітної плати штатних працівників протягом 2020–2024 рр. суттєво відставало від зростання продуктивності, що може вказувати на підвищення рентабельності праці для компанії. Зайнятість в ЕРАМ також відображає галузевий тренд в Україні – переважну співпрацю з ФОП-контракторами та збільшенням використання гіг-контрактів, що забезпечує компанії операційну гнучкість. Таким чином, система управління персоналом ЕРАМ успішно поєднує соціально відповідальні, етичні принципи та прогресивні підходи до розвитку з жорсткою фінансовою оптимізацією, націленою на максимальну продуктивність.

Висновки до розділу 2

Попри значний економічний спад, спричинений повномасштабним вторгненням росії у 2022 р., ІТ-індустрія України продемонструвала виняткову стійкість та адаптивність, ставши ключовою опорою національної економіки завдяки своїй глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури. Аналіз динаміки експорту ІТ-послуг свідчить про його незначне скорочення у 2022 р., що було швидко компенсовано.

Водночас, найгострішим викликом для ІТ-ринку є скорочення кількості фахівців внаслідок мобілізації та еміграції, з песимістичними прогнозами втрати до третини галузі. Компанії реагують на це нестандартними рішеннями, залучаючи іноземних фахівців та адаптуючи моделі зайнятості. Ринок праці демонструє ознаки відновлення на початку 2025 р. із зростанням кількості вакансій, особливо в інноваційних напрямках, що свідчить про адаптивність, відкритість до нових гравців та інвестиції в молодих спеціалістів як стратегію компенсації кадрових втрат. Фінансова стабільність підтверджується тим, що сукупний дохід провідних компаній зріс.

На основі організаційно-економічної характеристики та проведеного фінансового аналізу діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020–2024 рр. зроблено комплексний висновок про високий рівень фінансової стійкості та ключову стратегічну роль українського підрозділу в глобальній структурі компанії. Український офіс є пріоритетним центром розробки і демонструє високу операційну стійкість та адаптивність навіть в умовах повномасштабної військової агресії, продовжуючи сприяти цифровій трансформації національного бізнесу. Фінансовий стан компанії характеризується зміцненням незалежності завдяки інтенсивному зростанню власного капіталу та майже повною відмовою від залученого капіталу, а також підвищенням операційної ефективності, що підтверджується значним зростанням чистого прибутку. Активи компанії мають високомобільну структуру, зростаючи переважно за рахунок оборотних засобів.

Система управління персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є стратегічно орієнтованою на людський капітал та підтримує високоефективну команду професіоналів, володіючих цінними навичками та досвідом. Політика компанії базується на принципах поваги до прав, гідності та особистих свобод працівників, суворо не допускаючи дискримінації за будь-якими ознаками, при цьому ключовими критеріями для прийняття рішень є кваліфікація та професійні досягнення. Стратегічна мета HRM полягає у залученні найкращих фахівців, забезпеченні гідного рівня винагороди, розвитку потенціалу через перманентне навчання та формування єдиної корпоративної культури.

Фінансовий аналіз, проведений на основі офіційних даних про штатних працівників, підтверджує, що компанія успішно провела стратегічну оптимізацію трудових ресурсів. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності штату та відповідне зниження Фонду оплати праці, продуктивність праці зросла, демонструючи високу ефективність використання наявного штату. Ця висока ефективність дозволяє компанії досягати значного зростання результативності, хоча зростання середньомісячної заробітної плати штатних працівників суттєво відставало від зростання продуктивності, що може вказувати на підвищення рентабельності праці для компанії. Зайнятість в ЕРАМ також відображає галузевий тренд в Україні – переважну співпрацю з ФОП-контракторами та збільшенням використання гіг-контрактів, що забезпечує компанії операційну гнучкість. Таким чином, система управління персоналом ЕРАМ успішно поєднує соціально відповідальні, етичні принципи та прогресивні підходи до розвитку з жорсткою фінансовою оптимізацією, націленою на максимальну продуктивність.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Система інвестування в людський капітал ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Як частина глобальної корпорації ЕРАМ, українська компанія ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» дотримується тих же стандартів підтримки та розвитку людського потенціалу.

Охорона здоров'я, безпека та благополуччя: компанія інвестує в програми, розроблені для покращення фізичного, психічного та соціального благополуччя співробітників, щоб запропонувати безпечне, гостинне та продуктивне робоче місце, яке підтримує та покращує баланс між роботою та особистим життям та благополуччям наших працівників. Корпоративні програми охорони здоров'я та безпеки розроблені відповідно до норм у численних містах та країнах, де працює Компанія.

Підбір, навчання та використання: як інноваційний бізнес у конкурентній галузі, успіх Компанії залежить від найму найталановитіших співробітників, навчання та розвитку цих талантів, а також їх використання для задоволення потреб клієнтів. Компанія особливо зосереджена на виявленні та розвитку наступного покоління виняткових лідерів, підкреслюючи технічну експертизу, одночасно покращуючи канали наступництва та підвищуючи різноманітність на наших ключових посадах.

В Компанії є віддані штатні співробітники, які контролюють усі аспекти процесу управління людським капіталом, включаючи команди з підбору талантів для пошуку та залучення кваліфікованих та досвідчених фахівців по всьому світу. Всі співробітники є критично важливим активом, необхідним для подальшого успіху, і тому Компанія постійно досліджує нові географічні регіони, ринки та

джерела, щоб знаходити талановитий персонал і пропонувати їм конкурентні програми компенсації та освітні можливості.

ЕРАМ інвестує значні ресурси в навчання та розвиток співробітників через власні програми навчання та розвитку. Найбільші інвестиції в навчання та розвиток були спрямовані на розвиток інженерних талантів, включаючи цільові навчальні програми, інноваційні лабораторії та значні внутрішні виробничі проекти. Співробітники витратили 2,4 мільйона навчальних годин у 2024 р. Компанія пропонує можливості для навчання та розвитку, а також контент через унікальну навчальну екосистему, яка сприяє навчанню у щоденному робочому процесі для покращення утримання та продуктивності, а також через спеціальні навчальні заходи.

ЕРАМ надає навчальний та розвивальний контент через власні платформи, доступні всім співробітникам. Корпоративна цифрова навчальна платформа надає співробітникам механізм рекомендацій, який пропонує курси та матеріали на основі ролі, рівня, місцезнаходження та навичок співробітника. Електронна бібліотечна платформа робить книги та публікації доступними для всіх співробітників.

Як частина глобальної корпорації, ЕПАМ Україна також пропонує безкоштовні курси. З 2024 р. навчальні ініціативи для початківців в ІТ об'єднані під брендом ЕРАМ Campus і пропонують глобальний підхід до навчання в 20+ країнах світу [55].

Культура: ЕРАМ надає клієнтам навички талановитих співробітників, включаючи людей з різним досвідом та характеристиками, для стимулювання інновацій та різноманітних підходів до надання наших послуг. В Компанії вважають, що інновації походять з унікальних поглядів, знань та досвіду співробітників по всьому світу, тому прагнуть створити культуру, яка б підтримувала цю унікальність, створюючи групи співробітників, які визнають та

поділяють різноманітні погляди колег, щоб співробітники з різним досвідом, інтересами та ідентичністю могли зростати та процвітати професійно.

Розширення спектру поглядів та досвіду на виконавчих та ключових операційних керівних посадах є пріоритетом організації, який починається з топ-менеджменту. Наразі жінки становлять приблизно 44% незалежних директорів у раді директорів, і розроблено програми для виявлення, утримання, наставництва та забезпечення портфеля кваліфікованих кандидатів з різним досвідом на кожному рівні компанії. Корпоративні програми включають виділення ресурсів та персоналу в команді з підбору талантів для виявлення, визнання та найму з недостатньо представлених груп в інженерії, IT та бізнесі.

Визнаючи, що надання всім людям доступу до робочих місць у сфері програмного забезпечення та технологій починається з доступу до освіти в галузі науки, технологій, інженерії та математики («STEM»), EPAM створила програму EPAM E-Kids, в рамках якої співробітники добровільно присвячують свій час навчанню дітей початкової школи концепціям STEM та вступним навичкам програмного кодування.

Станом на кінець 2024 р. програма EPAM E-Kids працює у 25 країнах.

Залучення та утримання співробітників: як учасник Глобального договору Організації Об'єднаних Націй, Компанія прагне поважати основні права людини співробітників на роботі. Утримання кваліфікованих талантів вимагає значно більше, ніж дотримання основних трудових прав, і що співробітники, які отримують справедливую компенсацію, відчують підтримку у своєму кар'єрному розвитку та залучені до роботи зі своїм роботодавцем, з більшою ймовірністю залишаться у нього. Саме тому Компанія забезпечує оплату праці та пільги, які демонструють цінність співробітників, включаючи конкурентоспроможну зарплату, гнучкий баланс між роботою та особистим життям, оплачувану відпустку, медичне страхування, програми постійного

навчання, варіанти переїзду та можливості визнання внеску у розробку програмного забезпечення з відкритим кодом.

В українському офісі EPAM також приділяють увагу психо-емоційному стану працівників. Для того, щоб дбати про себе, надихатися, допомагати один одному розвивати творчий потенціал і підвищувати продуктивність діють спільноти. Загальна кількість активних спільнот: 19 (спортивних та соціальних). Напрямки діяльності: Hobby & Lifestyle, Health, Sport, Learning & Edutainment, Family & Kids, Good Deeds (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Кількість учасників спільнот працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Спільнота	Кількість учасників
Ми з України	5000+
Be Well Academy	4700+
Financial Literacy	1000+
Parents	1000+
TOLOKA	600+
Cook IT	700+
Donor	750+
Women in Tech	500+
IT Volunteering	500+
E-Games	395
Pets owners	317
Writing	250+
Running	230
ART Prostir	200+
Cycling	180
Swimming	107
Green Wave	400+
Chess	400
e-Kids	70+

Прикладом спільноти є EPAM Green Wave [56], яка об'єднує EPAM-ерів, які бажають стати агентами змін, долучатися до еко-ініціатив та надихати інших на свідоме споживання. До 2020 року основні активності полягали у впровадженні ідей Зеленого Офісу: зменшення кількості пластику, впровадження багаторазових альтернатив, сортування сміття тощо. З початком віддаленої роботи, спільнота реструктуризувалася та має три основні напрямки:

1. просвітницька діяльність (організація лекцій та воркшопів про екологічний спосіб життя);
2. оффлайн-волонтерство (висадка дерев, прибирання тощо);
3. IT-волонтерство (співпраця з екоорганізаціями).

Загалом, структура управління та розвитку персоналу в EPAM Systems (рис. 3.1) є комплексною та стратегічно орієнтованою на розвиток людського капіталу, який компанія вважає своєю ключовою конкурентною перевагою. Замість простого адміністрування, EPAM реалізує багатовекторну модель HRM, що фокусується на перманентному професійному зростанні фахівців через власні цифрові екосистеми навчання, такі як EPAM Campus та спеціалізовані Pre-Production Лабораторії. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення технічної експертизи кадрів, а також їхнє швидке переорієнтування на актуальні технології (через ретрейнінг-програми та менторство), що є критичним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на світовому ринку IT-послуг [57].

Крім професійного розвитку, компанія приділяє значну увагу цілісному добробуту (Wellbeing) співробітників, інвестуючи в програми підтримки ментального, фізичного та соціального здоров'я (Be Well Academy), що сприяє високій продуктивності та збереженню балансу між роботою та особистим життям.

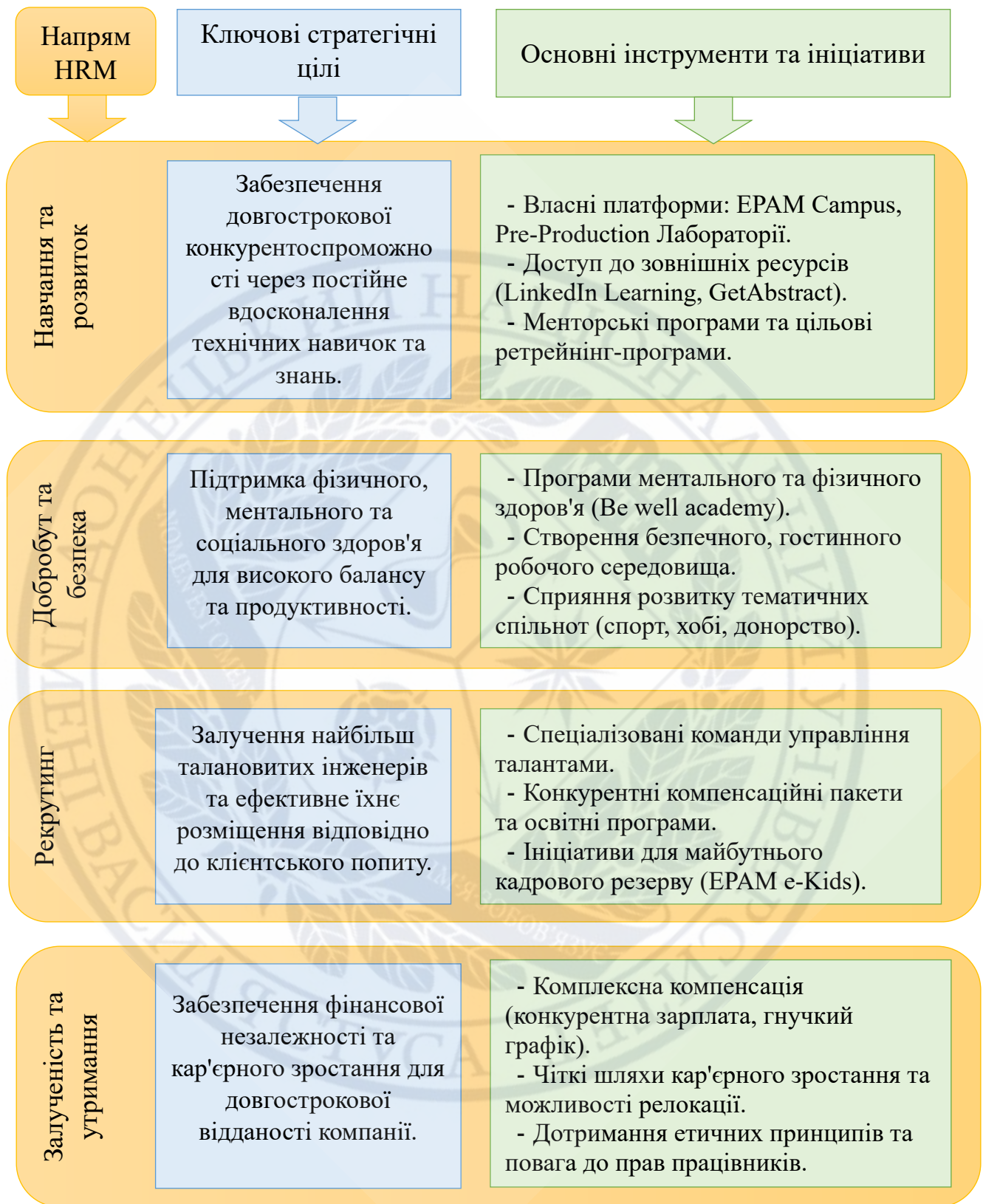


Рисунок 3.1 – Структура управління та розвитку персоналу в EPAM Systems
Систематизовано за [41, 42, 55]

Стратегія залучення та утримання талантів базується на створенні привабливого та стабільного робочого середовища. ЕРАМ використовує конкурентну, комплексну компенсацію (що включає не лише зарплату, але й гнучкість, пільги, оплачуваний час для відпочинку), а також надає чіткі механізми кар'єрного зростання та можливості релокації, перетворюючи тим самим роботу на довгострокову інвестицію для фахівця. Крім того, компанія активно дотримується етичних принципів та інвестує у формування майбутнього кадрового резерву через освітні ініціативи, як-от ЕРАМ e-Kids, що підкреслює її соціальну відповідальність та далекоглядний підхід до управління персоналом.

На основі аналізу системи інвестування в людський капітал ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» можна зробити висновок, що як частина глобальної корпорації, ця компанія реалізує комплексну та стратегічно орієнтовану модель управління людським капіталом, що повністю відповідає стратегії «персонал-ресурси» і є ключем до її довгострокової конкурентоспроможності на світовому ринку.

Компанія ЕРАМ реалізує свою модель управління людським капіталом на основі чотирьох взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів. По-перше, здійснюються значні інвестиції у людський капітал через навчання та розвиток, що включає постійне вдосконалення технічних навичок персоналу за допомогою власних цифрових екосистем, таких як ЕРАМ Campus та Pre-Production лабораторії, а також цільові ретрейнінг-програми та менторство. По-друге, компанія акцентує увагу на збереженні людського капіталу через добробут та безпеку, інвестуючи у програми цілісного благополуччя, для підтримки фізичного, ментального та соціального здоров'я, що забезпечує високу продуктивність і баланс між роботою та особистим життям. По-третє, стратегія залучення та утримання передбачає забезпечення довгострокової лояльності шляхом пропозиції конкурентної комплексної компенсації (висока зарплата, гнучкий графік) та надання чітких шляхів кар'єрного зростання з можливістю релокації. І, нарешті, компанія активно формує культуру та волонтерство, яка

підтримує різноманіття та інновації, заохочуючи активну участь персоналу у 19 спільнотах та інвестуючи у майбутній кадровий резерв через програми, як ЕРАМ Е-Kids, демонструючи високу соціальну відповідальність. Таким чином, ЕРАМ розглядає персонал не як витрати, а як фундаментальний інтелектуальний капітал, системно вкладаючи ресурси в його розвиток та збереження, що є необхідною умовою для забезпечення його стратегічної відповідності цілям підприємства та досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

3.2. Проблеми відновлення людського капіталу України в умовах повоєнної розбудови

Історичний досвід свідчить, що період після війни є критичним етапом у розвитку будь-якої нації, яка пережила важкі часи боротьби, економічного виснаження та руйнувань. У цей час країни не лише відновлюють зруйновану інфраструктуру та налагоджують звичне життя, але й займаються відбудовою своїх економічних систем і формуванням нових соціальних та політичних інституцій. Водночас, окрім масштабних фізичних збитків, нації після війни неминуче стикаються із серйозними втратами у сфері людського капіталу, втрачаючи накопичені знання, досвід і таланти, що матиме значний негативний вплив на майбутній соціально-економічний розвиток. Військова агресія Росії в Україні призвела до того, що більшість громадян зіткнулася із труднощами, пов'язаними з відновленням зруйнованого житла та пошуком засобів для існування. З огляду на ці наслідки, державна політика відновлення людського капіталу стане одним із найважливіших і термінових завдань для України в післявоєнний період. Саме відтворення та розвиток людського капіталу будуть основними чинниками, які забезпечать зміцнення нації та стабілізацію життєвого рівня населення.

Війна та військові конфлікти завжди мають суттєвий вплив на людський капітал і соціально-економічний розвиток нації. У зв'язку з необхідністю

відновлення, ключовим завданням державної політики є розвиток освіти і науки, які мають забезпечити необхідний рівень знань та навичок для подальшого економічного прогресу. Додатково, відновлення людського капіталу тісно пов'язане з ефективним створенням робочих місць, розвитком підприємництва та впровадженням нових технологій, що формує умови для стабільної економічної активності [58].

Основними втратами людського капіталу є, перш за все, людські втрати внаслідок загибелі, поранення та інвалідності як військових, так і цивільних осіб, а також зовнішня міграція населення, включно з депортацією. Серед інших значних втрат виділяються погіршення здоров'я громадян, руйнування інфраструктури освіти, науки, медицини, виробництва та енергетики, а також небезпечний екологічний стан [59].

Натомість, серед основних досягнень на сьогодні можна виділити зміцнення національної ідентичності та зростання патріотизму, потужну активізацію волонтерського руху, включаючи виникнення ІТ-армії та нового цифрового волонтерства [60]. Ці процеси сприяли формуванню цифрової культури, розширенню цифрової зайнятості та підвищенню рівня цифрової безпеки населення. Аналіз цих втрат і досягнень є основою для виявлення потенційних можливостей відновлення людського капіталу та ефективного зменшення ризиків у майбутньому.

Аналіз ситуації виявляє низку потенційних можливостей, які можна використати для відновлення людського капіталу: це формування сильної спільноти, заснованої на національних цінностях; капіталізація освіти студентів та учнів через навчання за кордоном, а також здобуття нового професійного досвіду для трудової капіталізації. Важливими досягненнями також є розвиток цифрової культури та активна участь населення у волонтерстві [61].

Водночас, існують значні потенційні ризики, серед яких – неповернення частини мігрантів, що є загрозою для трудових ресурсів; розвиток

посттравматичних розладів у частини населення та зниження рівня народжуваності. Додаткові ризики становлять падіння освітнього рівня, зменшення наукового та інноваційного потенціалу.

Організація та врахування цих потенційних можливостей і загроз є корисним інструментом для розробки стратегічних напрямків ефективного відновлення людського капіталу.

Стратегія відновлення людського капіталу після війни, як ключова частина оновленої стратегії людського розвитку, має ґрунтуватися на нових реаліях та максимально нівелювати негативний вплив війни, активно застосовуючи інструменти цифрової трансформації суспільства [62]. Основні цілі цієї стратегії повинні охоплювати три взаємопов'язані площини, необхідні для створення сприятливого середовища формування, розвитку та збереження людського капіталу в Україні. Перша площина сфокусована на поверненні громадян України на рідну землю. Друга площина передбачає створення дієвої системи формування, розвитку та збереження людського капіталу, що базується на інтенсивному типі відтворення та спрямована на поліпшення якісних характеристик (здоров'я, освіта, професійні навички та якість трудового життя). Нарешті, третя складова є більш спеціалізованою і націлена на укріплення трудоресурсної безпеки держави. Усі ці три площини формують Стратегічні напрями відтворення людського капіталу, які охоплюють такі ключові компоненти, як Самоідентичність, Навички, Талант, Здоров'я, Внутрішня мотивація та Мережева взаємодія. Кінцевою метою Стратегії є Інтенсивний тип відтворення людського капіталу, що призводить до формування робочої сили з якісно оновленими характеристиками (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Стратегія збереження й відновлення людського капіталу України [63]

Актуальність питання розвитку людського капіталу усвідомлює українська влада, зокрема в Україні ухвалена та діє Стратегія людського розвитку [64], затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021 (далі – Стратегія). Вона передбачає п'ять стратегічних цілей, кожен з яких додатково конкретизує низка оперативних цілей:

- *Стратегічна ціль 1.* Поліпшення медико-демографічної ситуації в Україні.
- *Стратегічна ціль 2.* Розбудова освіченого, доброчесного, інклюзивного та інноваційного суспільства, у якому кожен громадянин має рівні можливості для навчання та розвитку, а наука є складником економічного зростання.
- *Стратегічна ціль 3.* Формування всебічно розвиненої людини, патріота України, сприяння духовному розвитку та створення можливостей для творчого самовираження і самореалізації в культурному та спортивному напрямі.
- *Стратегічна ціль 4.* Підвищення рівня життя, активізація зайнятості та забезпечення соціальної підтримки населення.
- *Стратегічна ціль 5.* Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства та впровадження найліпших європейських стандартів гендерної рівності.

Період повоєнної розбудови є критичним етапом для України, де, окрім відновлення зруйнованої інфраструктури, необхідно подолати серйозні втрати у сфері людського капіталу, які матимуть довгостроковий негативний вплив на соціально-економічний розвиток. Основними втратами є людські втрати (загибель, поранення), зовнішня міграція, руйнування освітньої та медичної інфраструктури, а також погіршення здоров'я громадян. Водночас, війна стимулювала значні досягнення, які є основою для відновлення: зміцнення національної ідентичності, зростання патріотизму, потужний волонтерський рух та виникнення ІТ-армії, що сприяє розвитку цифрової культури та зайнятості. З огляду на ці реалії, державна політика відновлення людського капіталу стає найважливішим і терміновим завданням, яке має базуватися на трьох взаємопов'язаних площинах: повернення громадян, створення дієвої системи інтенсивного відтворення людського капіталу (поліпшення якості освіти, здоров'я та навичок) та укріплення трудоворесурсної безпеки держави. Ця Стратегія, що ґрунтується на цифровій трансформації, повинна використовувати

наявні потенційні можливості (зокрема, нові професійні знання та волонтерський досвід) для формування робочої сили з якісно оновленими характеристиками, що відповідає цілям існуючої Стратегії людського розвитку України, яка охоплює медико-демографічні, освітні, культурні та соціально-економічні аспекти.

3.3. Удосконалення механізмів інвестицій в людський капітал українських підприємств

В умовах жорсткої ринкової конкуренції, будь-яка стратегія підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства має обов'язково включати інвестування у людський капітал, що передбачає стимулювання творчих здібностей персоналу та забезпечення гідних умов праці. Міжнародний досвід провідних світових компаній переконливо доводить, що розвиток і максимальне розкриття трудового потенціалу є необхідною передумовою їх успішної та стабільної економічної діяльності. Для вітчизняних підприємств, які прагнуть до стійкого розвитку та інтеграції у світову економіку, проблема інвестування та розвитку людського капіталу набуває першочергового пріоритетного значення.

За оцінками Світового банку, які охоплювали 192 країни [65], людський капітал є головним і визначальним фактором економічного багатства держави. Внесок людського капіталу в загальні економічні здобутки країн становить приблизно 64%, що значно перевищує частки фізичного капіталу (16%) та природного капіталу (20%). Домінування людського капіталу особливо яскраво виражено у країнах із високим рівнем доходів, таких як Німеччина, Швейцарія та Японія, де його частка сягає 80%.

Розвиток людського капіталу значною мірою залежить від зацікавленості та активної участі держави в його збільшенні. Держава здійснює ключовий вплив, забезпечуючи пріоритетне фінансування таких критично важливих складових, як освіта, наука, охорона здоров'я, а також духовний та фізичний розвиток населення [66]. У розвинених країнах світу спостерігається тенденція до того, що

держава бере на себе все більшу частку витрат на людський розвиток, оскільки такі інвестиції мають важливе стратегічне значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічного багатства нації [67, 68].

Українська дослідниця О. А. Грішнова дає аналіз переваг від інвестування в людський капітал, і визначили основні його переваги [14]:

- інвестиції в напрямі зростання трудового потенціалу повертаються в декілька разів вищою віддачею, ніж вкладення в основний та оборотний капітали, адже в процесі формування та використання людський потенціал не зношується, а вдосконалюється за рахунок надбання людиною професійного досвіду;
- незалежно від суб'єкта інвестування дохід від вкладень у людський капітал має тристоронній ефект: для працівника – зростання доходів, якості життя, задоволення від роботи та самоповага; для власника підприємства – підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності виробництва, скорочення втрат робочого часу та економія витрат; для держави – зростання ВВП, підвищення добробуту громадян, їхньої економічної активності;
- кумулятивна (суспільна) вигода від інвестицій у вдосконалення трудового потенціалу перевищує суму тих вигод, які отримує кожен учасник окремо.

Однак є фактори, які стримують інвестування в людський капітал:

- важко гарантувати отримання очікуваного результату та високий ризик (робітник може з часом змінити роботу та перейти на більш високооплачувану, в той самий час економічна вигода від модернізації основних фондів є цілком передбачуваною та чітко прогнозованою вартістю);
- інвестиційний період людського капіталу є значно тривалішим, ніж вкладення у фізичний капітал (підготовка фахівця в установах вищої освіти триває 5–6 років, у той час як заміна обладнання та модернізація основних фондів відбуваються в декілька разів швидше);

- інвестиції у зростання якостей трудового потенціалу не можуть мати тимчасовий або одноразовий характер, оскільки це зменшує їх загальну ефективність;
- із закінченням активного трудового життя використання накопиченого людського капіталу значно знижується;
- віддача від інвестицій залежить від тривалості життя вкладника.

Формування і розвиток людського капіталу не може бути винятковою відповідальністю держави; цей процес має відбуватися також за активної участі підприємств, установ та організацій, які безпосередньо використовують цей капітал у своїй діяльності [69]. Управління людським капіталом на рівні підприємства може здійснюватися в рамках однієї з двох стратегій: «персонал-витрати» або «персонал-ресурси». Перша стратегія розглядає витрати на розвиток персоналу як звичайні витрати, які необхідно максимально мінімізувати. Натомість, застосування стратегії «персонал-ресурси» передбачає, що обсяг витрат на людський капітал класифікується як інвестиції, здійснення яких є необхідним для забезпечення розвитку та зростання потенціалу працівників у майбутньому, що, своєю чергою, підвищує рентабельність підприємства та забезпечує його високий рівень конкурентоспроможності [70].

Виходячи з наданих даних про діяльність українського ІТ-сектору, очевидно, що провідні компанії застосовують стратегію «персонал-ресурси». Це підтверджується кількома ключовими факторами:

1. пріоритет інвестування: на відміну від стратегії «персонал-витрати», яка прагне мінімізувати витрати на персонал, ІТ-сектор активно інвестує у розвиток, навчання та забезпечення лояльності кадрів. Сектор навіть у кризових умовах демонструє зростання попиту на молодих спеціалістів, інвестуючи у стажування, менторські програми та реферальні ініціативи, що є ознакою стратегічного інвестування в майбутній потенціал.

2. генерація доданої вартості: ІТ-послуги є інтелектуальним капіталом, де працівник (його знання та навички) є основним виробничим активом. Розвиток цього капіталу дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку, забезпечувати значні експортні надходження та генерувати високу рентабельність.
3. виняткова стійкість: у 2022 році, коли економіка України пережила спад, ІТ-сектор не занепав суттєво. Обсяг експорту скоротився незначно, а частка у ВВП досягла 4.5%. Ця виняткова стійкість у кризу є прямим наслідком того, що компанії попередньо інвестували в людський капітал (глобальна орієнтація, гнучкість, низька залежність від фізичної інфраструктури), а не у фізичні активи, які були більш вразливими.
4. фокус на якості: компанії зосереджуються на якісних показниках ЛК (професіоналізм, освіта, творчий потенціал), що є необхідним для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, український ІТ-сектор розглядає витрати на розвиток персоналу як інвестиції, необхідні для забезпечення майбутнього зростання та підвищення рентабельності, повністю слідуючи стратегії «персонал-ресурси» [71].

Однак, на відміну від ІТ-сектору, переважна більшість українських компаній не розглядають інвестиції в людський капітал як обов'язкові та необхідні.

Низький рівень інвестування вітчизняних підприємств у людський капітал зумовлений передусім трьома основними причинами. По-перше, значна частина компаній стикається з нестачею вільних коштів, що обмежує їхню фінансову спроможність здійснювати значні інвестиції у розвиток персоналу. По-друге, поширеним явищем є нерозуміння керівництвом стратегічної необхідності інвестування у людський капітал, яке виникає через недостатню поінформованість про терміни та конкретну форму отримання окупності від

вкладених коштів. І, по-третє, ситуація посилюється неефективною системою мотивації з боку держави, яка недостатньо стимулює підприємства докладати зусиль та коштів у розвиток свого людського капіталу.

Аналіз досвіду економічно розвинутих країн у сфері професійного розвитку (табл. 3.2) дозволяє виділити ключові напрямки ефективної державної політики, які мають стати орієнтиром для реформування української економічної політики.

Таблиця 3.2 – Світовий досвід інвестування у професійний розвиток персоналу

Країна	Державна підтримка інвестування у професійний розвиток	Податкова та фінансова політика у сфері професійного розвитку	Розмір внесків на формування фондів професійного навчання
В. Британія	Уряд фінансує програми, спрямовані на присвоєння професійної кваліфікації	Підприємства перераховують кошти у фонди професійного навчання	Не менше 1% фонду оплати праці
Данія	Державні гарантії на профнавчання	Навчання здійснюється організацією національного ринку праці, а фінансування надається державою	Підприємства та працівники сплачують 8% валового фонду оплати праці
Нідерланди	Фінансування початкової професійної освіти за рахунок державних коштів	Податкові пільги для підприємств, що здійснюють профпідготовку	Розмір внеску визначений у колективному договорі
США	Субсидіювання кожного штату для забезпечення профпідготовки незайнятого населення	Підприємства, що інвестують кошти на профрозвиток молоді, повністю звільняються від податку	Визначається щорічно у процесі укладання договору
Японія	Бюджетні субсидії підприємствам, які здійснюють профнавчання персоналу	Фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, кошти якого спрямовані на розвиток працівників	Обов'язковий внесок до фонду – 0,1% фонду оплати праці
Швеція	Держава відшкодовує 80% витрат підприємства на профнавчання	Фінансування фондів сприяння зайнятості за рахунок підприємств	Визначається щорічно у процесі укладання договору

Джерело: [72]

Основні механізми включають фінансову підтримку, а саме повне або часткове фінансування з державного бюджету навчання за найбільш актуальними

професіями, та субсидіювання підприємств, які самостійно навчають персонал на власній базі. Критично важливим є податкове стимулювання компаній, які інвестують у людський капітал, особливо у професійну підготовку та працевлаштування молоді. Крім того, ефективна політика передбачає паритетне фінансування витрат на розвиток персоналу державою, роботодавцем і профспілками, а також обов'язкову сплату підприємствами коштів у спеціальні фонди для професійного навчання. Усі ці заходи мають супроводжуватися чітким державним контролем за процесами інвестування у людський капітал підприємствами всіх видів діяльності, що забезпечить достатній рівень ефективності цих інвестицій як на макро-, так і на мікрорівні.

На основі проведеного аналізу пропонуємо *механізм інвестицій в людський капітал підприємства (рис. 3.3)*, метою якого є забезпечення стратегічної відповідності людського капіталу цілям підприємства, підвищення його економічної вартості та конкурентоспроможності через систематичне формування та розвиток потенціалу персоналу. Очікуваний кінцевий результат: системний ефект, що виражається у зростанні трудової продуктивності, підвищенні інноваційної активності та збільшенні прибутку і гудвілу компанії.

Етап 1: аналіз та стратегічне планування (діагностика)

Метою цього першого етапу є виявлення дефіциту людського капіталу та його невідповідності стратегічним потребам виробництва, що дозволяє обґрунтувати подальшу інвестиційну програму. На цьому етапі проводиться комплексний аудит людського капіталу, який включає оцінку як якісних характеристик персоналу, так і кількісних показників. Далі здійснюється прогнозування потреб шляхом визначення майбутніх необхідних компетенцій, особливо у високотехнологічних напрямках, таких як MilTech або AI/ML, щоб забезпечити відповідність цілям підприємства. Завершується етап бюджетуванням, де формується фінансова база та визначаються джерела покриття витрат на навчання, охорону здоров'я та інновації.

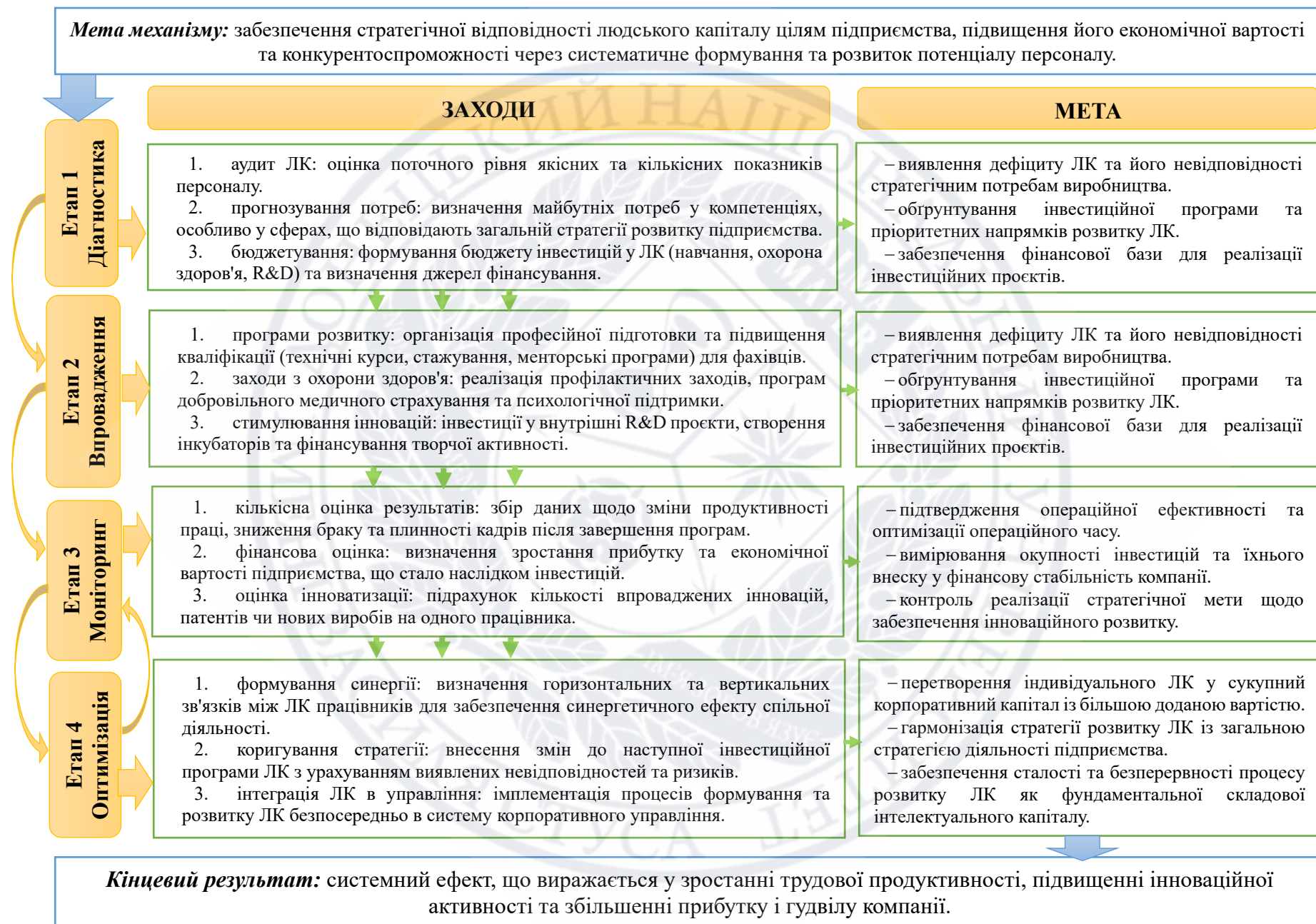


Рисунок 3.3 – Механізм інвестицій у людський капітал підприємства (запропоновано автором)

Етап 2: реалізація інвестиційних програм (впровадження)

Метою другого етапу є нарощування знань та емпіричних навичок персоналу, а також забезпечення та збереження ключового якісного компонента людського капіталу – здоров'я. Реалізація передбачає впровадження цільових програм розвитку, які включають професійну підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та менторські ініціативи, спрямовані на безпосереднє втілення нових знань у людях. Паралельно здійснюються заходи з охорони здоров'я, включаючи профілактику та програми страхування. Для досягнення стратегічних цілей особлива увага приділяється стимулюванню інновацій через інвестиції у внутрішні R&D проєкти та створення механізмів фінансування творчої активності, оскільки людський капітал є єдиним джерелом генерації специфічних інновацій.

Етап 3: оцінка та контроль ефективності (моніторинг)

Цей етап має на меті підтвердження операційної ефективності та вимірювання окупності інвестицій через системний моніторинг результатів. Проводиться кількісна оцінка, що охоплює збір даних про зростання продуктивності праці, зниження браку та плинності кадрів, що свідчить про оптимізацію операційного часу. Важливою складовою є фінансова оцінка, яка визначає внесок інвестицій у зростання прибутку, виручки та економічної вартості підприємства, зокрема збільшення гудвілу. Додатково проводиться оцінка інноватизації, вимірюючи кількість впроваджених винаходів, патентів чи нових виробів, що дозволяє контролювати реалізацію стратегічної мети інноваційного розвитку.

Етап 4: коригування та стратегічна інтеграція (оптимізація)

Фінальний етап спрямований на гармонізацію стратегії розвитку людського капіталу із загальною стратегією підприємства та забезпечення сталості процесу розвитку людського капіталу. Ключовим заходом є формування синергії – визначення та використання зв'язків між індивідуальними людського капіталу

працівників для перетворення їх у сукупний корпоративний капітал із вищою доданою вартістю. На основі даних оцінки відбувається коригування стратегії та інвестиційних програм, наприклад, для компенсації кадрових втрат. Процес завершується інтеграцією людського капіталу в управління, що означає закріплення процесів формування, розвитку та мотивації персоналу на рівні стратегічних рішень топ-менеджменту.

Ефективний механізм інвестицій у людський капітал підприємства є циклічним процесом, мета якого – забезпечити стратегічну відповідність потенціалу працівників цілям компанії та підвищити її конкурентоспроможність. Процес розпочинається з етапу Діагностики (аналіз та планування), де проводиться аудит якісних та кількісних показників людського капіталу, прогнозуються потреби (наприклад, у MilTech та AI-фахівцях) та формується фінансово обґрунтована інвестиційна програма. Далі настає етап Впровадження (реалізація), що включає прямі інвестиції у програми розвитку (навчання, підвищення кваліфікації) та охорону здоров'я персоналу, а також стимулювання R&D та творчої активності для забезпечення інноваційної складової. Наступний етап Моніторингу (оцінка) призначений для вимірювання окупності інвестицій через фінансову оцінку (зростання прибутку) та кількісну оцінку операційних змін (підвищення продуктивності, зниження браку та плинності). Фінальна Оптимізація (коригування) забезпечує системний ефект шляхом формування синергії, корегування стратегії людського капіталу з урахуванням виявлених невідповідностей та інтеграції процесу інвестування безпосередньо в систему корпоративного управління. Кінцевим результатом механізму є системний ефект, що виражається у зростанні трудової продуктивності та збільшенні прибутку і гудвілу компанії.

Інвестування у людський капітал є стратегічною необхідністю для будь-якого сучасного підприємства, оскільки міжнародний досвід переконливо доводить, що саме розвиток трудового потенціалу є головною передумовою

успішної економічної діяльності, а за оцінками Світового банку, внесок людського капіталу у багатство держави становить близько 64%. Хоча розвиток людський капітал значною мірою залежить від активної участі держави через фінансування освіти, науки та охорони здоров'я, це також є спільною відповідальністю підприємств, які мають відмовитися від стратегії «персонал-витрати» на користь стратегії «персонал-ресурси», розглядаючи витрати на персонал як інвестиції для майбутнього зростання рентабельності.

Яскравим прикладом успішного застосування стратегії «персонал-ресурси» є український ІТ-сектор, який завдяки пріоритетному інвестуванню у розвиток, навчання та лояльність кадрів, а також глобальній орієнтації, демонструє виняткову стійкість у кризових умовах та є опорою національної економіки. Натомість, більшість вітчизняних підприємств стримуються нестачею коштів, нерозумінням керівництвом довгострокової окупності інвестицій у людський капітал та неефективною державною мотивацією. Для подолання цієї проблеми, українська політика повинна орієнтуватися на світовий досвід (США, Німеччина, Японія), впроваджуючи податкове стимулювання компаній, що інвестують у людський капітал, фінансову підтримку актуальних освітніх програм та обов'язкову сплату підприємствами коштів у спеціальні фонди для професійного навчання.

З огляду на критичні втрати людського капіталу внаслідок війни (людські втрати, міграція, руйнування інфраструктури), державна політика відновлення набуває першочергового значення, і має бути сфокусована на трьох площинах: повернення громадян, створення системи інтенсивного відтворення людського капіталу (поліпшення якості навичок, здоров'я та освіти) та укріплення трудоресурсної безпеки. Для підприємств доцільним є використання запропонованого циклічного Механізму інвестицій у людський капітал (діагностика → впровадження → моніторинг → оптимізація), щоб

цілеспрямовано нарощувати знання, інноваційний потенціал та забезпечувати системний ефект, що виражається у зростанні продуктивності та гудвілу.

Висновки до розділу 3

Компанія ЕРАМ реалізує свою модель управління людським капіталом на основі чотирьох взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів. ЕРАМ розглядає персонал не як витрати, а як фундаментальний інтелектуальний капітал, системно вкладаючи ресурси в його розвиток та збереження, що є необхідною умовою для забезпечення його стратегічної відповідності цілям підприємства та досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Період повоєнної розбудови є критичним етапом для України, де, окрім відновлення зруйнованої інфраструктури, необхідно подолати серйозні втрати у сфері людського капіталу, які матимуть довгостроковий негативний вплив на соціально-економічний розвиток. Основними втратами є людські втрати, зовнішня міграція, руйнування освітньої та медичної інфраструктури, а також погіршення здоров'я громадян. Водночас, війна стимулювала значні досягнення, які є основою для відновлення: зміцнення національної ідентичності, зростання патріотизму, потужний волонтерський рух та виникнення ІТ-армії, що сприяє розвитку цифрової культури та зайнятості. З огляду на ці реалії, державна політика відновлення людського капіталу стає найважливішим і терміновим завданням, яке має базуватися на трьох взаємопов'язаних площинах: повернення громадян, створення дієвої системи інтенсивного відтворення людського капіталу та укріплення трудоресурсної безпеки держави.

Інвестування у людський капітал є стратегічною необхідністю для будь-якого сучасного підприємства, оскільки міжнародний досвід переконливо доводить, що саме розвиток трудового потенціалу є головною передумовою успішної економічної діяльності. Хоча розвиток людського капіталу значною мірою залежить від активної участі держави, це також є спільною

відповідальністю підприємств, які мають відмовитися від стратегії «персонал-витрати» на користь стратегії «персонал-ресурси», розглядаючи витрати на персонал як інвестиції для майбутнього зростання рентабельності.

Яскравим прикладом успішного застосування стратегії «персонал-ресурси» є український ІТ-сектор, який завдяки пріоритетному інвестуванню у розвиток, навчання та лояльність кадрів, а також глобальній орієнтації, демонструє виняткову стійкість у кризових умовах та є опорою національної економіки. Натомість, більшість вітчизняних підприємств стримуються нестачею коштів, нерозумінням керівництвом довгострокової окупності інвестицій у людський капітал та неефективною державною мотивацією. Для подолання цієї проблеми, українська політика повинна орієнтуватися на світовий досвід (США, Німеччина, Японія), впроваджуючи податкове стимулювання компаній, що інвестують у людський капітал, фінансову підтримку актуальних освітніх програм та обов'язкову сплату підприємствами коштів у спеціальні фонди для професійного навчання.

З огляду на критичні втрати людського капіталу внаслідок війни (людські втрати, міграція, руйнування інфраструктури), державна політика відновлення набуває першочергового значення, і має бути сфокусована на трьох площинах: повернення громадян, створення системи інтенсивного відтворення людського капіталу (поліпшення якості навичок, здоров'я та освіти) та укріплення трудоресурсної безпеки. Для підприємств доцільним є використання запропонованого циклічного Механізму інвестицій у людський капітал (діагностика → впровадження → моніторинг → оптимізація), щоб цілеспрямовано нарощувати знання, інноваційний потенціал та забезпечувати системний ефект, що виражається у зростанні продуктивності та гудвілу.

ВИСНОВКИ

Еволюція теорії людського капіталу є прямою реакцією на трансформацію соціально-економічних відносин, детерміновану НТП, який з 1950-х років посилив вимоги до робочої сили та актуалізував роль індивідуума у зростанні економіки. Сучасна парадигма відійшла від вузького трактування і прийняла комплексний підхід, який розглядає людський капітал як накопичений запас знань, навичок, здібностей, здоров'я, мотивації та креативності, що цілеспрямовано формується через інвестиції і використовується для генерування доходу та підвищення продуктивності праці.

Таким чином, людський капітал є ключовим елементом забезпечення економічного зростання та інноваційного розвитку, а його ефективна реалізація на рівні підприємства прямо залежить від впровадження новітніх методів управління, які забезпечують продуктивне використання трудового колективу та враховують вплив макроекономічних факторів на якісні та кількісні параметри робочої сили.

На рівні компаній та виробництв доцільно імплементувати в систему корпоративного управління стратегічний процес формування, розвитку та мотивації індивідуального людського капіталу, усвідомлюючи, що сукупний людський капітал підприємства є диференційованою категорією від простої суми індивідуальних капіталів. Систематичні інвестиції у персонал створюють синергетичний ефект, що виражається у зростанні трудової продуктивності, підвищенні загальної якості продукції, прибутку та вартості нематеріальних активів, що, у свою чергу, детермінує вищі результати в ринковій діяльності.

Таким чином, формування та розвиток людського капіталу є інтегральним і стратегічним імперативом сучасного управління підприємством, оскільки людський капітал визнається ключовим рушієм економічного розвитку. Роль суб'єкта господарювання концентрується на систематичній інтенсифікації цього капіталу через професійне навчання, реструктуризацію праці та забезпечення

соціального супроводу, причому суттєвий внесок у нарощення людського капіталу забезпечується самостійним навчанням та безперервним розвитком самих працівників.

Попри значний економічний спад, спричинений повномасштабним вторгненням росії у 2022 р., ІТ-індустрія України продемонструвала виняткову стійкість та адаптивність, ставши ключовою опорою національної економіки завдяки своїй глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури. Аналіз динаміки експорту ІТ-послуг свідчить про його незначне скорочення у 2022 р., що було швидко компенсовано.

На основі організаційно-економічної характеристики та проведеного фінансового аналізу діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020–2024 рр. зроблено комплексний висновок про високий рівень фінансової стійкості та ключову стратегічну роль українського підрозділу в глобальній структурі компанії. Фінансовий стан компанії характеризується зміцненням незалежності завдяки інтенсивному зростанню власного капіталу та майже повною відмовою від залученого капіталу, а також підвищенням операційної ефективності, що підтверджується значним зростанням чистого прибутку.

Система управління персоналом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є стратегічно орієнтованою на людський капітал та підтримує високоефективну команду професіоналів, володіючих цінними навичками та досвідом.

Аналіз, проведений на основі офіційних даних про штатних працівників, підтверджує, що компанія успішно провела стратегічну оптимізацію трудових ресурсів. Ця ефективність дозволяє компанії досягати значного зростання результативності, хоча зростання середньомісячної заробітної плати штатних працівників суттєво відставало від зростання продуктивності, що може вказувати на підвищення рентабельності праці для компанії. Система управління персоналом ЕРАМ успішно поєднує соціально відповідальні, етичні принципи та

прогресивні підходи до розвитку з жорсткою фінансовою оптимізацією, націленою на максимальну продуктивність.

Компанія ЕРАМ реалізує свою модель управління людським капіталом на основі чотирьох взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів. ЕРАМ розглядає персонал не як витрати, а як фундаментальний інтелектуальний капітал, системно вкладаючи ресурси в його розвиток та збереження, що є необхідною умовою для забезпечення його стратегічної відповідності цілям підприємства та досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Період повоєнної розбудови є критичним етапом для України, де, окрім відновлення зруйнованої інфраструктури, необхідно подолати серйозні втрати у сфері людського капіталу, які матимуть довгостроковий негативний вплив на соціально-економічний розвиток. Основними втратами є людські втрати, зовнішня міграція, руйнування освітньої та медичної інфраструктури, а також погіршення здоров'я громадян. З огляду на це, державна політика відновлення людського капіталу стає найважливішим і терміновим завданням, яке має базуватися на трьох взаємопов'язаних площинах: повернення громадян, створення дієвої системи інтенсивного відтворення людського капіталу та укріплення трудоресурсної безпеки держави.

Інвестування у людський капітал є стратегічною необхідністю для будь-якого сучасного підприємства, оскільки міжнародний досвід переконливо доводить, що саме розвиток трудового потенціалу є головною передумовою успішної економічної діяльності. Хоча розвиток людського капіталу значною мірою залежить від активної участі держави, це також є спільною відповідальністю підприємств, які мають відмовитися від стратегії «персонал-витрати» на користь стратегії «персонал-ресурси», розглядаючи витрати на персонал як інвестиції для майбутнього зростання рентабельності.

Яскравим прикладом успішного застосування стратегії «персонал-ресурси» є український ІТ-сектор, який завдяки пріоритетному інвестуванню у розвиток,

навчання та лояльність кадрів, а також глобальній орієнтації, демонструє виняткову стійкість у кризових умовах та є опорою національної економіки. Натомість, більшість вітчизняних підприємств стримуються нестачею коштів, нерозумінням керівництвом довгострокової окупності інвестицій у людський капітал та неефективною державною мотивацією. Для подолання цієї проблеми, українська політика повинна орієнтуватися на світовий досвід, впроваджуючи податкове стимулювання компаній, що інвестують у людський капітал, фінансову підтримку актуальних освітніх програм та обов'язкову сплату підприємствами коштів у спеціальні фонди для професійного навчання.

З огляду на критичні втрати людського капіталу внаслідок війни, державна політика відновлення набуває першочергового значення, і має бути сфокусована на трьох площинах: повернення громадян, створення системи інтенсивного відтворення людського капіталу (поліпшення якості навичок, здоров'я та освіти) та укріплення трудоворесурсної безпеки. Для підприємств доцільним є використання запропонованого циклічного Механізму інвестицій у людський капітал (діагностика → впровадження → моніторинг → оптимізація), щоб цілеспрямовано нарощувати знання, інноваційний потенціал та забезпечувати системний ефект, що виражається у зростанні продуктивності та гудвілу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 105-109.
2. Своробович Л. М. Роль людського капіталу в розвитку територіальних соціально-економічних систем. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3 (67). С. 184-198.
3. Петті В. Трактат про податки і збори. Антологія економічної класики /В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо. Київ: Економ, 1993. 281 с.
4. Сміт, Адам. Багатство народів: Дослідження про природу та причини добробуту націй. Наш формат, 2020.
5. Schultz T. Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. – In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI, 1975
6. Шпикуляк О.Г. Мотивація формування людського та соціального капіталу в аграрній сфері. Економіка АПК. 2006. № 10
7. Becker, G. S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research. 264 p.
8. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 96-104.
9. Шевченко Д. В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6. С. 51-56.
10. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. Vol.51 №1 (Mar., 1961). P. 1-17
11. Edwin G. Dolan Basic Microeconomics. Dryden Press, 1980. 456 p.
12. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко, Г. Т. Завіновська, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, О. М. Поплавська, С. О. Цимбалюк, Л. В. Щетініна, Г. В. Осовий, Т. Б.

Твердушка, А. В. Василик.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. - Київ : КНЕУ, 2009. - 711 с.

13. Мочерний С.В. та ін. Економічний словник-довідник. К.: Феміна, 1995
14. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : [монографія] / О.А. Грішнова. – К.: Т-во «Знання», 2001. – 254 с.
15. Дзямулич М.І. Соціально-економічні форми робочої сили та умови її відтворення в перехідній економіці України : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук / М.І. Дзямулич. – К.: Київський національний економічний університет, 2004. – 21 с.
16. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [навчальний посібник] / В.М. Лукашевич. Львів: «Новий Світ – 2000», 2010. 424 с.
17. Риковська О.В. Людський капітал сільської місцевості: сучасний стан, напрями якісного вдосконалення. Економіка розвитку. 2012. № 4(64). С. 40–45
18. Шкурат М.Є., Поліщук І.О. Категоризація терміну «людський капітал» в сучасній економічній науці. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.)* – Одеса: ОНЕУ, 2025.
19. Пуйда Г. В., Людський капітал підприємства: суть, місце та особливості оцінки. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №10 (2018), 108-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-18)
20. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Д. Павліщи, А.М. Турила. Тернопіль: Крок, 2022. 609 с.

21. Поліщук І.О. Теоретичне підґрунтя формування людського потенціалу підприємства. *Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-ти річчю кафедри соціоекономіки та управління персоналом КНЕУ ім.Вадима Гетьмана (Київ, 23-24 жовтня 2025 р.)* – Київ: КНЕУ, 2025.

22. Пуйда Г. В., Людський капітал підприємства: суть, місце та особливості оцінки. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №10 (2018), 108-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-18)

23. Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків (колективна науково-аналітична монографія) / за ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. 496 с.

24. Бутнік-Сіверський, О. Людський капітал в інтелектуальній економіці (економіко-правовий погляд і закордонний досвід). Теорія і практика інтелектуальної власності, 5, 3–10. 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2013_5_2

25. Антонюк, В.П. Соціально-економічні аспекти формування людського капіталу в Україні. Демографія та соціальна економіка, 1. 2006. 139-147.

26. Алексєєв, А., Бикова, А. і Даценко, В. 2024. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу. *Економіка і організація управління*. (Чер 2024), 78-89. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.8>.

27. Пищуліна О. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ / Центр Разумкова. Кер. проекту: О. Пищуліна. 2018. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf

28. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.:Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

29. Новак І. М. Сучасні пріоритети інвестування людського капіталу в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету. Управління розвитком*. 2006. № 4. С. 83-86.
30. Соколова О. С. Джерела інвестицій у людський капітал. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Випуск 174: В 2 т. Т.1. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 269-274.
31. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/82672/86062>
32. Кавецький В.В. Інвестиції в людський капітал та його формування. *Економічні науки*. 2007. № 1. С. 96.
33. Колосюк А.А. Деякі теоретичні аспекти формування людського капіталу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу: Міжнародний збірник наукових праць*. 2007. № 2. С. 91-97
34. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю: [пер. з англ]. К.: Хагар-Демос, 1993. 785 с
35. Грішнова О. А. Інвестиції в людський капітал як чинник економічного і соціального прогресу. Зб. наук. пр. Черкаського інженернотехнологічного ін-ту. Сер. : Економ. науки. – Черкаси : ЧІТІ. – 2000. – С. 15-20.
36. Бикова, А., Чабан, Л., & Алексєєв, А. (2023). Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*, (54). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>.
37. Digital Tiger 2024. IT Ukraine Association та Top Lead. <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/digitaltiger2024-r.pdf>
38. Українське ІТ у 2025 році: адаптація, нові виклики та напрямки для росту: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinske-it-u-2025-roczyi-adaptacziya-novi-vikliki-ta-napryamki-dlya-rostu>

39. IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність.
<https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/?modal=research-ukraine>
40. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України.
<https://jobs.dou.ua/top50/?period=07-2025>
41. Офіційний сайт EPAM Systems <https://www.epam.com>
42. EPAM Reports Results for Fourth Quarter and Full Year 2024
<https://investors.epam.com/news/news-details/2025/EPAM-Reports-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2024/default.aspx>
43. EPAM 2024 Annual Report and Form 10K
https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_EPAM_2024.pdf
44. Бурлака , О. Вивчення тенденцій зайнятості персоналу в ІТ-сфері України. *Економіка і організація управління*. (Лют 2025), 129-138.
DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.13>.
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/17875>
45. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2024 р.
https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/2024/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%20%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97.pdf
46. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2023 р.
https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97.pdf

47. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022 р.
https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97_2022.pdf
48. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2021 р.
https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97_2021.pdf
49. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2020 р.
https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97_2020.pdf
50. Житкевич А. Як змінились зарплати та ринок праці в ІТ. URL:
<https://speka.media/yak-zminilis-zarplati-ta-rinok-praci-v-it-p2kdyp>
51. Портрет айтівця 2024. Як змінилося українське ІТ за 10 років. URL:
<https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/?from=doufp>
52. Демченко, О. Організаційно-економічний механізм інвестицій у формування та розвиток людського капіталу. *Економічний простір*, (191), 2024. 412-416. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-70>

53. Житкевич А. Як змінились зарплати та ринок праці в ІТ. URL: <https://speka.media/yak-zminilis-zarplati-ta-rinok-praci-v-it-p2kdyp>
54. Портрет айтівця 2024. Як змінилося українське ІТ за 10 років. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/?from=doufp>
55. EPAM Campus <https://campus.epam.ua/ua/about>
56. Соціальна відповідальність. EPAM.
https://careers.epam.ua/company/social-responsibility?utm_source=Dou.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=profile-page&utm_content=ta-ua
57. Манн Р.В., Ляшов Д.О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* Вип. 59, 2020. С.17-25.
58. Агафонова М. В. Розвиток людського капіталу в рамках візії національної економічної стратегії на період до 2030 року. Освітня аналітика України. 2022. № 3(19).С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-15-25>.
59. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Сер. : економічні науки.* 2022. № 67. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06>
60. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки.* 2022. Т. 21. № 4. С. 407–427. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619/1622>
61. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>

62. Трач А. Використання глобалізаційних процесів інтелектуалізації для розвитку людського капіталу України у післявоєнний період. *Молодий вчений*. 2023. № 2(114). С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-2-114-23>.
63. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv?_cf_chl_tk=frIK_riWOajyWAF6vjgYTnDOki54hqfTpYB5_aExlVo-1728073029-0.0.1.1-5844
64. Стратегія людського розвитку. Затверджена Указом президента України від 2.06.2021р. No 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>
65. Бородина, О. В. Человеческий капитал как основной источник экономического роста. *Экономика Украины*. 2013. № 7. С. 48–53.
66. Бублик М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. Т. 29, № 4, 2019. С. 113-120
67. Роман, Я. Ю. Стан та перспективи розвитку людського капіталу в Україні. *Економічний простір*. 2012. № 1. С. 157–162.
68. Харченко, А. М. Інвестування в людський капітал як базис фінансової стійкості. *Фінансовий простір*. 2011. № 1(1). С. 119–123.
69. Захарова О.В. Інвестування в людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 70-80.
70. Волошина С.В. Відтворення людського капіталу підприємства та його властивості. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. № 1, 2019. С. 105-120.
71. Подра О.П. Розробка механізму інвестиційного відтворення людського капіталу інформаційного суспільства. *Соціально-правові студії*. 2019.

Випуск 3 (5). С. 58-66 https://sls-journal.com.ua/web/uploads/pdf/S&LS_2019_Vol.%202,%20No.%203_58-66.pdf

72. Захарова, О. В. Структура та джерела фінансування інвестицій у персонал в умовах промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського університету ім. Володимира Даля*. 2009. № 10 (140), Ч. 2. С. 49–53.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ



Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених

**«ГЛОКАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ»**

З нагоди дня народження Симона Літмана

м. Одеса, 16 жовтня 2025 року

ОДЕСА – ОНЕУ – 2025

УДК 336

JEL A-Z

Г 54 Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. – Одеса: ОНЕУ, 2025. – 354 с.

Наукові праці, що представлені в цьому збірнику, присвячені теоретичним, організаційним та правовим проблемам інноваційного розвитку економіки України та світу. Конференція проводиться Радю молодих вчених Одеського національного економічного університету. Видання розраховане на дослідників, викладачів і студентів економічних спеціальностей, практикуючих економістів, юристів, аналітиків, працівників органів державного управління.

Тези доповідей подано в авторській редакції. Усю відповідальність за достовірність і коректність змісту несуть автори. Редакційна колегія може не поділяти повністю або частково думки авторів.

Організаційний комітет:

Голова: Ковальов Анатолій Іванович, доктор екон. наук, професор, ректор ОНЕУ

Заступники голови: Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, проректор з наукової роботи ОНЕУ

Секретар оргкомітету: Кулікова Єлизавета Олександрівна, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку ОНЕУ, голова Ради молодих вчених ОНЕУ

Члени оргкомітету:

Андрій АНДРЕЙЧЕНКО – доктор екон. наук, професор, зав. кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ

Марина СЛАТВИНСЬКА – доктор екон. наук, професор, зав. кафедри фінансів ОНЕУ

Алла ГАВРЮТІНА – зав. відділу аспірантури та докторантури ОНЕУ

Райса ГРИНЧЕНКО – доктор. екон. наук, професор, зав. кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності ОНЕУ

Ірина ДАВИДЕНКО – канд. екон. наук, доцент, зав. кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу ОНЕУ

Софія ДОМБРОВСЬКА – канд. екон. наук, ст. викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку ОНЕУ

Ольга ЄРМАКОВА - доктор екон. наук, професор кафедри міжнародних економічних відносин ОНЕУ

Людмила ЖДАНОВА – доктор екон. наук, доцент, професор кафедри загальної економічної теорії та економічної політики ОНЕУ

Анастасія ЗЕРКАЛЬ – доктор екон. наук, професор кафедри Маркетингу та логістики, директор Навчального центру «Освіта для бізнесу та кар'єри» НУ «Запорізька політехніка»

Володимир КАРПОВ – канд. екон. наук, доцент, начальник НДЧ ОНЕУ

Вікторія КОВАЛЕНКО – доктор екон. наук, професор, професор кафедри банківської справи, головний редактор збірника «Науковий вісник ОНЕУ»

Інна КУЗНЕЦОВА – доктор екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту організацій ОНЕУ

Марина САЄНСУС – доктор екон. наук, доцент, зав. кафедри маркетингу та міжнародної логістики ОНЕУ

Наталія ЛОХАНОВА – доктор екон. наук, професор, зав. кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту ОНЕУ

Наталія МАСЛІЙ – доктор економ. наук, професор, професор кафедри світового господарства та міжнародних економічних відносин, Голова ради молодих вчених ОНУ ім. І. І. Мечникова, Голова РМВ при ООДА

Дарина ВЕРШИНІНА – голова Ради молодих вчених Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова, кан. екон. наук

Дмитро МАРИНОВ – PhD, старший викладач кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету

Дар'я КРАВЕЦЬ – PhD, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, керівник відділу маркетингу та громадських комунікацій Одеського національного економічного університету

© ОНЕУ, 2025

© Автори тез, 2025

Ніколаєва Т.О.	
РОЗВИТОК РИНКУ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	314
Ніколаєва Т.О.	
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ. ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	315
Росолана Ю.І.	
СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	316
Рудоскіб Д.К.	
ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗИЯ: РІВНИЙ ДОСТУП ДО ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВСІХ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ	318
Сисоєва В.	
КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ	320
Фурас К.А.	
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙНИ	322
Худенко М.С.	
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	324
Юдина М.Г.	
АРБІТРАЖ І СПЕКУЛЯЦІЯ НА МІЖНАРОДНИХ ВАЛЮТНИХ РИНКАХ. РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	326
Яременчук С.О.	
СТРУКТУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ	328
Ярич І.Я.	
РЕГУЛЯТОРНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	331
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЕКОНОМІКА ПРАЦІ	
Івченко В.С.	
ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	332
Коваленко А.С.	
МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ	334
Корінецький П.А.	
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	336
Куретин В.М.	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ. ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	338
Кушнір В.О.	
ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ ТА НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ У СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ	340
Лазебник В.О.	
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ	342
Махур К.В.	
ДІАЛЕКТИКА НАСЛІДКІВ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС	344
Рогов В.Г.	
ІНТЕГРАЦІЯ НН-АНАЛІТИКИ В ESG-МОДЕЛЮВАННЯ	346
Сухорукова А.Л., Білоус В.В.	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	348
Шкурят М.Є., Пошпук І.О.	
КАТЕГОРІЗАЦІЯ ТЕРМІНУ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ НАУЦІ	350
Ярич І.Я.	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ	352

Шкурат М.Є.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри Міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

Поліщук І.О.

здобувач ОПП «Бізнес-адміністрування»
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

КАТЕГОРІЗАЦІЯ ТЕРМІНУ «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ НАУЦІ

У сучасну еру глобалізації, що характеризується посиленою конкуренцією та прискореними технологічними змінами, роль людського капіталу у виробничих і сервісних секторах критично зростає. Він розглядається як найбільш стійкий і довготривалий компонент інтелектуального капіталу. Численні наукові дослідження вказують на те, що головна відмінність між організаціями полягає саме в їхній унікальній здатності створювати цінність через ефективне використання людського капіталу.

Серед різних типів людського капіталу можна виділити чотири ключові категорії: інтелектуальний, соціальний, емоційний і духовний капітал [1].

Розглядати інтелектуальний капітал можна як на персональному, так і на корпоративному рівні. На індивідуальному рівні він акумулює знання, навички та досвід конкретної людини. Це виражається через практичний досвід, неявні знання, когнітивні здібності та потенціал до навчання.

На рівні організації інтелектуальний капітал є агрегованою сукупністю знань, умінь та досвіду, що спільно належать членам колективу. Таким чином, знання та досвід, які інтегруються в компанію або є її власністю, охоплюють обидва ці виміри. До них можна віднести такі активи, як патенти, інформаційно-технологічні ноу-хау та спеціалізовані робочі процеси [2].

Соціальний капітал формується завдяки мережі взаємозв'язків, які охоплюють як внутрішню, так і зовнішню середовище організації. З точки зору компанії, соціальний капітал безпосередньо залежить від структури, якості та адаптивності людських мереж. Ці мережі створюються через низку механізмів: спільне навчання, ротація кадрів між різними функціональними підрозділами та відділами, а також завдяки тривалій зайнятості та сформованій внутрішній культурі. Крім того, критично важливий аспект соціального капіталу стосується зовнішніх відносин, які базуються на взаємодії з ключовими зовнішніми суб'єктами: клієнтами, постачальниками та державними інституціями.

Емоційний капітал виявляється через встановлення установки «Я можу це зробити». Для індивідів ключовими є такі якості, як самоповага, рішучість та впевненість, які ґрунтуються на стійкості, необхідній для трансформації набутих знань і взаємин у конкретні, результативні дії. Організації ж потребують значної внутрішньої динаміки, а також клімату гордості, взаємної довіри та прозорості, щоб забезпечити готовність до оперативних дій та адаптивну поведінку в середовищі стрімких змін.

Духовний капітал є різновидом ментального капіталу, що має багатогранну природу і охоплює цінності та підходи до робочого процесу. Хоча багато організацій, орієнтованих на зростання, виходять з припущення, що співробітники можуть навчатися та вдосконалювати

свої навички, вони визнають, що зміна фундаментальних цінностей та трудової етики людини є практично нездійсненною.

Людський капітал, як багатоаспектна категорія, проявляє себе на різних рівнях. У теоретичному вимірі, зокрема в рамках відповідної концепції, доцільно ідентифікувати три основні рівні його прояву.

На індивідуальному рівні людський капітал охоплює знання та вміння, набуті через освіту, навчання та практичну діяльність, поряд із застосуванням вроджених талантів. Ці ресурси дають змогу особі надавати цінні виробничі послуги іншим суб'єктам.

На мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупність кваліфікацій та професійних компетенцій усіх працівників підприємства. Він є індикатором успішності компанії в оптимізації трудових процесів та розвитку власного людського ресурсу.

На макроекономічному рівні людський капітал охоплює національні інвестиції у широкий спектр сфер, включаючи освіту, професійну підготовку та перекваліфікацію, профорієнтацію, служби зайнятості та охорону здоров'я. Він є фундаментальною складовою національного багатства, що формує людський капітал держави.

З огляду на трансформаційні процеси, спричинені Індустрією 4.0, прогнозується, що людські чинники, як-от гнучкість, адаптивність, інноваційність, логічне мислення та здатність до прийняття рішень, які не підлягають заміщенню автоматизацією, набудуть ключового та основоположного значення у подальших векторах розвитку [3].

Таким чином, у сучасній глобальній економіці людський капітал є найбільш стійким елементом інтелектуального капіталу та ключовою диференційною ознакою організацій, що визначає їхню ринкову вартість. Він проявляється на трьох рівнях та охоплює чотири ключові компоненти: інтелектуальний, соціальний, емоційний та духовний капітал. В епоху Індустрії 4.0 саме людські фактори, які не можуть бути автоматизовані, стають основоположними для подальшого розвитку.

Література:

1. Human Capital: Types, Models, Elements, Importance, Evaluate, K. Solanki. <https://www.toppers4u.com/2021/04/human-capital-types-models-elements.html>
2. Мани Р.В., Ляшов Д.О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. Вип. 59, 2020. С.17-25.
3. MDPI : Strategizing Human Development for a Country in Transition from a Resource-Based to a Knowledge-Based Economy, Btool H., Ibrahim Ari, Muammer Koç, 13 December 2021. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13750/htm>.

ГЛОКАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- Секція 1. Інноваційний розвиток та відтворення суспільного капіталу
- Секція 2. Проблеми організаційно-економічного та правового забезпечення управління бізнес-процесами
- Секція 3. Сучасний стан і перспективи розвитку теорії та практики менеджменту та маркетингу в Україні
- Секція 4. Теоретичні та прикладні проблеми сучасних міжнародних економічних відносин
- Секція 5. Напрямки розвитку обліку, контролю, аудиту, економічного аналізу та оподаткування в умовах поглиблення інноваційно-інвестиційних процесів в Україні
- Секція 6. Фіскальна політика підтримки інноваційного вектору розвитку економіки
- Секція 7. Інноваційні моделі та методи управління банківською діяльністю в контексті фінансової глобалізації
- Секція 8. Організаційно-економічне забезпечення механізму управління туристсько-рекреаційними комплексами
- Секція 9. Актуальні проблеми розвитку фінансового ринку
- Секція 10. Управління людськими ресурсами та економіка праці

Мовою оригіналу
(українською та англійською)

Матеріали подано в авторській редакції.
Висловлені у виданні думки належать виключно авторам.

Одеський національний економічний університет
65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН КНЕУ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
УНІВЕРСИТЕТ ЗЕЛЕНОЇ ГУРИ (ПОЛЬЩА)
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ
(ГРУЗІЯ)
ЯГЕЛОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ МІГРАЦІЇ
(ПОЛЬЩА)
ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ УНІВЕРСИТЕТУ ОСЛО (НОРВЕГІЯ)
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ НАУКОВЦІВ**

ЗБІРНИК ТЕЗ

Міжнародної науково-практичної конференції

**ПРАЦЯ В ХХІ СТОЛІТТІ:
НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ, СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР,
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

**присвяченої
60-й річниці кафедри соціоекономіки та управління персоналом**

23-24 жовтня 2025 року

Київ, КНЕУ 2025

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток».

УДК 331:330.342.24.012.23(06)

Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток [Електронний ресурс]: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23-24 жовтня 2025 р.) – Київ: КНЕУ, 2025 – 311 с.

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» підготовлено за матеріалами доповідей та обговорень під час конференції 23-24 жовтня 2025 року. Провідні вчені та молоді науковці окреслили можливості, ризики та загрози, багатовекторні виклики що продукуються сучасними турбулентними соціально-економічними процесами; представлено результати досліджень щодо оновлення концепту Платформа «Праця 4.0.» та формування концепту нового покоління Платформа «Праця 5.0.» з урахуванням екосистемного підходу. Значна увага приділена проблемам зайнятості та організації праці, демографічного розвитку країни, питанням визначення місця людини в координатах нової соціоекономічної реальності та її мотивації, новацій у сфері освіти, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації суб'єктів економічної діяльності до викликів воєнного стану та повоєнного відродження.

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції.

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

© КНЕУ, 2025

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. How many veterans will have the status of combatants in Ukraine in 2025. (2025). <https://surl.lt/qcqljf>.
2. Veterans and Ukraine's Human Capital Development for Recovery. (2024). <https://surl.li/eduorr>.
3. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
4. Kummitha, R.K.R., Honig, B., & Urbano, D. (2025). Social Entrepreneurship: A Well-Being Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 200(3), 557-597. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05922-6>.
5. Tihic, M., Pritchard, A.J., McKelvie, A., & Vasquez Maury, R. (2025). Entrepreneurship Education and its Role in Transitional Entrepreneurship as Veterans Transition From Military to Civilian Life. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 8(3), 424-451. <https://doi.org/10.1177/25151274241232357>.
6. Врегулювання підприємництва ветеранів на законодавчому рівні (31 липня 2025 року). <https://surl.li/ncffms>.
7. Bondarevska, K., Bugera, M., & Omelchenko, A. (2025). *Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine*. EMSESD, 3(1), 19-27. <https://surl.li/kmzzmb>.
8. Гранти для ветеранів: 74 ветерани та їхні подружжя отримають гранти на розвиток бізнесу. <https://surl.li/onuegf>.

УДК 331.101.26

Поліщук І.О.

здобувач ОПП «Бізнес-адміністрування»
Донецький національний університет імені Василя СтусаТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, людський капітал стає основою національної економіки. Саме завдяки високому рівню інтелекту, освіти, кваліфікації та досвіду населення країна може забезпечити собі ключову конкурентну перевагу не лише зараз, а й у довгостроковій перспективі.

Еволюційний аналіз наукових підходів до категорії «людський капітал» дозволяє стверджувати, що теоретичне підґрунтя формування цього терміну є процесом кумулятивного синтезу теоретико-методологічних концепцій різних наукових шкіл. Формування цієї теорії відбувалося поступально, обумовлюючись впливом НТП та трансформацією соціально-економічних відносин.

Сучасні концепції переорієнтують увагу на людину як головний ресурс розвитку. Пріоритетним напрямом стає підвищення якості людського капіталу

через впровадження парадигми навчання впродовж життя та розвитку індивідуальних здібностей.

Роль та значення людського капіталу на різних рівнях досліджували у своїх працях зарубіжні і вітчизняні науковці. Г. Беккер, Р. Солоу, Е. Денісон, П. Ромер. Значущість людського капіталу у розвитку підприємств розкрито такими вітчизняними вченими: О. Амоша, О. Грішнова, О. Кендюхов, А. Колот та інші.

Поняття «людський капітал» є продуктом розвитку ринкової економіки. Сутність цього терміну сформувалась завдяки еволюційному переосмисленню попередніх категорій, таких як «трудові ресурси», «праця», «людські ресурси», «робоча сила» та «трудовий потенціал», що значно розширило горизонти аналізу ролі людини у суспільно-виробничих процесах [1].

Незважаючи на це, концепція «людський капітал» не є цілком новою для економічної думки. Витоки цієї теорії можна знайти ще у XVIII столітті. У. Петті у своїх ключових працях заклали основи для розуміння людського капіталу як економічної категорії. Він обґрунтував поняття «живі активні сили людини» і запропонував зараховувати їх до складу національного багатства, нарівні із землею та іншим капіталом [2]. Петті чітко стверджував, що саме людська праця генерує економічний ефект. Ввівши людський чинник у капітал, він став одним із першопрохідців у спробах оцінки економічної вартості людського капіталу.

Активний розвиток теорії людського капіталу розпочався на межі 50-60-х років XX століття, що стало можливим завдяки дослідженням таких видатних американських економістів, як Т. Шульц та Г. Беккер [3, 4].

Т. Шульц стверджував, що ключовим результатом інвестицій у людину є накопичення її трудових здібностей, що проявляється у формі ефективної творчої діяльності в суспільстві та підтриманні здоров'я. Він переконливо довів, що людський капітал володіє продуктивними ознаками та властивостями, оскільки має здатність до накопичення та подальшого відтворення. Шульц був серед перших, хто досліджував концепцію людського капіталу на мікрорівні, зосереджуючись на витратах підприємств на освіту та навчання своїх працівників як на прямих інвестиціях у їхній капітал.

Г. Беккер у своїх працях здійснив детальний аналіз економічної ефективності інвестицій в освіту, зіставляючи отримані вигоди з понесеними витратами. Для розрахунку чистого додаткового доходу від здобуття вищої освіти вчений запропонував віднімати загальні довічні заробітки осіб із середньою освітою від аналогічних доходів осіб із вищою освітою. Серед недоліків (витрат) освіти він виокремив не лише прямі витрати на навчання, але й альтернативні витрати (втрачену вигоду) – доходи, які особа могла б мати, працюючи замість навчання. Віддача від інвестицій в освіту, розрахована як співвідношення між доходами та витратами на її отримання, становила в середньому 12–14% річного прибутку, що є вищим за рентабельність багатьох комерційних структур.

Категорія «людський капітал» нерозривно пов'язана з поняттями «людський розвиток» та «людський потенціал». Останній, людський потенціал, можна визначити як сукупний обсяг інвестиційних витрат, цілеспрямовано спрямованих на розвиток відтворювальних можливостей особистості. Ці

інвестиції мають на меті поліпшення якості та підвищення ефективності праці [5].

Отже, цей потенціал являє собою набір вкладень в індивіда – в його охорону здоров'я, освіту та виховання. Однак, людина перетворюється на капітал лише в той момент, коли вона починає виступати суб'єктом економічної діяльності. Це відбувається тоді, коли здійснені в неї інвестиції «спрацьовують» і, відповідно, починають генерувати та приносити економічний прибуток.

Людський капітал на рівні підприємства формується сукупністю внутрішніх характеристик та можливостей його трудового колективу. Ефективність реалізації цього капіталу прямо залежить від організаційно-виробничих умов. Відповідно, завдання формування та збереження людського капіталу в промисловій сфері полягає у впровадженні новітніх та оптимізації існуючих методів управління, що є запорукою продуктивного використання виробничого персоналу.

Для опису сукупності працівників компанії застосовуються різні терміни, такі як персонал, робоча сила, та людський капітал. Наприклад, персонал підприємства – це постійні, професійно підготовлені працівники з досвідом, тоді як людський капітал охоплює всі їхні здібності та навички, включно з тими, що можуть бути використані не лише зараз, але й у майбутньому. Вплив макроекономічних факторів на персонал підприємства відображається через показники, як-от чисельність працездатного населення, його загальноосвітній рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв. Ці характеристики прямо формують кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і людського капіталу.

Ключовими умовами для підвищення ефективності підприємства є забезпеченість необхідними людськими ресурсами, їх розумне використання та гідний рівень оплати праці. Важливо пам'ятати, що ефективність людського капіталу кожного працівника прямо залежить від якості умов, у яких організована його робота.

Аналіз економічної літератури демонструє, що на сьогодні не існує єдиного методичного підходу до оцінки людського капіталу підприємства. Ця відсутність пов'язана передусім із тим, що чинні методи не дають змоги комплексно оцінити цей капітал. Зокрема, залишається складною проблема визначення частки людського капіталу у загальній балансовій вартості компанії.

Людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки лише жива праця є продуктивною. Саме від неї залежить рівень ефективності використання всіх інших ресурсів, включно зі знаряддями праці та предметами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Жуков, С. А., Зеліч, В. В., Сойма, & С. Ю. (2019). Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*, 2 (37), 105-109.

2. Петті, В. (1993). Трактат про податки і збори. Антологія економічної класики. *Економ.*
3. Becker, G. S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *National Bureau of Economic Research.*
4. Schultz, T. (1975). Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. *Fiftieth Anniversary Colloquium VI.*
5. Бенько, Н. М. (2020). Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*, 10, 96-104.

УДК 314; 316.4:351

Поплавська О.М.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Досліджуючи проблематику соціальної безпеки країни, часто поза увагою залишаються питання демографічного її стану. Зазвичай демографічні процеси розглядаються з позицій динаміки природного приросту та міграції, без з'ясування впливів на сталість економіки та соціальної системи країни. Зважаючи складність цих процесів, їх вивчення в умовах тривалих конфліктів, у т.ч. збройного, вбачається актуальним.

В класичній моделі розвиненої соціально-економічної системи проблема поступової депопуляції населення розглядається як природний процес, який віддзеркалює високий рівень соціальної якості життя населення. При цьому, висока якість соціальної інфраструктури, охорони здоров'я, освіти стимулює інтенсивний розвиток сфери R&D, продовження термінів роботи, збільшенню доходів населення, тощо. Таким чином, демографічні диспропорції вважалися для таких економік не критичними. Збереження позитивного природного приросту населення бідних країн частіше вважалося «відповіддю» суспільства на інтенсивний спосіб розвитку, коли переважають робочі місця, на яких необхідно багато робітників, спеціалістів. Відповідно, для таких країн, проблеми демографічних втрат не були вагомими.

Втім такий погляд на демографічні процеси не в повній мірі дозволяє описати сучасні реалії. Зокрема, тривалий процес депопуляції в країнах Європи тепер, коли трансформується сама економіка (відбувається перехід до зеленої, циклічної економіки), зважаючи на фінансову кризу, що наростає, поставив питання пошуку нової робочої сили, насичення ринку праці ресурсами, здатними задовольнити сучасне виробництво та сферу послуг.

Для України старіння населення в умовах збройного конфлікту є гострим питанням. За розрахунками фахівців Інституту демографії та досліджень якості життя НАН України, чисельність населення України, що не охоплена бойовими